

# JAAARPLAN



# Inhoudsopgave

1. Samenvatting	3
2. De organisatie in vogelvlucht	3
3. Missie, visie en kernwaarden	4
4. Omgeving en risico's	5
5. Partnerschapsmodel	6
6. Jaardoelstellingen	7
6.A. Hulpverlening en pleitbezorging	7
6.B. Voorlichting	8
6.C. Fondsenwerving	9
7. Organisatie	10
8. Begroting 2020	11
9. Monitoring en Evaluatie	13
Bijlage A: Organogram	14

# 1. SAMENVATTING

Stichting Vluchteling (SV) staat voor noodhulp aan vluchtelingen en ontheemden; met name aan hen die moeilijk te bereiken zijn of weinig aandacht krijgen. SV staat voor de menselijke maat in de hulpverlening; SV komt op voor de rechten en bescherming van vluchtelingen en ontheemden waar ook ter wereld, in weerwil van het negatieve klimaat dat rond vluchtelingen is ontstaan. SV wil flexibel, eigenwijs en slagvaardig blijven en waken voor logheid en bureaucratie. SV heeft een plafond gesteld aan de omvang van de organisatie van 42 werknemers in 2020.

SV heeft een nieuw model van partnerschap geïntroduceerd dat veel verandering met zich meebrengt. SV werkt vanaf 2020 met een nieuwe primaire partner voor de uitvoering van projecten met daarnaast een beperkt aantal lokale en internationale en lokale partners die over specifieke expertise beschikken.

De organisatie bouwt in 2020 voort op haar langdurige ervaring in de hulpverlening en ziet stringent toe op kwaliteit, effectiviteit en impact van de hulp. SV zal, in samenwerking met partners, operationele kennis en expertise ontwikkelen die aan partners, en bij gebleken succes en op langere termijn de humanitaire sector als geheel, ter beschikking zal komen. Het gaat om verbeterde humanitaire toegang tot crisisgebieden en om de behandeling van chronische ziektes in crisissituaties. Daarnaast zet SV in op versterking van de relatie met lokale partners.

SV draagt bij aan het behoud van draagvlak voor bescherming van en hulp aan vluchtelingen door middel van haar voorlichting en het organiseren van evenementen zoals de Nacht van de Vluchteling.

# 2. DE ORGANISATIE IN VOGELVLUCHT

SV is opgericht in 1976 door Mr. Cees Brouwer. Brouwer was, in de vijftien jaar daaraan voorafgaand, de drijvende kracht achter tal van ad-hoc inzamelingsacties voor vluchtelingen waarbij hij kerken, hulporganisaties, vakbonden en werkgeversorganisaties mobiliseerde. Brouwer werkte nauw samen met Gerrit Jan van Heuven Goedhart, de eerste Hoge Commissaris voor Vluchtelingen van de Verenigde Naties. Beiden kenden elkaar uit het verzet tegen de Duitse bezetting in de Tweede Wereldoorlog.

De kern van de missie van SV is nog altijd ongewijzigd ten opzichte van 1976: hulp bieden aan vluchtelingen en ontheemden die in acute nood verkeren, waar ook ter wereld. In 2019 ondernam SV 48 hulpprojecten in 23 landen; de grootste projecten waren in Afghanistan, Jemen, Kameroen, Niger, en Syrië. De verwachte uitgaven aan hulpverlening in 2019 bedraagt totaal bijna 19 miljoen. Op het kantoor in Den Haag werkten eind 2019 35 medewerkers. Het aantal structurele donateurs van SV bedraagt 52.000 en het totaal aantal gevers rondom 200.000. Sinds 10 jaar organiseert SV de Nacht van de Vluchteling, een nachtelijke sponsorloop over 40 km, waaraan in 2019 5,675 mensen deelnamen.

Vanaf de oprichting in 1976 werkt SV met partners die de hulpprojecten uitvoeren. SV werkt vanaf 1 januari 2020 met een nieuw partnermodel, dat voorziet in een primaire partner voor het uitvoeren van de noodhulp. Daarnaast werkt SV met een aantal lokale en internationale partners die over specifieke expertise beschikken.

## 3. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

### Missie

SV biedt levensreddende hulp aan mensen die het slachtoffer zijn van conflicten, geweld of natuurrampen. In het verlengde hiervan ondersteunen wij gemeenschappen bij het vinden van structurele oplossingen, zodat mensen op eigen kracht hun toekomst kunnen verbeteren. Onze hulp richt zich op vluchtelingen, ontheemden en terugkeerders. Wij verlenen hulp ongeacht geloofsovertuiging, politieke opvattingen, etniciteit, nationaliteit, sekse en seksuele geaardheid.

### Visie

SV realiseert haar missie door het verlenen van noodhulp aan vluchtelingen en ontheemden in crises waar ook ter wereld.

SV is onpartijdig en onafhankelijk. SV verleent hulp op basis van een eigen inschatting van menselijke noden en beschikbare capaciteit. SV heeft hierbij in het bijzonder oog voor vluchtelingen en ontheemden die moeilijk toegankelijk zijn of waar weinig aandacht voor is.

SV werkt in partnerschap met een aantal zorgvuldig gekozen, internationale en lokale, uitvoerende organisaties. Naast reguliere en financiële steun stelt SV diepgaande operationele kennis en expertise ter beschikking aan haar partners. In de komende jaren zet SV in dit verband in op behandeling van chronische ziektes in crisissituaties, versterking van lokale noodhulpcapaciteit en verbetering van toegang tot crisisgebieden.

### Kernwaarden

SV neemt de individuele mens en daarmee de menselijke maat, als uitgangspunt en draagt zorg dat vluchtelingen en ontheemden met waardigheid over het voetlicht worden gebracht.

SV is eigenwijs, creatief en flexibel en kan snel reageren op de noden in de wereld; SV stimuleert innovatie en staat open voor bijzondere initiatieven. SV hecht grote waarde aan openheid en kritisch denken als grondslag voor een organisatie die tracht voortdurend te leren en te verbeteren.

SV draagt zorg voor een veilige situatie binnen de hulpverlening en beschermt hulpvragers tegen alle vormen van (seksuele) uitbuiting en mishandeling. SV draagt zorg voor een veilige werkomgeving waar werknemers zich gehoord weten, thuis voelen en waar mensen integer met elkaar omgaan.

# 4. OMGEVING EN RISICO'S

## 4.A. Belangrijke veranderingen in de omgeving van SV

- Gedurende de laatste jaren zijn de humanitaire noden in de wereld sterk toegenomen. De oorzaken daarvoor liggen met name in de lange duur van conflicten, sterk verslechterde economische situaties en in klimaatverandering. Het aantal vluchtelingen en ontheemden is gestegen van 68,5 miljoen eind 2013 tot 70,8 miljoen eind 2018.
- Steeds vaker wordt vluchten over landsgrenzen onmogelijk gemaakt of komen mensen door geweld klem te zitten in de eigen woonplaats. Tegelijkertijd wordt de toegang tot vluchtelingen voor hulpverleners bemoeilijkt door strijdende partijen en soms zelfs geheel afgesneden.
- In toenemende mate wordt SV in de hulpverlening geconfronteerd met mensen die in een levensbedreigende situatie terecht komen, maar op de vlucht zijn voor andere bedreigingen dan voor conflict of grootschalig geweld. Met name de gevolgen van klimaatverandering doen zich voelen. Betrouwbare schattingen van aantallen mensen die ontheemd raken door klimaatverandering, ontbreken vooralsnog. Zeker is dat de gevolgen van klimaatverandering kunnen leiden tot natuurrampen of conflicten over schaarse middelen als vruchtbare grond en water. Mensen ontheemd door de gevolgen van klimaatverandering of door groeiende ongelijkheid of schrijnende armoede gebruiken vaak dezelfde vluchtroutes als vluchtelingen voor conflict en vervolging. Op deze routes geldt voor allen dezelfde behoefte aan bescherming en hulp.
- Het politieke en publieke debat over vluchtelingen heeft zich enorm verhard; het taalgebruik in dat debat ontmenselijkt vluchtelingen en daarmee komt het draagvlak voor hulpverlening aan vluchtelingen onder druk te staan. Tegelijkertijd zijn tal van burgerinitiatieven ontstaan die zich inzetten voor vluchtelingen, een belangrijke en bemoedigende trend.
- De eisen die publiek en donoren stellen aan humanitaire organisaties worden steeds hoger. SV heeft als belangrijke conclusie getrokken dat het niet meer volstaat humanitaire operaties te financieren, maar dat operationele expertise en betrokkenheid bij uitvoering een vereiste is.

## 4.B Risico's voor de uitvoering van Jaarplan 2020.

SV brengt voortdurend de risico's in kaart die het uitvoeren van de hulp, het verwerven van inkomsten of haar reputatie kunnen schaden. SV neemt, waar mogelijk, passende beheersmaatregelen, legt deze voor aan de Raad van Toezicht en deelt deze maatregelen binnen de organisatie. Enkele belangrijke risico's zijn:

- Verminderd publiek en politiek draagvlak voor bescherming van en hulp aan vluchtelingen door een steeds verdergaande polarisatie van het debat over vluchtelingen. Dit kan resulteren in verminderde aantrekkingskracht van goede doelen op donateurs of zelfs potentiële werknemers.
- Het niet behalen van de fondsenwervende doelstellingen door groeiende concurrentie en de mogelijk negatieve perceptie van het publiek ten aanzien van fondsenwervende activiteiten.
- Verlies van overheidsfinanciering indien de Nederlandse regering haar financiering van humanitaire hulp drastisch inperkt, of als de Framework Partnership Agreement met EU-ECHO, die als voorwaarde geldt voor financiering, niet verlengd zou worden.
- SV moet tegelijkertijd de organisatie inrichten op de groei van de afgelopen jaren en op een nieuw model van partnerschap. Deze samenloop is uitdagend en behelst enig risico voor het verwezenlijken van de ambities van dit plan.

- Dat SV of één van haar partners te maken krijgt met kwesties van integriteit, corruptie of misbruik van begunstigden of personeel.
- In een toenemend aantal conflicten vinden flagrante schendingen plaats door strijdende partijen van het humanitair oorlogsrecht, dat de bevolking en hulpverleners bescherming zou moeten bieden. Dit kan resulteren in sterk verminderde toegang tot onze doelgroep vanwege gebrek aan veiligheid of obstructie door strijdende partijen. Hulpverleners lopen tijdens hun werk in steeds toenemende mate gevaar.

## 5. PARTNERSCHAPSMODEL

SV werkt sinds haar oprichting in 1976 met partnerorganisaties die de projecten uitvoeren in het veld. De afgelopen jaren werd samengewerkt met een primaire en exclusieve implementerende partner en een aantal lokale organisaties. Met het ingaan van dit Jaarplan 2020 heeft SV haar model van partnerschap herzien; het nieuwe model ziet er als volgt uit:

- SV verbindt zich aan een primaire implementerende partner. Deze partner heeft langdurige en wereldwijde ervaring in de noodhulp. Naast de primaire internationale partner zal SV ook werken met een klein aantal andere internationale organisaties die specifieke kennis en ervaring meebrengen.
- SV ruimt ook een belangrijke plaats in voor lokale organisaties; de kwaliteit van de samenwerking en impact van de hulp is van groter belang dan het aantal partners.
- SV zet zich in voor het handhaven van internationale rechtsbescherming van vluchtelingen en doet dit in samenwerking met partners met specifieke deskundigheid op dat terrein.
- SV houdt altijd ruimte voor het steunen van innovatieve initiatieven.

SV stimuleert onderlinge samenwerking tussen haar partners, zodat deze ook elkaar kunnen versterken.

Ongeveer 25% van de middelen van SV komt van overheden. Dit betreft tevoren nauw omschreven projecten en SV draagt zorg, samen met de partner, dat deze projecten volgens planning worden uitgevoerd. De middelen uit particuliere fondsenwerving en de jaarlijkse bijdrage van de Nationale Postcode Loterij zijn meer flexibel inzetbaar. SV zoekt met haar partners naar een wijze van samenwerking die snel handelen mogelijk maakt in geval van een acute crisis. Ook verkent SV vormen van financiering die voorspelbaar, mogelijk meerjarig, zijn en die flexibiliteit bieden bij de implementatie van projecten.

# 6. JAARDOELSTELLINGEN

## 6.A. Hulpverlening en pleitbezorging.

De belangrijkste prioriteiten voor 2020 zijn: kwalitatief goede hulpverlening mogelijk maken die aansluit bij de behoeftes van vluchtelingen en ontheemden en in het verlengde daarvan het beïnvloeden van de politieke en maatschappelijke discussie over de bescherming van mensen op de vlucht en noodhulp. SV, heeft een nieuwe primaire, uitvoerende partner Intersos en zal de operationele samenwerking met Intersos nauwgezet vormgeven. SV zal in 2020, met uitvoerende partners, gezamenlijk kennis en expertise opbouwen over onderwerpen die in de humanitaire sector van veel belang zijn. Op die manier zal SV nauwer bij de uitvoering en de kwaliteit van activiteiten betrokken zijn. In 2020 richt SV zich op het verbeteren van de humanitaire toegang in conflictgebieden en ten tweede op de behandeling van chronische ziektes in crisissituaties.

SV heeft in 2019 een Framework Partnership Agreement met EU-ECHO afgesloten en SV verwacht in 2020 voor het eerst met ECHO een contract af te sluiten.

### *Doelstellingen en Indicatoren Hulpverlening en Pleitbezorging*

Doelstellingen	Indicatoren
<p><b>Doelstelling 1.</b> SV levert in samenwerking met haar implementerende partners, kwalitatief goede en bewezen effectieve (nood)hulp met een speciale focus op groepen vluchtelingen en ontheemden die moeilijk toegankelijk zijn of weinig aandacht krijgen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het financieel volume van SV's project portfolio in 2020 houdt gelijke tred in met de baten van SV, onder behoud van kwaliteit en effectiviteit van de hulp.</li> <li>2. SV is aanwezig in 90% van de meest urgente crises in de wereld waar sprake is van vluchtelingen of ontheemden. Dit percentage wordt vastgesteld aan de hand van de ACAPS lijst van lijst van "Very High Severity" Crises en de lijst met L3 crises van de UN.</li> <li>3. SV is aanwezig in 50% van de vergeten humanitaire crises in de wereld waar sprake is van vluchtelingen en ontheemden. Dit percentage wordt vastgesteld aan de hand van de Forgotten Crisis Assessment (FCA) lijst van EU-ECHO.</li> <li>4. SV doet in 2020 de self assessment voor de Core Humanitarian Standards en stelt een verbeterplan</li> </ol>
<p><b>Doelstelling 2.</b> SV ontwikkelt, tezamen met partners, kennis en expertise die onvoldoende voorhanden is in de humanitaire sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Project Frontline ondersteunt in 2020 tenminste 3 landen-programma's met strategie én uitvoering om aantoonbaar betere toegang te verkrijgen of behouden tot groepen of plekken die anderszins verstoken blijven van humanitaire hulp.</li> <li>2. Intersos integreert in 2020 een aanpak voor de behandeling van chronische ziektes in tenminste 2 gezondheidsprogramma's.</li> </ol>
<p><b>Doelstelling 3.</b> SV besteedt in 2020 20% van haar niet geormerkte hulp gelden via lokale partners en vergroot haar steun aan de capaciteitsversterking van de partner.</p>	<p>De 20% doelstelling behaald.</p>
<p><b>Doelstelling 3.a.</b> SV streeft naar gelijkwaardige relaties met lokale partners, SV stelt zich bescheiden op en staat open voor feedback van de partner.</p>	<p>SV houdt in 2020 enquête onder de partners die SV inzicht geeft in de sterktes en verbetermogelijkheden van SV in relatie met de partners.</p>

<b>Doelstelling 4.</b> SV investeert in pleitbezorging teneinde beleid te beïnvloeden en veranderen, en hiermee de impact van het werk van SV te vergroten en te versterken.	Kwalitatieve analyse en beoordeling van de activiteiten (o.a. organiseren bijeenkomsten, gesprekken bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Tweede Kamer)
<b>Doelstelling 5.</b> Vormgeven van de samenwerking tussen het SV-projectteam en de nieuwe primaire partner Intersos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Landen overeengekomen waar Intersos werkt met steun van SV.</li> <li>2. Procedure rond noodhulp financieringen overeengekomen.</li> </ol>
<b>Doelstelling 6.</b> SV verkrijgt voor het eerst een financiering via EU-ECHO.	Eerste project-contract met EU-ECHO wordt in 2020 afgesloten.

## 6.B. Voorlichting

De belangrijkste doelstelling voor 2020 is het behoud en zo mogelijk vergroten van het draagvlak voor bescherming van en hulp aan vluchtelingen en ontheemden. SV maakt daarbij gebruik van media en sociale media, een landschap dat voortdurend verandert. Het gezicht van SV moet onderscheidend zijn ten opzichte van andere organisaties en SV's fondsenwervende en communicatieve uitingen moeten goed met elkaar in overeenstemming zijn. De Nacht van de Vluchteling zal doorgroeien, zowel wat betreft het aantal lopers als wat betreft de sponsorinkomsten.

Doelstellingen	Indicatoren
<b>Doelstelling 1.</b> SV draagt bij aan het vergroten van het draagvlak voor bescherming en opvang van vluchtelingen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediabereik: 175,000</li> <li>2. Mediawaarde: 5,6 miljoen Euro</li> <li>3. Social media (totaal): 120,000</li> </ol>
<b>Doelstelling 1.a.</b> De Nacht van de Vluchteling groeit verder uit tot het evenement waar Nederlanders steun voor bescherming van vluchtelingen tot uitdrukking kunnen brengen.	Aantal deelnemers gegroeid naar tenminste 7,000 deelnemers.
<b>Doelstelling 2.</b> SV is dé eerste organisatie waartoe media zich wenden met betrekking tot noodhulp aan vluchtelingen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In tenminste 80% van de grote crisis wordt SV door media benaderd.</li> <li>2. SV weet aandacht te genereren bij media voor tenminste twee crises die weinig tot geen aandacht krijgen.</li> </ol>
<b>Doelstelling 3.</b> SV vergroot haar naamsbekendheid bij het Nederlands publiek.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Top of mind: 1%</li> <li>2. Actieve naamsbekendheid: 2%</li> <li>3. Passieve naamsbekendheid: 65%</li> </ol>



## 6.C. Fondsenwerving

In 2020 zet SV in op het werven van nieuwe, structurele donateurs en tegelijk op het binden van donateurs aan SV, zodat de uitval van donateurs wordt teruggedrongen. De nadruk zal liggen op het werven van donateurs via straatwerving en deur tot deur werving. Voorts zet SV in op fondsenwervende campagnes. Ook de sponsorinkomsten van de Nacht van de Vluchteling zullen in 2020 groeien. SV heeft het afgelopen jaar goede voortgang geboekt met werving via sociale media en andere onlinekanalen en zal deze trend doorzetten in 2020. Verder gaat SV meer aandacht besteden aan gerichte aanvragen bij stichtingen en fondsen.

Doelstellingen	Indicatoren
<b>Doelstelling 1.</b> Een totaal aan inkomsten uit particuliere fondsenwerving 12,4 miljoen euro in 2020.	Baten uit particuliere fondsenwerving van 12,4 miljoen euro in 2020 gerealiseerd.
<b>Doelstelling 1.a.</b> Een groei van structurele donateurs van 52.000 in 2019 naar 54.824 in 2020.	Aantal van 54.824 structurele donateurs behaald.
<b>Doelstelling 1.b.</b> Een beter behoud van bestaande donateurs; de uitval van donateurs wordt teruggebracht van 15% in 2019 naar 12% in 2020.	Maximale uitval van 12% van het bestaande donateurs-bestand voor 2020 behaald, waarbij dit is gedefinieerd als het bestand van donateurs met machtiging op 1 januari 2020.
<b>Doelstelling 1.c.</b> Het behoud en verbeteren van het jaarrendement op de investeringen in	Rendement op fondsenwervende investeringen van tenminste 5,5 in 2020 gerealiseerd.
<b>Doelstelling 2.</b> Het vaststellen van een integriteitscode voor fondsenwervende en communicatieve uitingen.	Integriteitscode voor fondsenwervende en communicatieve uitingen vastgesteld in 2020 en wordt daadwerkelijk als leidraad gebruikt voor alle uitingen.
<b>Doelstelling 3.</b> SV experimenteert met innovatieve vormen van fondsenwerving om bestaande methodes te kunnen vervangen.	Indien het budget het toelaat, maakt SV 100,000 euro beschikbaar voor het experimenteren met vormen van fondsenwerving die een alternatief kunnen vormen voor traditionele fondsenwerving.

# 7. ORGANISATIE

Voor 2020 zet SV in op het stabiliseren van het aantal werknemers binnen de organisatie. SV houdt voor 2020 een plafond aan van 38 FTE/42 werknemers. De afgelopen vijf jaar is SV gegroeid wat betreft het aantal personeelsleden, hetgeen aanpassingen nodig maakte in de inrichting van de organisatie.

## **De cultuur van de organisatie**

Het personeel vormt de basis van het succes van de organisatie. SV vraagt kritische betrokkenheid van eenieder bij het werk en stimuleert openheid binnen de organisatie. De belangrijkste waarden voor SV zijn vastgelegd in een 'Code of Conduct' waarin respect, integriteit, actief luisteren en veilige werkomgeving centraal staan. SV organiseert trainingen voor de staf over de Code en laat de onderwerpen uit de Code terugkomen in functionerings- en exitgesprekken. De groei van het aantal medewerkers maakt het essentieel om elkaar goed te informeren en te betrekken. SV zal in 2020 waar nodig afspraken over interne communicatie aanscherpen.

## **De inrichting van de organisatie (zie bijlage A)**

De directeur-bestuurder van SV bepaalt het beleid van de organisatie; het toezicht hierop is in handen van de Raad van Toezicht. De directeur/bestuurder is tevens voorzitter van het Management Team, waarin de hoofden van de verschillende afdelingen vertegenwoordigd zijn. De organisatiestructuur van SV is zo plat mogelijk hetgeen de slagvaardigheid en flexibiliteit ten goede komt. SV heeft een actieve personeelsvertegenwoordiging, die jaarlijks een plan opstelt op welke wijze zij zich voor de werknemers zal inzetten.

## **Risicomanagement & Kwaliteitssystemen.**

SV investeert in goed risicomanagement; actieplannen om risico's te beheersen worden op gezette tijden geëvalueerd en gedeeld met de hele organisatie. SV is in het bezit van het CBF-erkenningpaspoort, is ISO gecertificeerd en voldoet aan de norm van de ISO 9001. De Stichting verwacht in 2020 de Framework Partnership Agreement (FPA) met EU-ECHO te kunnen verlengen en hoopt een eerste ECHO-contract te kunnen afsluiten.

SV besteedt veel aandacht aan goed functionerende en up-to-date ICT-systemen voor het delen van informatie en het beheer van bedrijfsgegevens. In 2020 zal SV nieuwe systemen voor documentbeheer en voor het monitoren van projecten invoeren.

## **Duurzaamheidsbeleid**

SV zal in 2020 haar duurzaamheidsbeleid tegen het licht houden en aanscherpen; waar nodig en mogelijk neemt SV nieuwe maatregelen om milieu en klimaat niet onnodig te belasten. Deze maatregelen gelden de interne bedrijfsvoering, het organiseren van evenementen en de uitvoering van de noodhulp. Ook zal SV in 2020 een milieuparagraaf opnemen in de contracten met haar implementerende partners en haar beleid ten aanzien van dienstreizen onder de loupe nemen.

# 8. BEGROTING

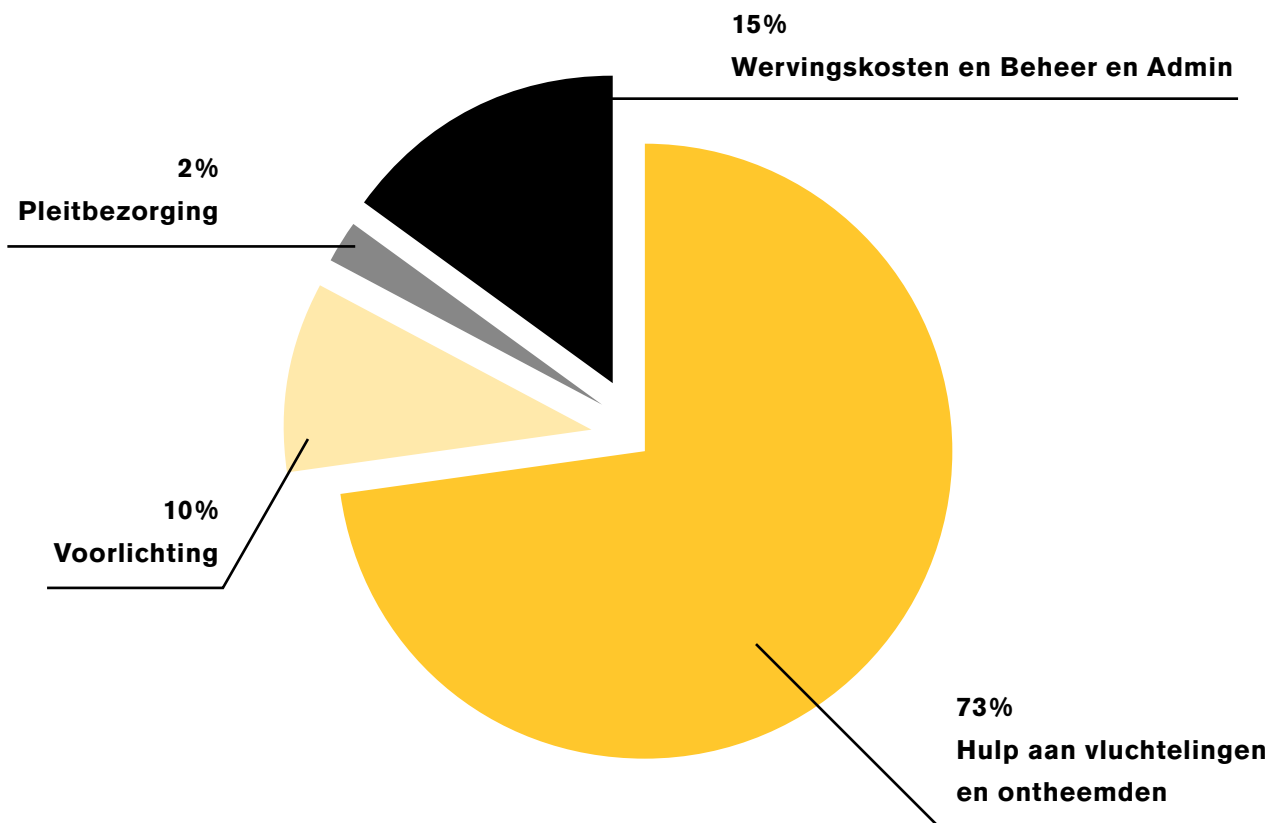
In onderstaand overzicht wordt een vergelijking gemaakt tussen de belangrijkste baten en lasten van de realisatie 2018, de prognose 2019 en de begroting 2020. In de laatste kolom van dit overzicht is een vergelijking gemaakt tussen de prognose 2019 en de begroting 2020.

<b>Baten &amp; Lasten, Realisatie 2018, Prognose 2019, Begroting 2020</b>				
	<b>Realisatie 2018</b>	<b>Prognose 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>% Begroting 2020- Prognose 2019</b>
<b>(bedragen *1.000)</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	
<b>Baten</b>	10.871	10.900	11.650	107
Baten van particulieren	110	60	75	125
Baten van bedrijven	7.020	5.100	2.700	53
Baten van Loterijorganisaties	3.961	5.528	5.500	99
Baten subsidies van overheden	1.466	1.223	848	69
Overige Baten	4	2	-	-
<b>Som van de Baten</b>	<b>23.432</b>	<b>22.813</b>	<b>20.773</b>	<b>91</b>
<i>(ratio fondsenwerving-inkomsten)</i>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>60</b>	
<b>Lasten</b>				
<b>Doelstellingen</b>				
A - Hulpverlening	17.282	18.677	15.285	82
B - Voorlichting	2.375	2.334	2.121	91
C - Pleitbezorging	431	445	447	100
<b>Subtotaal doelstellingen</b>	<b>20.088</b>	<b>21.457</b>	<b>17.854</b>	<b>83</b>
<b>Wervingskosten</b>	3.130	2.672	2.625	98
<b>Kosten beheer en administratie</b>	576	642	592	92
<b>Som van de lasten</b>	<b>23.794</b>	<b>24.771</b>	<b>20.070</b>	<b>85</b>
<b>Saldo financiële Baten en Lasten</b>	-8	0	0	-
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>-370</b>	<b>-1.958</b>	<b>-297</b>	<b>15</b>
Percentage wervingskosten	13,36	11,71	12,64	
Totaal kosten percentage	15,57	13,38	15,27	
NPL inkomsten percentage	29,96	22,36	13,00	
BuZa inkomsten percentage	16,91	24,23	26,48	
CBF Percentage	25,44	22,20	21,17	

## Baten

- De totale inkomsten in 2020 zijn € 2,0 miljoen lager begroot dan de prognose voor 2019;
- De inkomsten uit eigen fondsenwerving zijn begroot op € 12,4 miljoen in 2020. De prognose voor 2019 is € 12,0 miljoen. Dit houdt in een stijging van € 0,4 miljoen (3%). De baten van particulieren zijn € 0,8 miljoen hoger begroot en de baten van andere organisaties zonder winststreven € 0,4 miljoen lager in verband met een substantiële verlaging van de bijdrage van DOB;
- De bijdrage van de NPL is begroot op € 2,7 miljoen. Er zijn op dit moment geen extra bijdragen voorzien in de begroting voor 2020. De bijdrage NPL is € 2,4 miljoen lager dan in 2019 in verband met een eenmalige extra bijdrage in 2019;
- Er is voorzien dat in 2020 via overheden € 5,5 miljoen zal worden ontvangen: € 5,0 miljoen van BuZa via de DRA en een EU-bijdrage van € 0,5 miljoen via ECHO. De prognose van 2019 gaat uit van € 5,5 miljoen (alléén DRA-financiering);
- Eventuele inkomsten uit SHO-acties zijn niet te voorzien en worden niet begroot.

Van de totale baten is voorzien dat 85 % aan de doelstellingen besteed wordt; 73% daarvan is bestemd voor de hulp aan vluchtelingen, 10% voor voorlichting en 2% voor pleitbezorging.



Het percentage wervingskosten wordt nauwlettend gemonitord. Voor 2020 zijn de wervingskosten € 2,6 miljoen. Het percentage wervingskosten voor 2020 komt uit op 12,6%, de prognose voor 2019 is 11,7%. Het CBF-percentage voor 2020 is 21%, de prognose voor 2019 is 22%. Het kostenpercentage (kosten beheer en administratie en kosten werving) is begroot op 15% voor 2020. In 2019 is dit percentage op basis van de prognose 13%.

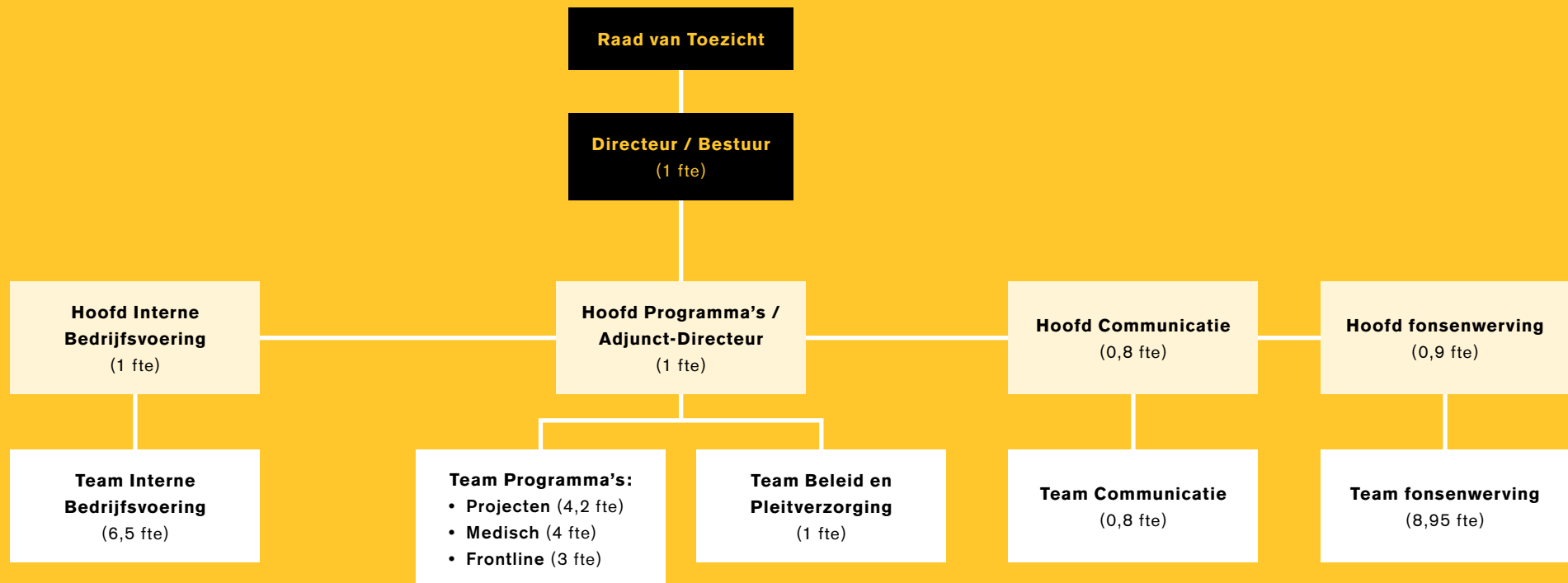
# 9. MONITORING EN EVALUATIE VAN JAARPLAN 2020

Iedere 3 maanden maakt het managementteam, in nauwe samenwerking met de betrokken afdelingen, de balans op van de vorderingen ten aanzien van de doelen zoals verwoord in het Jaarplan. Zo veel mogelijk gebeurt deze analyse op basis van kwantitatieve gegevens (kern indicatoren); waar dat niet mogelijk is, zal een kwalitatieve analyse op de vorderingen worden toegepast. Deze 3-maandelijkse analyse zal het managementteam en de afdelingen in staat stellen maatregelen te nemen om, waar nodig, activiteiten of beleid bij te stellen.

De regie over de 4-maandelijkse analyse berust bij de adjunct-directeur en de rapportage wordt uitgevoerd aan de hand van een gestandaardiseerd format. De eindverantwoordelijkheid berust bij de algemeen directeur en zij rapporteert viermaal per jaar over de voortgang van de implementatie van het Jaarplan aan de Raad van Toezicht.

# BIJLAGE A: ORGANOGRAM

Stichting Vluchteling  
Organogram 2020 - 2024



JAARPLAN  
20  
20