

Strategisch Meerjarenplan (2017-2019)

publicatie: december 2016

INLEIDING

Stichting Vluchteling kent, conform de eisen van het erkenningsstelsel, een Strategisch Meerjarenplan (SMJP) dat een looptijd van drie jaar omvat. Ieder jaar wordt het geactualiseerd, waarna het Bestuur het vaststelt en de Raad van Toezicht het plan goedkeurt.

Het SMJP geeft een toelichting op de missie en visie van de organisatie, en de strategische prioriteiten voor de komende periode. Daarnaast bevat het SMJP een contextanalyse van de huidige positie van de organisatie, die sinds 2015 flink is veranderd. In dat jaar werd een 'operationele fusie' aangegaan met het International Rescue Committee (IRC). Daardoor steeg de bijdrage van het ministerie van Buitenlandse Zaken aanzienlijk.

Het jaar 2016 was een bijzonder jaar. De vluchtelingen crisis bereikte Europa. Meer dan een miljoen mensen staken in levensgevaarlijke rubberbootjes de Egeïsche of de Middellandse zee over op zoek naar een nieuwe toekomst. De vraag welke houding Europa aan moest nemen ten opzichte van die vluchtelingen, verdeelde en polariseerde het continent. De keuze van een meerderheid van de Britten vóór een vertrek uit de Europese Unie is ten dele op die verdeeldheid terug te voeren. Vijf maanden later, in november 2016, werd Donald Trump verkozen tot de vijfenvestigste president van de Verenigde Staten. Ook Trump staat voor een hardere lijn in het migratievraagstuk. Welke gevolgen beide ontwikkelingen hebben op de hulp aan vluchtelingen zal in 2017 verder duidelijk worden.

Het almaar groeiende aantal vluchtelingen wereldwijd, de stijgende humanitaire noden in een complexer wordende wereld en de Europese vluchtelingen crisis leiden ook in Nederland tot veel discussie, maar ook tot veel betrokkenheid en extra giften.

Daarnaast staat de begroting voor ontwikkelingssamenwerking onder druk. De begroting Ontwikkelingssamenwerking 2017 krimpt— ondanks de groeiende humanitaire noden in de wereld.

De groei en de operationele fusie leidden ook tot uitbreiding van de organisatie, het is de vraag of die groei structureel zal blijken te zijn, gezien de onduidelijkheden wat betreft te ontvangen bijdragen via de overheid maar ook gezien de scherpe sentimenten over vluchtelingen in de samenleving. Overigens kan de polarisatie zorgen voor beide scenario's, een groeiende achterban maar ook juist tot een krimpende.

DE ORGANISATIE

1.1 Historie

De wortels van Stichting Vluchteling liggen in het verzet in de Tweede Wereldoorlog. De voormalige verzetsstrijders Cees Brouwer en Gerrit Jan van Heuven initieerden begin jaren vijftig ad-hoc acties om geld in te zamelen voor vluchtelingen. Dat geld werd besteed via de UNHCR. Het ad-hoc karakter van de inzamelingsacties verdween in 1976 met de oprichting van Stichting Vluchtelingenhulp door Cees Brouwer. Via een statutenwijziging in 1981 werd de naam van de organisatie veranderd in Stichting Vluchteling. Het gironummer 999 wordt al sinds 1956 door de organisatie en haar voorlopers gebruikt.

1.2 Samenwerking met het IRC

In 2015 is de reeds lang bestaande samenwerking tussen het International Rescue Committee (IRC) en Stichting Vluchteling geïntensiveerd en vastgelegd in een overeenkomst voor drie jaar. De geformaliseerde samenwerking voorziet in een 'operationele fusie' en regelt onder andere dat alle fondsen die Stichting Vluchteling bijeen brengt via programma's van het IRC worden besteed. Ook voorziet de overeenkomst in afstemming van de administratieve systemen en in deelname over en weer in de besturen van beide organisaties. Tevens heeft Stichting Vluchteling de doelstelling (missie) in overeenstemming gebracht met de missie van het IRC. In 2016 is aansluiting gezocht bij collega's van IRC in London en New York op het gebied van campagnes, hulpverlening, pleitbezorging, media en administratieve bedrijfsvoering. IRC is vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht van Stichting Vluchteling, en Stichting Vluchteling maakt op haar beurt deel uit van het bestuur van IRC-UK. Ook maakt de directeur van Stichting Vluchteling deel uit van de Senior Leaders van IRC. IRC stationeerde een senior medewerker bij Stichting Vluchteling in Den Haag om het integratieproces van de beide organisaties te ondersteunen. In 2017 vindt een evaluatie plaats van de operationele fusie. De uitkomsten van die evaluatie zijn van groot belang voor de verdere vormgeving van de samenwerking na 2018.

1.3 Missie

De missie of het doel van de stichting is sinds de wijziging van de statuten in 2015 (artikel 3.1.) als volgt geformuleerd:

“De Stichting heeft ten doel mensen te helpen overleven, die het slachtoffer zijn van een conflict of een natuurramp en aansluitend gemeenschappen te ondersteunen bij het vinden van structurele oplossingen zodat mensen op eigen kracht hun toekomst kunnen verbeteren. De stichting richt zich met haar hulp op vluchtelingen en ontheemden. De stichting verleent hulp ongeacht geloofsovertuiging, ras of nationaliteit.”

1.4 Werkwijze om missie te realiseren.

Stichting Vluchteling heeft in haar statuten twee wijzen van werken benoemd om de missie te realiseren:

“-de noden van vluchtelingen en ontheemden onder de aandacht van de Nederlandse bevolking te brengen en op te komen voor de belangen van deze vluchtelingen en ontheemden

-door een beroep op de Nederlandse bevolking de middelen bijeen te brengen om deze vluchtelingen en ontheemden op humanitaire gronden te helpen”

1.5 Strategische prioriteiten Stichting Vluchteling 2017-2019

De strategische prioriteiten voor 2017-2019 nemen de missie zoals geformuleerd in de statuten als uitgangspunt.

- Versterken noodhulp SV/IRC door investeringen in het Emergency Response Fund en de Emergency Preparedness and Response Unit.

De wereld kent meer vluchtelingen en ontheemden dan ooit eerder in de moderne geschiedenis. Tegelijk neemt het aantal conflicten verder toe en duren bestaande conflicten voort. Wereldwijd is de noodzaak voor humanitaire hulp enorm en schieten fondsen tekort in omvang en flexibiliteit. De fondsen van Stichting Vluchteling kunnen snel ter beschikking worden gesteld voor noodhulpoperaties van het IRC. Stichting Vluchteling is daarmee van grote waarde voor het IRC-netwerk, met name in de eerste dagen en weken van een ramp of conflict. Die kracht zal Stichting Vluchteling in de komende jaren verder uitbouwen.

Tegelijkertijd heeft Stichting Vluchteling oog voor het langdurig karakter van conflicten; vluchtelingen en ontheemden zijn gemiddeld 17 jaar op de vlucht eer zij terug kunnen keren naar huis. Vele crises echter duren aanmerkelijk langer. Het is van groot belang hiermee rekening te houden: humanitaire hulp bij langdurige crises richt zich meer dan de directe noodhulp op thema's als veiligheid, gezondheid, onderwijs, economisch welzijn en kracht.

- Opkomen voor bescherming van vluchtelingen wereldwijd, inclusief de Europese Unie, en werken aan behoud van draagvlak voor opvang van vluchtelingen daar en hier

De Europese vluchtelingen crisis stelt het draagvlak in Nederland voor hulp aan vluchtelingen en ontheemden danig op de proef. Zelfs de internationale verdragen m.b.t. de positie van vluchtelingen worden met enige regelmaat door politici ter discussie gesteld. Een krachtig geluid van Stichting Vluchteling, waar mogelijk in samenwerking met anderen, is van groot belang, ten einde draagvlak te behouden voor bescherming van en hulpverlening aan vluchtelingen wereldwijd.

Stichting Vluchteling zal in de jaren 2017-2019 extra investeren in pleitbezorging voor de bescherming van vluchtelingen. Tegelijkertijd zal de voorlichting van Stichting Vluchteling een duidelijker gezicht krijgen als een zelfstandige activiteit van de Stichting teneinde het lot van vluchtelingen nog beter over het voetlicht te krijgen. Ook optredens in de media zullen een prominente rol spelen bij het opkomen voor vluchtelingen.

Belangrijk uitgangspunt voor zowel de pleitbezorging, de voorlichting als de contacten met de media zal zijn dat de situatie van vluchtelingen in de regio onlosmakelijk verbonden is met die van vluchtelingen in Nederland en elders in Europa. Daar waar Stichting Vluchteling zich tot voor kort vrijwel geheel richtte op de positie van vluchtelingen in de regio, zal dus verdieping van kennis plaats moeten vinden waar het gaat om de positie van vluchtelingen in Europa. De focus van alle activiteiten blijft onverminderd de opvang in de regio, zonder deze kunstmatig los te koppelen van de ontwikkelingen in Europa.

- **Systematisch investeren in verschillende onderdelen van de particuliere fondsenwerving (reguliere donateurs, grote donoren, vermogensfondsen en nalatenschappen)**

De fondsenwerving van Stichting Vluchteling heeft de laatste jaren een sterke groei doorgemaakt, met name onder de particuliere donateurs. In samenwerking met het IRC heeft Stichting Vluchteling een 'masterplan' op laten stellen dat ten doel heeft het fondsenwervend potentieel van de Stichting in de komende jaren ten volle te benutten. Het masterplan voorziet in systematische investeringen in de diverse onderdelen van de particuliere fondsenwerving. Het gaat om de werving onder de donateurs maar ook om vermogensfondsen, grote donoren en nalatenschappen. Verdere uitbouw van de Nacht van de Vluchteling is eveneens onderdeel van dit plan.

- **Verdere integratie met het IRC, ten einde onderdeel te zijn van een sterk internationaal netwerk, met behoud van de kracht snel te kunnen handelen binnen de Nederlandse context**

Sinds mei 2015 maakt Stichting Vluchteling middels een 'coöperatieve agreement' voor drie jaar deel uit van het IRC-netwerk. In het kader van deze overeenkomst wordt in 2017 en 2018 veel aandacht gevraagd worden van Stichting Vluchteling om deze integratie tot een succes te maken. Het gaat dan met name om het snel kunnen schakelen tussen Stichting Vluchteling en de veldkantoren van het IRC, een gezamenlijk beleid voor pleitbezorging ('advocacy'), het afstemmen van administratieve en financiële systemen en de deelname over en weer in de besturen van beide organisaties. In 2017 zal een evaluatie plaats vinden van de samenwerking die leidend zal zijn voor de verdere inrichting van de 'cooperative agreement'.

- **Ontwikkelen van een toekomstvisie op de bescherming van vluchtelingen**

De aanhoudende sfeer van crisis rond vluchtelingen en migranten en het onvermogen van staten om verantwoordelijkheid te delen vraagt om het nadenken over nieuwe oplossingen voor het internationaal systeem van opvang en bescherming van vluchtelingen. Is bijvoorbeeld het VN Vluchtelingenverdrag toe aan bijstelling of zou elke verandering afbreuk doen aan de positie van vluchtelingen? Aan de beantwoording van deze en andere vragen wil Stichting Vluchteling uitdrukkelijk een bijdrage leveren, het liefst in samenwerking met anderen. Voor Stichting Vluchteling betekent dit ook dat intern de kennis over deze vraagstukken versterkt dient te worden en dat meer tijd vrijgemaakt moet worden voor inhoudelijke verdieping.

1.6 Governance

De vaststelling van het beleid van de organisatie gebeurt door het Bestuur, het toezicht hierop is in handen van de Raad van Toezicht. De directeur is, conform de nieuwe statuten die in december 2015 in werking zijn getreden, enig bestuurslid. De directeur/bestuurder geeft uitvoering aan de genomen beslissingen in de Raad van Toezicht. De directeur heeft voor de uitvoering van het beleid de beschikking over een team van 21 medewerkers, regelmatig aangevuld met stagiairs.

1.7 Band met het IRC, bestuur en Raad van Toezicht

De operationele fusie heeft geleid tot integratie en uitwisseling van bestuursleden tussen Stichting Vluchteling en het IRC. De directeur/bestuurder van Stichting Vluchteling treedt toe tot beleidsbepalende organen van het IRC. Van belang is ook een goede samenwerking met het IRC-UK, voor wat betreft de IRC Europe Strategy.

Stichting Vluchteling heeft volgens de overeenkomst toegang tot IRC-systemen. Daarmee zijn de meeste rapportageverplichtingen van het IRC komen te vervallen. Het monitoring en evaluatiebeleid is hierop aangepast. Stichting Vluchteling blijft verder natuurlijk voldoen aan alle wettelijke eisen die bij de ANBI-status en het Erkenningstelsel (voorheen het CBF-keurmerk) horen.

Vastgelegd is dat de financiële middelen van Stichting Vluchteling nagenoeg exclusief bestemd zijn voor SV/IRC-projecten.

De statuten zijn na de operationele fusie herzien. Zo is bijvoorbeeld het mandaat van Stichting Vluchteling verbreed. Ook slachtoffers van een natuurramp kunnen rekenen op steun van Stichting Vluchteling.

De auditcommissie die eind 2016 in het leven is geroepen, valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en is belast met het houden van toezicht op de financiële gang van zaken binnen de stichting.

Begin 2017 gaat Stichting Vluchteling inzetten op het verkrijgen van de vernieuwde ISO-2015 norm. Hierin staan centraal het risicomanagement, de contextanalyse en een aanvullende ISO-certificering. IATI, een systeem voor verantwoording van projectgelden, is vanaf 1 januari 2016 functioneel.

1.8 Samenwerkingsverbanden en allianties

Stichting Vluchteling maakt deel uit van de Samenwerkende Hulporganisaties (SHO). Bij grote rampen slaan 11 samenwerkende hulporganisaties, waaronder Stichting Vluchteling, de handen ineen onder de naam Giro555 om gezamenlijk geld te werven. Mocht in 2017 zich een grote ramp voordoen waar Stichting Vluchteling/IRC een meerwaarde heeft in de hulpverlening, dan zal Stichting Vluchteling in geval van een nationale actie voor de betreffende crisis, middelen uit de SHO verkrijgen voor de hulpverlening.

Eind 2015 is besloten de Werkgroep Internationaal Vluchtelingenbeleid (WIV) weer nieuw leven in te blazen. Naast Stichting Vluchteling, maken Artsen Zonder Grenzen, het Nederlandse Rode Kruis, VluchtelingenWerk Nederland, Amnesty International en Oxfam Novib deel uit van de werkgroep. De wereldwijde vluchtelingen crisis en het gebrekkige Europese antwoord op deze crisis vormde de directe aanleiding voor het reactiveren van de WIV. De werkgroep biedt de deelnemende organisaties een platform om kennis, plannen en ontwikkelingen met elkaar te delen. Op die manier draagt de WIV bij aan het effectiever opereren van de deelnemende organisaties, in het bijzonder waar het gaat om beleidsbeïnvloeding. De WIV richt zich met name op beleidsonderwerpen die op Europees niveau spelen met inachtneming van de rol die Nederland speelt als lidstaat van Europa.

Veertien hulporganisaties, waaronder Stichting Vluchteling, hebben zich verenigd in de Dutch Relief Alliance (DRA), een alliantie die met financiering van het Ministerie van Buitenlandse Zaken humanitaire hulp verleent in chronische en acute crisissituaties. Door samen te werken streven deze organisaties er naar om snelle, effectieve en efficiënte humanitaire hulp te leveren. Er is nog een beperkt saldo van ongeveer € 5 miljoen beschikbaar; dit bedrag wordt ingezet voor een aantal lopende programma's in crisisgebieden. De Tweede Kamer heeft echter toegezegd dat het inmiddels bijna uitgeputte fonds, gevuld wordt met een bedrag van € 45 miljoen. Een van de organisaties is in

een roulerend voorzitterschap de woordvoerder voor het Ministerie. In 2016 kreeg Stichting Vluchteling in totaal 7,4 miljoen euro uitgekeerd.

De doelstelling van het Platform Humanitaire Actie (PHA) is om op gecoördineerde wijze met de lid organisaties bij te dragen aan een geëngageerde beleidsdialoog ten aanzien van het humanitaire beleid en de praktijk om de humanitaire hulpverlening vanuit Nederland te verbeteren. Hierbij zoekt de PHA de dialoog met overheid, politieke partijen en hun instituties, wetenschappelijke instituties en andere relevante gremia.

Het kenniscentrum Humanitaire Hulp is een initiatief van 10 hulporganisaties en vijf kennisinstituten die met steun van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de gemeente Den Haag kennis en ervaring delen om de kwaliteit van de noodhulp te verbeteren. Stichting Vluchteling speelt een actieve rol in dit samenwerkingsverband en is de penvoerder richting het Ministerie en de Gemeente.

Naast formele samenwerkingsverbanden deelt Stichting Vluchteling ook kennis en ervaring met andere organisaties en het Ministerie van Buitenlandse Zaken middels het Congo platform, Burundi platform en Syrië platform.

1.9 Huidige financiële positie & prognose, inclusief particuliere fondsenwerving

1.9.1 Financiële stand van zaken in 2016

De prognose is dat de inkomsten eind 2016 op circa €20 miljoen zullen uitkomen versus €19 miljoen begroot. De hogere inkomsten, uit eigen fondsenwerving, worden ingezet voor de hulpverlening en voor een beperkt deel aan de continuïteitsreserve toegewezen. Dit laatste is noodzakelijk omdat de werkorganisatie het afgelopen jaar gegroeid is in omvang. In 2017 zal deze groei zich voortzetten.

Het is voorzien dat eind 2016 zoals voorzien de projectreserve € 1 miljoen bedraagt. Hiermee is dan de gewenste omvang van deze reserve bereikt.

In de bijgevoegde begroting 2017 met toelichting is het verloop van de reserves in weergegeven.

1.9.2 Baten & Lasten 2016-2017

Bij de begroting over 2017 worden mogelijke extra inkomsten uit Postcode Loterij-trekkingen, overheidsfinanciering en SHO-acties niet meegerekend.

Risico 's en kansen

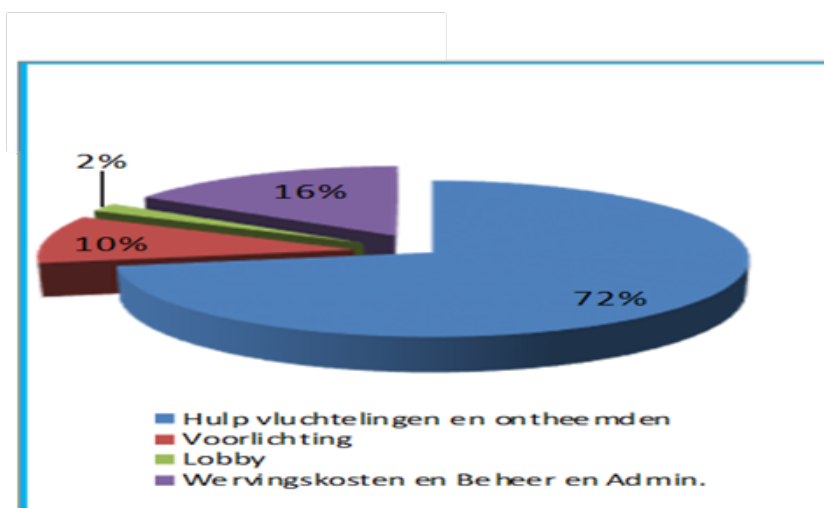
De Tweede Kamer heeft onlangs ervoor gezorgd dat het inmiddels bijna uitgeputte fonds, gevuld wordt met een bedrag van € 45 miljoen. Daarnaast is een beperkt saldo van ongeveer € 5 miljoen beschikbaar; ook dit bedrag wordt ingezet voor een aantal lopende programma's in crisisgebieden. Via het ARC-fonds (Adressing Root Causes) wordt in 2017 € 1 miljoen op jaarbasis ontvangen. De totaal te ontvangen bijdrage via de overheid is gesteld op € 5,5 miljoen.

Het DRA is daarnaast bezig mogelijkheden voor andere financieringen te onderzoeken (EU-financieringen). Ook zal SV/IRC onderzoeken voor welke andere financiering bij het Ministerie in aanmerking gekomen kan worden.

Op basis van een 5-jaren-strategie voor de fondsenwerving wordt uitgegaan van een lichte stijging van de inkomsten. Ook in 2017 moet sterk worden geïnvesteerd in de fondsenweving. Voor zowel de eigen fondsenwerving als de daaraan gekoppelde voorlichting wordt in 2017 meer geld gereserveerd (meer hierover in hoofdstuk 3- Fondsenwerving en 4- Voorlichting). Dit heeft invloed op de kostenpercentages omdat de overheidsfinanciering lager is begroot dan voorgaand jaar.

Baten- Lasten, Realisatie 2015, Prognose 2016, Budget 2017

	realisatie 2015	prognose 2016	Budget 2017	% budget 2017- prognose 2016
	€		€	
Baten				
Baten van particulieren	10.492	10.972	11.901	108
inkomsten acties derden	135	-	-	
Baten van vermogensfondsen:	523	-	-	
SHO	71	-	-	
Nationale Postcode Loterij	3.725	2.700	2.700	100
Overheid	8.842	6.273	5.500	88
(ratio fondsenwerving-inkomsten)	44	55	59	
Totaal inkomsten	23.788	19.944	20.101	101
Lasten				
Toewijzing doelstellingen				
hulp vluchtelingen-ontheemden	18.837	16.350	14.615	89
voorlichting	1.460	1.638	2.016	123
lobby	140	250	358	143
Totaal doelstellingen	20.437	18.238	16.989	93
Wervingskosten	1.943	2.447	2.755	113
kosten beheer en administratie	334	446	482	108
Som van de lasten	22.714	21.131	20.227	
Intrest	69	60	60	
Saldo baten en lasten	1.143	-1.127	-66	
percentage wervingskosten	8,17	12,27	13,71	
totaal kosten percentage	10,02	13,69	16,01	
NPL inkomsten percentage	11,35	13,54	13,43	
BuZA inkomsten percentage	37,17	31,45	27,36	



2. DE HULPVERLENING

2.1. Strategische doelen 2017 – 2019

Te midden van de fors toegenomen hulpvraag stelt de afdeling projecten zich ten doel zoveel mogelijk vluchtelingen en ontheemden ondersteunen met kwalitatief goede hulp die aansluit bij hun behoeftes.

Daarbij zien wij erop toe dat de hulp die wordt geboden met steun van Stichting Vluchteling zo relevant, efficiënt en effectief mogelijk is.

- Relevantie

De hulpverlening gefinancierd door Stichting Vluchteling is relevant en sluit aan op hulpbehoeftes en prioriteiten van onze doelgroep en prioriteiten van onze uitvoerende partners. Dit doen we door:

Begunstigden van de hulp centraal te stellen

Begunstigden betrekken bij zowel het inventariseren van de hulpbehoeftes als uitvoering van de hulp. Klanttevredenheid wordt in kaart gebracht en de feedback van begunstigden wordt gebruikt voor het verbeteren van de kwaliteit van de hulp. Daarnaast stellen we begunstigden in staat om zelf te bepalen in welke van hun behoeftes ze willen voorzien.

Hulp bieden op basis van urgente noden

Wij geven prioriteit aan het lenigen van de hoogste noden, zowel in acute, chronische, actuele en vergeten crises. Alle hulpverlening wordt gestaafd aan interne of externe “needs assessments”. De hulpverlening, uitgevoerd door onze partner International Rescue Committee, sluit aan bij de Strategic Action Plans van de betreffende landen en het “Emergency Classification” Systeem.

Primair richten op gevluchte slachtoffers van een conflict

Omdat vluchtelingen vaak te midden van de lokale bevolking wonen, ondersteunen we ook deze en andere door conflict getroffen groepen, om onderlinge spanningen te verminderen. Met speciale aandacht voor kwetsbare groepen zoals vrouwen en meisjes, ouderen en mensen met een beperking. De meerderheid van alle vluchtelingen woont in steden; daarom is er eveneens een focus op stedelijke vluchtelingen.

Landen- en regiokeuzes maken

Belangrijke uitgangspunten voor de landenkeuze zijn de noden ter plaatse, de mogelijkheid een verschil te maken en de continuïteit van de hulpverlening. Voor meer informatie over landenkeuze zie paragraaf 2.2.

- Efficiëntie

Stichting Vluchteling stelt zich ten doel de hulpverlening zo efficiënt mogelijk uit te voeren: we willen een zo groot mogelijk verschil maken voor een zo groot mogelijk aantal mensen door optimaal gebruik te maken van beschikbare middelen. Dit doen we door:

Flexibele toekenning van middelen

Elk jaar komen Stichting Vluchteling en IRC via het Annual Funding Plan overeen hoe de door Stichting Vluchteling via private fondsenwerving opgehaalde middelen besteed kunnen worden.

Deze middelen worden toegekend aan IRC als een bijdrage aan projecten, waardoor de middelen flexibel kunnen worden ingezet en het projectbeheer voor IRC wordt verlicht. 40% van de middelen is bestemd voor projecten in vooraf overeengekomen landen en sectoren, 50% voor noodhulpprojecten en 10% voor strategische investeringen en innovaties in de hulpverlening. Naast deze bijdragen werft Stichting Vluchteling eveneens geormerkte fondsen voor hulpverlening bij backdonoren.

Snelle van inzet van noodhulpfondsen

Stichting Vluchteling speelt vooral met betrekking tot snelheid van inzet van fondsen een cruciale rol voor IRC. 50% van de fondsen in het Annual Funding Plan zijn bestemd voor noodhulp via het Emergency Response Fund (ERF). ERF-gelden kunnen snel toegekend worden waardoor hulpverlening zo snel mogelijk op gang komt, waarna IRC andere donoren kan identificeren om de hulp verder op te schalen.

Samenwerking met lokale partners voort te zetten

Stichting Vluchteling zal de jarenlange succesvolle samenwerking met een klein aantal lokale partners voortzetten vanuit het oogpunt van de verduurzaming van de hulp en omdat onze lokale partners de lokale context uitstekend kennen en een groot bereik hebben.

- Effectiviteit

De hulpverlening van Stichting Vluchteling is effectief: doeltreffend en van goede kwaliteit. De geboden hulp draagt daadwerkelijk bij aan het verbeteren van de basisbehoeftes van begunstigden. Dit doen we door:

Resultaatgebieden

De hulp van Stichting Vluchteling sluit aan bij de vijf resultaatgebieden die zijn geïdentificeerd door IRC. Op deze gebieden kan de organisatie, vanuit de aanwezige kennis en expertise, een grotere impact hebben op de levens van mensen. Het gaat om de resultaatgebieden veiligheid, gezondheid, onderwijs, economisch welzijn en kracht.

Investeren in expertise en lerend vermogen

Binnen de humanitaire sector is onvoldoende bewijs welke hulp werkt in welke context. Wij streven ernaar dat alle hulp ofwel “evidence based” (gebaseerd op bewijs) ofwel “evidence generating” (bewijs leverend) is. Voor elk van de vijf resultaatgebieden is in kaart gebracht hoe een verandering op gang te brengen en aan welke voorwaarden voldaan moet worden. Daarnaast is 10% van de middelen in het Annual Funding Plan bestemd voor strategische investeringen en innovaties in de hulpverlening, waardoor eveneens een bijdrage wordt geleverd aan leren en innovatie.

Een brug slaan tussen noodhulp en hulp op langere termijn

Behalve noodhulp in nieuwe en chronische crisissituaties is een beperkt deel van de hulpverlening gericht op het bijdragen aan wederopbouw en mogelijk maken van terugkeer in situaties waar de omstandigheden dit toestaan.

Samenwerken met andere partijen

Stichting Vluchteling werkt samen met organisaties in binnen- en buitenland om gezamenlijk op te komen voor de belangen van onze doelgroep, fondsen te werven, de kwaliteit van de hulpverlening

te verbeteren en de behaalde resultaten te bestendigen. Voor meer informatie over samenwerking met externe partijen zie samenwerking en allianties waar dan?

2.2. Landenkeuze

Belangrijke uitgangspunten voor de landenkeuze van Stichting Vluchteling zijn de noden ter plaatse, de continuïteit van de hulpverlening en de handhaving van onze hulpverlening in chronische crisissituaties, die in de vergetelheid dreigen te raken. Op basis van een landenanalyse verwacht Stichting Vluchteling zich in 2017 te richten op de volgende crises.

Grote humanitaire crises:

- Afghanistan, inclusief buurland Pakistan
- Centraal Afrikaanse Republiek, inclusief het buurland Tsjaad
- Democratische Republiek Congo
- Irak, inclusief het buurland Syrië
- Jemen
- Libië
- Nigeria, inclusief de buurlanden Kameroen, Niger en Tsjaad
- Somalië, inclusief de buurlanden Ethiopië en Kenia
- Syrië, inclusief de buurlanden Irak, Jordanië, Libanon en Turkije
- Zuid-Soedan, inclusief de buurlanden Ethiopië, Kenia en Oeganda

Andere humanitaire crisis waar we aandacht voor zullen hebben zijn:

- Burundi, inclusief buurlanden DRC en Tanzania
- Mali
- Tsjaad, vluchtelingen uit Soedan
- Zimbabwe

Samen met lokale partners zullen we ons blijven richten op kleinere crises in:

- Myanmar inclusief buurland Thailand
- Nepal, vluchtelingen uit Tibet

Mochten zich nieuwe crises voordoen in andere landen, dan kan Stichting Vluchteling via het Emergency Response Fund, het noodhulpmechanisme dat is opgezet met IRC, een bijdrage leveren.

2.3. Strategische kansen 2017 - 2019

- Vergroten kennis en expertise

Sinds de operationele fusie in 2015 maakt Stichting Vluchteling deel uit van het IRC. Veel stappen zijn gezet waarbij projectmedewerkers zijn geïntegreerd in de regionale structuren van IRC. Het geeft projectmedewerkers toegang tot meer inhoudelijke kennis over landen en sectoren en een sterk internationaal netwerk. Dit kan een positieve invloed hebben op het succesvol benaderen van Nederlandse donoren, zowel institutioneel, particulier als overheidsfondsen. Ook de samenwerking met het nieuw op te richten Humanitair Kenniscentrum zal de kennis en expertise van Stichting Vluchteling op gebied van humanitaire hulp verder vergroten.

- **Financiering van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en ambassades**

Door de operationele fusie met IRC kan Stichting Vluchteling gebruik maken van de ervaring en expertise van IRC. Nederlandse financieringsmogelijkheden moeten via Stichting Vluchteling lopen. Deze financiering wordt door de samenwerking met IRC beter toegankelijk. Samen met de IRC landendirecteuren liggen er ook kansen op het verbeteren van de contacten met Nederlandse ambassades om hiermee de kans op financiering te vergroten.

- **Leadpositie Dutch Relief Alliance**

Als lidorganisatie van de Dutch Relief Alliance (DRA) ontvangt Stichting Vluchteling extra financiële bijdragen voor een groot aantal chronische en acute crises, door deelname aan zogenoemde Joint Responses. Voor elke Joint Response is een van de leden penvoerder voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Mocht zich een nieuwe crisissituatie voordoen in een land waar IRC sterk aanwezig is, dan is het penvoerderschap door Stichting Vluchteling voor de hand liggend.

2.4. Aandachtspunten

De beschikbaarheid van humanitaire hulpelden die de Nederlandse overheid via de Dutch Relief Alliance beschikbaar stelt, is nog onzeker voor 2017 en vooral voor de jaren erna. De kans bestaat dat Stichting Vluchteling significant minder financiering via de Dutch Relief Alliance zal ontvangen.

Voor de middelen die worden toegekend aan IRC middels het annual funding plan ontvangt Stichting Vluchteling beknopte projectinformatie en rapportages. De voordelen van flexibiliteit en verlichting van het projectbeheer mogen niet ten koste gaan van toegang tot informatie die nodig is voor monitoring en fondsenwerving. De integratie met IRC biedt de projectmedewerkers meer toegang tot IRC systemen om dit risico te ondervangen.

3. FONDSSENWERVING

3.1 Financiële prognose fondsenwerving 2017-2019

De belangrijkste taak van de afdeling Fondsenwerving is gericht op behoud en vergroting van de inkomsten om beter tegemoet te kunnen komen aan de behoeften van de ruim 65 miljoen vluchtelingen wereldwijd. Die inkomsten nemen elk jaar toe, het wordt de komende jaren echter een serieuze uitdaging om de huidige donateurs voor langere tijd aan ons te binden.

Voor de periode 2016 -2020 ontwikkelde Stichting Vluchteling een 'Five Year Fundraising Strategy', een nieuwe strategie die moet leiden tot een structurele inkomstengroei. De komende jaren is de ambitie dat de inkomsten via de eigen fondsenwerving sterk zullen blijven stijgen (zie tabel).

	Begroting 2016	Prognose 2016	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019
--	-------------------	------------------	-------------------	----------------	----------------

Baten eigen fondsenwerving	€ 9,8 miljoen	€ 10,9 miljoen	€ 11,9 miljoen	€ 12,1 miljoen	€ 13,4 miljoen
----------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

3.2 Strategische doelen

In de strategische doelen voor 2017 – 2019 is vastgelegd voor de afdeling Fondsenwerving:

Het bestendigen van de financiële basis voor van de particuliere fondsenwerving door systematisch investeren in verschillende onderdelen van de particuliere fondsenwerving (reguliere donateurs, grote donoren, vermogensfondsen en nalatenschappen).

Om de ambitieuze doelstellingen voor de eigen fondsenwerving te kunnen behalen, is in 2015 een meerjarenplan ontwikkeld en doorgerekend. Om de groei te bestendigen is het belangrijk in te zetten op het verkrijgen van structurele giften. Stichting Vluchteling zet daarom in op:

- Vergroten van instroom van structurele donateurs

Stichting Vluchteling gaat door met de inzet van face-to-face werving. Via telemarketing zullen eenmalige donateurs geconverteerd worden naar structurele donateurs en wordt oud-donateurs gevraagd hun steun te heroverwegen. Verder wordt er meer ingezet op het online verkrijgen van structurele donateurs, bijvoorbeeld door online lead-campagnes.

- Opzetten behoudprogramma en ontwikkelen loyaliteitsprogramma

Vanaf 2017 gaat de strategie klantloyaliteit gefaseerd in werking. De eerste stappen in de uitvoering van het bouwen en behouden van de klantloyaliteit zullen nog in 2016 gezet worden. Het plan bestaat uit verschillende onderdelen, zoals een Welkomstprogramma, Bedanktraject, Loyaliteitsprogramma, Behoudtraject en terugwinnen van verloren donateurs.

Om de verschillende programma's te kunnen uitvoeren is een goedwerkende database en een geschikt CRM systeem vereist.

- Uitwerken van een middle donor programma

Focus zal de komende periode liggen in het uitvoeren van het plan rond de klantloyaliteit. Hierin worden ook middle donors meegenomen. Wanneer het loyaliteitsprogramma grotendeels staat, zal het middle donor programma gestart en ontwikkeld worden om deze groep in de toekomst aan de organisatie te binden.

- Optimaliseren van communicatie met major donors, bedrijfsstrategie

In 2016 is een eerste opzet gemaakt voor een behouds- en loyaliteitstraject voor major donors, stichtingen en fondsen. De definitie van een major donor is vastgelegd en met activiteiten als het Major Donor diner is voor het eerst een major donor gerichte activiteit georganiseerd. In 2017 zal verder gewerkt worden aan een retentie en loyaliteitsprogramma en wordt gekeken naar andere contactmomenten en activiteiten die de relatie met onze grote gevers verder kunnen verdiepen. In

2016 is nog weinig gedaan op het gebied van samenwerking met bedrijven. Met behulp van vrijwilligers/ambassadeurs zal in 2017 een begin gemaakt worden met een bedrijfsstrategie.

Werven van nalatenschappen

De werving van nalatenschappen neemt binnen Stichting Vluchteling steeds professionelere vormen aan. De inkomsten ervan vormen een belangrijke bron.

Demografische ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld veel 65+ donateurs) bieden meer mogelijkheden voor Stichting Vluchteling om inkomsten uit nalatenschappen te werven. Het opbouwen en versterken van de relatie met specifieke groepen donateurs heeft de komende jaren prioriteit.

Het werven van nalatenschappen is er een van lange adem. Een toezegging levert niet direct resultaat op. De strategie voor de komende drie jaar is het creëren van bewustwording, het genereren van nieuwe klanten en het onderhouden van persoonlijk contact met potentiële erfgenamen en erflaters door de relatiemanager.

In de komende jaren moet dit voor Stichting Vluchteling leiden tot een verdere groei aan inkomsten uit nalatenschappen.

3.3. Aandachtspunten

De groei aan inkomsten in 2016 heeft zeker ook te maken met de aanhoudende vluchtelingencrisis in Europa. Het is niet vanzelfsprekend dat deze inkomstengroei ook in 2017 doorzet. Door in te zetten op een verdere instroom van nieuwe structurele donateurs (door-to-door, online en telemarketing) en het investeren in de klantloyaliteit, ontstaat een solide basis voor structurele groei. Essentieel is hiervoor een goedwerkende database. Het nieuw gekozen CRM systeem blijkt onvoldoende vertrouwen te bieden voor de toekomst, in 2017 wordt voor een nieuw en goedwerkend systeem gekozen.

4. VOORLICHTING

4.1 Strategische doelen van de voorlichting

Stichting Vluchteling stelt zich voor komende periode op het gebied van de voorlichting de volgende prioriteiten:

- **Opkomen voor bescherming van vluchtelingen wereldwijd, inclusief de Europese Unie.**

De wereld kent meer vluchtelingen en ontheemden dan ooit. Met de vluchtelingenstroom richting Europa is het debat in Nederland gepolariseerd en gepolitiseerd. Internationale wetgeving, rechten en verdragen staan ter discussie. Stichting Vluchteling wil, waar mogelijk in samenwerking met anderen, een krachtig geluid laten horen, gebaseerd op feiten. Het bieden van bescherming van vluchtelingen in nood –waar dan ook, zou onomstreden moeten zijn. Daarbij zal wel altijd duidelijk worden aangegeven dat Stichting Vluchteling stond én blijft staan voor ‘opvang in de regio’.

- **Werken aan het behoud van draagvlak voor opvang van en hulp aan vluchtelingen.**

De Europese vluchtelingencrisis stelt het draagvlak voor hulp aan vluchtelingen danig op de proef. De negatieve sfeer die door de onrust in de samenleving ontstaat, kan leiden tot minder geefbereidheid

voor de opvang in de regio. Feitelijke informatie moet de basis zijn voor oordeelsvorming. Stichting Vluchteling moet nadrukkelijker uitleggen dat de opvang in de regio beter moet en dat alleen zo de vluchtelingenstroom mogelijk vermindert. Zo moet begrip ontstaan, én steun komen voor de vluchteling en voor ons werk in de regio.

- **Het Nederlandse publiek voorlichten over vluchtelingencrises**

Stichting Vluchteling stuurt actief aan op mediabelangstelling voor internationale vluchtelingen- en ontheemden crises, onder andere door middel van veldreizen van de directeur. Daarnaast wordt jaarlijks een groot evenement met veel media-aandacht georganiseerd dat in het teken staat van vluchtelingen en ontheemden: de Nacht van de Vluchteling.

Stichting Vluchteling is in haar communicatie naar publiek en donateurs benaderbaar, bijvoorbeeld met een wekelijks telefonisch spreekuur of Webinars. Ook is Stichting Vluchteling aanwezig op beurzen, festivals en andere evenementen. Op verzoek houdt de directeur of een andere medewerker lezingen over crises en/of opvang en hulpverlening, waarbij dieper wordt ingegaan op de achtergronden en oorzaken van vluchtelingen- en ontheemdenvraagstukken. Het kunnen inzetten van meerdere medewerkers is van belang voor de stabiliteit van de organisatie. Daarnaast gebruikt Stichting Vluchteling de eigen website, sociale media en digitale en papieren nieuwsbrieven om te communiceren over vluchtelingencrises en hier nadere duiding aan te geven.

Stichting Vluchteling werkt met een beperkt aantal goed ingevoerde Bekende Nederlanders die op een heldere en toegankelijke manier vluchtelingencrises bij het Nederlandse publiek onder de aandacht brengen. Zij leveren zo ook een bijdrage aan de bekendheid van Stichting Vluchteling bij een breed publiek.

- **Stichting Vluchteling en haar historische oorsprong**

In het grootste deel van de media- en communicatie-uitingen staat de noodhulpverlening van Stichting Vluchteling centraal. Daarnaast wordt gedurende het jaar en in het bijzonder de maand mei de verbinding gelegd tussen actuele vluchtelingencrises en de Tweede Wereldoorlog. Dit komt onder andere tot uiting in de jaarlijkse uitzending van Tijd voor Max op 4 mei en de banden met herinneringscentrum Kamp Westerbork.

- **Stichting Vluchteling: een transparante organisatie**

Stichting Vluchteling staat bekend als een kleine, slagvaardige organisatie, een beeld dat bevestigd wordt door snel en adequaat te reageren op nieuwe crises, en door benaderbaar te zijn voor media en publiek. Bij dit corporate profiel van Stichting Vluchteling past een hoge mate van transparantie over de financiële en inhoudelijke aspecten van het werk.

4.2 Samenwerkingsverbanden en thema's

Communicatiethema's	<i>Vluchtelingen & Ontheemden</i> <i>Noodhulp</i>
----------------------------	--

	<i>Doelmatigheid & Transparantie van de hulp</i> <i>De Europese vluchtelingen crisis</i> <i>Samenwerking met het IRC</i> <i>Opvang in de regio</i> <i>Syrië en omliggende landen</i> <i>Lobby en advocacy campagnes</i> <i>Cash programme en cash vouchers</i> <i>Corporate communicatie (draagvlak)</i>
Samenwerkingsverbanden	<i>Verschillende mediapartners/Tijd voor Max</i> <i>Nationale Postcode Loterij</i> <i>Herinneringscentrum Westerbork</i> <i>Humanity House</i> <i>Samenwerkende Hulporganisaties (SHO)</i> <i>DRA/BuZa</i>

4.3 Strategische kansen 2017-2019

- Opvang in de regio is 'hot'

Sinds de vluchtelingen crisis Europa bereikt heeft, is de problematiek veel in het nieuws. Niet zelden komt die aandacht voor vluchtelingen voort uit de spanningen die in Nederland, en elders in Europa, ontstaan zijn ten gevolge van de, al dan niet vermeende, grote toestroom mensen met een andere culturele en religieuze achtergrond. Toch biedt de huidige focus op vluchtelingen ook goede kansen te laten zien dat met goede opvang in de regio veel leed kan worden voorkomen en er misschien minder vluchtelingen doorreizen. Er zijn nu zeker volop kansen, meer dan ooit, om het grotere beeld te schetsen en in te zetten op behoud, versteviging en verjonging van het draagvlak.

Verdere profilering van Stichting Vluchteling als noodhulporganisatie

De verbintenis met het IRC geeft Stichting Vluchteling sneller en beter toegang tot het werkveld en informatie. Door slimmer gebruik te maken van de mogelijkheden door een systeem te ontwikkelen waarbij Stichting Vluchteling direct geïnformeerd wordt over acute ontwikkelingen, kan Stichting Vluchteling zich blijven onderscheiden op het gebied van daadkracht, slagvaardigheid en alertheid. Dat is in het belang van de noodhulp, maar ook voor de fondsenwerving en informatievoorziening aan pers en publiek.

- Verdere groei Nacht van de Vluchteling, verjongen van achterban

In 2016 was de Nacht van de Vluchteling een groot succes (recordaantal lopers, record opbrengst). In de komende jaren werken we aan een verdere groei van dit evenement, met een notering in de top 10 van grootste fondsenwervende evenementen in Nederland.

De achterban van Stichting Vluchteling vergrijsst. Daarentegen zijn de deelnemers aan de Nacht van de Vluchteling gemiddeld veel jonger. Het is van wezenlijk belang deze dertigers en veertigers van 'de Nacht' aan ons te binden. Om draagvlak te behouden in de Nederlandse samenleving, en om de inkomsten uit de particuliere fondsenwerving op peil te houden, maar ook andere doelgroepen te bereiken en aan ons te binden. Daarom wordt ook actief gebruik gemaakt van de sociale media, zowel voor de communicatie (community building) als de fondsenwerving. Reacties op sociale media

toont ook de enorme betrokkenheid van jonge moslims aan. Ook die groep moeten we via sociale media 'vasthouden'.

Aan de vorig jaar gelanceerde website wordt de komende jaren verder gebouwd om een jongere doelgroep aan te spreken en om aandacht te vragen voor een specifiek thema.

4.4 Aandachtspunten

- SV/IRC: de gevolgen voor de communicatie

Stichting Vluchteling zal met het IRC-hoofkantoor en met IRC-UK goede afspraken moeten maken om de snelheid van de communicatie te kunnen blijven garanderen. Daarnaast is de wijze van communiceren en het contact met journalisten in Nederland anders dan in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten. Daarover moet het gesprek met IRC worden aangegaan. Ten slotte is het van groot belang dat medewerkers van Stichting Vluchteling optimaal toegang krijgen tot IRC-informatie en via alle kanalen op de hoogte worden gehouden over ontwikkelingen.

- Alertheid media-aandacht

Als organisatie moet Stichting Vluchteling midden in het nieuws staan. Daar liggen kansen. Door in te springen op de actualiteit, via de sociale media, zoals Facebook en Twitter, een artikel met reactie op de site. Of met een opiniestuk. De zichtbaarheid van Stichting Vluchteling, op onze eigen sociale media-kanalen maar ook in de pers moet ons aller dagelijkse zorg zijn.

5. PLEITBEZORGING

Op het gebied van pleitbezorging is de centrale prioriteit voor de jaren 2017-2019

- Draagvlak voor vluchtelingen via lobby

Via pleitbezorging, lobby en advocacy speelt Stichting Vluchteling haar rol in de debatten over het wereldwijde vluchtelingenprobleem en de internationale (nood)hulpverlening. Onze corporate communicatie over deze onderwerpen draagt bij aan de discussies in eigen land, die oplaaiden toen de vluchtelingenstroom in 2015 voor veel Nederlanders opeens heel dichtbij kwam.

- Opkomen voor bescherming van vluchtelingen wereldwijd, inclusief de Europese Unie, en werken aan behoud van draagvlak voor opvang van vluchtelingen daar en hier.

De Europese vluchtelingencrisis stelt het draagvlak in Nederland voor hulp aan vluchtelingen en ontheemden danig op de proef. Zelfs de internationale verdragen m.b.t. de positie van vluchtelingen worden met enige regelmaat door politici ter discussie gesteld. Een krachtig geluid van Stichting Vluchteling, waar mogelijk in samenwerking met anderen, is van groot belang, ten einde draagvlak te behouden voor bescherming van en hulpverlening aan vluchtelingen wereldwijd.

Stichting Vluchteling zal in de jaren 2017-2019 extra investeren in pleitbezorging voor de bescherming van vluchtelingen. Tegelijkertijd zal de voorlichting van Stichting Vluchteling een

duidelijker gezicht krijgen als een zelfstandige activiteit van de Stichting teneinde het lot van vluchtelingen nog beter over het voetlicht te krijgen. Ook optredens in de media zullen een prominente rol spelen bij het opkomen voor vluchtelingen.

Belangrijk uitgangspunt voor zowel de pleitbezorging, de voorlichting als de contacten met de media zal zijn dat de situatie van vluchtelingen in de regio onlosmakelijk verbonden is met die van vluchtelingen in Nederland en elders in Europa. Daar waar Stichting Vluchteling zich tot voor kort vrijwel geheel richtte op de positie van vluchtelingen in de regio, zal dus verdieping van kennis plaats moeten vinden waar het gaat om de positie van vluchtelingen in Europa. De focus van alle activiteiten blijft onverminderd de opvang in de regio, zonder deze kunstmatig los te koppelen van de ontwikkelingen in Europa.

Andere belangrijke onderwerpen waar Stichting Vluchteling zich voor zal blijven inzetten zijn:

- Het bestrijden van seksueel geweld in oorlogsgebieden. Met name de steun aan en nauwe samenwerking met de Panzi kliniek in Bukavu, DR Congo wordt voortgezet.
- De positie van stedelijke vluchtelingen. Meer dan de helft van de vluchtelingen wereldwijd woont thans in stedelijke gebieden. Het is van belang dat humanitaire programma's beter afgestemd worden op vluchtelingen en ontheemden in steden. Dit dient onder de aandacht gebracht te worden van beleidsmakers en humanitaire organisaties.

De nieuw aan te stellen Medewerker Beleid en Pleitbezorging zal het beleid en pleitbezorging van Stichting Vluchteling in de komende jaren verder afstemmen met de 'advocacy' agenda van IRC. Door deel te nemen IRC's Policy and Advocacy Group in Londen en een nauwe samenwerking met IRC, zal de effectiviteit van de pleitbezorging van Stichting Vluchteling, naar verwachting sterk vergroten.

Binnen de humanitaire sector in Nederland wordt de samenwerking met het Platform Humanitaire Actie voortgezet. In de pleitbezorging zal Stichting Vluchteling zich richten op het parlement, kabinet, media en het publiek in het algemeen.