

# Bachelor Thesis

Investigating drivers of collaboration in NGOs fundraising strategies.  
The case of the Samenwerkende Hulporganisaties (SHO) in the  
Netherlands



<i>Student:</i>	<i>Geeke Wijnia</i>
<i>University</i>	<i>Wageningen University</i>
<i>Studentnumber:</i>	<i>920518979120</i>
<i>Department:</i>	<i>Management Studies</i>
<i>First Supervisor:</i>	<i>Stefano Pascucci</i>
<i>Co-reader:</i>	<i>Domenico Dentoni</i>

## Abstract

Conditions for fundraising are constantly changing. NGOs are currently faced with the impact of the economic crisis, critical donors and decreasing government budgets, and therefore forced to raise their funds as efficient as possible. Inefficiency arises when NGOs are competing for the same donors. Collaboration is a rarely used fundraising tool that has potential to improve the efficiency in fundraising. When collaborating, NGOs do not compete for the same donor, but approach donors collectively. A closer examination of the drivers to collaborate was needed to better understand the mechanism of collaboration and therefore to support decision making in collaborations. Theory building on multiple cases is used to reveal the internal and external drivers of NGOs to collaborate, and relations were found between the fundraising strategy and the role of collaboration: NGOs with a solid income or private donations as major fundraising strategy, assign efficiency in raising funds together for emergency relief as their main driver. Second, NGOs with government funding as major income and focus, appoint government support as their main driver. Third, NGOs with a diversified fundraising portfolio nominate relevance for their own organisation as major driver.

***Keywords – Competition, Collaboration, Consortia, SHO (Samenwerkende Hulporganisaties), Drivers, Case study, Theory building.***

# Content

- Abstract ..... 2
- Content..... 3
- Introduction..... 5
- 2. Framework ..... 7
  - 2.1 Problem fundraising ..... 7
  - 2.2 Collaboration ..... 8
    - 2.2.1 Benefits and barriers ..... 9
- 3. Method ..... 10
  - 3.1 Research approach ..... 10
  - 3.2 Data collection method ..... 10
  - 3.3 Research strategy ..... 11
  - 3.5 Terminology..... 13
- 4. Results ..... 15
  - 4.1 SWOT members of the SHO ..... 15
    - 4.1.1 CARE The Netherlands..... 15
    - 4.1.2 Cordaid Mensen in Nood (translation: People in Need) ..... 16
    - 4.1.3 ICCO Cooperation ..... 17
    - 4.1.4 Kerk in Actie (translation: Church in Action) ..... 18
    - 4.1.5 Nederlandse Rode Kruis (translation: Dutch Red Cross)..... 18
    - 4.1.6 Oxfam Novib..... 19
    - 4.1.7 Save the Children..... 20
    - 4.1.8 Stichting Vluchteling (translation: Refugee Foundation) ..... 21
    - 4.1.9 Terre des Hommes ..... 22
    - 4.1.10 Unicef the Netherlands ..... 23
    - 4.1.11 World Vision ..... 24
  - 4.2 Clustering NGOs in their fundraising strategy..... 25
    - 4.2.1 Call for tenders ..... 25
    - 4.2.2 Diversifiers..... 26
    - 4.2.3 Donor Idols ..... 27
    - 4.2.4 Fundraising strategy clustering ..... 28
  - 4.3 Clustering the role of SHO in fundraising strategies ..... 29
    - 4.3.1 Not relevant..... 29
    - 4.3.2 Government pleasers ..... 29

4.3.3 Constant relevance seekers.....	30
4.3.4 Collective efficiency seekers.....	30
4.3.5 Collaboration clustering .....	32
5. Discussion .....	32
5.1 Internal drivers .....	32
5.1.1 Collaboration for government support .....	32
5.1.2 Internal relevance of collaboration .....	33
5.2 External drivers.....	34
5.2.1 Efficiency in fundraising for emergency relief.....	34
5.3 Limitations .....	36
6. Conclusion & Recommendations .....	36
References.....	37
Appendix.....	43
Appendix 1.....	43
Appendix 1 (part 2).....	44
Appendix 2.....	45
Appendix 3.....	46

## Introduction

*'Gone are the days when a nonprofit could charm people with its desperation and grassroots inefficiencies.'* (Bray, 2013)

Fundraising of NGOs is a dynamic and unstable phenomenon. Trends in fundraising pop up and other fundraising tools showing a declining trend in income. Recent international trends in fundraising are e-donations and internationalisation (Breen, 2014). Aldashev & Verdier (2009) declare that an increasing number of NGOs is becoming multinational. This is caused by potential economies of scale in fundraising activities. Trends in fundraising pop up and other fundraising tools showing a declining trend in income. On the other hand, in the Netherlands for example, door-to-door collection and direct mailing become more inefficient (CBF, 2012). Besides that, the current state and future perspective of fundraising in the Netherlands is not promising. Threads relating to the NGOs income occur in the economic crisis, critical donors and decreasing government budgets (CBF, 2012). The income of a NGO generally consists of private fundraising, which is the generated income solely done by the NGO, collective fundraising, income from third parties, government funding and interest and investment income. Sources of private fundraising are: door-to-door collection, direct mailing, inheritances, private activities, gifts, grants, donations and membership dues (CBF, 2014).

The overall social aim is that NGOs help as much beneficiaries as possible, which directly involves the ambition to raise the maximum amount of income. But on the other hand, NGOs have to justify their expenses to their donors (Thornton, 2006). When increasing the amount of expenditures on fundraising, the probability that there are more NGOs in conflict for the same donor increases, in that case, the overall NGO sector wastes its resources (Aldashev and Verdier, 2010; Thornton, 2006). This means that there is a controversy in fundraising, inefficiency in the fundraising expenditures. Thornton (2006) recommends collective fundraising to obviate the high expenditures on fundraising. Collective fundraising means that NGOs would form a coalition to interconnect their fundraising operations, and share the benefits.

It is of high importance that context concerning collaboration and fundraising activities will be examined because fundraising is a fragile and important factor in a NGOs income. Unlike a commercial organisation, a NGO receives money from their donors and passes this income through to their users, see figure 1. Because the donors do not get something tangible back from the NGO, the relationship is fragile and build on trust (Abdy & Barclay, 2001). Therefore the relationship with donors and reputation are important factors in the success of a NGO. This implies that fundraising and the factors that influence this phenomenon should be on top of the strategy agenda of a NGO. Furthermore, as we see in figure 2, the total income of 714 NGOs in the Netherlands contains 37% of private fundraising income, barely 1% of collective fundraising income and 62% of other income, such as government funding and income from third parties (CBF, 2013). This connotes that collaboration is a rarely used fundraising tool. And besides that, when the general reputation or the relationship with the donors is harmed, failures could have catastrophic consequences.

**FIGURE 1: RELATIONSHIP DONOR, NGO AND BENEFICIARIES (SOURCE: ABDY & BARCLAY, 2001)**

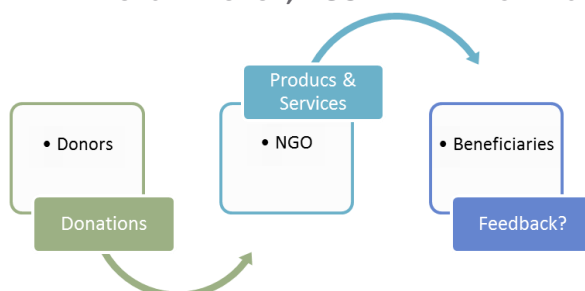
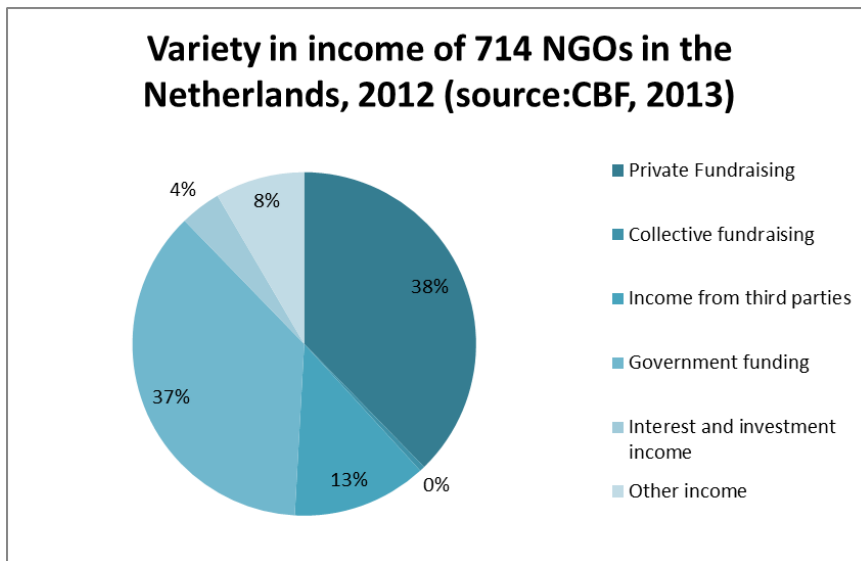


FIGURE 2: VARIETY OF INCOME SOURCES NGOs (SOURCE: SHO, 2012)



Current literature is describing collaboration with reference to a muddle of terminology, Ritchie (1995) found NGOs collaboration under the following terms; *“coalition, networks, cooperative, partnership, joint venture, conference, association, federation, league, alliance, union, council, consortium, network, committee, working group, umbrella organisation.”* Besides different appellations, it is also shown in the theoretical framework that collaborations in fundraising differ in timeframe, impact, risk, formality and strategy (Abdy & Barclay, 2001). Ritchie (1995) concludes that the maintenance and therefore success of collaboration is mostly based on shared vision and commitment. Also Young (2001) claims that umbrella organisations of NGOs need a clear identity to face their dilemmas. But NGO collaborations appear in all sorts and sizes, and there have been failures and successes. Since there is so many differentiation in collaborations, the effectiveness of the collaboration can only be measured case by case (Ritchie, 1995).

The literature has described and examined different cases of collaborations between NGOs, but not the case that will be discussed in this research. Scilicet; 10 major NGO brands that compete for private fundraising in a crowded market, while forming a consortium when facing emergency relief, for example the typhoon at the Philippines (SHO, 2013). It is an example of collective fundraising in the Netherlands: The umbrella organisation SHO (In Dutch: Samenwerkende Hulporganisaties). Members are; *CARE the Netherlands, Cordaid People in Need, ICCO, Kerk in Actie, Nederlandse Rode Kruis, Oxfam Novib, Save the Children, Stichting Vluchteling, Terre des Hommes, Unicef the Netherlands and World Vision.* Per project, it is checked if there are other Dutch NGOs based in the area where the disaster took place, and there is the possibility to make them guest members. The participants of the SHO all have an office situated in the Netherlands which raises funds, and decision making and control related to these funds is independent from partners or mother organisations (SHO, 2012). There are several similarities and differences between the NGOs, such as their purpose, origin, mission, focus, size and main source of income. All NGOs in the Netherlands are controlled on their fundraising accountability by the CBF (In Dutch: Centraal Bureau Fondsenwerving). The members of the SHO have a CBF label, which means that the fundraising activities comply with a certain standard. One of these standards is that the costs of private fundraising cannot be higher



than 25% of the income of private fundraising (CBF, 2013). In this research, the motivations to collaborate within the SHO of each individual member are examined, following the research question:

What are the drivers leading NGOs to collaborate in fundraising strategies?

And the research sub questions:

1. What is the role of the external environment in NGOs decision to collaborate?
2. What are the main internal drivers leading NGOs to collaborate?

At first the fundraising competition and collaboration according previous research are stretched in order to give solid background information. Afterwards it is explained why this research involves theory building on case studies as research methodology. In the results section an overview of the NGOs strategies is given through SWOT analysis and an interpretation of this analysis, in order to grasp possible drivers in fundraising strategies and drivers to collaborate. Subsequently, the evidence found in the cases will be discussed on their validation, where after the conclusions and recommendations are given.

## 2. Framework

### 2.1 Problem fundraising

As stated in the Introduction, it would be inefficient if there are more NGOs in conflict for the same donor, because the overall NGO sector wastes its resources (Thornton, 2006). Aldashev and Verdier (2010), Castaneda et al. (2007) and Thornton (2006) amplify the existence of wasted financial resources by competition in fundraising. They explain that the strength of competition through fundraising depends on the market structure. Thornton (2006) says that, although the amount of fundraising expenditures per NGO will be reduced in a crowded market, the fundraising budgets still will be used to abduct the donors of the competitors. Aldashev and Verdier (2010) also conclude that a market in which the collective amount of fundraising effort is positively dependent on the amount of NGOs, the amount of fundraising effort per NGO decreases. This is caused by the effect that the NGOs not only compete, but also collaborate to convince potential donors to make a private donation. In this case, the amount of is never enough for the beneficiaries, because the more NGOs, the more funds. But Aldashev and Verdier see this market form as a short term potentiality, and predict a market in which the efficient amount of NGOs is fixed for the long term. In this case, the more NGOs that compete on the market, the more NGOs increase their fundraising effort. The amount of increase in effort depends on the efficiency of the fundraising activities of the individual NGO. On the other hand, Bilodeau and Slivinskib (1997) points out the benefit of competition. They see more profit in a competitive market because they notice that if there is need for a change in the society, a couple of NGOs will raise more voluntary contributions than a monopolist.

The direct affected participants of the functioning of fundraising are donors, NGOs and beneficiaries. Donors benefit from fundraising, because they receive valuable information about the NGO (Thornton, 2006). But the disadvantage of high fundraising expenditures outweighs, because the amount of money donated to relief reduces if the amount of fundraising expenditures by the NGO increases. NGOs create awareness and financial income by fundraising, but should care for their

accountability on the long term, which is affected by the fundraising expenditures. Furthermore, a NGO strives for the overall performance of relief, which means that they would aim for more efficiency of fundraising expenditures in the market (Thornton, 2006). The beneficiaries gain from as much income as possible, it depends on the market structure how this can be realized (Aldashev and Verdier, 2010).

## 2.2 Collaboration

Furthermore it is said in the introduction that collective fundraising is seen as a way to obviate the high expenditures on fundraising (Thornton, 2006). Abdy & Barclay (2001) used the models and terms that are mainly used by the commercial sector to understand the different levels of collaboration in marketing between NGOs. Fundraising activities are the marketing activities of a NGO, so collaborative fundraising is in this case seen as the same as collaboration in marketing between NGOs. Collaborative fundraising exist in various types, they can have differences in timeframe, impact, risk, formality and strategy. Furthermore NGOs could collaborate in products that supplement or compete with each other and it could result in a new brand or a combination of the current brands. Products in the NGO case the type of projects and relief they offer towards beneficiaries. For example *Unicef*, *World Vision* and *Save the Children* have the same campaign against infant mortality, so they compete in products (Save the Children, 2013; Unicef, 2013; World Vision 2013).

Abdy & Barclay (2001) used a model to represent the different forms of how the collaboration between NGOs is organized. In figure 3 the three forms of collaborations are shown. Joint promotion is a short term engagement between two well-known brands to enlarge the amount of funds raised and acquaintance of these NGOs. An example of joint promotion is list swapping, which means that NGOs use each other's direct mailing database to enlarge their own. OCCAM, is an agency in the United Kingdom that facilitates such arrangements. Nowadays, joint promotion is out dated because it brings long term damage towards NGOs donor relationships.

The second way of collaborating in private fundraising is cobranding, it is a medium or long term conjunction with focus on the donor/customer. The NGOs keep their brand because the added value by creating a new brand is too low. There are four different types of cobranding that could occur within the commercial sector and in the NGO sector. The different types in cobranding differ in the amount of value that is created, namely cobranding on awareness, value endorsement, ingredients and complementary competences (Abdy & Barclay, 2001). An example of cobranding is *Childlife*, which are four small NGOs from the United Kingdom that consorted to compile funds raised by payrolls.

The third way of collaborating in private fundraising are marketing alliances, and are long term commitments in which a new and strong brand is supported by the participating organisations. These collaborations often ask for more organisation and rules (Abdy & Barclay, 2001). The SHO, which is named in the introduction, is an example of a marketing alliance. The SHO is a consortium in which several NGOs work together to raise funds for major humanitarian disasters, for example the typhoon at the Philippines (SHO, 2013). But an organisation like *United Way*, is also an example of a marketing alliance. This NGO is a conjunction of approximately 19,000 local agencies in the United States of America that raise their funds through *United Way* but each are individual organisations, for example community houses (Thornton, 2006).





## 3. Method

### 3.1 Research approach

This research will be based on theory building from multiple cases, which means that cases are used to create propositions or theoretical frameworks. By constantly rediscovering the data, patterns should become visible and this research should eventually become a bridge between rich qualitative data and current deductive research. This means that the research has an inductive approach. (Eisenhardt & Graebner, 2007). Theory building from multiple case studies is used because the aim of the start of this research is phenomenon driven. There is increasing competition on private fundraising between NGOs and the inefficiency of obtaining the donations, and collaborations on private fundraising could be used to erase this inefficiency. But the mechanism of the assessment of the strength of competition and collaboration is unknown. It is of high importance that this phenomenon will be examined in form of multiple case studies because collaboration can differ in appellation, timeframe, impact, risk, formality and strategy (Abdy & Barclay, 2001). This makes it difficult to point out the drivers to collaborate, that suit the specific SHO case, directly from literature. Keeping in mind that fundraising is a fragile and important factor in a NGOs income, and therefore accurate information is needed.

### 3.2 Data collection method

To define internal and external drivers to collaborate in fundraising, the SWOT analysis can be a helpful tool. SWOT is used as a method to structure the internal and external factors that encourage or discourage the organisations objective. This objective could be organisation wide, but also project based. In this research the SWOT is conducted for the objectives in fundraising, because the overall fundraising strategy could give interesting insights in the collaboration strategies. The SWOT analysis is used by corporate companies, but Sargeant & Jay (2014) state that this is also an important tool to use for fundraising strategies of NGOs. SWOT means strength, weaknesses, opportunities and threats. Strength and weaknesses are internal factors and opportunities and threats external factors. The internal factors are based on the strategic capabilities an organisation has, these capabilities are dependent on the resources and competences of the organisation (Johnson & Whittington, 2009). Sargeant & Jay (2014) declare that it is impossible to give the exact internal information that should be gathered, but in general the following points should be investigated;

- Performance of each form of fundraising. This analysis includes the trends, region, revenues and costs concerning private fundraising, collective fundraising, income from third parties, government funding and interest and investment income.
- Performance in segments. Herewith the target groups of the NGO are elaborated.
- Organisational process. Organisational process consists of donation processing, mechanisms in communication, internal coordination of departments and data protection.
- Organisational structure. Organisational structure holds the management of the fundraising activities. Questions on who is executing the plan should be answered. Volunteers or employees? Regional or National?

The external factors depend on the external environment. (Johnson & Whittington, 2009). Sargeant & Jay (2014) state that the factors that define the external environment of an NGO are:

- External factors on macro level. The macro level describes the whole economy in which the political, economical, social, technological, environmental and legal circumstances can change. Sargeant and Jay (2014) only use the first four external factors, called PEST.
- Competitors. The NGO has to choose which type of competitors they want to analyse, most probably the actors they want to compete with. Type of competitors are; industry leaders, NGOs serving a comparable purpose or NGOs with a similar size. After choosing the type of competitor to analyze, the NGO has to figure out the competitors financial performance, general goals and strategies.
- Potential collaborators. Since NGOs have another societal role than corporate companies, and aim for the best way to implement their relief, collaborations should always be a possibility.
- Market factors. In this section, donor motivations, needs, preferences and behaviors are stretched. For private donors, companies and institutional donors.

**FIGURE 4: SWOT ANALYSIS FOR A NGO (SOURCE: SARGEANT AND JAY, 2004)**

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Performance of each form of fundraising	Performance of each form of fundraising
Performance in segments	Performance in segments
Organisational process	Organisational process
Organisational structure	Organisational structure
<b>Opportunities</b>	<b>Threads</b>
Macro level: PESTEL	Macro level: PEST
Competitors	Competitors
Potential collaborators	Potential collaborators
Market factors	Market factors

A SWOT is mainly used by an organisation as a tool to define the current state of the organisation and build a strategy on the model. Since the data that is used for this research consists of data from the past 5 years and is used to define the drivers in fundraising strategies and the drivers to collaborate, the data will be interpreted from the moment of writing in the Annual Report. So, collaborations that were established in 2009, will still be named in the section of potential collaborations.

### 3.3 Research strategy

The sequence of data collection will be discussed in this paragraph. At first, the data that will be used is selected. The data that is used for this research contains sources that elaborate on the work of the SHO and its participants. The cases used in this research are rich in information and give an overview of current activities in the phenomena. These sources are;

- Annual reports and financial reports from 2013 until 2009 of; *CARE The Netherlands, Cordaid People in Need, ICCO, Kerk in Actie, Dutch Rode Kruis, Oxfam Novib, Save the Children, Stichting Vluchteling, Terre des Hommes, Unicef The Netherlands and World Vision.*
- Annual and financial reports of SHO, which is the consortium.
- Annual reports of the CBF. (The CBF is the organisation to which every NGO in the Netherlands have to give accountability about their fundraising activities).

The data is first analysed individual and afterwards compared with each other (Eisenhardt, 1989). Within the annual reports of the members of SHO, first the relevant chapters concerning fundraising were determined. Most of the time these were the introduction chapters and the specific chapter on fundraising and financial accountability. Each chapter is read carefully and has been studied on factors that can be found in the SWOT analysis in figure 4. Afterwards the same text is scanned for a second time, on keywords. The keywords that have been used are: fundraising, donation, SHO, collaboration, alliance, private fundraising, collective fundraising, MFS2.

The compiled information is gathered in the SWOT analysis. It has been analysed whether the data was a strength, weakness, opportunity or threat. With selecting the strength and weaknesses it is noticed that to form a proper SWOT, strength should be factors that are better managed than the competitors or other organisations. The functioning of the strength should be outstanding. And weaknesses should be factors that are below standard in comparison with competitors or other organisations. The donors are a good measure in this selection process, if they believe it are successes or weaknesses, that is the guideline (Sargeant & Jay, 2004). In this research it is difficult as an outsider to define whether a strategy is outstanding or not. The following rules have defined the eventual strength and weaknesses used: if a strength or weakness is named by donors, or the organisation itself it is included in the research. Furthermore, all possible strengths and weaknesses have been conducted. If a factor is named by more than 5 organisations, it is excluded from the research. This resulted in 5 exclusions namely:

- Growth in the amount of structural donors and focus on the loyalty of structural donors (*Care The Netherlands, Cordaid People in Need, ICCO, Kerk in Actie, Dutch Rode Kruis, Oxfam Novib, Save the Children, Stichting Vluchteling, Terre des Hommes, Unicef The Netherlands and World Vision*).
- Contribution of the National Postcode Lottery (*Care The Netherlands, Cordaid People in Need, ICCO, Dutch Rode Kruis, Oxfam Novib, Save the Children, Stichting Vluchteling, Terre des Hommes and Unicef The Netherlands*).
- Focus on online fundraising tools (*Cordaid People in Need, ICCO, Kerk in Actie, Dutch Rode Kruis, Save the Children, Stichting Vluchteling, Terre des Hommes, Unicef The Netherlands and World Vision*).
- Focus on media tools for fundraising (*Care The Netherlands, Cordaid People in Need, ICCO, Oxfam Novib, Save the Children and Unicef The Netherlands*).
- Changes in income through inheritances are not named because of the unpredictable origin.

Differentiation of donors, focus on brand awareness, relation with institutional funders, focus on companies, focus on creativity and innovation and cost management are named more than once, but were still used in the analysis because the factors give a good contextualization of the differences between organisations.

After compiling the SWOTs for the 11 different organisations from the evidence, an interpretation of their fundraising strategy and the role of SHO in the fundraising strategies is made and clustered. With interpreting the fundraising strategies the major source of income and the fundraising performance are examined. These factors also indicate the dependency of an organisation on the different fundraising sources. The data used for this clustering are the general information of the NGOs, SWOT analysis and the tables that display the income of the different NGOs issued by the CBF (appendix 1). The role of the SHO in the fundraising strategies is found by examination of the NGOs statements about the SHO and general collaboration with reference to statements named in the

SWOT analysis about (potential) collaborations. In the discussion, patterns that occur when comparing the fundraising strategy and the role of SHO in the fundraising strategies, will be discussed.

Since the aim of this research is building theory on cases, awareness aroused concerning the importance of the researchers creativity and open-mindedness towards the evidence from the cases. Therefore the research strategy is based on three different interpretation steps, to overcome biased information. First, the data from the Annual Reports was conducted via two methods; Reading of the related chapters and key word searching. Reason was to limit the possibility that valid information got lost. Second, the information is assigned toward the different sections in the SWOT analysis. The framework and selection procedure is explained above. With this part of the research, the evidence in Dutch, is translated into key focus points in English. With the translation, attention on the proper use of words was main focus. Third, the factors that were not actually strength or weaknesses, were left out. The procedure is described earlier.

### 3.5 Terminology

MFS2 – MFS2 is in Dutch the ‘Medefinancieringsstelsel 2010-2015’, or in English stated, the co-financing system of the Dutch government towards the NGOs that focus on poverty reduction in development countries. Requirement of the funding is that the NGOs have to collaborate in alliances (Kinsbergen et al., 2009).

CBF – The ‘Centraal Bureau Fondsenwerving’ is an independent NGO and has the aim to check Dutch NGOs on their fundraising accountability (CBF, 2014)

CSR – In words; Corporate Social Responsibility. It is a term used by corporate companies to express their duty to protect the society. One of the ways to execute this duty is to collaborate with NGOs (Holme & Watts, 1999).

Government funding and institutional funding – Government funding and institutional funding have the same meaning. Government funding is the official term used by NGOs and the CBF in financial statements, but it not only includes funds from the Dutch government, it also includes funds from the European Union and other institutional organisations. Both appellations are therefor used in the research.

TABLE 1: GENERAL INFORMATION OF THE SHO MEMBERS

NGO	Field*	FTE 2013	Volunteer s 2013	Structural donors 2013	Project countries 2013	Member countries 2013	Origin **	Mission	Programs
<b>CARE the Netherlands</b>	DR	28,38	None	60.125 ***	69 ***	13 ***	NP & NR	To help communities to become more resilient to disasters and violence through sustainable & basic solutions.	disaster risk reduction and peacebuilding.
<b>Cordaid ****</b>	DR	234,00	Not given	324.000	38	12	R	To help societies to become more just, inclusive and sustainable through social enterprising and financial innovation.	Business units; Disaster response and resilience.
<b>ICCO *****</b>	C&SG	Not given	None	None	44	1	R	<i>".. a world in which people can live in dignity and well-being, a world without poverty and injustice."</i>	-
<b>Kerk in Actie</b>	DR	67,65	20	10.704 *****	18	1	R	Kerk in Actie exists to support and connect churches and partners in their missionary and diaconal work.	Oppressed faithful, emergency relief, migration, children & minorities.
<b>Nederlandse Rode Kruis</b>	C&SG	370,00	31.848	546.418	48 *****	1 *****	NP & NR	To mitigate human suffering, protect humans, guard health & ensure mutual respect, in disaster & violence areas.	Emergency relief, events relief, first aid & self-reliance activities.
<b>Oxfam Novib</b>	DR	Not given	2.574	227.553	94	17	NP & NR	Oxfam Novib emissions to fight against poverty by combining the power of the people.	sustainable livelihoods, basic social services, right to live & safety & identity creation.
<b>Save the Children</b>	DR	30,70	100	40.000	120	29	NP & NR	<i>"Achieving breakthroughs in the way the world treats children and establish direct and permanent changes ..."</i>	education, healthcare and protection. Campaign Every One: against child death.
<b>Stichting Vluchteling</b>	RR	11,00	None	78.882	27	1	NP & NR	To deliver humanitarian relief towards refugees and displaced persons.	Refugee relief.
<b>Terre des Hommes</b>	DR	33,30	1700	80.000	23	10	NP & NR	Prevention of child abuse, remove children from unsafe situations and a safe environment for the children.	Sexual abuse, trafficking, labour & abuse children. Campaign: child prostitution.
<b>UNICEF the Netherlands</b>	DR	83,57	3.597	351.000	155	36	P	<i>"... protect the right of children in the Netherlands and enlarge the empowerment for child rights overall."</i>	Education, HIV & child rights. Campaign Go for 0: against child death.
<b>World Vision</b>	DR	62,00	62	Not given	Nearly 100	24	R	To improve the living conditions of poor children on a structural bases & a secure and fair environment.	Water supply, education, economic growth, health. Campaign: Sponsor a child.

Sources: (CBF, 2014; CARE The Netherlands 2013; Cordaid People in Need 2013, ICCO 2013; Kerk in Actie 2013; Nederlandse Rode Kruis 2013; Oxfam Novib 2013; Save the Children 2013; Stichting Vluchteling 2013; Terre des Hommes 2013; UNICEF The Netherlands 2013; World Vision 2013) \*: DR: Disaster relief; C&SG: Community and Social Goals; RR: Refugee Relief. \*\*: NP: Non-political; NR: Non-religious; P: Political; R: Religious. \*\*\*: Structural donors 2013: 2010 numbers; Project & member countries 2013: concerns financial year 2012-2013. \*\*\*\*: Cordaid has five dedicated labels, but only the label Cordaid People in need is part of the SHO. All information given concerns the whole organisation Cordaid. , \*\*\*\*\*: ICCO cooperation does not directly receive funding from the SHO (CBF, 2014), but because the fundraising department merged with the fundraising department of Kerk in Actie, they collectively join the SHO campaign., \*\*\*\*\*: Only numbers of one campaign; 40 dagen tijd., \*\*\*\*\*: Only numbers of the Nederlandse Rode Kruis available, not Red Cross International.



## 4. Results

### 4.1 SWOT members of the SHO

As named earlier, the NGOs were first individually analysed (Eisenhardt, 1989). The analysis started with a conduction of a SWOT analysis per NGO, keeping in mind the structure given in the method section. In table 1 the general information of the SHO members is given, in order to give background information about the size and work of the NGOs.

#### 4.1.1 CARE The Netherlands

TABLE 2: CARE THE NETHERLANDS (EVIDENCE: CARE THE NETHERLANDS, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on brand awareness (2013<sup>i</sup>, 2012<sup>ii</sup>)</li> <li>❖ Personalization of donations (2013<sup>iii</sup>, 2012<sup>iv</sup>, 2011<sup>v</sup>).</li> <li>❖ Within 2002, <i>Care the Netherlands</i> started private fundraising (2010<sup>vi</sup>).</li> <li>❖ Growth in institutional funding because of call for tender victories (2013<sup>vii</sup>, 2010<sup>viii</sup>).</li> <li>❖ Focus on fundraising from companies (2013<sup>ix</sup>, 2011<sup>x</sup>) Within 2002, <i>Care the Netherlands</i> started fundraising from companies (2010<sup>xi</sup>).</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 45% of donors in younger than 30 years, reason is the fundraising way (2010<sup>xii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on cost reduction to receive CBF label in 2011 (2011<sup>xiii</sup>, 2009<sup>xiv</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Enforcement of the marketing &amp; communication department (2013<sup>xv</sup>, 2012<sup>xvi</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Low brand awareness (2013<sup>xvii</sup>).</li> <li>❖ Dependent on amount of projects assigned from their institutional donors, call of tender (Appendix 1; 2011<sup>xviii</sup>).</li> <li>❖ The projects that are financed by institutional funders always require own input to realize the project (2011<sup>xix</sup>, 2010<sup>xx</sup>, 2009<sup>xxi</sup>).</li> <li>❖ Main private fundraising activity is door-to-door and street marketing, but the result was disappointing in 2013<sup>xxii</sup> and 2012<sup>xxiii</sup> (2011<sup>xxiv</sup>).</li> <li>❖ The companies that arrange the door-to-door and street fundraising have low capacity available for <i>Care The Netherlands</i>. (2011<sup>xxv</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Disappointing results in 2013 through restructure of marketing team (2013<sup>xxvi</sup>).</li> <li>❖ <i>Care the Netherlands</i> has no volunteer base (2012<sup>xxvii</sup>, 2011<sup>xxviii</sup>).</li> </ul>
Opportunities	Threads
<p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Since 2012 a member of SHO (2013<sup>xxix</sup>).</li> <li>❖ Collaboration with other Dutch NGOs to receive government funding (2010<sup>xxx</sup>), for example DHR (2013<sup>xxxi</sup>), PFR (2013<sup>xxxii</sup>), PuC (2013<sup>xxxiii</sup>).</li> <li>❖ <i>Care The Netherlands</i> proceeded from a collaboration between small development NGOs that merged because of efficiency in economies of scale and the need of international collaboration (2013<sup>xxxiv</sup>).</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Online technology (2013<sup>xxxv</sup>).</li> <li>❖ The positive willingness to donate (2013<sup>xxxvi</sup>).</li> <li>❖ Partnerships with businesses focussing on Corporate Social Responsibility (2013<sup>xxxvii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Economic recession (2013<sup>xxxviii</sup>),</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decreasing willingness to donate from companies, foundations and individual donors (2013<sup>xxxix</sup>).</li> <li>❖ Public discussion on the efficiency and transparency of development relief (2013<sup>xl</sup>, 2013<sup>xli</sup>).</li> <li>❖ Decreasing government funding and the expiration of MFS2 in 2015 (2013<sup>xlii</sup>). Less focus on intermediaries as <i>Care The Netherlands</i> (2013<sup>xliii</sup>).</li> </ul>

#### 4.1.2 Cordaid Mensen in Nood (Translation: People in Need)

TABLE 3: CORDAID (EVIDENCE: CORDAID, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Because of change in propositions more successes in tendering (2013<sup>xliv</sup>).</li> <li>❖ Focus on becoming a partner of the Dutch government (2013<sup>xlv</sup>).</li> <li>❖ MSF2 2011-2015 funding for three projects (2012<sup>xlvi</sup>, 2011<sup>xlvii</sup>).</li> <li>❖ Active in political debate about development funding (2010<sup>xlviii</sup>).</li> <li>❖ Global network (2013<sup>lix</sup>, 2009<sup>l</sup>).</li> <li>❖ Strong links donors (2013<sup>li</sup>).</li> <li>❖ Growing number of donors (2013<sup>lii</sup>).</li> <li>❖ Portfolio of labels (2013<sup>liii</sup>)</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Young people as a focus group via social media (2012<sup>liv</sup>).</li> <li>❖ Focus on diversification of institutional donors and optimal mix of earmarked and non-earmarked funds (2012<sup>lv</sup>, 2012<sup>lvi</sup>, 2010<sup>lvii</sup>, 2010<sup>lviii</sup>).</li> <li>❖ Catholic churches give high support to <i>Cordaid</i> (2010<sup>lix</sup>, 2010<sup>lx</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Transformation in a social enterprise. And therefore changes in ways of working and funding. (2013<sup>lxi</sup>, 2012<sup>lxii</sup>, 2012<sup>lxiii</sup>, 2011<sup>lxiv</sup>). Less dependent on government budgets (2012<sup>lxv</sup>).</li> <li>❖ Applying GRI reporting guideline, so in forefront of organisational accountability (2013<sup>lxvi</sup>, 2011<sup>lxvii</sup>).</li> <li>❖ About 30% of private fundraising goes towards <i>Cordaid</i> People in Need (2013<sup>lxviii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Employee shifts because of becoming a social enterprise (2013<sup>lxix</sup>)</li> <li>❖ Focus on self-sufficiency of all departments (2013<sup>lxx</sup>)</li> <li>❖ Creative, specialized and involved employees (2013<sup>lxxi</sup>, 2012<sup>lxxii</sup>)</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Difficult to prove accountability toward donors (2013<sup>lxxiii</sup>, 2012<sup>lxxiv</sup>).</li> <li>❖ Risk of inability to tap into new ways of fundraising (2013<sup>lxxv</sup>, 2013<sup>lxxvi</sup>).</li> <li>❖ More complains because of more intensive fundraising (2012<sup>lxxvii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Social entrepreneurship comparatively new approach in development cooperation (2013<sup>lxxviii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reduction of amount of employees through insecure future (2009<sup>lxxix</sup>).</li> <li>❖ New management (2013<sup>lxxx</sup>).</li> </ul>
Opportunities	Threads
<p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Scale of disasters results in collaboration SHO (2013<sup>lxxxix</sup>)</li> <li>❖ <i>Cordaid</i> arose from a collaboration between few organisations (2013<sup>lxxxii</sup>).</li> <li>❖ Collaboration is an important key in changing power structures (2010<sup>lxxxiii</sup>).</li> <li>❖ The bonus NGO's receive from MFS2 for alliances, resulted in more collaborations (2010<sup>lxxxiv</sup>)</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Need to become more flexible, innovative, entrepreneurial and goal oriented (2013<sup>lxxxv</sup>, 2012<sup>lxxxvi</sup>)</li> </ul>	<p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Economic crisis (2013<sup>lxciii</sup>, 2010<sup>lxciv</sup>, 2009<sup>lxcv</sup>)</li> </ul> <p><u>Competitors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ More competition (2012<sup>lxcvi</sup>, 2012<sup>lxcvii</sup>, 2010<sup>lxcviii</sup>, 2010<sup>lxcix</sup>, 2009<sup>l</sup>).</li> <li>❖ More competition on tenders (2013<sup>lci</sup>).</li> </ul> <p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Complain that the MFS2 alliance (Communities of Change) don't collaborate enough. <i>Cordaid</i> states that with receiving 94% of the funds, collaboration is difficult (2012<sup>lcii</sup>)</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ End of governmental co-funding (2013<sup>lciii</sup>, 2013<sup>lciv</sup>,</li> </ul>

- ❖ Spending funds asks for more involvement of beneficiaries (2013<sup>lxxxvii</sup>)
- ❖ Need to become more creative and innovative to convince donors (2013<sup>lxxxviii</sup>)
- ❖ Perceptions about international development are changing (2013<sup>lxxxix</sup>).
- ❖ Recognition from multilateral organisations (2013<sup>xc</sup>).
- ❖ Post-2015 development goals (2013<sup>xcj</sup>).
- ❖ CSR (2013<sup>xcij</sup>).
- 2013<sup>cv</sup>, 2012<sup>cvj</sup>).
- ❖ Less governmental funding (2012<sup>cvii</sup>, 2011<sup>cviii</sup>, 2011<sup>cix</sup>, 2011<sup>cx</sup>, 2010<sup>cxj</sup>, 2010<sup>cxij</sup>).
- ❖ Donors are less willing to commit to long-term contributions (2013<sup>cxiii</sup>, 2013<sup>cxiv</sup>, 2013<sup>cxv</sup>, 2010<sup>cxvi</sup>).
- ❖ More critical donors (2012<sup>cxvii</sup>, 2010<sup>cxviii</sup>).
- ❖ Diversity of *Cordaid* labels in the private donor market (2013<sup>cxix</sup>).
- ❖ Negative media attention (2012<sup>cxx</sup>).
- ❖ Decreasing funds from private donors (2012<sup>cxxi</sup>).

### 4.1.3 ICCO Cooperation

TABLE 4: ICCO COOPERATION (EVIDENCE: ICCO COOPERATION, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ High success rate on call for tender (2013<sup>cxix</sup>, 2012<sup>cxii</sup>).</li> <li>❖ Focus on staying an interesting partner for the government (2012<sup>cxiv</sup>). MFS2 alliances (<i>ICCO</i> alliance, WASH alliance, Connect4Change alliance), EU and DGIS (2013<sup>cxv</sup>, 2012<sup>cxvi</sup>).</li> <li>❖ Presentation of the cooperative as partner for social entrepreneurship, in order to gain awareness from businesses (2013<sup>cxvii</sup>, 2012<sup>cxviii</sup>, 2012<sup>cxix</sup>).</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Together there is a program from <i>ICCO</i> and <i>Kerk In Actie</i> which involves young people in their work (2011<sup>cxix</sup>, 2011<sup>cxxi</sup>, 2010<sup>cxvii</sup>, 2009<sup>cxviii</sup>).</li> <li>❖ Diversification of institutional funds and companies (2013<sup>cxvii</sup>, 2013<sup>cxviii</sup>, 2013<sup>cxvix</sup>, 2012<sup>cxvii</sup>, 2010<sup>cxviii</sup>, 2009<sup>cxvix</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on efficiency and effectiveness of processes concerning funds from non-institutional donors (2013<sup>cxj</sup>).</li> <li>❖ Focus on fundraising from regional offices in project countries (2010<sup>cxli</sup>).</li> <li>❖ Shift in focus towards facilitator of collaboration (2009<sup>cxlii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>ICCO</i> is a cooperative since 2012, members are <i>Edukans</i>, <i>Kerk in Actie</i> and <i>coPrisma</i> (2013<sup>cxliii</sup>, 2013<sup>cxliv</sup>, 2013<sup>cxlv</sup>, 2012<sup>cxlvi</sup>, 2011<sup>cxlvii</sup>). Reason: strengthening joint synergy and creating a flexible network structure for innovation of the work (2012<sup>cxlviii</sup>) and becoming less dependent on government budgets (2010<sup>cxlix</sup>). <i>ICCO</i> receives membership dues from the members of the cooperation (2012<sup>cl</sup>, 2011<sup>cli</sup>).</li> <li>❖ <i>ICCO</i> Cooperation executes the international program of <i>Kerk in Actie</i>, some departments are merged, for example the communication and fundraising department in 2010 (2012<sup>clii</sup>, 2010<sup>cliii</sup>, 2010<sup>cliv</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 60% of income is dependent of MFS2 funds, which will end in 2016 (2013<sup>clv</sup>, 2011<sup>clvi</sup>).</li> <li>❖ <i>ICCO</i> doesn't invest in public fundraising, therefore low private fundraising income. Only projects together with <i>Kerk in Actie</i>, but those revenues are allocated towards <i>Kerk in Actie</i> (2011<sup>clvii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cuts in employees and work through decreasing government budgets (2013<sup>clviii</sup>, 2011<sup>clix</sup>).</li> </ul> <p><u>Threads</u></p> <p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Financial crisis (2011<sup>clx</sup>, 2010<sup>clxi</sup>)</li> </ul> <p><u>Competitors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Increased competition on fundraising (2010<sup>clxii</sup>)</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decreasing government budgets and MFS2 comes to an end in 2016 (2013<sup>clxiii</sup>, 2011<sup>clxiv</sup>, 2011<sup>clxv</sup>, 2010<sup>clxvi</sup>, 2010<sup>clxvii</sup>).</li> <li>❖ Critical public (2011<sup>clxviii</sup>, 2010<sup>clxix</sup>, 2010<sup>clxx</sup>, 2010<sup>clxxi</sup>), mainly on efficiency of Development relief (2009<sup>clxxii</sup>).</li> </ul> <p><u>Opportunities</u></p> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Government grants will become investments (2012<sup>clxxiii</sup>)</li> </ul>

#### 4.1.4 Kerk in Actie (translation: Church in Action)

TABLE 5: KERK IN ACTIE (EVIDENCE: KERK IN ACTIE, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cooperation <i>ICCO</i> with partners; <i>ICCO</i>, <i>Edukans</i>, <i>Prima</i> and <i>Kerk in Actie</i> (2013<sup>clxxxiv</sup>). Drivers to collaborate: Strengthening position, international focus, new investments models, alternative funding (2013)<sup>clxxxv</sup>.</li> <li>❖ A campaign was started to inform people that <i>Kerk in Actie</i> is property of the church (2011<sup>clxxxvi</sup>, 2009<sup>clxxxvii</sup>).</li> <li>❖ <i>Kerk in Actie</i> is seen as a reliable organisation and donors value the connection with the church (2013<sup>clxxxviii</sup>, 2012<sup>clxxxix</sup>).</li> <li>❖ From 2010 on, a focus on the more successful programs (Children, disaster relief and missionary work) to enlarge the revolving funds (2009<sup>clxxx</sup>).</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Differentiation in target groups for donations (2013<sup>clxxxi</sup>).</li> <li>❖ Engagement of young people through program Together (2012<sup>clxxxii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Part of the communication and fundraising department of <i>ICCO</i> and <i>Kerk in Actie</i> merged (2009<sup>clxxxiii</sup>).</li> </ul> <p style="background-color: #d9e1f2;"><b>Opportunities</b></p> <p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ SHO is founded to raise funds more efficiently for emergency relief (2013<sup>ccvi</sup>).</li> <li>❖ Collaboration with GZB for Syria (2013<sup>ccvii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decrease in income from churches (2013<sup>clxxxiv</sup>, 2012<sup>clxxxv</sup>, 2011<sup>clxxxvi</sup>, 2010<sup>clxxxvii</sup>, 2009<sup>clxxxviii</sup>)</li> <li>❖ Decrease in income from private donors (2013<sup>clxxxix</sup>, 2012<sup>cxc</sup>).</li> <li>❖ Volunteers doubt the visibility and public support of the organisation (2013<sup>cxcii</sup>)</li> </ul> <p><u>Organisational Process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Through decrease of income, earmarked reserves decreased the past years (2012<sup>cxcii</sup> &amp; Appendix 1)</li> </ul> <p style="background-color: #d9e1f2;"><b>Threads</b></p> <p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aging population, economic crisis (2013<sup>cxciii</sup>, 2010<sup>cxciv</sup>), less emergency disasters (2012<sup>cxcv</sup>).</li> </ul> <p><u>Competitors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competition from other NGOs and individual projects for church funding (2013<sup>cxcvi</sup>, 2013<sup>cxcvii</sup>, 2011<sup>cxcviii</sup>, 2010<sup>cxcix</sup>)</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Public support in development relief decreases (2012<sup>cc</sup>).</li> <li>❖ Decreasing members of churches (2013<sup>ccii</sup>, 2012<sup>cciii</sup>, 2011<sup>cciii</sup>, 2010<sup>cciv</sup>).</li> <li>❖ Argumentation decrease in private donors: aging donor database and personal financial reasons (2012<sup>ccv</sup>).</li> </ul>

#### 4.1.5 Nederlandse Rode Kruis (translation: Dutch Red Cross)

TABLE 6: DUTCH RED CROSS (EVIDENCE: DUTCH RED CROSS, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ The income of <i>Rode Kruis Nederland</i> is well divided between different sources (Appendix 1)</li> <li>❖ Door-to-door donation showed a little growth probably because there were more people active (2013<sup>ccviii</sup>, 2013<sup>ccix</sup>).</li> <li>❖ Focus on door-to-door, phone and street fundraising (2010<sup>ccx</sup>).</li> <li>❖ Every year, 3-fm (radio station) organises a huge campaign for one of the projects of <i>Rode Kruis</i> (2013<sup>ccxi</sup>, 2012<sup>ccxii</sup>, 2011<sup>ccxiii</sup>).</li> <li>❖ The income from the government increased because of the start of the MFS2 funds (2011<sup>ccxiv</sup>, 2011<sup>ccxv</sup>, 2010<sup>ccxvi</sup>).</li> <li>❖ Good reputation and a well-known brand name</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Less own organized campaigns, which resulted in less donations than budgeted (2013)</li> <li>❖ Amount of volunteers and members/donors decreases (2013<sup>ccxxii</sup>).</li> <li>❖ Membership dues and donations decrease (2012<sup>ccxxiii</sup>) In 2011<sup>ccxxiv</sup> this was still an increase.</li> <li>❖ Non-earmarked (general) income decreases (2012<sup>ccxxv</sup>, 2010<sup>ccxxvi</sup>).</li> </ul> <p style="background-color: #d9e1f2;"><b>Threads</b></p> <p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Financial crises had impact on the donations from companies (2010<sup>ccxxvii</sup>), there was no impact yet in 2009<sup>ccxxviii</sup>.</li> </ul>

<p>(2012<sup>ccxvii</sup>, 2010<sup>ccxviii</sup>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Large support base (Table 1).</li> <li>❖ Focus on creativity and innovation in fundraising (2013<sup>ccxix</sup>)</li> <li>❖ Focus on concrete and adequate programmes for companies to support (2013<sup>ccxx</sup>, 2010<sup>ccxxi</sup>)</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on young volunteers (2013<sup>ccxxii</sup>, 2012<sup>ccxxiii</sup>, 2011<sup>ccxxiv</sup>)</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conservative budget for inheritances, government budgets, SHO income and interest and investment income (2013<sup>ccxxv</sup>, 2011<sup>ccxxvi</sup>, 2011<sup>ccxxvii</sup>)</li> <li>❖ Focus on decreasing fundraising expenditures (2010<sup>ccxxviii</sup>)</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reorganisation ‘KernGezond’ of 85 employees, with as result the demission of 40 employees and from 49 towards 25 volunteer districts (2012<sup>ccxxix</sup>). Reason is the decrease of non- earmarked funds (2013<sup>ccxxx</sup>).</li> <li>❖ Rode Kruis Nederland merged in 2009 from 357 independent divisions into one organisation (2009<sup>ccxxxi</sup>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Don’t-call-me law causes less phone .fundraising (2009<sup>ccxxxix</sup>).</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Willingness to donate on structural bases decreases (2013<sup>ccxl</sup>).</li> <li>❖ Trend that NGOs have to give more input for less output in donations (2009<sup>ccxli</sup>)</li> </ul> <p><b>Opportunities</b></p> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Income is increasingly earmarked (for a specific project) and volunteers prefer project based work (2012<sup>ccxlii</sup>, 2011<sup>ccxliii</sup>)</li> </ul>
---	---

#### 4.1.6 Oxfam Novib

TABLE 7: OXFAM NOVIB (EVIDENCE: OXFAM NOVIB, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Income from other <i>Oxfams</i> (2013<sup>ccxlv</sup>, 2012<sup>ccxlv</sup>).</li> <li>❖ Third country fundraising in Sweden (2013<sup>ccxlvj</sup>).</li> <li>❖ Growing brand awareness (2009<sup>ccxlvij</sup>).</li> <li>❖ Creates opportunities for innovation in fundraising (2013<sup>ccxlviii</sup>, 2012<sup>ccxlix</sup>).</li> <li>❖ Focus on long-term cooperation corporate partners (2013<sup>cccl</sup>, 2012<sup>cccli</sup>, 2011<sup>ccclij</sup>).</li> <li>❖ Within 2009, start of business-ambassadors with small- and medium sized NGOs (2010<sup>cccliij</sup>).</li> <li>❖ Taking the lead in the political protests concerning governmental funding (2010<sup>cccliv</sup>).</li> <li>❖ Taking the lead in the IMPACT alliance MFS2 (2011<sup>ccclv</sup>, 2010<sup>ccclvi</sup>).</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on differentiation institutional funding through decreasing MFS2 (2012<sup>ccclvii</sup>, 2011<sup>ccclviii</sup>, 2010<sup>ccclix</sup>)</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ High transparency (2013<sup>ccclx</sup>, 2013<sup>ccclxi</sup>).</li> <li>❖ Less private fundraising costs because of internal focus (2013<sup>ccclxii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Income is highly dependent on institutional funding (2014<sup>ccclxv</sup>, 2012<sup>ccclxvi</sup>).</li> <li>❖ Decreasing governmental support, the MFS2 (2013<sup>ccclxvii</sup>, 2011<sup>ccclxviii</sup>, 2010<sup>ccclxix</sup>).</li> <li>❖ Decrease in ‘community’ fundraising (2013<sup>ccclxx</sup>, 2010<sup>ccclxxi</sup>).</li> <li>❖ Decreasing street &amp; phone fundraising (2011<sup>ccclxxii</sup>, 2011<sup>ccclxxiii</sup>).</li> <li>❖ In 2009<sup>ccclxxiv</sup> a decrease in business donations.</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decrease in employees because of disappointing governmental funding and internal restructuring of the organisation (2010<sup>ccclxxv</sup>).</li> </ul>

### Organisational structure

- ❖ Closer cooperation campaigning and corporate communications departments (2013<sup>cclxxiii</sup>).
- ❖ Focus on entrepreneurial organisation structure (2010<sup>cclxxiv</sup>).

### Opportunities

#### Potential collaborators

- ❖ Collaboration to accomplish more (2011<sup>cclxxvi</sup>).
- ❖ MFS2: Collaboration in sub-alliances or specific projects are most successful (2013<sup>cclxxvii</sup>).
- ❖ SHO income is not budgeted (2011<sup>cclxxviii</sup>). In 2008 two members of SHO quitted, *Oxfam Novib* led the process toward better organisation and the members came back (2009<sup>cclxxix</sup>).

#### Market factors

- ❖ Challenge, by current conditions, to come up with new and creative ideas (2013<sup>cclxxx</sup>).

### Threads

#### Macro level: PESTEL

- ❖ Difficult economic environment (2013<sup>cclxxxii</sup>, 2010<sup>cclxxxii</sup>).
- ❖ Don't-call-me laws (2010<sup>cclxxxiii</sup>).

#### Competitors

- ❖ Competition (2010<sup>cclxxxiv</sup>).

#### Market factors

- ❖ Public discussion on the efficiency of development relief (2009<sup>cclxxxv</sup>).
- ❖ Decreasing governmental support, the MFS2 (2013<sup>cclxxxvi</sup>, 2013<sup>cclxxxvii</sup>, 2013<sup>cclxxxviii</sup>, 2011<sup>cclxxxix</sup>, 2010<sup>ccxc</sup>).

## 4.1.7 Save the Children

TABLE 8: SAVE THE CHILDREN (EVIDENCE: SAVE THE CHILDREN, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

### Strength

#### Performance of each form of fundraising

- ❖ Focus on becoming a partner of the Dutch government in 2015 (2013<sup>ccxci</sup>).
- ❖ Show importance towards the government by focussing on more collaboration with companies (2013<sup>ccxcii</sup>).
- ❖ Major income is institutional funding (2013<sup>ccxciii</sup>).
- ❖ Because of the declining institutional fundraising, focus will be on private fundraising and non-earmarked funds (2013<sup>ccxciv</sup>).
- ❖ Focus on brand awareness to increase private fundraising (2011<sup>ccxcv</sup>).

#### Performance in segments

- ❖ Focus on target groups (2012<sup>ccxcvi</sup>).

#### Organisational process

- ❖ Innovative programs (2012<sup>ccxcvii</sup>).
- ❖ Transparent accountability (2012<sup>ccxcviii</sup>).

#### Organisational structure

- ❖ Merge from different districts into one international organisation (2013<sup>ccxcix</sup>).
- ❖ Member of the largest child rights organisation (2012<sup>ccc</sup>).
- ❖ Small and flexible team (2012<sup>ccc</sup>).

### Opportunities

#### Potential collaborators

- ❖ The Dutch government encourages collaboration and divide the funding according to the collaborations (2011<sup>cccxi</sup>).
- ❖ Collaboration contributes to change because you share knowledge and each other's capacity (2013<sup>cccxiii</sup>), furthermore it contributes to

### Weakness

#### Performance of each form of fundraising

- ❖ Decrease in income in 2011<sup>cccii</sup> through less projects for SHO compared to 2010. In 2009 a growth of 20,7% compared to 2008 (2009<sup>ccciii</sup>).
- ❖ Government funding fluctuates (Appendix 1, 2010<sup>ccciv</sup>, 2009<sup>ccciv</sup>).
- ❖ *Save the children* has a relative low brand awareness (2011<sup>cccvi</sup>). Brand awareness is directly dependent on the amount of fundraising activities, there is need for more effort (2011<sup>cccvii</sup>).

#### Organisational process

- ❖ Monitoring of results can be improved (2012<sup>cccviii</sup>).
- ❖ Low non-earmarked funds (2012<sup>cccix</sup>).

#### Organisational structure

- ❖ Collaborations are labour-intensive on short term (2012<sup>ccc</sup>).
- ❖ Limited capacity (2012<sup>cccxi</sup>).

### Threads

#### Macro level: PESTEL

- ❖ Economic crisis (2012<sup>cccxxiii</sup>, 2012<sup>cccxxiv</sup>).
- ❖ Adjustment of expectations in private fundraising through economic crisis (2009<sup>cccxxv</sup>).

#### Competitors

- ❖ Competition increases (2013<sup>cccxxvi</sup>).

#### Market factors



<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ increasing public support (2012<sup>cccxiv</sup>)</li> <li>❖ The Dutch government encourages collaboration and divide the funding according to the collaborations (2011<sup>cccxv</sup>). <i>Save the children</i> replies on this question with collaborations like DCU, MFS and SHO (2009<sup>cccxvi</sup>).</li> <li>❖ SKF is a collaboration in order to grow the awareness of child rights (2013<sup>cccxvii</sup>).</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ The Dutch government will focus on trade instead of aid (2013<sup>cccxviii</sup>).</li> <li>❖ Governmental focus on fragile areas (2012<sup>cccix</sup>).</li> <li>❖ International strong brand which results in more income from the international members (2012<sup>cccxx</sup>).</li> <li>❖ More focus on CSR of companies (2012<sup>cccxxi</sup>).</li> <li>❖ Technological innovations improve the interaction between north and south (2012<sup>cccxxii</sup>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ The trend in the market shows a decline in the willingness to donate (2013<sup>cccxxvii</sup>).</li> <li>❖ Institutional funding declines and the governmental focus on the economic sector instead of the social sector (2013<sup>cccxxviii</sup>, 2012<sup>cccxxix</sup>).</li> <li>❖ Public discussion on the aim and efficiency of development relief (2012<sup>cccxxx</sup>, 2012<sup>cccxxxi</sup>, 2011<sup>cccxxxii</sup>, 2009<sup>cccxxxiii</sup>).</li> <li>❖ Conflicts in project countries complicates accountability (2012<sup>cccxxxiv</sup>).</li> <li>❖ Saturation of the donation market (2012<sup>cccxxxv</sup>).</li> </ul>
--	--

#### 4.1.8 Stichting Vluchteling (translation: Refugee Foundation)

TABLE 9: STICHTING VLUCHTELING (EVIDENCE: STICHTING VLUCHTELING, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on institutional donors (2013<sup>cccxxxvi</sup>).</li> <li>❖ Focus on fundraising at companies (2012<sup>cccxxxvii</sup>, 2011<sup>cccxxxviii</sup>)</li> <li>❖ Ambition for max. 25% of income consisting of institutional fundraising because dependency on government budgets causes insecurity and aim to be a a-political and independent organisation (2013<sup>cccxxxix</sup>, 2012, 2011, 2010).</li> <li>❖ Furthermore min. 50% of income consisting of private fundraising because of financial continuity and the value of the input of donors (2013, 2012<sup>cccxl</sup>, 2011, 2010).</li> <li>❖ Growth in door-to-door, festival and phone fundraising (2013<sup>cccxli</sup>, 2012<sup>cccxlii</sup>, 2010<sup>cccxliii</sup>).</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on young supporters (2013<sup>cccxliv</sup>, 2012<sup>cccxlv</sup>, 2011<sup>cccxlvi</sup>).</li> <li>❖ In 2009 the main type of donors were 50+ donors (2009<sup>cccxlvii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Control on effectiveness and efficiency of SHO funding (2013<sup>cccxlviii</sup>).</li> <li>❖ Focus on fundraising processes (2013<sup>cccxliv</sup>).</li> <li>❖ Focus on transparency (2012<sup>ccccl</sup>, 2011<sup>ccccli</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trend in occasional donations instead of structural donations (2011<sup>ccccli</sup>). In 2009 first focus on structural donors but the results were disappointing, refocus on occasional donations caused a peak in taxes (2009<sup>ccccli</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relative high fundraising cost (2010<sup>ccccliv</sup>)</li> </ul>
Opportunities	Threads
<p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Expansion collaboration with International Rescue Committee (IRC) because of cost effectiveness, quality improvements and sustaining a good financial position on the long term (which means becoming a more interesting</li> </ul>	<p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Economic crisis (2012<sup>cccclviii</sup>, 2011<sup>cccclix</sup>).</li> </ul> <p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Stichting Vluchteling</i> didn't join the SHO campaign for the Philippines because it is not in line with their organisational mandate (2013<sup>cccclx</sup>).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ partner for the institutional donors) (2013<sup>ccclv</sup>)</li> <li>❖ Evaluation of collaboration in SHO led to focus on active role of <i>Stichting Vluchteling</i> in the collaboration (2011<sup>ccclvi</sup>).</li> <li>❖ In 2008 <i>Stichting Vluchteling</i> quitted their membership of SHO because of policy and operational inadequacies, but joined again in 2010 through the improvements made by SHO (2010<sup>ccclvii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Payback time of door-to-door fundraising by an external organisation is too long (2012<sup>ccclxi</sup>).</li> <li>❖ Dutch public shows more willingness to donate for victims from natural disasters and health issues (2013<sup>ccclxii</sup>, 2012<sup>ccclxiii</sup>).</li> <li>❖ Less government funding (2010<sup>ccclxiv</sup>).</li> <li>❖ Public discussion on the efficiency of development relief (2012<sup>ccclxv</sup>, 2011<sup>ccclxvi</sup>).</li> <li>❖ Critics about transparency of NGOs (2010<sup>ccclxvii</sup>).</li> </ul>
--	---

#### 4.1.9 Terre des Hommes

TABLE 10: TERRE DES HOMMES (EVIDENCE: TERRE DES HOMMES, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Campaign on child prostitution tourism reaches 1 billion people (2013<sup>ccclxviii</sup>), but is not linked to <i>Terre des Hommes</i> by the crowd (2013<sup>ccclxix</sup>).</li> <li>❖ Focus on brand awareness (2013<sup>ccclxx</sup>).</li> <li>❖ 40% of funds should be raised in project country (2012<sup>ccclxxi</sup>). <i>Terre des Hommes</i> will function more as a consultant (2013<sup>ccclxxii</sup>, 2011<sup>ccclxxiii</sup>).</li> <li>❖ Donors can choose the destination of their donation (2011<sup>ccclxxiv</sup>).</li> <li>❖ Focus on more collaborative action with businesses instead of asking for a donation (2011<sup>ccclxxv</sup>, 2010<sup>ccclxxvi</sup>).</li> <li>❖ Growth of income from businesses with 60% (2012<sup>ccclxxvii</sup>).</li> <li>❖ Growth in amount of <i>Terre des Hommes</i> shops (2012<sup>ccclxxviii</sup>, 2009<sup>ccclxxix</sup>). <i>Terre des Hommes</i> shops are completely organised by volunteers (2011<sup>ccclxxx</sup>).</li> <li>❖ More donations and donors through phone fundraising and face-to-face fundraising (2011<sup>ccclxxxi</sup>, 2010<sup>ccclxxxii</sup>, 2009<sup>ccclxxxiii</sup>)</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on targeted marketing (2013<sup>ccclxxxiv</sup>).</li> <li>❖ Target groups are 50+ donors and high educated young families for small fundraising activities (2011<sup>ccclxxxv</sup>, 2010<sup>ccclxxxvi</sup>).</li> <li>❖ In 2009 also focus on young adults (2009<sup>ccclxxxvii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on cost-effectiveness (2013<sup>ccclxxxviii</sup>).</li> <li>❖ Preparation on possible loss of government funding, through focus on internal processes (2012<sup>ccclxxxix</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reorganisation of employees in 2011 to strengthen the fundraising activities (2012<sup>cccxc</sup>, 2011<sup>cccxc1</sup>).</li> <li>❖ Small, professional and agile organisation and therefor quick anticipation on changes (2012<sup>cccxcii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fundraising by regional offices in project countries lags (2013<sup>cccxciv</sup>).</li> <li>❖ Website for employee activities was not a success (2011<sup>cccxcv</sup>)</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trough long-term commitments, <i>Terre des Hommes</i> uses reserves to finance their projects (2012<sup>cccxcvi</sup>; Appendix 1).</li> <li>❖ Budgets are too ambitious (2012<sup>cccxcvii</sup>, 2011<sup>cccxcviii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <p style="background-color: #e6f2ff; padding: 2px;"><b>Threads</b></p> <p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Difficult economic environment (2013<sup>cccxcix</sup>, 2012<sup>cd</sup>, 2011<sup>cdi</sup>, 2011<sup>cdii</sup>, 2010<sup>cdiii</sup>, 2009<sup>cdiv</sup>)</li> </ul> <p><u>Competitors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ More competition on donations (2012<sup>cdv</sup>)</li> </ul> <p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ In 2008 <i>Terre des Hommes</i> quitted membership of SHO because of bureaucracy, but joined again after 2009. They did not join the campaign for Pakistan because <i>Terre des Hommes</i> and their partners are not based enough in the relief area (2010<sup>cdvi</sup>).</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Critical view on international development and traditional fundraising (2012<sup>cdvii</sup>, 2012<sup>cdviii</sup>, 2011<sup>cdix</sup>, 2010<sup>cdx</sup>).</li> <li>❖ MFS2 expires in 2015 (2013<sup>cdxi</sup>) Tread from loss in government funding (2011<sup>cdxii</sup>, 2010<sup>cdxiii</sup>), in 2010 rejection of MFS2, but after an appeal they got the support they asked for (2010<sup>cdxiv</sup>)</li> </ul>

- ❖ Need for more creativeness, dedication and collaboration (2013<sup>cdxcxiii</sup>).

### Opportunities

#### Competitors

- ❖ Numbers are not growing or declining, in comparison with other NGOs that focus on child relief and child rights (2013<sup>cdxv</sup>).

#### Potential collaborators

- ❖ Open for new collaborations (2013<sup>cdxvi</sup>, 2013<sup>cdxvii</sup>)

## 4.1.10 Unicef the Netherlands

TABLE 11: UNICEF (EVIDENCE: UNICEF THE NETHERLANDS, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Large charity and strong brand name (2013<sup>cdxviii</sup>, 2012<sup>cdxix</sup>, 2011<sup>cdxx</sup>, 2010<sup>cdxxi</sup>, 2010<sup>cdxxii</sup>).</li> <li>❖ Link with the United Nations opens previous closed doors (2013<sup>cdxxiii</sup>, 2012<sup>cdxxiv</sup>).</li> <li>❖ Door-to-door fundraising: enlarged capacity and quality improvements (2013<sup>cdxxv</sup>).</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Donors are mainly high educated people and come from high income classes. Main areas they come from: Noord-Holland, Zuid-Holland and Utrecht (2010<sup>cdxxvi</sup>). Most donations from the middle of the Netherlands (2012<sup>cdxxvii</sup>).</li> <li>❖ Focus on involvement of young adults and children (2013<sup>cdxxviii</sup>, 2013<sup>cdxxix</sup>, 2012<sup>cdxxx</sup>, 2009<sup>cdxxxi</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mainly non-earmarked funds (2012<sup>cdxxxii</sup>).</li> <li>❖ Focus on collaborations, innovation, entrepreneurship and efficiency (2013<sup>cdxxxiii</sup>).</li> <li>❖ Focus on cost efficiency (2013<sup>cdxxxiv</sup>, 2013<sup>cdxxxv</sup>, 2012<sup>cdxxxvi</sup>).</li> <li>❖ Room for innovation (2013<sup>cdxxxvii</sup>, 2009<sup>cdxxxviii</sup>).</li> <li>❖ Only using budgets when clear that income is sufficient (2012<sup>cdxxxix</sup>).</li> <li>❖ Focus on becoming more market-oriented (2012<sup>cdxli</sup>).</li> <li>❖ Conservative budget inheritances (2009<sup>cdxlii</sup>).</li> <li>❖ Investment from <i>Unicef</i> international in national fundraising (2009<sup>cdxliii</sup>).</li> <li>❖ Governmental funding goes directly towards <i>Unicef</i> International (2009<sup>cdxliiii</sup>).</li> <li>❖ Compliance program by external party to check fundraising activities (2011<sup>cdxliv</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Attracting new people for creativity (2013<sup>cdxlv</sup>, 2012<sup>cdxlvi</sup>).</li> <li>❖ Changes in organisational structure to become a more fit and flexible (2013<sup>cdxlvii</sup>, 2012<sup>cdxlviii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Through disappointing results in sale of products (2009<sup>cdxlix</sup>), stop of sale under own management.</li> <li>❖ Retaining familiar concepts (2012<sup>cdli</sup>).</li> <li>❖ New donors give less than cancelled donors gave (2013<sup>cdlii</sup>).</li> <li>❖ Decrease in major donors (donate a large amount of money) (2012<sup>cdliii</sup>).</li> <li>❖ One of <i>Unicef</i>s campaigns was together with the SHO campaign for the Philippines (2013<sup>cdliiii</sup>).</li> <li>❖ Donations from companies decrease (2011<sup>cdliv</sup>)</li> </ul> <p><u>Performance in segments</u></p> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Internal focus but need to become more market oriented (2012<sup>cdlv</sup>)</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Through stop sale of products 2 employees fired and a decrease in volunteers. Other volunteers and NGOs got new responsibilities (2013<sup>cdlvi</sup>, 2012<sup>cdlvii</sup>)</li> <li>❖ High workload and low career development possibilities for employees (2012<sup>cdlviii</sup>)</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <p><u>Potential collaborators</u></p>	<p><b>Threads</b></p> <p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Economic crisis (2012<sup>cdlix</sup>, 2012<sup>cdlx</sup>, 2011<sup>cdlxi</sup>, 2009<sup>cdlxii</sup>, 2009<sup>cdlxiii</sup>).</li> </ul> <p><u>Competitors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ More competition (2012<sup>cdlxiv</sup>).</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Difficult environment in fundraising in the Netherlands (2013<sup>cdlxv</sup>, 2013<sup>cdlxvi</sup>).</li> <li>❖ The government is pulling back financial resources and support (2010<sup>cdlxvii</sup>). The amount of organisations that raises funds therefor increases (2013<sup>cdlxviii</sup>).</li> <li>❖ Growth in structural donors is not a matter of course (2012<sup>cdlxix</sup>).</li> <li>❖ Occasional donations show a decline at most NGO's (2013<sup>cdlxx</sup>).</li> </ul>

- ❖ Collaboration for fundraising, but also in order to influence and share expertise and ideas (2013<sup>cdlxxvi</sup>).
- ❖ SHO because together they raise more funds and create more awareness about the disaster and the consequences to a large audience (2013<sup>cdlxxvii</sup>).

#### Market factors

- ❖ Enlarging of marketing via television (2013<sup>cdlxxviii</sup>). More online (2011<sup>cdlxxix</sup>, 2010<sup>cdlxxx</sup>).
- ❖ Project based volunteering (2012<sup>cdlxxxii</sup>).

- ❖ Dutch inhabitants look more critical to the results and efficiency of NGOs (2013<sup>cdlxxxi</sup>, 2012<sup>cdlxxxii</sup>, 2010<sup>cdlxxxiii</sup>). Also media (2010<sup>cdlxxxiv</sup>, 2009<sup>cdlxxxv</sup>).

### 4.1.11 World Vision

TABLE 12: WORLD VISION (EVIDENCE: WORLD VISION, 2013; 2012; 2011; 2010; 2009)

Strength	Weakness
<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus on child sponsorship (2013<sup>cdlxxxii</sup>, 2012<sup>cdlxxxiii</sup>, 2011<sup>cdlxxxiv</sup>, 2011<sup>cdlxxxv</sup>, 2010<sup>cdlxxxvi</sup>, 2010<sup>cdlxxxvii</sup>, 2009<sup>cdlxxxviii</sup>).</li> <li>❖ Ambassadors ask for donations during performances (Christian podia) (2012<sup>cdlxxxix</sup>, 2011<sup>cdlxxx</sup>, 2010<sup>cdlxxxi</sup>).</li> <li>❖ ‘Sterke start’ campaign against child and mother death (2012<sup>cdlxxcii</sup>, 2011<sup>cdlxxciii</sup>, 2010<sup>cdlxxciv</sup>).</li> <li>❖ <i>World Vision</i> receives donation from Dutch government for project (2012<sup>cdlxxcv</sup>).</li> <li>❖ Focus on brand awareness (2012<sup>cdlxxcvi</sup>, 2011<sup>cdlxxcvii</sup>, 2009<sup>cdlxxcviii</sup>, 2009<sup>cdlxxcix</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cost reduction of 15% gives revenue growth of 25% (2010<sup>d</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Restructure of the fundraising department (2013<sup>di</sup>).</li> <li>❖ <i>World Vision</i> International funded investment in fundraising (2009<sup>dii</sup>).</li> </ul>	<p><u>Performance of each form of fundraising</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Less donations received via Zip Your Lip, a sponsorship program on primary schools (2012<sup>diii</sup>).</li> <li>❖ Income from churches and companies was less than expected (2012<sup>dvi</sup>, 2011<sup>dvi</sup>).</li> <li>❖ Expected more income from government funding (2012<sup>dvi</sup>, 2011<sup>dvii</sup>, 2009<sup>dviii</sup>).</li> <li>❖ Low brand awareness (2011<sup>dix</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Negative results, shortcomings are paid with reserves (2012<sup>dx</sup>, 2011<sup>dxii</sup>, 2009<sup>dxiii</sup>).</li> <li>❖ Difficult to manage costs (2013<sup>dxiii</sup>).</li> </ul> <p><u>Organisational structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Small team (2012<sup>dxiv</sup>).</li> <li>❖ Through less capacity, 4 employees fired (2009<sup>dxv</sup>, 2009<sup>dxvi</sup>).</li> <li>❖ Restructure and incompleteness of the team (2013<sup>dxvii</sup>, 2012<sup>dxviii</sup>, 2011<sup>dxix</sup>).</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <p><u>Potential collaborators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Collaborations: Partos, Prisma and Collaboration of child organisations (2012<sup>dxix</sup>)</li> </ul>	<p><b>Threads</b></p> <p><u>Macro level: PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Economic crisis (2013<sup>dxxi</sup>, 2012<sup>dxxi</sup>, 2011<sup>dxxi</sup>, 2010<sup>dxxiv</sup>, 2009<sup>dxv</sup>).</li> </ul> <p><u>Market factors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Need for more input for growth in income (2012<sup>dxvii</sup>)</li> <li>❖ More difficult to get funds from government (2009<sup>dxvii</sup>)</li> <li>❖ Critical view on fundraising organisations and decreasing public support (2013<sup>dxviii</sup>, 2013<sup>dxix</sup>).</li> </ul>

## 4.2 Clustering NGOs in their fundraising strategy

In this section the NGOs are clustered in their fundraising strategy. This is done because the fundraising strategy will hand a proper insight on the environment per NGO in which the SHO collaboration is formed. Besides that, the general fundraising strategy could give a sense of direction what the opinion of the NGO is on collaboration. Based on the fundraising strategy and the performance in fundraising, three clusters are made. The performance in fundraising is an important factor in this analysis because it is interrelated with the fundraising strategy and is defines the raking of the NGOs within a cluster.

### 4.2.1 Call for tenders

The 'Call for tenders' group consists of the NGOs of which the income mainly consists of governmental funding, or else said, institutional funding. These NGOs focus their fundraising strategy on writing proposals for so called 'call of tenders' of the Dutch government, the European government or other institutional funders. For example the major source of income of *Save The Children* is government funding, and their fundraising strategy is mainly focused on showing their importance towards the government.

TABLE 13: NGOs THAT ARE CLUSTERED IN THE 'CALL FOR TENDERS' GROUP

Findings on fundraising of the 'Call for tenders' group		
Case	Performance in fundraising	Fundraising strategy
<b>Care The Netherlands</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The income model of <i>Care The Netherlands</i> is based on the amount of projects assigned from the institutional donors (Appendix 1; Care The Netherlands, 2013; Care The Netherlands, 2011).</li> <li>- High fluctuations in income through the years (Appendix 1; Care The Netherlands, 2013; Care The Netherlands, 2011).</li> <li>- <i>Care The Netherlands</i> sees the thread that institutional funders will focus more on collaboration with local partners, instead of intermediaries as Case The Netherlands (Care The Netherlands, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Other fundraising activities have become more important because the 'call for tender' projects require a small amount of own input. In 2002, <i>Care The Netherlands</i> started with private fundraising and fundraising from companies. (Care The Netherlands, 2011; Care The Netherlands, 2010; Care The Netherlands, 2009)</li> <li>- <i>Care The Netherlands</i> has no volunteer base, low brand awareness and their main private fundraising activity, door-to-door fundraising, is done by an external company (Care The Netherlands, 2013; Care The Netherlands, 2012; Care The Netherlands, 2011).</li> </ul>
<b>Cordaid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The major income source for <i>Cordaid</i> is government funding (Appendix 1; Cordaid, 2012; Cordaid, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cordaid</i> has been transformed in a social enterprise in 2012, because of the changes they saw in the NGO environment. Their labels are now called Business Units and focus will be on making these Business Units self-sufficient. One of the aims of becoming a social enterprise is becoming less dependent on the decreasing government budgets (Cordaid, 2012).</li> <li>- <i>Cordaid</i> sets its strategies to become a partner of the Dutch government and for 'call for tenders'; a diversification of the organisations and changes in the propositions they make to receive the funding (Cordaid, 2013; Cordaid, 2012; Cordaid, 2010)</li> <li>- <i>Cordaid</i> also focuses on the right balance between earmarked and non-earmarked funds (Cordaid, 2012; Cordaid 2010).</li> </ul>
<b>ICCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The income from <i>ICCO</i> is highly dependent of government budgets, 60% of the income is coming from the MFS2 fund from the Dutch government</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>ICCO</i> is a cooperation since 2012, members are <i>EduKans</i>, <i>Kerk in Actie (Church in Action)</i> and <i>coPrisma</i> (ICCO Cooperation, 2013; ICCO Cooperation, 2012; ICCO Cooperation, 2011). Reasons</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Appendix 1; ICCO Cooperation, 2013; ICCO Cooperation, 2011).</li> <li>- <i>ICCO</i> doesn't invest in private fundraising, they receive membership dues from the cooperation members (ICCO Cooperation, 2012; ICCO Cooperation, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>for becoming a cooperation are creating synergy, creating opportunities for innovation and becoming less dependent on government budgets (ICCO Cooperation, 2012; ICCO Cooperation, 2010). <i>ICCO</i> sells itself as a facilitator of collaboration and social entrepreneurship (ICCO Cooperation, 2013; ICCO Cooperation, 2012; ICCO Cooperation, 2009).</li> <li>- Because the MFS2 is ending in 2016, <i>ICCO</i> focuses on diversification of institutional funders and corporate companies (ICCO Cooperation, 2013; ICCO Cooperation, 2012; ICCO Cooperation, 2010; ICCO Cooperation, 2009). Furthermore <i>ICCO</i> cooperation foresees that government grants will become investments, therefore they founded the <i>ICCO</i> investment fund (ICCO Cooperation, 2012).</li> </ul>
<b>Oxfam Novib</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The income from Oxfam Novib is highly dependent on institutional funding. (Appendix 1; Oxfam Novib, 2013; Oxfam Novib, 2011; Oxfam Novib, 2010)</li> <li>- Dependency on government budgets is demonstrated in 2010 with the fall of the MFS1 funding from the Dutch government, and had huge consequences for the operations of the organisation (Appendix 1; Oxfam Novib, 2013; Oxfam Novib, 2011; Oxfam Novib, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Third party income, private donations and company funding were already high priority. After 2010 also focus on differentiation institutional funding, income from other Oxfam Novib member counties and third country fundraising in Sweden (Oxfam Novib, 2013; Oxfam Novib, 2012; Oxfam Novib, 2011; Oxfam Novib, 2010; Oxfam Novib, 2009)</li> </ul>
<b>Save the Children</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The major source of income of <i>Save the Children</i> is government funding (Appendix 1; Save the Children, 2013; Save the Children, 2011; Save the Children, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The fundraising strategy of <i>Save the Children</i> is highly focussed on government funding. <i>Save the Children</i> tries to become a partner of the Dutch government, try to show their importance to the Dutch government by collaboration with companies and other parties (Appendix 1; Save the Children, 2013; Save the Children, 2011; Save the Children, 2009)</li> <li>- Because of the insecure government support, also focus on non-earmarked and private fundraising (Save the Children, 2013; Save the Children, 2011). Brand awareness is directly dependent on the amount of fundraising activities, but brand awareness is still low (Save the Children, 2011)</li> </ul>

#### 4.2.2 Diversifiers

The 'Diversifier' cluster consists of the NGOs of which the income is diversified between the different sources, and their strategies are focussing on the right balance between the fundraising tools. *Stichting Vluchteling* has a clear opinion on what the right balance is between different fundraising sources, they aim for at least 50% of their income from private fundraising and a maximum of 25% from government funding.

TABLE 14: NGOs THAT ARE CLUSTERED IN THE 'DIVERSIFIERS' GROUP

Findings on fundraising of the 'Diversifiers' group		
Case	Performance in fundraising	Fundraising strategy
<b>Nederlandse Rode Kruis (Dutch Red Cross)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The income of the <i>Nederlandse Rode Kruis</i> is well divided between the different sources (Appendix 1).</li> <li>- <i>Nederlandse Rode Kruis</i> has a good reputation and a well-known brand name. This is also reflected in the</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The NGO has focus on private fundraising, income from third parties and government budgets (Nederlandse Rode Kruis, 2013; Nederlandse Rode Kruis, 2012; Nederlandse Rode Kruis, 2011, Nederlandse Rode Kruis, 2010).</li> <li>- The amount of non-earmarked funds is decreasing,</li> </ul>



	amount of support they receive, they have a large amount of employees, donors, members, volunteers, voluntary door-to-door fundraisers (Appendix 1; Nederlandse Rode Kruis, 2012; Nederlandse Rode Kruis, 2010).	the amount of earmarked funds decreasing and the preference for project based work increasing. The <i>Nederlandse Rode Kruis</i> sees that their organisation needs to react on these changes throughout the whole organisation (Nederlandse Rode Kruis, 2012; Nederlandse Rode Kruis, 2011, Nederlandse Rode Kruis, 2010).
<b>Stichting Vluchteling</b>	- Difficulties in private fundraising because of aging donor base, high fundraising cost through door-to-door fundraising by external party (Stichting Vluchteling, 2012; Stichting Vluchteling, 2009)	- <i>Stichting Vluchteling</i> aspires to gain at least 50% of their income from private fundraising and a maximum of 25% from government funding. This is caused by a previous dependency on government budgets, aiming to be an independent and a-political organisation, financial continuity and the importance of donor input (Stichting Vluchteling, 2013; Stichting Vluchteling, 2012; Stichting Vluchteling, 2011; Stichting Vluchteling, 2010)
<b>Terre des Hommes</b>	- <i>Terre des Hommes</i> has a proper deviation between different fundraising tools (Appendix 1). But budgets are often too ambitious and <i>Terre des Hommes</i> has long term commitments for projects, which causes that they use their reserves a lot (Appendix 1; Terre des Hommes, 2013; Terre des Hommes 2012; Terre des Hommes, 2011).	- <i>Terre des Hommes</i> became aware of the insecurity of government funding and tries to strengthen their other income tools such as the <i>Terre des Hommes</i> shops, or fundraising in the project countries itself (Terre des Hommes, 2013; Terre des Hommes 2012; Terre des Hommes, 2011). Success in a campaign is not linked to <i>Terre des Hommes</i> , and therefore focus on brand awareness (Terre des Hommes, 2013).

#### 4.2.3 Donor Idols

'Donor Idols' are the NGOs that have private fundraising as their main source of income. While facing the external threads, these organisations try to strengthen their private fundraising at most. For Example *Kerk in Actie* receives many donations via the church, they see threads in decreasing members of the church, more competition and an aging population, but try to maintain their position in church donations.

TABLE 15: NGOs THAT ARE CLUSTERED IN THE 'DONOR IDOLS' GROUP

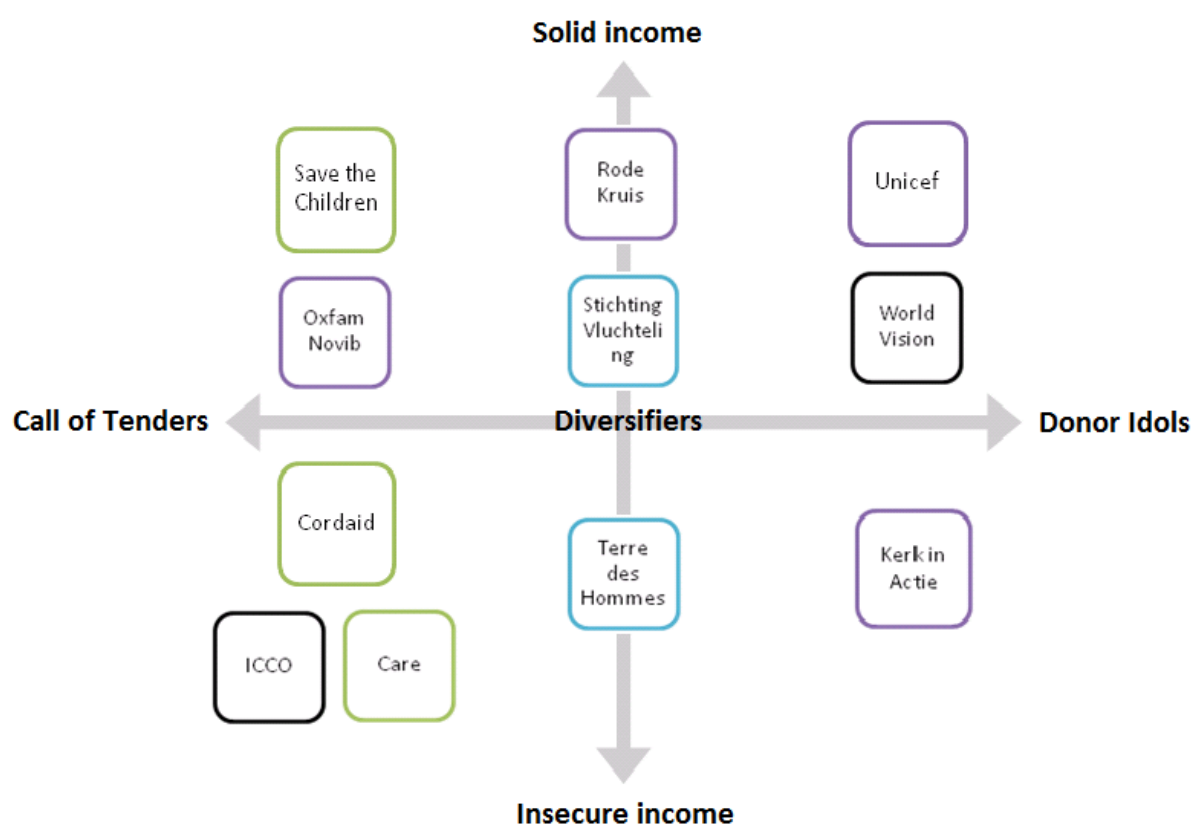
Findings on fundraising of the 'Donor Idols' group		
Case	Performance in fundraising	Fundraising strategy
<b>Kerk in Actie (Church in Action)</b>	- The main income from <i>Kerk in Actie</i> is private fundraising (Appendix 1). <i>Kerk in Actie</i> is the property of the church and benefits from that through solid donations and a reliable reputation (Kerk in Actie, 2013; Kerk in Actie, 2011; Kerk in Actie, 2009). But <i>Kerk in Actie</i> also sees a lot of threads in sustaining this position; an aging population, the economic crisis, competition from other NGOs and individual projects for church funding and decreasing members of the church (Kerk in Actie, 2013; Kerk in Actie, 2012; Kerk in Actie, 2011; Kerk in Actie, 2010). Through disappointing results, earmarked reserved have been used to finance projects (Appendix 1; Kerk in Actie, 2012)	- <i>Kerk in Actie</i> is part of the <i>ICCO</i> alliance, the alliance is founded because of government funding (MFS2). But <i>Kerk in Actie</i> also has a close collaboration with <i>ICCO cooperation</i> . Part of the fundraising department is merged and <i>ICCO Cooperation</i> executes most of the programs of <i>Kerk in Actie</i> (Kerk in Actie, 2013; Kerk in Actie, 2011; Kerk in Actie, 2009).
<b>Unicef The Netherlands</b>	- The main source of income for <i>Unicef</i> the Netherlands is private income (Appendix 1). They are a large charity with a strong brand name, which contributes to the private fundraising focus (Unicef the Netherlands, 2013; Unicef the Netherlands, 2012; Unicef the Netherlands, 2011; Unicef the Netherlands, 2010). The advantage of private income is that it is mainly non-earmarked, which means that <i>Unicef</i> can choose	- <i>Unicef</i> tries to maintain and grow this source by innovation, creativity, maintaining their brand name and market-orientation (Unicef the Netherlands, 2013; Unicef the Netherlands, 2012).

	the purpose of their income (Unicef the Netherlands, 2012).	
	- Besides the solid support base in (structural) donors, <i>Unicef</i> can rely on a large group of volunteers (Appendix 1; Unicef the Netherlands, 2013).	
<b>World Vision</b>	- Major source of income is private fundraising (Appendix 1). The income from government funding is disappointing and insecure (World Vision, 2012; World Vision, 2011; World Vision, 2009). - Through restructure and incompleteness of the fundraising team, the activities did not work on full capacity (World Vision, 2013; World Vision, 2012; World Vision, 2011).	- Main focus is on private fundraising through child sponsorship, church and company fundraising (World Vision, 2012; World Vision, 2011; World Vision, 2009).

#### 4.2.4 Fundraising strategy clustering

There are three types of fundraising strategies found, based on their fundraising strategy and performance: 'Call of Tenders', 'Diversifiers' and 'Donor Idols'. As reflected in figure 5, *Cordaid*, *Oxfam Novib*, *Save the Children*, *ICCO* and *Care the Netherlands* are 'Call of Tenders'. *Nederlandse Rode Kruis* (Dutch Red Cross), *Stichting Vluchteling* and *Terre des Hommes* are 'Diversifiers' and *Unicef*, *World Vision* and *Kerk in Actie* (Church in Action) are 'Donor Idols'. Furthermore, the performance in income is ranked within the clusters from solid income to insecure income. A few measurements are used to define the performance in income; the diversification of income sources, the fluctuation in income and the years with a negative result, the argumentation of ranking can be found in appendix 1 and 2. The colour of the frames indicates the clustering of the next section.

FIGURE 5: SHO MEMBERS CLUSTERED ON FUNDRAISING STRATEGIES



### 4.3 Clustering the role of SHO in fundraising strategies

In this section the NGOs are clustered on the role of the SHO in the fundraising strategies of the NGOs. In this section the core questions of the thesis are studied. The clustering is divided into two axes. The first axis represents if the view on the fundraising benefit that derives from the SHO collaboration is driven by internal factors, an external factors or neutral. The second axis explains if the view on the benefit of the emergency relief that can be executed is driven by external factors, internal factors or neutral. In total, three clusters are made.

#### 4.3.1 Not relevant

In this case, the drivers to collaborate in the SHO are not relevant from *ICCO*, because they do not receive the funds from the SHO directly. *World Vision* does not name any motivations to collaborate, and therefore it is impossible to analyse the data from this NGO.

TABLE 16: NGOs THAT ARE NOT RELEVANT IN THIS SECTION

Argumentation on cases that are not relevant in this part of the research	
Case	Reason to leave out this case
<b>ICCO</b>	- <i>ICCO cooperation</i> does not directly receive funding from the SHO (Appendix 1), but because the fundraising department merged with the fundraising department of <i>Kerk in Actie</i> , they collectively join the SHO campaign. <i>ICCO Cooperation</i> executes the international program of <i>Kerk in Actie</i> , and <i>Kerk in Actie</i> supports ICCO with membership dues (ICCO Cooperation, 2012; ICCO Cooperation, 2011; ICCO Cooperation, 2010).
<b>World Vision</b>	- <i>World vision</i> does not give any information about their drivers to collaborate in SHO.

#### 4.3.2 Government pleasers

The ‘government pleasers’ are NGOs that name government funding as their main driver to collaborate. *Save the Children* and *Cordaid* even express this, and the explanation of *Care The Netherlands* implies the same direction. The fundraising benefit that arises from the collaboration is therefore internal driven. The organisations collaborate within the SHO to strengthen their relation with the government, and this is therefore an internal motivation to collaborate. The benefits for the emergency relief are not named by *Care The Netherlands* and *Save the Children*, and therefore neutral. *Cordaid* devotes the benefit for the emergency relief towards scale, and this driver is therefore external.

TABLE 17: NGOs THAT ARE CLUSTERED IN THE ‘GOVERNMENT PLEASERS’ GROUP

Statements of the government pleasers about collaboration		
Case	Collaboration in the SHO	Collaboration in general
<b>Care the Netherlands</b>	- <i>Care the Netherlands</i> is a member of SHO since 2012 (Care The Netherlands, 2013)	- To receive funding from the Dutch government, <i>Care The Netherlands</i> collaborates with other Dutch NGOs (Care The Netherlands, 2013, Care The Netherlands, 2010)
<b>Cordaid</b>	- In relation to the SHO collaboration <i>Cordaid</i> amplifies that the scale of disasters is the major driver to collaborate (Cordaid, 2013).	- When talking about the government funding, <i>Cordaid</i> claims that NGOs collaborate more with other organisations because the government rewards these collaborations (Cordaid, 2010; Cordaid, 2012) - Furthermore they state that collaboration is an important key in changing power structures (Cordaid, 2010).
<b>Save the Children</b>	- <i>Save the Children</i> has a high focus on government funding, and states that they anticipate on the request from the government to collaborate by	- Collaboration contributes to increasing public support, sharing knowledge and each other’s capacity (Save the Children, 2013; Save the Children, 2012). - <i>Save the Children</i> has a high focus on government funding, and states that they anticipate on the request from the

the MFS2 alliances and the SHO collaboration (Save the Children, 2011; Save the Children, 2009).	government to collaborate by the MFS2 alliances and the SHO collaboration (Save the Children, 2011; Save the Children, 2009).
--	---

### 4.3.3 Constant relevance seekers

The 'Constant relevance seekers' are NGOs that evaluate the efficiency and effectiveness of the SHO collaboration constantly and in addition, the suitability of the SHO projects are measured for the organisation. On the grounds of this statement, it can be said that the motivations concerning the benefits for emergency relief are internal driven. The motivations in terms of fundraising benefits are not named and for this reason, neutral.

TABLE 18: NGOs THAT ARE CLUSTERED IN THE 'CONSTANT RELEVANCE SEEKERS' GROUP

Statements of the constant relevance seekers about collaboration		
Case	Collaboration in the SHO	Collaboration in general
<b>Stichting Vluchteling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stichting Vluchteling</i> is critical towards the SHO operations. In 2008 they stopped their membership because of policy and operational inadequacies, in 2010 they retried their membership, but are still controlling the efficiency and effectiveness of the SHO (Stichting Vluchteling, 2013; Stichting Vluchteling, 2011; Stichting Vluchteling, 2010).</li> <li>- They did not participate in the SHO campaign for the Philippines because it was not in line with their mandate for refugee relief (Stichting Vluchteling, 2013)</li> </ul>	-
<b>Terre des Hommes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Terre des Hommes</i> critical evaluates the way they receive SHO funds and how they can spend it. They ended their membership of SHO because of bureaucracy in 2008, but started again in 2009 after positive changes in the reaction of SHO towards a disaster. <i>Terre des Hommes</i> didn't join the campaign for Pakistan because they were not based enough in the disaster area (Terre des Hommes, 2010).</li> </ul>	-

### 4.3.4 Collective efficiency seekers

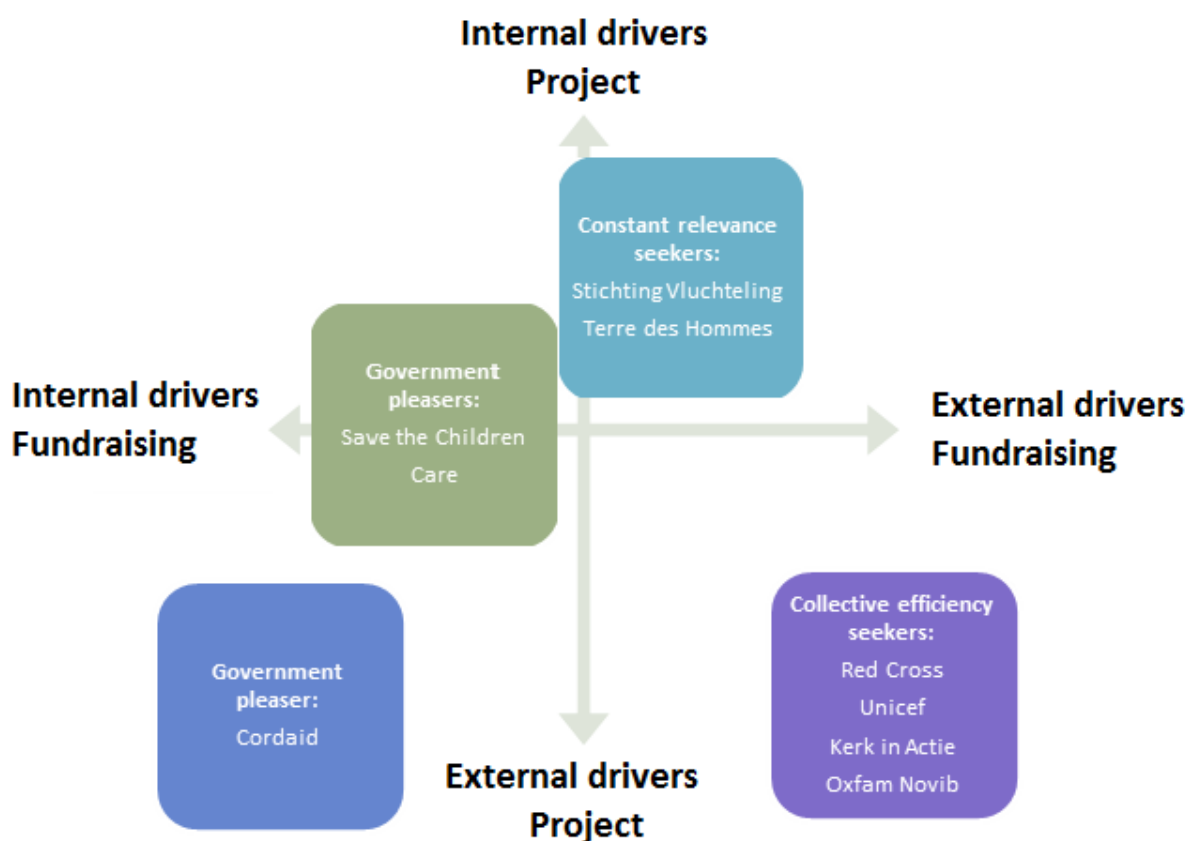
The 'Collective efficiency seekers' especially point out the initial aim of the establishment of the SHO; it is more efficient to raise funds together when emergencies occur, instead of raising funds separately. In this case, both fundraising benefit and benefit for the emergency relief project are external driven.

TABLE 19: NGOs THAT ARE CLUSTERED IN THE 'COLLECTIVE EFFICIENCY SEEKERS' GROUP

Statements of the collective efficiency seekers about collaboration		
Case	Collaboration in the SHO	Collaboration in general
<b>Cordaid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In relation to the SHO collaboration <i>Cordaid</i> amplifies that the scale of disasters is the major driver to collaborate (Cordaid, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- When talking about the government funding, <i>Cordaid</i> claims that NGOs collaborate more with other organisations because the government rewards these collaborations (Cordaid, 2010; Cordaid, 2012)</li> <li>- Furthermore they state that collaboration is an important key in changing power structures (Cordaid, 2010).</li> </ul>
<b>Kerk in Actie (Church in</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kerk in Actie</i> is a member of SHO since the establishment of the collaboration in 1989 and explains that they agree that it would be inefficient to</li> </ul>	-

<b>Action)</b>		raise funds independently with emergency relief. It results in cost-effectiveness and a better result for the beneficiaries. (Kerk in Actie, 2013).	
<b>Nederlandse Rode kruis (Dutch Red Cross)</b>	-	The <i>Nederlandse Rode Kruis</i> sets conservative budgets for sources of income that have an insecure factor; inheritances, government budgets and interest and investment income are conservative budgeted. Income from SHO campaigns is never budgeted because of its incidental nature (Nederlandse Rode Kruis, 2013; Nederlandse Rode Kruis, 2011).	-
<b>Unicef the Netherlands</b>	-	<i>Unicef</i> the Netherlands states that with big humanitarian disasters the ten SHO members work together to raise funds because collective they raise more funds and create more awareness about the disaster and the consequences to a large audience (Unicef the Netherlands, 2013).	-
<b>Oxfam Novib</b>	-	The income from SHO is not budgeted (Oxfam Novib, 2011). - <i>Oxfam Novib</i> was in charge of the SHO management when organisational changes took place in order to gain two members back to the SHO (Oxfam Novib, 2009).	- <i>Oxfam Novib</i> collaborates with other organisations to strengthen their work (Oxfam Novib, 2011). - They state that in case of the government funding, collaboration is most effective in sub-alliances and specific projects which harness the complementary expertise of each member (Oxfam Novib, 2013).

FIGURE 6: SHO MEMBERS CLUSTERED ON DRIVERS TO COLLABORATE WITHIN SHO



#### 4.3.5 Collaboration clustering

There are three types of SHO roles found, based on the statements of the NGOs about the SHO and general collaboration: 'Government pleasers', 'Collective efficiency seeker s' and 'Constant relevance seekers'. As reflected in figure 6, *Cordaid*, *Save the Children* and *Care the Netherlands* are 'Government pleasers'. *Nederlandse Rode Kruis (Dutch Red Cross)*, *Unicef*, *Kerk in Actie* and *Oxfam Novib* are 'Collective efficiency seekers' and *Stichting vluchteling* and *Terre des Hommes* are 'Constant relevance seekers'.

## 5. Discussion

The purpose of the research is to contrive the internal and external drivers of NGOs to collaborate in fundraising activities. In particular the focus is on the Dutch consortium SHO, in which 10 major NGOs collaborate when facing emergency relief. As noted in the introduction, collaboration is seen as a way to reduce inefficiency in fundraising and the eventual efficiency of collaboration can only be measured case by case (Ritchie, 1995). Therefore, the drivers of the NGOs that participate in the SHO collaboration are measured. It is crucial to analyse the drivers to collaborate because the relation with donors is volatile and there is room for development of collaborations. Patterns have been found in the result chapter by comparing the fundraising focus of the NGOs and the performance in fundraising with the expressions about the SHO collaboration and collaboration in general. The following patterns will be explained and examined in this chapter:

1. NGOs with government funding as major income and fundraising focus seek government support through collective fundraising.
2. NGOs with a diversified fundraising portfolio constantly seek relevance of a collaboration for its own organisational mission.
3. NGOs with a solid income seek efficiency in raising funds collectively when emergency relief is needed
4. NGOs with private donations as major income and fundraising focus seek efficiency in raising funds collectively when emergency relief is needed.

### 5.1 Internal drivers

The internal drivers are earlier in the research defined as internal factors that are based on the strategic capabilities an organisation has (Johnson & Whittington, 2009). Strategic capabilities could be present in forms of fundraising, segments, organisational process and organisational structure (Sargeant & Jay, 2014). The internal drivers discussed in this research are; collaboration for government support and internal relevance seeking of collaboration.

#### 5.1.1 Collaboration for government support

The NGOs that have government funding as their main income, seek government support as their motivation to collaborate in the SHO. The pattern relating to NGOs that have government funding as their main source of income is found through connecting the 'Call for Tenders' group and the 'Government pleasers' discussed in the result chapter. *Care the Netherlands*, *Cordaid* and *Save the Children* are call for tenders and government pleasers, and therefore they form the first pattern. The pattern is focussed on individual income benefits and is therefore internally driven in terms of the fundraising benefit.



It is of high importance that this driver is stretched because government funding is named as an insecure income factor. NGOs acquire funding from institutional funders through writing proposals for so called 'call of tenders'. When gaining a 'call of tender' the NGO receives an amount of money to realize the project that they wrote a proposal for. Besides the insecurity of obtaining a success rate on the competitive market for 'call for tenders' (Chau & Huysentruyt, 2006; Besley & Ghatak, 2001), NGOs have become aware of the threat of decreasing government funding (Care The Netherlands 2013; Cordaid 2013, 2012; ICCO 2013, 2011, 2010; Oxfam Novib 2013, 2011, 2010; Save the Children 2013, 2012; Stichting Vluchteling 2010; Terre des Hommes 2013, 2011, 2010; UnicefThe Netherlands 2013, 2013,2010; World Vision 2009). Also in the US, UK, Canada, Japan, Germany and other countries, the NGO sector mainly relies on government funds (Salamon et al., 2003).

Literature underlines that collaboration can be driven by enforcing relationships with institutional funders. Chau & Huysentruyt (2006) studied the effects of competition in 'call of tenders' at institutional funders on the purposes of the NGOs and concludes that it would be efficient for all parties if NGOs would collaborate to receive government budgets. Abdy & Barclay (2001) emphasise that collaboration helps with the acquisition of new donors and increases the trust of current donors. Warleigh (2000) confirms that by claiming that lobbying success of NGOs in the European Union relies on the alliances NGOs make to enlarge their influence in advocacy. To sum up, there is high competition in 'call of tenders' from institutional funders, the amount of money NGOs are receiving from the government is declining and it is found that NGOs collaborate to receive more government funding. It is not found in literature that the NGOs that have government funding as their major income, appoint government support as their motivation to collaborate in the SHO. But it is assumable that when government funding is key strategy, collaboration is driven by the intention of acquiring more government support.

A weakness of this pattern may be that the conclusion of collaboration within the SHO to receive more government support is over rushed. The NGOs that name the fact that they collaborate more to receive government support are mainly focussed on the MFS2 alliances (Care The Netherlands, 2013, 2010; Save the Children, 2011, 2009; Cordaid, 2012, 2011; Oxfam Novib, 2013). Only *Save the Children* directly states that the SHO collaboration also belongs in the list of ways to improve the relation with the government (Save the Children, 2011, 2009). The assumption that collaboration in the SHO is formed because of government support holds, should be defined in future research.

### **5.1.2 Internal relevance of collaboration**

NGOs with a diversified fundraising portfolio constantly seek relevance of a collaboration for their own organisational mission. This is found by connecting the 'Diversifiers' group and the 'Constant relevance seekers' group debated in the results and form the second pattern. Both *Stichting Vluchteling* and *Terre des Hommes* ended their SHO membership in 2008 because of inadequacies in operations and policies of the SHO, and joined again after improvements were made by the SHO. And both organisations cancelled participation in one of the SHO projects because it was not in line with their projects or mission (Stichting Vluchteling, 2013, 2011, 2010; Terre des Hommes, 2010). Since these statements are their remarks regarding the SHO collaboration, it can be stated that the project benefits are internal driven, there are no impressions given about fundraising directions, and therefore the fundraising aspect is neutral. It is meaningful to review the pattern of diversified fundraisers, because they represent the barriers NGOs could have in collaboration. It is advantageous

to be critical towards the operations of a collaboration. Abdy & Barclay (2001) found obstacles that could hold back NGOs to collaborate. One of these obstacles is; a strong organisational culture that holds NGOs from collaboration. Through constant evaluation *Stichting Vluchteling* and *Terre des Hommes* show that they value their organisational culture at large, because it resulted in a higher priority for the organisations own operations, instead of the collaboration.

Yanacopulos (2005) explains that dependency relates to all sorts of resources a NGO could have. Development NGOs are dependent on the NGOs legitimacy, funds raised and information and knowledge availability. In this pattern, legitimacy is an interesting factor. Pfeffer and Salancik (2003) define legitimacy as the reputation an organisation has from the view point of other actors or stakeholders, and it is more notable when it is inattentive then when it is present. Ritchie (1995) states that collaboration has a positive effect on an organisations legitimacy. But in this case, both *Stichting Vluchteling* and *Terre des Hommes* foresaw that the SHO collaboration affected their own organisational legitimacy in 2008, and interrupted their participation. They had the possibility to assess their fundraising activities more than other NGOs because they have a diversified portfolio. Yanacopulos (2005) states that a diversified fundraising portfolio does not directly reduce the dependency on the differentiated donors in the environment, but it changes the structure of the organisational dependency and the interdependency of the different donors. Consequently, it becomes easier to manage the income. To conclude, literature did not yet make the link between diversification and relevance seeking, but it gives a good indication towards the pattern.

Another explanation of this pattern could be that seeking internal relevance is not the actual driver to collaborate. In such a situation there is again an underlying driver, namely the public discussion on the efficiency and transparency of development relief (Care The Netherlands 2013; Cordaid People in Need 2012, 2010; ICCO 2011, 2010, 2009; Kerk in Actie 2012; Nederlandse Rode Kruis 2009; Oxfam Novib 2009; Save the Children 2012, 2011, 2009; Stichting Vluchteling 2012, 2011; Terre des Hommes 2012, 2011, 2010; Unicef The Netherlands 2013, 2012, 2010; World Vision 2013). Legitimacy is driven by the opinions of other actors, in that sense the underlying driver, critical donors, has overlap with seeking internal relevance. But the mechanism of cause and effect is unknown, and should be explored in further research.

## 5.2 External drivers

External drivers are earlier in the thesis defined as external factors that occur in the external environment (Johnson & Whittington, 2009). The external environment involves factors on macro level, competitors, potential collaborators and market factors (Sargeant & Jay, 2014). In this section, the external driver that is described is; efficiency in fundraising for emergency relief.

### 5.2.1 Efficiency in fundraising for emergency relief

The NGOs that have private donations as their main income and NGOs that have a solid income, name the efficiency in fundraising for emergency relief as their motivation to collaborate in the SHO. The pattern concerning NGOs that have private donations as their main source of income is found through linking the 'Donor Idols' group and the 'Collective efficiency seekers' discussed in the result chapter. *Unicef* and *Kerk in Actie* (Church in Action) are both Donor Idols and Collective efficiency seekers, and that is why they frame the third pattern. The pattern regarding NGOs that have a solid income is found by connecting the NGOs with a solid income and the 'Collective efficiency seekers' debated in the results. *Cordaid*, *Oxfam Novib* and *Nederlandse Rode Kruis* have a solid income and

are Collective efficiency seekers, and therefore the fourth pattern has been revealed. The motivation, efficiency in fundraising for emergency relief, oversees the holistic benefit for the NGO market and the drivers is therefore externally driven, both for the fundraising and project benefit.

The driver is the initial aim of the SHO collaboration, hence it is important to validate if the aim is still pursued. As named in the introduction, Thornton (2006) recommend collective fundraising to reduce the high expenditures on fundraising. Also Ritchie (1995) sees benefits in collaboration that are related to the efficiency of fundraising, it causes; improvements of human resource management, better knowledge and information management, bridging the gap between collective and individual strategies and it improves crisis management. Furthermore it creates awareness of the problems, educates people and helps in advocating the general goal (Ritchie, 1995), which are also factors named by the NGO *Unicef* (Unicef the Netherlands, 2013). Abdy & Barclay (2001) lay emphasis on the cost and revenue benefit; collaboration creates brand synergy and reduces the private fundraising expenditures. The cost effectiveness is also named by the NGO *Kerk in Actie* (Kerk in Actie, 2013).

The potential benefits named in literature underline the existence of the efficiency driver to collaborate, but is not directly linked towards NGOs that have private donations as their main income and NGOs that have a solid income. Brands and Elam (2013) have studied the effect of organisational factors on fundraising enablers in small NGOs. They conclude that collaboration responds for 0% on organisational structure, 4% on decision making, 26% on leadership, 9% on communication, 4% on incentives and 57% on organisational practices. Since organisational practices have a huge influence on collaborations, it is most likely that NGOs with a solid income are more focussed on collaborations. When an organisation focusses on collaboration, it is advantageous to view the NGO market as a holistic organization, instead of independent individuals (Cummings & Worley, 2009). On account of these conclusions, it is assumable that NGOs with a solid income name the efficiency in fundraising for emergency relief as their motivation to collaborate in the SHO. Regards NGOs that have private donations as their main income, the efficiency driver has a different importance. The SHO collaboration is mainly set up to receive private donations. Since this is the main source of income of the NGOs, and donors relations are fragile, it is of absolute importance that fundraising activities are handled carefully. Senanayake (1999) states that donors prefer collaboration instead of competition when facing emergency relief. Consequently, NGOs that have private donations as their main income, state the efficiency in fundraising for emergency relief as their main motivation to collaborate in the SHO.

Alternative explanations of this pattern could be that it is a stroke of luck that the NGOs that have private donations as their main income and NGOs that have a solid income are the ones that named the SHOs initial aim and the other NGOs not. In this case, the SHOs initial aim is seen as a common understanding, not as a driver that could exist as the aim of an individual NGO. But, reading the evidence and literature presented above, coincidence is not plausible. Another alternative explanation is that the driver of fundraising efficiency has an underlying driver. Most NGOs name the thread that there is a public discussion on the efficiency and transparency of development relief, and that donors become more critical (Care The Netherlands 2013; Cordaid 2012, 2010; ICCO 2011, 2010, 2009; Kerk in Actie 2012; Nederlandse Rode Kruis 2009; Oxfam Novib 2009; Save the Children 2012, 2011, 2009; Stichting Vluchteling 2012, 2011; Terre des Hommes 2012, 2011, 2010; Unicef The Netherlands 2013, 2012,2010; World Vision 2013). It is possible that because donors ask for more

efficiency, NGOs are forced to strive for that efficiency in collaborations. In this case the initial driver is not fundraising efficiency, but the underlying driver namely; critical donors. It is not possible to find the origin of this discussion in this research, further research should reveal the cause and effect dilemma.

### 5.3 Limitations

Despite the framework that is described, our research is limited in a few ways. At first, the data that has been selected for this research limits information. Annual reports and financial reports are sources that are composed by the NGO itself, and contains the information that they want to present towards their stakeholders, meaning the information could be biased. Furthermore, this limited the research in terms of in-depth information. When choosing, for example interviews as sources, there are many more possibilities in acquiring specific information. In return for the limitations of using annual reports and financial reports as research sources, independency of the researcher is guaranteed. Second, only the point of view of the SHO members are measured in this research. When applying triangulation measurement, this limitation could be prevented. Triangulation would explore the statements about collaboration from the members of the SHO, the SHO itself and third parties. Third parties in this case could be for example the CBF or non-participating NGOs. Third, the influence on fundraising results from other departments in the NGO are left out of consideration. Most NGOs have an 'education' department which informs the crowd about development problem and the actions the NGO is taking to prevent and combat these problems. The crowd that has been reached are in theory potential donors. Therefore, in future research it would be preferable to take the influence from other departments in the NGO in account, apply triangulation and to assess the research data carefully.

## 6. Conclusion & Recommendations

This research explored the internal and external drivers of NGOs to collaborate in fundraising. An analysis of the members of the Dutch consortium SHO resulted in the following propositions; 1) NGOs with a solid income seek efficiency in raising funds collectively when emergency relief is needed. 2) NGOs with private donations as major income and fundraising focus seek efficiency in raising funds collectively when emergency relief is needed. 3) NGOs with government funding as major income and fundraising focus seek government support through collective fundraising. 4) NGOs with a diversified fundraising portfolio constantly seek relevance of a collaboration for its own organisational mission. Both literature and the evidence are supporting these propositions to a great extent. It is important that the mechanism of drivers to collaborate have been brought to light because it is a rarely used fundraising tool that has significant potential to improve the efficiency in fundraising. When collaborating, NGOs do not compete for the same donor, but approach donors collectively.

As previously said, the effectiveness of collaboration can only be measured case-by-case (Ritchie, 1995). The propositions found in this research can be tested in further deductive research and should be expanded towards countries that also have a consortium of major NGOs for emergency relief. Furthermore, further research could elaborate more on the advice that can be given towards NGOs concerning collaborations, with this research as a reference.

## References

- Abdy, M., & Barclay, J. (2001). Marketing collaborations in the voluntary sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 215-230.
- Aldashev, G., Verdier, T. (2010). Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development. *Journal of Development Economics*, 91, 48–63.
- Aldashev, G., & Verdier, T. (2009). When NGOs go global: Competition on international markets for development donations. *Journal of International Economics*, 79(2), 198-210.
- Barman, E. A. (2002). Asserting difference: The strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social Forces*, 80(4), 1191-1222.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2001). Government versus private ownership of public goods. *Quarterly Journal of Economics*, 1343-1372.
- Bilodeau, M., Slivinski, A. (1997). Rival charities. *Journal of Public Economics* 66, 449–467.
- Brands, K., & Elam, D. (2013). Addressing Fundraising Challenges of a Non-Profit Organization Caused by Financial Uncertainty Using an Appreciative Inquiry Approach. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 2(2), 163-176.
- Bray, I. (2013). *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. Nolo.
- Breen, O. B. (2014). *Minding the Pennies: Global Trends in the Regulation of Charitable Fundraising*. Routledge Companion on Philanthropy (Spring 2015), Forthcoming
- CARE Nederland. (2013). 2012-2013 Annual report including financial statements of CARE Nederland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4244/CARE-Nederland-St>.
- CARE Nederland. (2012). 2011-2012 Annual report including financial statements of CARE Nederland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4244/CARE-Nederland-St>.
- CARE Nederland. (2011). 2010-2011 Annual report including financial statements of CARE Nederland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4244/CARE-Nederland-St>.
- CARE Nederland. (2010). 2009-2010 Annual report including financial statements of CARE Nederland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4244/CARE-Nederland-St>.
- CARE Nederland. (2009). 2008-2009 Annual report including financial statements of CARE Nederland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4244/CARE-Nederland-St>.
- Castaneda, M., Garen, J., Thornton, J. (2008). Competition, Contractibility, and the Market for Donors to Non-Profits. *Journal of Law, Economics, and Organization* 24, 215–246.
- CBF, (09-11-2014). Doelstelling en Achtergronden. Retrieved from <http://www.cbf.nl/over-het-cbf/doelstelling/>.
- CBF, (2013). Verslag fondsenwerving 2012. Retrieved from <http://www.cbf.nl/kenniscentrum/>.
- Chau, N. H., & Huysentruyt, M. (2006). Nonprofits and public good provision: A contest based on compromises. *European Economic Review*, 50(8), 1909-1935.

Cordaid. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Cordaid. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4072/Cordaid-St>.

Cordaid. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Cordaid. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4072/Cordaid-St>.

Cordaid. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Cordaid. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4072/Cordaid-St>.

Cordaid. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Cordaid. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4072/Cordaid-St>.

Cordaid. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Cordaid. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4072/Cordaid-St>.

Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Gonzalez, M. E. (2014). *Conscientious Conservation: Global Collaboration, Leadership Development, and 21st Century Fundraising*.

Grønbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social services and community development organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Holme, R., & Watts, P. (1999). *Corporate social responsibility*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

ICCO Cooperation. (2014). 2013 Annual report including financial statements of ICCO Cooperation. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling/3855/ICCO-St>.

ICCO Cooperation. (2013). 2012 Annual report including financial statements of ICCO Cooperation. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling/3855/ICCO-St>.

ICCO Cooperation. (2012). 2011 Annual report including financial statements of ICCO Cooperation. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling/3855/ICCO-St>.

ICCO Cooperation. (2011). 2010 Annual report including financial statements of ICCO Cooperation. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling/3855/ICCO-St>.

ICCO Cooperation. (2010). 2009 Annual report including financial statements of ICCO Cooperation. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling/3855/ICCO-St>.

Johnson, G., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.

Kerk in Actie. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Kerk in Actie. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3993/Kerk-in-Actie-onderdeel-vd-Dienstenorganisatie-vd-PKN>



Kerk in Actie. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Kerk in Actie. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3993/Kerk-in-Actie-onderdeel-vd-Dienstenorganisatie-vd-PKN>

Kerk in Actie. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Kerk in Actie. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3993/Kerk-in-Actie-onderdeel-vd-Dienstenorganisatie-vd-PKN>

Kerk in Actie. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Kerk in Actie. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3993/Kerk-in-Actie-onderdeel-vd-Dienstenorganisatie-vd-PKN>

Kerk in Actie. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Kerk in Actie. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3993/Kerk-in-Actie-onderdeel-vd-Dienstenorganisatie-vd-PKN>

Kinsbergen, S., Schulpen, L., Smeets, A., Gruppen, P., Ariëns, H., Aangeenbrug, M., & Ariëns, H. (2009). Minder pretentie, meer ambitie.

Nederlandse Rode Kruis. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Nederlandse Rode Kruis. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3859/Rode-Kruis-Ver-Het-Nederlandse>

Nederlandse Rode Kruis. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Nederlandse Rode Kruis. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3859/Rode-Kruis-Ver-Het-Nederlandse>

Nederlandse Rode Kruis. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Nederlandse Rode Kruis. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3859/Rode-Kruis-Ver-Het-Nederlandse>

Nederlandse Rode Kruis. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Nederlandse Rode Kruis. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3859/Rode-Kruis-Ver-Het-Nederlandse>

Nederlandse Rode Kruis. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Nederlandse Rode Kruis. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3859/Rode-Kruis-Ver-Het-Nederlandse>

Kistruck, G. M., Qureshi, I., & Beamish, P. W. (2013). Geographic and product diversification in charitable organizations. *Journal of Management*, 39(2), 496-530.

Oxfam Novib. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Oxfam Novib. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3955/Oxfam-Novib-St>.

Oxfam Novib. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Oxfam Novib. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3955/Oxfam-Novib-St>.

Oxfam Novib. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Oxfam Novib. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3955/Oxfam-Novib-St>.



Oxfam Novib. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Oxfam Novib. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3955/Oxfam-Novib-St>.

Oxfam Novib. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Oxfam Novib. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3955/Oxfam-Novib-St>.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Ritchie, C. (1995). Coordinate? Cooperate? Harmonise? NGO policy and operational coalitions. *Third World Quarterly*, 16(3), 513-524.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (2003). *Global civil society: An overview*. Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University.

Sargeant, A., & Jay, E. (2014). *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice 3e: Analysis, Planning and Practice*. Routledge.

Sargeant, A., & Jay, E. (2004). *Building donor loyalty: The fundraiser's guide to increasing lifetime value*. John Wiley & Sons.

Save the Children. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Save the Children. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4385/Save-the-Children-Nederland-St>.

Save the Children. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Save the Children. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4385/Save-the-Children-Nederland-St>.

Save the Children. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Save the Children. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4385/Save-the-Children-Nederland-St>.

Save the Children. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Save the Children. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4385/Save-the-Children-Nederland-St>.

Save the Children. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Save the Children. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4385/Save-the-Children-Nederland-St>.

Senanayake, P. (1999). A new model for collaboration—making emergency contraceptives available in developing countries. *International Journal of Gynecology & Obstetrics*, 67, S59-S65.

SHO. (2012). *Organisatie reglement Samenwerkende Hulporganisaties*. Retrieved from <http://samenwerkendehulporganisaties.nl/over-sho/>.

Stichting Vluchteling. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Stichting Vluchteling. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4065/Vluchteling-St>.

Stichting Vluchteling. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Stichting Vluchteling. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4065/Vluchteling-St>.

Stichting Vluchteling. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Stichting Vluchteling. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4065/Vluchteling-St>.

Stichting Vluchteling. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Stichting Vluchteling. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4065/Vluchteling-St>.

Stichting Vluchteling. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Stichting Vluchteling. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/4065/Vluchteling-St>.

Terre des Hommes. (2014). 2013 Annual report including financial statements of Terre des Hommes. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3965/Terre-des-Hommes-Nederland-St>.

Terre des Hommes. (2013). 2012 Annual report including financial statements of Terre des Hommes. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3965/Terre-des-Hommes-Nederland-St>.

Terre des Hommes. (2012). 2011 Annual report including financial statements of Terre des Hommes. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3965/Terre-des-Hommes-Nederland-St>.

Terre des Hommes. (2011). 2010 Annual report including financial statements of Terre des Hommes. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3965/Terre-des-Hommes-Nederland-St>.

Terre des Hommes. (2010). 2009 Annual report including financial statements of Terre des Hommes. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3965/Terre-des-Hommes-Nederland-St>.

Thornton, J. (2006). Nonprofit fund-raising in competitive donor markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 204-224.

UNICEF Netherland. (2014). 2013 Annual report including financial statements of UNICEF Netherland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3810/UNICEF-St-Nederlands-Comit>.

UNICEF Netherland. (2013). 2012 Annual report including financial statements of UNICEF Netherland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3810/UNICEF-St-Nederlands-Comit>.

UNICEF Netherland. (2012). 2011 Annual report including financial statements of UNICEF Netherland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3810/UNICEF-St-Nederlands-Comit>.

UNICEF Netherland. (2011). 2010 Annual report including financial statements of UNICEF Netherland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3810/UNICEF-St-Nederlands-Comit>.

UNICEF Netherland. (2010). 2009 Annual report including financial statements of UNICEF Netherland. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3810/UNICEF-St-Nederlands-Comit>.

Warleigh, A. (2000). The hustle: citizenship practice, NGOs and 'policy coalitions' in the European Union-the cases of Auto Oil, drinking water and unit pricing. *Journal of European Public Policy*, 7(2), 229-243.

World Vision. (2014). 2013 Annual report including financial statements of World Vision. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3972/World-Vision-Nederland-St>.

World Vision. (2013). 2012 Annual report including financial statements of World Vision. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3972/World-Vision-Nederland-St>.

World Vision. (2012). 2011 Annual report including financial statements of World Vision. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3972/World-Vision-Nederland-St>.

World Vision. (2011). 2010 Annual report including financial statements of World Vision. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3972/World-Vision-Nederland-St>.

World Vision. (2010). 2009 Annual report including financial statements of World Vision. retrieved from <http://www.cbf.nl/Instelling-documenten/3972/World-Vision-Nederland-St>.

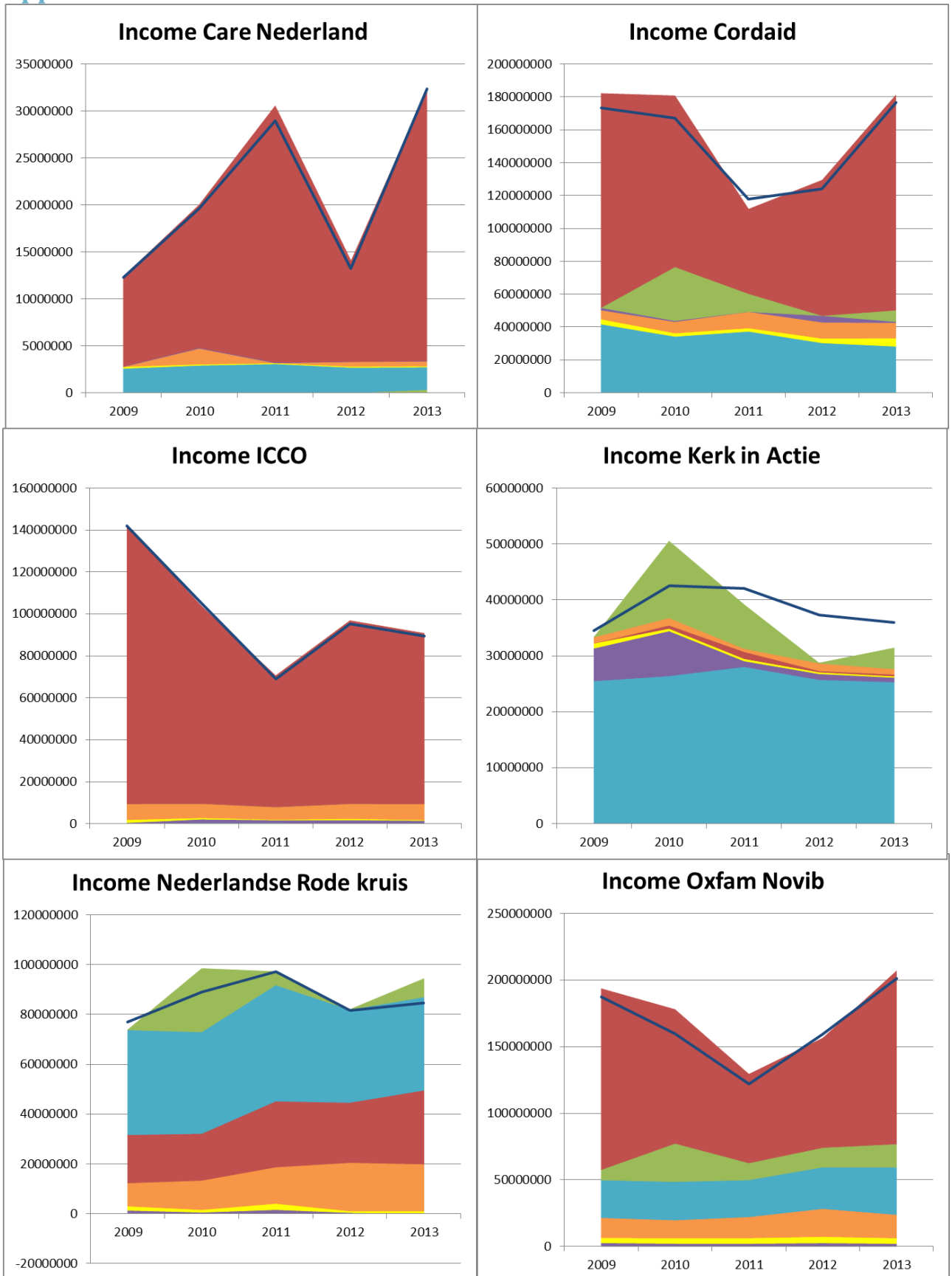
Yanacopulos, H. (2005). The strategies that bind: NGO coalitions and their influence. *Global Networks*, 5(1), 93-110.

Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit management and leadership*, 12(2), 139-157

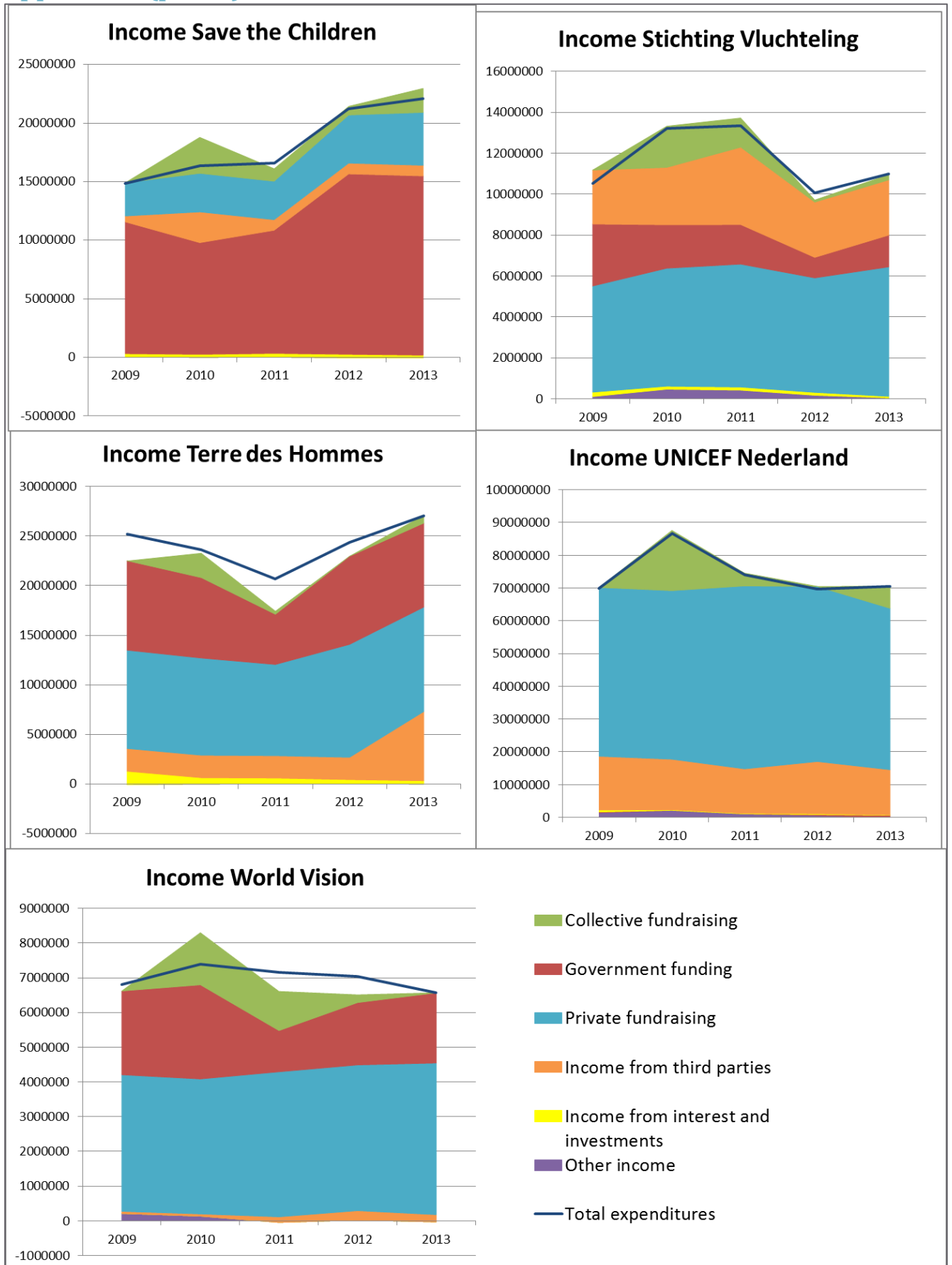
Young, D. R. (2001). Organizational identity and the structure of nonprofit umbrella associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 289-304.

# Appendix

## Appendix 1



## Appendix 1 (part 2)



## Appendix 2

NGO	Diversification (amount of sources with 10% of total income in 2013)	Amount of years with negative revenue	Year with highest negative fluctuation	Ranking in cluster
<b>'Call of Tenders'</b>				
Care the Netherlands	1	0	-54% (2011-2012)	5
Cordaid	2	1	-38% (2010-2011)	3
ICCO	1	1	-32% (2010-2011)	4
Oxfam Novib	2	1	-27% (2010-2011)	2
Save the Children	2	1	-14% (2010-2011)	1
<b>'Diversifiers'</b>				
Nederlandse Rode Kruis	3	1	-16% (2011-2012)	1
Stichting Vluchteling	3	1	-29% (2011-2012)	2
Terre des Hommes	3	5	-25% (2010-2011)	3
<b>'Donor Idols'</b>				
Kerk in Actie	2	3	27% (2011-2012)	3
Unicef	2	0	15% (2010-2011)	1
World Vision	2	2	20% (2010-2011)	2



## Appendix 3

---

- <sup>i</sup> "Het nieuwe team is aan de slag gegaan met het ontwikkelen van de strategische positionering en branding van CARE Nederland, het vergroten van de zichtbaarheid..." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)
- <sup>ii</sup> Het ontwikkelen van een voorlichtingscampagne om het werk van CARE meer bekendheid te geven in Nederland en al doende de marketing- en fondsenwerving strategie te versterken. Het versterken van merk CARE Nederland: de juiste partners om dit proces te begeleiden zullen worden geselecteerd. (Annual report 2011-2012, Care Nederland)
- <sup>iii</sup> "Het nieuwe team is aan de slag gegaan met ... het verhogen van de loyaliteit van bestaande donateurs." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)
- <sup>iv</sup> Naast aanwas is behoud van donateurs ook een voorname doelstelling. Om het opzegpercentage onder nieuw geworven donateurs terug te dringen en zodoende een hoger rendement uit de werfinspanning te behalen, is een test ontwikkeld waarbij nieuw geworven donateurs hun donatie kunnen oormerken ten behoeve van een zogenoemd Etalageproject. Vervolgens worden ze via de website en social media op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen dit project. (Annual report 2011-2012, Care Nederland)
- <sup>v</sup> Om donateurs intensiever en langduriger bij het werk van CARE (Nederland) te betrekken, zal in het begin van financieel jaar 2011/2012 een proef worden gestart, waarbij donateurs met een doorlopende incassomachtiging zelf kunnen meebeslissen waaraan hun donaties besteed worden. Zij kunnen daarbij kiezen uit een aantal projecten, de zogenaamde Etalageprojecten. De voorbereidingen voor de proef zullen in het volgend jaar voltooid zijn. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>vi</sup> CARE Nederland is pas in 2002 begonnen met fondsenwerving onder het Nederlandse publiek. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>vii</sup> In het afgelopen boekjaar zijn er in een tenderprocedure ('Reconstruction Tender') van het Ministerie van Buitenlandse Zaken twee grote financieringen toegekend aan CARE Nederland waarmee twee nieuwe programma's zijn opgestart ( Peace Under Construction en Foundation for Peace). De baten bedragen in het boekjaar 2013 in totaal ruim 32 miljoen euro. Dit betekent een toename van 130 procent ten opzicht van het vorige boekjaar. (Annual report 2012-2013, Care Nederland)
- <sup>viii</sup> Het afgelopen verslagjaar FY2010 is in financieel opzicht een succesvol jaar gebleken. ... Na een tegenvallend FY2009, waarin een terugval in verstrekte subsidies door institutionele donoren merkbaar was, zijn de ontvangsten van deze gelden in dit FY2010 gelukkig substantieel gestegen in vergelijking met FY2009. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>ix</sup> "De focus ligt nu op ... samenwerking met het bedrijfsleven." (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>x</sup> In laatste zes maanden van het boekjaar is onderzoek gedaan naar de ervaringen van andere Europese CARE federatieleden met betrekking tot bedrijfssponsorings, de kansen en mogelijkheden van CARE Nederland op de zakelijke markt. Met ingang van het nieuwe financiële jaar zal met de realisatie van de aanbevelingen worden begonnen. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>xi</sup> CARE Nederland is pas in 2002 begonnen met fondsenwerving onder het Nederlandse publiek en bedrijfsleven. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>xii</sup> Van de in totaal 60.125 donateurs per eind FY2010 was op dat moment 45% jonger dan 30 jaar. Het hoge aandeel van jongvolwassenen wordt mede veroorzaakt doordat CARE Nederland haar donateurs vrijwel uitsluitend werft door mensen op straat of aan de deur te informeren over de armoedeproblematiek in de wereld, wat CARE daaraan probeert te doen en hoe belangrijk donaties zijn om dat werk te kunnen voortzetten. Jongvolwassenen blijken meer ontvankelijk voor deze persoonlijke voorlichtingsmethode dan ouderen. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)
- <sup>xiii</sup> Even belangrijk is de fondsenwerving met zo min mogelijk kosten uit te voeren. Dit jaar is doelmatiger geworven waardoor het kostenpercentage fondsenwerving net iets boven de 25% is komen te liggen. Het streven is om komend jaar onder die 25% te komen. Overigens is dit een belangrijke eis om in aanmerking te komen voor het CBF-keurmerk voor goede doelen. (Annual report 2008-2009, Care Nederland)
- <sup>xiv</sup> Even belangrijk is de fondsenwerving met zo min mogelijk kosten uit te voeren. Dit jaar is doelmatiger geworven waardoor het kostenpercentage fondsenwerving net iets boven de 25% is komen te liggen. Het streven is om komend jaar onder die 25% te komen. Overigens is dit een belangrijke eis om in aanmerking te komen voor het CBF-keurmerk voor goede doelen. (Annual report 2008-2009, Care Nederland)
- <sup>xv</sup> "In het boekjaar 2013 is het marketing- en communicatieteam versterkt. Het nieuwe team is aan de slag gegaan met het ontwikkelen van de strategische positionering en branding van CARE Nederland, het vergroten van de zichtbaarheid, het geven van voorlichting, het opzetten van samenwerkingen met organisaties en het verhogen van de loyaliteit van bestaande donateurs." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)
- <sup>xvi</sup> Naast straatwerving wil CARE Nederland in de komende jaren ook gaan testen met telemarketing en online werving. Ook zal meer worden ingezet op het werven van sponsorgelden in de zakelijke markt. Hiertoe is een manager Zakelijke Relaties aangenomen. Tevens is een nieuwe Online Marketeer aangenomen. (Annual report 2011-2012, Care Nederland)
- <sup>xvii</sup> "Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een opbrengst van € 2,382.507. Een daling van 12% ten opzichte van het vorige boekjaar. Het aantal nieuwe donateurs bleef iets achter op begroting en kwam uit op 4.072. Redenen: resultaten van straatwerving staan onder druk, relatief lage naamsbekendheid en een herstructurering van het marketingteam, Vanaf januari 2013 is er een stijging te zien in het aantal nieuw geworven donateurs en een daling in het aantal opzeggers." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)
- <sup>xviii</sup> In de afgelopen jaren is de afhankelijkheid van financiële steun uit de private sector sterk toegenomen. Omdat bij gelijkblijvende omstandigheden voor 2011/2012 en volgende jaren slechts zeer beperkte groei van donateursinkomsten mogelijk blijkt, is het noodzaak een groeivisie voor de langere termijn te ontwikkelen. Daarnaast stelde en stelt CARE

---

Nederland zich tot doel om de band met donateurs en sponsors te verstevigen door verdere verbetering van de voorlichting en communicatie over haar werkzaamheden. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xix</sup> De meeste projecten die CARE Nederland uitvoert worden over het algemeen door overheden als het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Europese Unie gefinancierd. Echter, daarnaast is veelal een bijdrage van CARE Nederland uit eigen middelen noodzakelijk om alle projectkosten te kunnen financieren. Voor de in periode 2010/2011 afgesloten projecten betrof de eigen bijdrage gemiddeld acht procent. Om aan die bijdrageverplichting te voldoen, kan CARE Nederland niet zonder de particuliere giften en sponsorbijdragen. Feitelijk kan bijna geen project uitgevoerd worden zonder deze inkomsten uit eigen fondsenwerving. CARE Nederland is alle donateurs en bedrijven die hebben bijgedragen dan ook bijzonder dankbaar. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xx</sup> Zonder inkomsten uit particuliere fondsenwerving zou CARE Nederland niet kunnen bestaan, al was het alleen maar omdat de Nederlandse en Europese overheid vrijwel nooit méér dan 75-80% van de projectkosten subsidieert. Het restant moet uit andere bron worden gefinancierd en daarom richt CARE Nederland zich in haar werving vooral op mensen die de organisatie maandelijks, of in ieder geval regelmatig willen steunen. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xxi</sup> Ook in dit verslagjaar zet de tendens zich voort dat subsidiegevers een eigen bijdrage verlangen in de kosten van de uit te voeren projecten. Dit betekent dat het donateur bestand onverminderd belangrijk blijft om subsidies te kunnen ontvangen. (Annual report 2008-2009, Care Nederland)

<sup>xxii</sup> "Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een opbrengst van € 2,382.507. Een daling van 12% ten opzichte van het vorige boekjaar. Het aantal nieuwe donateurs bleef iets achter op begroting en kwam uit op 4.072. Redenen: resultaten van straatwerving staan onder druk, relatief lage naamsbekendheid en een herstructurering van het marketingteam, Vanaf januari 2013 is er een stijging te zien in het aantal nieuw geworven donateurs en een daling in het aantal opzeggers." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxiii</sup> CARE Nederland maakt voor het werven van nieuwe donateurs gebruik van direct dialogue (straatwerving), een methode die jarenlang heeft bijgedragen aan significante groei van het aantal donateurs, maar met name in het verslagjaar aan rendement heeft ingeboet: het aantal nieuwe donateurs bleef sterk achter bij de doelstelling. (Annual report 2011-2012, Care Nederland)

<sup>xxiv</sup> Net als voorgaande jaren heeft CARE Nederland ook afgelopen boekjaar bijna uitsluitend donateurs op straat of aan de deur geworven, de zogenaamde 'direct dialogue' methode. In totaal werden ruim 6.500 donateurs geworven. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xxv</sup> Terwijl CARE Nederland grote behoefte heeft aan meer inkomsten uit eigen fondsenwerving, zijn er ten aanzien van diezelfde eigen fondsenwerving enkele serieuze bedreigingen. Zo is de marktvaart naar Face2Face en Door2Door donor acquisitiediensten veel hoger dan de productiecapaciteit van de bedrijven die deze diensten aanbieden. Om deze reden is CARE Nederland er een aantal opeenvolgende jaren niet in geslaagd om het beoogde aantal nieuwe donateurs te werven. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xxvi</sup> "Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een opbrengst van € 2,382.507. Een daling van 12% ten opzichte van het vorige boekjaar. Het aantal nieuwe donateurs bleef iets achter op begroting en kwam uit op 4.072. Redenen: resultaten van straatwerving staan onder druk, relatief lage naamsbekendheid en een herstructurering van het marketingteam, Vanaf januari 2013 is er een stijging te zien in het aantal nieuw geworven donateurs en een daling in het aantal opzeggers." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxvii</sup> In het financiële jaar 2011-2012 had CARE Nederland overigens geen vrijwilligers. (Annual report 2011-2012, Care Nederland)

<sup>xxviii</sup> In het financiële jaar 2010/2011 heeft CARE Nederland geen vrijwilligers gehad. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xxix</sup> Daarnaast is CARE Nederland in december 2012 lid geworden van de Stichting Samenwerkende Hulporganisaties (SHO | giro555). De landelijke actie 'Help Syrië nu' leidde in dit boekjaar tot een bijdrage van ruim 345.000 euro aan CARE Nederland. (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxx</sup> Stappen zullen worden gezet om in gezamenlijkheid met andere Nederlandse organisaties subsidies aan te vragen en programma's uit te voeren. Het gaat hierbij om subsidieverlening door het Ministerie van Buitenlandse Zaken voor grootschalige, meerjarige hulpprogramma's. (Annual report 2010-2011, Care Nederland)

<sup>xxxi</sup> "Dutch Consortium for Rehabilitation (DCR); een samenwerkingsverband van CARE Nederland, ZOA Vluchtelingen zorg, Save the Children en Healthnet TPO. Het consortium heeft als doel om gezamenlijk bij te dragen aan de wederopbouw in zes (post) conflictlanden in Afrika: Burundi, de Democratische Republiek Congo, Liberia, Soedan, Zuid-Soedan en Oeganda en wordt gefinancierd door fondsen uit het Medefinancieringsstelsel (MFS II) van het ministerie van Buitenlandse Zaken. (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxii</sup> "Partners for Resilience (PFR); dit consortium wordt naast CARE Nederland gevormd door het Nederlandse Rode Kruis, Cordaid, Wetlands International en het Klimaatcentrum van het Internationale Rode Kruis. Het voert gezamenlijk projecten en programma's uit op het gebied van Ramppreventie, klimaatadaptatie en (CCA) en beheer en herstel van ecosystemen (EMR) in Guatemala, Nicaragua, Mali, Ethiopië, Oeganda, Kenia, India, Indonesië en de Filipijnen. Ook PFR wordt gefinancierd door fondsen uit het Medefinancieringsstelsel (MFS II) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxiii</sup> Peace under Construction (PuC); een wederopbouwproject in Zuid Soedan en Burundi waarvoor The Hague Academy for Local Governance en radio La Benevolencia zijn gecontracteerd. PuC werkt aan het versterken van bestuur op het

---

gebied van veiligheid en mensenrechten en werkt daarnaast aan het verbeteren van de sociaal economische vooruitzichten van jongeren en vrouwen in Burundi en Zuid Soedan." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxiv</sup> "CARE Nederland komt voort uit het in 1993 opgerichte DRA (Disaster Relief Agency), een samenwerkingsverband van Nederlandse ontwikkelingsorganisaties. In de jaren die volgden, opereerde DRA steeds meer als een zelfstandige organisatie en nam de behoefte aan internationale samenwerking en efficiency door schaalgrootte sterk toe. Deze ontwikkelingen leiden op 1 juli 2001 tot aansluiting bij de organisatie CARE International. (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxv</sup> "De (online) technologie biedt steeds meer mogelijkheden om mensen te informeren, te binden en te mobiliseren.

Daarnaast is de geefbereidheid van een groot deel van de Nederlandse bevolking nog steeds groot (zie o.a. rapport "Geven in Nederland"). Ook groeit het aantal ondernemingen met een actief MVO-beleid nog steeds. Dit schept kansen voor samenwerkingen en partnerships met het bedrijfsleven." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxvi</sup> "De (online) technologie biedt steeds meer mogelijkheden om mensen te informeren, te binden en te mobiliseren.

Daarnaast is de geefbereidheid van een groot deel van de Nederlandse bevolking nog steeds groot (zie o.a. rapport "Geven in Nederland"). Ook groeit het aantal ondernemingen met een actief MVO-beleid nog steeds. Dit schept kansen voor samenwerkingen en partnerships met het bedrijfsleven." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxvii</sup> "De (online) technologie biedt steeds meer mogelijkheden om mensen te informeren, te binden en te mobiliseren.

Daarnaast is de geefbereidheid van een groot deel van de Nederlandse bevolking nog steeds groot (zie o.a. rapport "Geven in Nederland"). Ook groeit het aantal ondernemingen met een actief MVO-beleid nog steeds. Dit schept kansen voor samenwerkingen en partnerships met het bedrijfsleven." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxviii</sup> "Het boekjaar 2013 was een dynamisch jaar; de economische recessie duurde voort, de media en het publiek bleven onverminderd kritisch richting goede doelenorganisaties, het kabinet Rutte II trad aan, wat zorgde voor nieuwe politieke verhoudingen en natuurlijk was er de humanitaire ramp die zich voltrok in Syrië. CARE Nederland speelde hierop in door meer prioriteit te geven aan en het effectiever inzetten van zowel beleidsbeïnvloeding als fondsenwerving en door meer focus aan te brengen in de programma strategie." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xxxix</sup> "Als laatste leidt de economische crisis tot een dalende geefbereidheid van zowel particulieren als bedrijven en instellingen en is er een afnemend draagvlak voor het schenken van geld aan goede doelen." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xl</sup> "Het boekjaar 2013 was een dynamisch jaar; de economische recessie duurde voort, de media en het publiek bleven onverminderd kritisch richting goede doelenorganisaties" (Annual report 2012-2013, Care Nederland).

<sup>xli</sup> "Daarnaast kampen ontwikkelingsorganisaties nog steeds met een imago probleem bij het grote publiek met betrekking tot transparantie en effectiviteit/besteding van geld." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xlii</sup> "Bezuinigingen op ontwikkelingsamenwerking door nationale overheden en het aflopen van het medefinancieringsprogramma (MFS) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken zonder zicht op een ander financieringsstelsel zorgen voor onduidelijkheid en onzekerheid met betrekking tot fondsenwerving van de institutionele donoren. (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xliii</sup> "Daarnaast hebben we nog steeds te maken met de gevolgen van de voortdurende economische crisis, zal de Nederlandse overheid fors gaan bezuinigen op ontwikkelingssamenwerking en streven grote donoren als de Nederlandse overheid en de Europese commissie steeds meer naar samenwerking met lokale partners in de desbetreffende landen in plaats van met intermediairs zoals CARE Nederland." (Annual report 2012-2013, Care Nederland)

<sup>xliv</sup> "During 2013, we focused on finding innovative ways of securing finance. That is why we are coming up with new propositions to bring in funding. We were able to achieve significant increases in funding from institutional donors primarily through a 35% success rate on tendering. In 2013, funds raised from the World Bank and the Global Fund & United Nations tripled and financing from the European Union doubled. Our target for 2014 is a 40% success rate." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xlv</sup> "Cordaid has been selected as a strategic partner of the Dutch Ministry of Foreign Affairs; a 40% success rate on tenders (2013: 35%); Raising at least €28 million from private and family donors in the Netherlands. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xlvi</sup> "MFS-II: 2011-2015. De periode 2011-2015 wordt voor een groot deel bepaald door een breed, in alliantievorm uit te voeren en door de Nederlandse overheid met € 357 mln (waarvan bijna € 327 mln voor Cordaid) ondersteund programma in 28 landen. Van de desbetreffende alliantie 'Samen voor Verandering: *Communities of Change*' is Cordaid penvoerder. Cordaid participeert als mede-indiener in de alliantie *Partners for Resilience* voor *climate-proof disaster risk reduction* in kwetsbare landen/regio's onder penvoerderschap van Het

Nederlandse Rode Kruis (en samen met *Red Cross Climate Centre*, CARE Nederland en *Wetlands International*); Cordaid ontvangt uit deze alliantie een overheidssubsidie van bijna € 13 mln voor vijf jaar. Verder wordt deelgenomen in de alliantie *Connect for Change* met betrekking tot het gebruik van ICT in de gezondheidssector. Penvoerder is het *International Institute for Communication and Development*; andere leden zijn ICCO, Edukans, AKVO en *Text to Change*. Cordaid mag aanspraak maken op ruim € 6 mln aan overheidsmiddelen. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>xlvii</sup> "Allianties: Cordaid is een alliantie aangegaan onder de naam 'Samen voor verandering: *Communities of Change*' met Mensen met een Missie, IKV Pax Christi, Impunity Watch, Het Nederlandse Rode Kruis, Both ENDS en Wemos; Cordaid vervult daarbij het penvoerderschap. Daarnaast participeert Cordaid in de allianties *Partners for Resilience*, gericht op weerbaarheid bij rampen, en *Connect for Change* voor de toepassing van ICT binnen de gezondheidszorg. (Annual report 2011, Cordaid)

---

<sup>xlviii</sup> In de aanloop naar de verkiezingen van 9 juni publiceerden Oxfam Novib, ICCO, Hivos en Cordaid de ‘Kies overwogen, kies grenzeloos’-stemwijzer. De verkiezingsprogramma’s van alle politieke partijen werden daarvoor beoordeeld op hun buitenlandparagraaf; ook werd een zogeheten ‘steunzendercampagne’ georganiseerd met een gezamenlijke standpuntbepaling, lobbyacties en een open brief van Nederlandse prominenten zoals Herman Wijffels en Joris Voorhoeve, waarin het belang van een brede visie op internationale samenwerking werd bepleit. De publieksactie ‘Genoeg=Genoeg’ van een grote groep Nederlandse ontwikkelingsorganisaties, waaronder Cordaid, was bedoeld om verdere bezuinigingen op particuliere hulporganisaties te voorkomen. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>xlix</sup> Strengths: Global network; Strong links with local and international donors/partners; Strong track record in fragility/conflict transformation, Healthcare, Disaster Risk Reduction, Emergency Aid, Results based financing, Security & Justice and Investments; Growing number of more than 324,000 grass-roots financial supporters; Strengthening of the network of Caritas International and benefiting from Pope Francis' commitment to fighting poverty and exclusion; International highly specialized new staff members; Substantial own leverage funds; Leadership role in open data reporting; Broad portfolio of labels and propositions for the private and the B2B market. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>i</sup> Cordaid maakt deel uit van twee katholieke netwerken: Caritas Internationalis, een wereldwijd samenwerkingsverband van katholieke hulporganisaties, en CIDSE, waarin Europese hulporganisaties zijn verenigd. Samen vormen Caritas Internationalis en CIDSE het grootste netwerk van noodhulp- en duurzame ontwikkelingsorganisaties ter wereld. Door samen op te trekken tegen bijvoorbeeld klimaatverandering staan we sterker. We zijn katholiek, maar dat betekent niet dat we alleen katholieken helpen. Integendeel. Cordaid is er voor iedereen, ongeacht religie, ras of sekse. (Annual report 2009, Cordaid)

<sup>ii</sup> Strengths: Global network; Strong links with local and international donors/partners; Strong track record in fragility/conflict transformation, Healthcare, Disaster Risk Reduction, Emergency Aid, Results based financing, Security & Justice and Investments; Growing number of more than 324,000 grass-roots financial supporters; Strengthening of the network of Caritas International and benefiting from Pope Francis' commitment to fighting poverty and exclusion; International highly specialized new staff members; Substantial own leverage funds; Leadership role in open data reporting; Broad portfolio of labels and propositions for the private and the B2B market. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>iii</sup> Strengths: Global network; Strong links with local and international donors/partners; Strong track record in fragility/conflict transformation, Healthcare, Disaster Risk Reduction, Emergency Aid, Results based financing, Security & Justice and Investments; Growing number of more than 324,000 grass-roots financial supporters; Strengthening of the network of Caritas International and benefiting from Pope Francis' commitment to fighting poverty and exclusion; International highly specialized new staff members; Substantial own leverage funds; Leadership role in open data reporting; Broad portfolio of labels and propositions for the private and the B2B market. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>iiii</sup> Strengths: Global network; Strong links with local and international donors/partners; Strong track record in fragility/conflict transformation, Healthcare, Disaster Risk Reduction, Emergency Aid, Results based financing, Security & Justice and Investments; Growing number of more than 324,000 grass-roots financial supporters; Strengthening of the network of Caritas International and benefiting from Pope Francis' commitment to fighting poverty and exclusion; International highly specialized new staff members; Substantial own leverage funds; Leadership role in open data reporting; Broad portfolio of labels and propositions for the private and the B2B market. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lv</sup> In 2013 wordt een vernieuwde website gelanceerd, waarop informatie wordt gegeven over partners, projecten, resultaten, studies, evaluaties etc. volgens de internationaal erkende IATI-standaard (*open data*). Sociale media worden ingezet; jongeren zijn als belangrijke doelgroep aangemerkt. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lv</sup> Op de middellange termijn wordt gestreefd naar een grotere donordiversificatie en een optimale mix van *unrestricted*, *semi-restricted* en *restricted funds*; *unrestricted funds* zijn daarbij extra belangrijk, omdat zij ruimte bieden voor innovatieve strategieën en projecten. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lvi</sup> De funding-strategie wordt verbreed. Naast de traditionele fondsenwerving via de eigen merken (Memisa, Mensen in Nood etc.) in Nederland, wordt nu ook meer werk gemaakt van institutionele donoren, internationale stichtingen en filantropen. Een tenderdesk biedt daarbij ondersteuning. Ook wordt ingezet op het ontwikkelen van eigen proposities door de BU's. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lvii</sup> Veel partners (en ook Cordaid zelf) zijn nog onvoldoende op de hoogte van fondsen van internationale instellingen en donoren, en/of ontberen de capaciteit om daarvan optimaal gebruik te maken. Daarom heeft Cordaid in 2010 de unit FAST geïnstalleerd om de positie van partners in het veld van *direct funding* te versterken. Nieuwe financieringsmogelijkheden worden verkend en benut, en de vereiste capaciteit wordt opgebouwd bij zowel partners als Cordaid. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>lviii</sup> De politieke trendbreuk is een signaal om de organisatie op nieuwe leest te schoeien. In het strategieplan 2011-2015 worden daarvan de contouren al zichtbaar. Het concept van *Communities of Change* schetst een nieuwe rol en positie van Cordaid. Investerings in de verdere ontwikkeling van onze kennis en functie als netwerker is een teken dat Cordaid méér wil zijn dan alleen financier. De oprichting van een aparte desk voor het verwerven van nieuwe financieringsbronnen voor de programma's van Cordaid (en van haar partners) laat zien dat al is ingezet op diversificatie van de financiering. Op deze lijnen wordt de komende jaren met kracht verder gewerkt. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>lix</sup> Gezien de concurrentie op de charimarkt verloopt de werving van nieuwe donateurs moeizamer en ook tegen hogere kosten. Daarmee wordt behoud van de huidige donateurs alleen maar belangrijker. In 2010 werd daarom gestart met een ‘loyaliteitsprogramma’. In dit kader werd onderzoek gedaan naar de ‘Netto Promotor Scores’, waarbij werd gemeten in

hoeverre men de Cordaid-fondsen zou aanbevelen bij vrienden en bekenden. De uitkomsten worden benut voor het uitwerken van een strategie voor behoud van de donateursloyaliteit. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>lx</sup> In 2010 had circa 45% van de ondersteunde projecten betrekking op kerkelijke/kerkelijk verwante partners. Per programma en land lopen de percentages sterk uiteen. Bovengemiddeld hoog scoren de programma's Rampenpreventie en noodhulp (70%), Hiv/aids (62%) en Gezondheidszorg (58%). Lager dan 30% scoorden de programma's Sloppenwijken (28%), Microfi financiering (13%) en Vrouwen en geweld (10%). (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>lxi</sup> "That is why in 2013 we began the transformation of our organization into a social enterprise, concentrating our community-based expertise and innovating new ways of working and funding. We believe this transformation requires greater openness to our constituents and the wider world." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxii</sup> Cordaid heeft deze uitdaging beantwoord door een nieuwe weg in te slaan. Zonder haar waarden en ervaringen los te laten, ziet Cordaid kansen voor een model dat gebaseerd is op sociaal ondernemerschap. Op deze manier willen we vorm geven aan onze blijvende inzet voor een menswaardig bestaan voor iedereen en tegen armoede en uitsluiting. Tegelijk erkent Cordaid daarmee dat de omgeving waarin zij werkt fundamenteel is veranderd en dat oude idealen in een nieuwe context ook tot nieuwe activiteiten moeten leiden. (Annual report 2012, Cordaid)

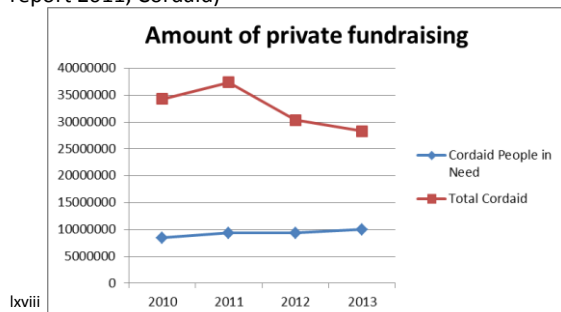
<sup>lxiii</sup> Een nieuwe koers In 2012 werden fundamentele besluiten genomen ten aanzien van Cordaid's koers: Cordaid wordt een sociale onderneming met thematisch gespecialiseerde Business Units (BU's); Cordaid's focus komt in toenemende mate op fragiele staten en conflictgebieden te liggen; Met de BU's is een brede, multisectorale aanwezigheid mogelijk; De trits communicatie - fondsenwerving - programma's vormt een onlosmakelijk geheel en vergt dan ook een geïntegreerde strategie op zowel corporate niveau als op dat van de BU's. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lxiv</sup> Met het besluit om zich te ontwikkelen tot een sociale onderneming heeft Cordaid in 2011 een belangrijke stap gezet naar een nieuwe toekomst. De bezuinigingen op ontwikkelingsamenwerking en de signalen dat een vervolg op MFS-II niet zeker is, hebben Cordaid ertoe aangezet haar toekomst opnieuw vorm te geven. De pijnlijke gevolgen die daaruit voortkomen, zoals een teruggang van de werkgelegenheid met 40%, zijn uiteraard niet van harte maar wel met overtuiging geaccepteerd. De transformatie tot sociale onderneming zal voor een groot deel 2012 bepalen; eind dit jaar moet de basis zijn gelegd. (Annual report 2011, Cordaid)

<sup>lxv</sup> Met het besluit om de organisatie verder te ontwikkelen tot een sociale onderneming is gekozen voor een bedrijfsmodel met een grotere aandacht voor ondernemerschap en een substantieel verminderde afhankelijkheid van financiering door de Nederlandse overheid. Binnen de sterk globaliserende sector van ontwikkelingssamenwerking, waarin nieuwe partners zich aldoor aandienen, wil Cordaid zich als sociale onderneming slagvaardig, flexibel, effectief en resultaatgericht manifesteren. Dit neemt niet weg dat Cordaid ook in de toekomst graag met de Nederlandse overheid (via Den Haag en de ambassades) blijft samenwerken ten dienste van de 1,2 miljard mensen die nu nog onder de armoedegrens leven. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lxvi</sup> "Global Reporting Initiative guidelines into the annual report. This will keep us at the forefront of our sector and distinguish Cordaid in a rapidly changing world." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxvii</sup> Cordaid winnaar Transparant Prijs 2011 Vanaf het begin (2004) maakt Cordaid deel uit van de voorhoede, vorig jaar behoorde zij tot de drie genomineerden en in 2011 verdiende zij De Transparant Prijs (een initiatief van PricewaterhouseCoopers in samenwerking met Stichting Civil Society) met een score van 8,6. Verhoudingsgewijs hoge scores werden behaald op 'Niet-financiële resultaten', 'Fondsenwerving' en 'Doelstelling, beleid en strategie'. Verbeterpunten zijn er ook. Uit het juryrapport: Het gehele jaarverslag (Cordaid: d.w.z. inclusief de op internet geplaatste informatie en het publieksverslag) geeft een duidelijk beeld van de activiteiten, doelen, resultaten en impact die Cordaid heeft behaald. Het vermelden van zaken die minder goed gingen of waar verbetering mogelijk is, geven het jaarverslag meer kracht. Een belangrijk verbeterpunt is het opnemen van normen voor en analyse van kengetallen van fondsenwerving. Daarnaast kan dieper worden ingegaan op de impact en leer- en verbeterpunten naar aanleiding van de communicatie met belanghebbenden. Gewoontegetrouw is goede nota genomen van de gemaakte opmerkingen. (Annual report 2011, Cordaid)



<sup>lxix</sup> "We have put in place a Business Unit (BU) structure with responsibility for raising their own funds and increasingly using their expertise to develop, implement and manage projects on the ground. Each BU has clear impact targets and goals. In line with our shift from a 'donor' role, we are readjusting our personnel allocation." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxx</sup> "At the beginning of 2013, we set a number of targets with clear Key Performance Indicators (KPIs) to support our transition to a social enterprise. These include: identifying and pursuing alternative sources of both institutional and private donor funding to support self-sufficiency in BUs;" (Annual report 2013, Cordaid)



---

<sup>lxxi</sup> Strengths: Global network; Strong links with local and international donors/partners; Strong track record in fragility/conflict transformation, Healthcare, Disaster Risk Reduction, Emergency Aid, Results based financing, Security & Justice and Investments; Growing number of more than 324,000 grass-roots financial supporters; Strengthening of the network of Caritas International and benefiting from Pope Francis' commitment to fighting poverty and exclusion; International highly specialized new staff members; Substantial own leverage funds; Leadership role in open data reporting; Broad portfolio of labels and propositions for the private and the B2B market. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxii</sup> In het afgelopen jaar is heel veel gevraagd van alle medewerkers/sters in de organisatie. Dank zij hun inzet, betrokkenheid en creativiteit kon een nieuwe toekomst vorm krijgen. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lxxiii</sup> "NGOs are increasingly required to prove the viability of their methods and actions through demonstrable, knowledge-based evidence, track record and hard outcomes and impacts. In our chosen specialist field – fragile contexts and conflict areas – the funding situation is even more precarious due to its higher risk factors – often and by definition, there are no guarantees." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxiv</sup> Weaknesses: Argumenten/bewijzen voor accountability en effectiviteit worden nog onvoldoende systematisch verzameld, uitgewerkt en publiekelijk gepresenteerd. Het rendement van traditionele wervingsmethoden in een sterk competitieve markt neemt af; nieuwe effectieve methoden zijn nog niet in voldoende mate beschikbaar. Het management is voor een groot deel nieuw, met sociaal ondernemerschap bestaat nog weinig ervaring. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lxxv</sup> "Inability to tap into new funding opportunities, Diminishing funding from Dutch government funds, Worldwide decrease of available funds for development cooperation - European NGOs especially challenged, Tension between the need to change from a 'donor' to entrepreneurial mindset". (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxvi</sup> Weaknesses: Diminishing traditional fund-raising sources and new methods not yet fully implemented; Relatively new management; Social entrepreneurship comparatively new approach in development cooperation. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxvii</sup> Vanwege de opgevoerde acquisitie (via zowel straatwerving als 'koude' direct mailing) nam het aantal klachten van *donateurs* evenredig toe tot ruim negenhonderd. De meeste klachten gingen over de soms als opdringerig ervaren wervingsmethoden (33%) en teveel post (13%); het verzoek voor extra giften leidde tot 126 klachten. Cordaid is zich aan het beraden over een methode die het aantal klachten relateert aan de omvang van de acquisitie; hiermee wordt een zuiverder maatstaf geïntroduceerd, die meerjarige vergelijkingen ook zinvoller maakt. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lxxviii</sup> Weaknesses: Diminishing traditional fund-raising sources and new methods not yet fully implemented; Relatively new management; Social entrepreneurship comparatively new approach in development cooperation. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxix</sup> In de tweede helft van het jaar is een reductie van het personeelsbestand ingezet. Dit was nodig om de personele lasten te drukken én te anticiperen op een toekomst met - naar verwachting - minder beschikbare fondsen. De verlaging van de personele bezetting wordt in 2010 voortgezet. (Annual report 2009, Cordaid)

<sup>lxxx</sup> Weaknesses: Diminishing traditional fund-raising sources and new methods not yet fully implemented; Relatively new management; Social entrepreneurship comparatively new approach in development cooperation. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxxi</sup> "Responding to major (natural) disasters is hard-wired into Cordaid's DNA. In 2013, the Philippines' typhoon Haiyan dominated relief efforts in the final part of the year. Through Cordaid Mensen in Nood, we immediately opened a bank account for victims. It soon became clear that the scale of the disaster required a national appeal through the Dutch Cooperating Aid Organizations (SHO), of which Cordaid is a member and holds the current chairmanship for the campaign. In addition to transferring the funds already raised from SHO, Cordaid also took on the role of managing communication for the appeal. Ultimately, SHO raised more than €36 million for the victims of Typhoon Haiyan." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxxii</sup> "It was established in 2000 when a number of Dutch relief organizations joined forces. Some of these, such as Cordaid Mensen in Nood (literally: people in need), had been set up initially in response to the stream of European refugees into the Netherlands during the First World War which is why we are marking our first centenary in 2014." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxxiii</sup> Er is een kritische massa nodig om machtsverhoudingen te veranderen; het vraagt om krachtenbundeling en een inzet op directe armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Samenwerking, partnerschappen en complementariteit zijn hierbij sleutelbegrippen, waarbij organisaties zich verbinden aan gezamenlijke analyses en doelstellingen. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>lxxxiv</sup> De 'bonus' die MFS-II stelde op alliantievorming heeft ontegenzeggelijk een impuls gegeven aan de samenwerking van Nederlandse ontwikkelingsorganisaties. Cordaid verbond zich aan drie allianties; voor een deel betrof het hier de formele bezegeling van een al jarenlang bestaande samenwerking, voor een ander deel ging het om nieuwe relaties. In 2010 werd vooral geïnvesteerd in analyse, beleidsvorming en plannen, vanaf 2011 komt de toets van de operationele samenwerking. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>lxxxv</sup> "Inability to tap into new funding opportunities, Diminishing funding from Dutch government funds, Worldwide decrease of available funds for development cooperation - European NGOs especially challenged, Tension between the need to change from a 'donor' to entrepreneurial mindset". (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxxvi</sup> Nadat al in 2011 de conclusie was getrokken dat medefinanciering door de Nederlandse overheid niet langer de ruggegraat van Cordaid's financiering zou moeten zijn, werd besloten de organisatie om te vormen tot een sociale onderneming met daarbinnen grotendeels autonome *business units* (BU's). In een sterk competitieve (markt)omgeving zijn

---

flexibiliteit, slagvaardigheid en innovatie geboden, wat alleen kan met een structuur waarin voldoende autonomie bij de verschillende bedrijfsonderdelen ligt. De huidige programma's worden met ingang van 2013 ondergebracht in een tiental *business units*, die zelf verantwoordelijk worden voor hun financiering, productontwikkeling en marketing, daarbij ondersteund door centrale diensten voor *Human Resources*, *ICT*, en *Finance & Control*. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>lxxxvii</sup> "There are clear shifts in how development cooperation is funded; there is a growing recognition that all constituents, especially beneficiaries, must be involved in consultation on how funds are spent. We call that the community-based approach to cooperation. The traditional role of the Non-government organizations (NGOs) is also being questioned."

(Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxxviii</sup> "Private and family donor behavior is changing. This shift requires us to be more creative and innovative in the way we attract funds through our five Cordaid charities: Cordaid Mensen in Nood (People in Need), Cordaid Microkrediet, Cordaid Bond zonder naam, Cordaid Memisa and Cordaid Kinderstem (Child's Voice). However, in spite of these behavioral changes, our private funding base grew from 316,000 in 2012 to 324,000 in 2013. Although the funds raised in 2013 were down on the previous year, the larger funding base gives us more opportunities to target private and family donors for specific programs." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>lxxxix</sup> "International development cooperation is going through its greatest transition ever. Perceptions among all constituents – beneficiaries, donors, partners - of how it should work are changing. This is happening through shifts in the world's balance of power, the rise of emerging economies, growing emancipation in many countries formally designated as 'developing', the high-tech revolution in the past 10 to 15 years, and many other factors." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xc</sup> Opportunities; Multilateral agencies (UN, World Bank and others) recognizing value of NGOs and seeking cooperation.

(Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xc1</sup> Opportunities; A new agenda for the post-2015 development goals. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xcii</sup> Opportunities; Corporate-responsibility based private and company initiatives creating opportunities for cooperation and synergy. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xciii</sup> The ongoing economic situation is playing a role as potential donors generally have less to spend. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>xciv</sup> De inkomsten uit particuliere bron bedroegen € 34,3 miljoen (excl. een som van € 0,7 miljoen, die werd overgeheveld naar de SHO-actie voor Pakistan) en bleven daarmee € 3 miljoen achter bij de begroting. De economische crisis deed zich voelen; donateurs werden kritischer, zegden op of gingen over op éénmalige giften, terwijl de werving van nieuwe donateurs moest plaatsvinden op een almaar meer competitieve markt. De inkomsten uit nalatenschappen vielen € 1,1 miljoen lager uit dan begroot. De fondsenwerving onder particulieren, bedrijven en instellingen kwam uit op € 26,3 miljoen; nalatenschappen brachten € 8 miljoen op. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>xcv</sup> Cordaid kan tevreden terugkijken op het financiële jaar 2009. Zo zijn de inkomsten uit eigen fondsenwerving hoger dan ooit tevoren, ondermeer doordat de inkomsten uit nalatenschappen (weer) beduidend hoger uitkwamen dan begroot. En dat terwijl het aan het begin van het jaar zeer onzeker was hoe de eigen fondsenwerving zich zou ontwikkelen als gevolg van de economische crisis. (Annual report 2009, Cordaid)

<sup>xcvi</sup> De publieke en politieke steun voor ontwikkelingssamenwerking is aan erosie onderhevig. De loyaliteit van donateurs spreekt niet langer vanzelf, de competitie op de charimarkt groeit. Deze situatie vergt van Cordaid een scherp profiel met een grotere zichtbaarheid. Met haar nieuwe communicatiestrategie wil Cordaid de aandacht vragen, betrokkenheid creëren en vertrouwen wekken. De inhoud daarvan is geënt op het missiedocument en op de activiteiten en vooral resultaten van de BU's. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>xcvii</sup> Threats: de almaar toenemende concurrentie rond tenders/calls. Met als mogelijk gevolg een te sterke donor-driven oriëntatie, waardoor het algemene 'Cordaid-verhaal' kan conflicteren met de focus, fondsenwerving en marktprofilering van de business units. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>xcviii</sup> De inkomsten uit particuliere bron bedroegen € 34,3 miljoen (excl. een som van € 0,7 miljoen, die werd overgeheveld naar de SHO-actie voor Pakistan) en bleven daarmee € 3 miljoen achter bij de begroting. De economische crisis deed zich voelen; donateurs werden kritischer, zegden op of gingen over op éénmalige giften, terwijl de werving van nieuwe donateurs moest plaatsvinden op een almaar meer competitieve markt. De inkomsten uit nalatenschappen vielen € 1,1 miljoen lager uit dan begroot. De fondsenwerving onder particulieren, bedrijven en instellingen kwam uit op € 26,3 miljoen; nalatenschappen brachten € 8 miljoen op. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>xcix</sup> Gezien de concurrentie op de charimarkt verloopt de werving van nieuwe donateurs moeizamer en ook tegen hogere kosten. Daarmee wordt behoud van de huidige donateurs alleen maar belangrijker. In 2010 werd daarom gestart met een 'loyaliteitsprogramma'. In dit kader werd onderzoek gedaan naar de 'Netto Promotor Scores', waarbij werd gemeten in hoeverre men de Cordaid-fondsen zou aanbevelen bij vrienden en bekenden. De uitkomsten worden benut voor het uitwerken van een strategie voor behoud van de donateursloyaliteit. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>c</sup> Ook de inkomsten uit enkele andere fondsen (zoals de Nationale Postcode Loterij, de EU en de Wereldbank) zijn bijzonder hoog. Cordaid is blij met de hogere inkomsten uit eigen fondsenwerving en andere bronnen, gezien de grote concurrentie op deze markten. (Annual report 2009, Cordaid)

<sup>ci</sup> Threats: More competition on tenders. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cii</sup> Met het *ministerie van Buitenlandse Zaken* voerde Cordaid vooral overleg als penvoerder van de alliantie 'Samen voor verandering: *Communities of Change*'. Het Alliantiejaarplan 2012 werd per schrijven van 19 januari 2012 zowel inhoudelijk als financieel door het ministerie goedgekeurd. Op 6 augustus werd reactie ontvangen op het jaarverslag 2011 van de Alliantie. Inhoudelijk werd het verslag direct goedgekeurd, voor het financiële deel was een nadere toelichting nodig



---

(waarna alsnog goedkeuring werd verleend). Het ministerie noteerde wel een sterk Cordaid-stempel waardoor de mede-indieners wat onzichtbaar blijven, terwijl ook de onderlinge samenwerking binnen de Alliantie onvoldoende tot uiting kwam. De Alliantie gaf daarop een uitgebreide toelichting, die erop neerkwam dat Cordaid met 94% van de MFS-middelen in portefeuille onvermijdelijk een toonaangevende positie binnen de Alliantie inneemt; de onderlinge samenwerking (die hier en daar zeker voor verbetering vatbaar is) werd verduidelijkt met achtergrondschetsen en voorbeelden. Het in oktober 2012 ingediende Alliantiejaarplan 2013 en het daarmee verbonden voorstel tot aanpassing van de streefwaarden (veelal naar boven) werd in januari 2013 goedgekeurd. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>ciii</sup> "As with all change programs, in this first year, 2013, we have had to tackle some challenges. But we are satisfied with the results achieved to date. We went through this transformation at a time when not only is the end in sight of traditional government co-funding but also when giving patterns among private donors are changing." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>civ</sup> "For decades, governments, and especially the Dutch government, co-financed those Non-Governmental Organizations (NGOs) that were able to raise funds from their own grassroots supporters. From 2016, that governmental funding process will change. At the same time, the way private and family donors give is changing even more quickly. This means we will have to be even more agile, flexible and innovative in bringing in the funding to secure the continuity and finance of our programs." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cv</sup> Threats: Reduced income from government/private donors; More competition on tenders. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cvi</sup> In het voorjaar stond ontwikkelingssamenwerking centraal in het maatschappelijke debat over bezuinigingen, in het najaar kondigde het nieuwe kabinet een volgende ingrijpende bezuiniging aan. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>cvii</sup> Het aandeel van MFS neemt verder af, waardoor het percentage niet-MFS fondsen stijgt tot boven de 50%. Zoals eerder vermeld, worden de inkomsten van de Stichting Bisschoppelijke Vastenactie als 'Inkomsten van derden' in de begroting verwerkt met als gevolg structureel lagere inkomsten uit de particuliere fondsenwerving. Daarnaast is rekening gehouden met een terugval in het aantal donateurs. Daar staat tegenover dat er groei verwacht wordt in het segment bedrijven en foundations. Per saldo wordt rekening gehouden met een stijging, maar de eerder voor 2011-2015 geplande groeiverwachting is wel naar beneden bijgesteld met uiteindelijk zo'n € 2,6 mln in 2015. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>cviii</sup> Met het besluit om zich te ontwikkelen tot een sociale onderneming heeft Cordaid in 2011 een belangrijke stap gezet naar een nieuwe toekomst. De bezuinigingen op ontwikkelingssamenwerking en de signalen dat een vervolg op MFS-II niet zeker is, hebben Cordaid ertoe aangezet haar toekomst opnieuw vorm te geven. De pijnlijke gevolgen die daaruit voortkomen, zoals een teruggang van de werkgelegenheid met 40%, zijn uiteraard niet van harte maar wel met overtuiging geaccepteerd. De transformatie tot sociale onderneming zal voor een groot deel 2012 bepalen; eind dit jaar moet de basis zijn gelegd. (Annual report 2011, Cordaid)

<sup>cix</sup> Begin 2011 werden de effecten van de bezuinigingen op MFS meteen zichtbaar. Ook werd duidelijk dat op langere termijn de rol van de overheid als dominante financier onzeker was geworden. Verder groeide de overtuiging dat Cordaid zich sterker diende te profileren als onafhankelijke maatschappelijke organisatie. Deze elementen leidden in september tot het besluit om Cordaid om te vormen tot een sociale onderneming, uitgaande van een structuur met business units. De units bouwen voort op de onderwerpen die Cordaid begin 2011 definieerde als focusthema's, dat wil zeggen thema's waarop de organisatie door haar kennis en ervaring de meeste meerwaarde en impact kan realiseren. Zo was sprake van een rechte lijn tussen de MFS-aanvraag, de focusthema's en de business units. (Annual report 2011, Cordaid)

<sup>cx</sup> De financiële resultaten van Cordaid in 2011 zijn zwaar beïnvloed door de verlaging van de MFS-subsidie van de Nederlandse Overheid. In de afgelopen periode (2007-2010) was deze subsidie à € 109 mln goed voor ca. 2/3 van alle inkomsten van Cordaid. Voor de huidige periode bedraagt de subsidie € 69 mln per jaar, d.w.z. 37% minder (waarvan € 65 mln via de eigen alliantie en € 4 mln via de deelname aan twee andere allianties). (Annual report 2011, Cordaid)

<sup>cxii</sup> Veel energie en aandacht werd besteed aan de MFS-II aanvraag voor de periode 2011-2015. Op 1 april maakte het ministerie bekend dat Cordaid was toegelaten tot de tweede fase. In de maanden daarna is van hoog tot laag in de organisatie alles om tot een kwalitatief goed programmavoorstel te komen. Bij de beoordeling kwam Cordaid als vierde van de 19 gehonoreerde aanvragen uit de bus. De magere budgettoewijzing (conform de ondergrens van de gegeven bandbreedte) en de daaropvolgende bezuiniging bij het begrotingsdebat markeren een trendbreuk in de politieke steun voor ontwikkelingssamenwerking en voor particuliere ontwikkelingsorganisaties in het bijzonder. Die trendbreuk was al ingezet met het regeerakkoord, dat forse bezuinigingen op OS aankondigde. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>cxiii</sup> Als gevolg daarvan dienden eind 2010 bezuinigingen te worden ingezet, die ongekend van omvang zijn en diep ingrijpen in het werk van een paar honderd partners van Cordaid. De financiering van hun werk moest sterk worden beperkt of geheel worden beëindigd. Van de 12,7 miljoen mensen die Cordaid in 2010 bereikte zullen er ruwweg drie miljoen het in de komende jaren zonder onze steun moeten doen; het maakt duidelijk dat bezuinigingen direct effect hebben op het leven en de ontwikkelingskansen van mensen. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>cxiiii</sup> "There are clear indications that the 'giving' patterns of private and family donors are changing. The generation that committed monthly contributions for the long term is gradually fading out. Attracting regular contributions from younger generations is tougher. The ongoing economic situation is playing a role as potential donors generally have less to spend. People are less willing to commit to long-term contributions. However, disaster appeals, such as the Philippines in 2013, show the Dutch are as generous as ever. Basically, people want the freedom to decide in their own time if and what they want to donate, and they want to see what happens to their contributions. They want to help others help themselves rather than committing to pure philanthropy. It is imperative that Cordaid secures its grass-roots support by innovating new ways of attracting private funds. We have already made a start in 2013. Our private and family donor base grew from 316,000 at

---

year-end 2012 to 324,000 in 2013 although total donations were down by around two million euros (2013: €28,330,000; 2012: €30,388,000). That is why we are further innovating our private fundraising." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cxiv</sup> "As with all change programs, in this first year, 2013, we have had to tackle some challenges. But we are satisfied with the results achieved to date. We went through this transformation at a time when not only is the end in sight of traditional government co-funding but also when giving patterns among private donors are changing." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cxv</sup> "For decades, governments, and especially the Dutch government, co-financed those Non-Governmental Organizations (NGOs) that were able to raise funds from their own grassroots supporters. From 2016, that governmental funding process will change. At the same time, the way private and family donors give is changing even more quickly. This means we will have to be even more agile, flexible and innovative in bringing in the funding to secure the continuity and finance of our programs." (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cxvi</sup> De inkomsten uit particuliere bron bedroegen € 34,3 miljoen (excl. een som van € 0,7 miljoen, die werd overgeheveld naar de SHO-actie voor Pakistan) en bleven daarmee € 3 miljoen achter bij de begroting. De economische crisis deed zich voelen; donateurs werden kritischer, zegden op of gingen over op éénmalige giften, terwijl de werving van nieuwe donateurs moest plaatsvinden op een almaar meer competitieve markt. De inkomsten uit nalatenschappen vielen € 1,1 miljoen lager uit dan begroot. De fondsenwerving onder particulieren, bedrijven en instellingen kwam uit op € 26,3 miljoen; nalatenschappen brachten € 8 miljoen op. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>cxvii</sup> Threats :Negatieve media-aandacht en een afbrokkelend imago; onvoldoende accountability. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>cxviii</sup> De inkomsten uit particuliere bron bedroegen € 34,3 miljoen (excl. een som van € 0,7 miljoen, die werd overgeheveld naar de SHO-actie voor Pakistan) en bleven daarmee € 3 miljoen achter bij de begroting. De economische crisis deed zich voelen; donateurs werden kritischer, zegden op of gingen over op éénmalige giften, terwijl de werving van nieuwe donateurs moest plaatsvinden op een almaar meer competitieve markt. De inkomsten uit nalatenschappen vielen € 1,1 miljoen lager uit dan begroot. De fondsenwerving onder particulieren, bedrijven en instellingen kwam uit op € 26,3 miljoen; nalatenschappen brachten € 8 miljoen op. (Annual report 2010, Cordaid)

<sup>cxix</sup> Threats: Impairment general perceptions of NGO/charitable public image; Reduced income from government/private donors; More competition on tenders; Diversity of Cordaid labels in the private donor market. (Annual report 2013, Cordaid)

<sup>cxx</sup> Threats: Negatieve media-aandacht en een afbrokkelend imago; onvoldoende accountability. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>cxxi</sup> Threats; afkalvend draagvlak onder particuliere donateurs. (Annual report 2012, Cordaid)

<sup>cxxii</sup> The total value of approved full proposals was EUR 25.5 million. Once every ten days on average a full proposal was approved. ICCO Cooperation has been able to score a high success rate, meaning that the quality of proposals and our relation with the donor is good. New donors started funding ICCO Cooperation, like the Bill and Melinda Gates Foundation and the Ford Foundation. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxxiii</sup> In total 173 proposals were elaborated and submitted with a total value of over EUR 174 million. Some proposals are still under consideration by the donors. In 2012 108 proposals have been assessed by the donors and 48 were approved, with a total value of over EUR 45 million. This amount approved will come in as contribution to our various programs in the coming years. A number of other grant proposals is still under consideration by donors. Apart from grants a total amount of outstanding loans by third parties of EUR 33.8 million was realized, mainly with guarantees of ICCO Cooperation as collateral. This is a significant increase compared to 2011 (EUR 27.7 million). (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxxiv</sup> The future will focus on socialization, new ways of financing and collaborating, networking, responding to changing relationships in the world and remaining an interesting partner for the government of The Netherlands and other parties. Our future course will be defined in the multi-annual strategic plan 2020 that we complete in 2013. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxxv</sup> The income from grants is composed by income from the Dutch government's co-financing program (MFS2), income from DGIS and the EU. Within the MFS2 program ICCO Cooperation participates in three Alliances: the ICCO Alliance (as lead agent), the WASH Alliance and the Connect4Change Alliance. In 2013, an amount of EUR 65,753,271 was received from the Ministry of Foreign Affairs for the whole ICCO Alliance. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxxvi</sup> The income from grants is composed by income from the Dutch government's cofinancing program (MFS2), income from PSO, DGIS and the EU. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxxvii</sup> Following the launch of the ICCO cooperative in November 2012 and the development of the multiannual strategic plan, we embarked on a new ICCO Cooperation marketing and branding strategy. Our efforts focused on enhancing brand awareness among private sector organizations in The Netherlands, as well as the different regions where ICCO Cooperation works. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxxviii</sup> We see many opportunities. While the entrepreneur has an eye for the business, the international NGO will support the enabling environment and shape the social side of the project. ICCO Cooperation wants to help Dutch and local entrepreneurs achieve social business objectives in developing countries, so that they can contribute to poverty alleviation and fighting injustice. To get ICCO Cooperation known amongst business partners, in 2012 a campaign was developed to present the cooperative as partner for social entrepreneurship. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxxix</sup> The awareness of ICCO Cooperation amongst businesses, our main target group, needs an injection.

---

Therefore a broad media campaign was launched to let Dutch businesses know ICCO Cooperation is a partner for social entrepreneurship. The brand promise read: "Your ambition in social entrepreneurship in combination with our network and our knowledge delivers concrete results in the field". Two groups are targeted. Firstly the medium enterprises. These are companies that do not have their own CSR department and look for ways to make their company 'CSR' proof. Secondly the individual entrepreneurs with ideas and seeking opportunities to expand their company to the South. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxxx</sup> Together is the international youth program (16 – 23 years old) of ICCO and Kerk in Actie. In 2011 Together started with the Changemaker program to keep the participants in its programs committed after their return, and to offer them perspectives for concrete action. Here we refer to the parts of the portfolio of Together where ICCO is involved. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>cxxxi</sup> In 2011, eleven young people, between 19 and 32 years old, were sent to different partner organizations in South America (Peru, Paraguay and Bolivia), Africa (Ghana, Ethiopia), the Middle East (Israel and the Palestine Territories) and Asia (China, Bangladesh, Nepal and Indonesia). All volunteers attended a preparation training. In addition, eleven volunteers returned to The Netherlands. They followed a re-entry training to reflect on their stay abroad. The volunteers contributed to various articles in regional and local newspapers, as well as in thematic magazines and newsletters of local church communities. The volunteers also posted regularly on their blogs. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>cxxxii</sup> Together is an international youth program set up by ICCO and Kerk in Actie. By introducing young people to the ICCO and Kerk in Actie themes. Over the past year, Together has strongly linked its deployment strategy in a number of programs to follow-up campaigns aimed at awareness and change among an indirect target group. This experience will be used during the coming years in developing new programs. Cooperation with partners such as Edukans and JOP and an even better connection to the themes of ICCO and Kerk in Actie are key guidelines in this respect. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>cxxxiii</sup> Together heeft in 2009 werken met jongeren ingebracht in diverse samenwerkingsverbanden en daarmee de thema's van ICCO & Kerk in Actie bij een breder (jongeren)publiek onder de aandacht gebracht. De samenwerking met de regionale werkorganisaties is verder uitgebouwd en in een aantal programma's ook daadwerkelijk verstevigd. Het gerealiseerde aantal van 145 uitzendingen, waarbij voor het eerst ook Noord- Zuid en Zuid-Zuid inzetten, is een goede prestatie. (Annual report 2009, ICCO cooperation)

<sup>cxxxiv</sup> The budget of ICCO Cooperation in 2014 is based on the principles of the business plan of the ICCO Alliance 2011- 2015, as well as on the strategies and policies actual in 2013. Approximately 60% of the income consists of MFS2 grants. The objective is to achieve greater diversification by raising new funds from institutional donors. Based on grant awards and grant submissions it is expected that these funds will increase to more than EUR 30 million in 2014. This is a growth of 30% compared to 2013 and a challenge for the organization. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxxxv</sup> "We anticipated these new financial circumstances and are stimulated to tap other, new and blended forms of funding and partnerships with (local) governments, the private sector and institutional donors like the European Union and major charities as the Bill and Melinda Gates Foundation." (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxxxvi</sup> In 2013, major steps have been taken to make the institutional fundraising activities more efficient and successful. All Regional Offices had a Regional Fundraising Officer in place and the Institutional Funding Unit was restructured. The year can be summarized in bringing focus on new markets, result-driven and working more closely together with partner organizations. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxxxvii</sup> Although successful in quantity, still more focus is needed in the fundraising strategy to bring it in line with the development strategy of ICCO Cooperation. The ICCO Cooperation raised most of the external funding with Dutch government agencies, specifically with Dutch Foreign embassies. Although it was anticipated to have a strong funding relation with the Dutch government in the future, it is ICCO Cooperation ambition to further diversify our core donors. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxxxviii</sup> ICCO is developing relations with new donors in the United States. In concrete terms we are collaborating with the Inter-American Development Bank and the International Finance Cooperation (World Bank). We have invested in the relationship with these multilateral organizations. The presentation of new projects for co-financing is an integral part of the relationship building exercise. In 2010, the IDB made a decision to co-finance two projects set up by ICCO together with Dutch entrepreneurs. The new donors in the US are especially interested in projects involving an entrepreneur from Europe and partners in the South, that have economic and social impact. By bringing the partners together, ICCO creates new forms of collaboration with a high fundraising potential. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>cxxxix</sup> ICCO werkt samen met bedrijven die zich hard maken voor een verantwoorde bedrijfsvoering en een duurzame keten én willen bijdragen aan het realiseren van de millenniumdoelen. Het is daarnaast belangrijk dat deze bedrijven over de samenwerking communiceren naar eigen personeel en klanten of relaties. De samenwerking met Albert Heijn richt zich op het verduurzamen van de groente- en fruit productie voor AH in Afrika. De samenwerking met Jumbo richt zich op het ondersteunen van microkredietorganisaties in Peru, de Filippijnen en Ethiopië. (Annual report 2009, ICCO cooperation)

<sup>cxl</sup> In 2013 systems, processes and procedures have been improved on institutional financing of donors other than the Dutch government. An intensive evaluation of the generated periodic management information system took place and monitoring has led to more knowledge about operations and strive for more effectiveness and efficiency. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxli</sup> 2010 made clear once again that ICCO needs to invest in new forms of funding. ICCO decided to invest in

---

capacity for fundraising at the regional level in order to make it an integral aspect of the work of the organization as a whole and the regional offices in particular. All of the fundraising and communication activities of both ICCO and the Protestant Church were merged into one department. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>cxlii</sup> Vanuit de overtuiging dat ontwikkeling uiteindelijk van binnenuit moet komen, en 'wie betaalt, wie bepaalt' niet altijd het beste adagium is, heeft ICCO in de afgelopen jaren een nieuwe strategie gekozen. We verbinden en versterken de samenwerking tussen maatschappelijke en kerkelijke organisaties, burgers, bedrijven, media, academici en politici om gezamenlijk te bouwen aan een meer rechtvaardige wereld – in het Zuiden, in het Noorden én op mondiaal niveau. Dat doen we, naast de financiële en inhoudelijke ondersteuning aan partnerorganisaties, door te makelen, te lobbyen en door de capaciteiten van de verschillende spelers te vergroten. (Annual report 2009, ICCO cooperation)

<sup>cxliii</sup> We are a faith-based non-governmental organization for international cooperation. Members of our cooperative are Edukans, Kerk in Actie and coPrisma. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxliiv</sup> Due to the announced cuts ICCO Cooperation has to downsize and reshape the organization in 2014 and 2015. Difficult choices for people and work are unfortunately unavoidable. The restructuring will lead to a smaller, but strong organization with the flexibility to scale up! We focus our operations strategically and prepare for challenges ahead as we have a strong believe in our mission. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxliv</sup> In November 2012 ICCO established with three members of the ICCO Alliance a cooperative reflecting both the reality of the more complex and interconnected world we live in and our fundamental emphasis on partnering, co-creation and co-ownership. Members of the cooperative are Edukans, coPrisma and Kerk in Actie. ICCO Cooperation is the international brand name of the cooperative. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>cxlvi</sup> Last but not least: on November 14, 2012, ICCO was transformed into a cooperative: ICCO Cooperation.

The first General Assembly was held in November. The Supervisory Board of the ICCO foundation resigned and a new Supervisory Board was elected by the General Assembly. For ICCO foundation, Edukans, coPrisma and Kerk in Actie, this was an important moment and a step forward in their cooperation. Together we will work on our shared mission and shared goals: to work towards a world where people can live in dignity and prosperity. With the forming of the cooperative we aim to strengthen our civil society position and our continuity. There will be no changes in commitments, rights and obligations of the ICCO foundation, nor are its objectives

or non-profit character changing. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxlvii</sup> A cooperative is under construction, because a new era asks for a new answer. The establishment of a cooperative is consistent with our co-responsibility process and new stages in development thinking, both domestically as well as internationally. Moreover the cooperative provides us the opportunity to connect stakeholders like companies with grassroots. We can act in the frontline, together with partners because ICCO is too small to do that on its own and the current ICCO Alliance is less liable than the cooperative. We have passed the line starting with three members and with ICCO as the professional organization, but we do hope for more members in the short-term. New members must have a strong commitment with us: share the ups and downs, reap the benefits and also pay the price if necessary. The cooperative strives to be a platform of Christian social movement. Our frame of reference links to the social Christian traditions. Our identity will make us stronger because with the added value, we can better position ourselves in the market. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>cxlviii</sup> In this very turbulent era for the international development sector, ICCO Cooperation and the cooperative partners felt that a firm forward looking step needed to be taken in strengthening joint synergy and creating a flexible network structure for innovation of our work, building on a track record of nearly fifty years. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cxlix</sup> The dependence on government, whose priorities are prone to change frequently due to the political cycle, has shown that ICCO and the alliance are vulnerable. We have paid our dues and are redefining our

strategic position. The ICCO Alliance is reinforcing its connection with Dutch society. We are a civil society organization with its own constituency and partner organizations, rooted in our protestant identity and mission. This is valuable and authentic. By working together with other social organizations, churches, businesses, institutions and governments, we are convinced that we can make a significant contribution, both in the Netherlands and in developing countries. We see many opportunities for collaboration with likeminded organizations, both in North and South. ICCO and its alliance partners made important steps forward in strengthening the cooperation and made plans for next steps in 2011. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>cl</sup> As of December 31st 2012, ICCO Cooperation has a claim of EUR 2,750,000 on her members, related to the membership payments and of EUR 1,481,461 related to other receivables regarding operational costs. ICCO Cooperation also has a liability to her members of EUR 138,001 related to operational costs. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>cli</sup> A financial model where members manage their own funds and also bring in and manage shared (working) capital. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clii</sup> ICCO Cooperation rents office space in Utrecht from the PKN and ICCO Cooperation executes the international program of Kerk in Actie, which is part of PKN. A number of departments related to the international program of ICCO Cooperation and PKN have been merged. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>cliii</sup> As Kerk in Actie and ICCO already shared the same building, it was decided to pool means and staff and to combine all activities relating to communication and fundraising into a single shared department. The second half of 2010 was used to innovate strategies and work methods. The new strategies aim to enhance relations with trade and industry in order to raise funding for ICCO's projects. Further on in this chapter this new strategy is described in more detail. (Annual report 2010, ICCO cooperation)



---

<sup>cliv</sup> An important project in 2010 was the aggregation of the department Communication and Fundraising of ICCO and Communication department of the PKN (Dutch protestant koepel organization). (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clv</sup> The budget of ICCO Cooperation in 2014 is based on the principles of the business plan of the ICCO Alliance 2011- 2015, as well as on the strategies and policies actual in 2013. Approximately 60% of the income consists of MFS2 grants. The objective is to achieve greater diversification by raising new funds from institutional donors. Based on grant awards and grant submissions it is expected that these funds will increase to more than EUR 30 million in 2014. This is a growth of 30% compared to 2013 and a challenge for the organization. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>clvi</sup> Part of the funds of ICCO in 2011 was used for fundraising and mobilizing other resources, as stated in the financial statements. In 2011 the total fundraising costs as percentage of our total income was 1,6%. This percentage is relatively low, because of the fact that a large part of our income is related to the MFS2 grant. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clvii</sup> ICCO receives donations based on trust, good relation, information and good examples. They are modest in size - 240,190 Euros - because ICCO does not invest in public fundraising except for special agreements with major donors. ICCO and Kerk in Actie raise in special campaigns funds for specific aims. The revenues are allocated to Kerk in Actie for joint projects. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clviii</sup> Due to the announced cuts ICCO Cooperation has to downsize and reshape the organization in 2014 and 2015. Difficult choices for people and work are unfortunately unavoidable. The restructuring will lead to a smaller, but strong organization with the flexibility to scale up! We focus our operations strategically and prepare for challenges ahead as we have a strong believe in our mission. (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>clix</sup> 2011 was the first year of the ICCO Alliance business plan (2011-2015) and the MFS2 subsidy contract with the Dutch government. Compared to MFS1 the new budget is substantially smaller and therefore 2011 was without a doubt a turbulent year. Although decisions were not always easy - especially the unavoidable consequences for personnel - we moved forward and succeeded in speeding up organizational changes. There was no time to sit back and relax. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clx</sup> During years, the funding of development cooperation, and of ICCO in particular was generous. With or without a financial crisis ICCO and other development organizations have to show their license to operate more now than before. ICCO is convinced that after almost 50 years the organization still has a role to play in developing and developed countries. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clxi</sup> The financial crisis together with negative connotations as corruption, inefficiency and "sixty years without success" confirmed the opinion of a growing and influential group that money was being wasted. However, a paradox in a way, we see increasing new private initiative in Dutch society by individuals or companies that are committed to engaging in development activities. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clxii</sup> The year 2009 ended with the conclusion that ICCO's communication and fundraising needed to be better organized. ICCO's communication in general, and its campaigns in specific, failed to reach ICCO's target groups as intended. In today's society, international development is a far less popular subject than it used to be. A decrease in income for the majority of international development organizations has increased competition in the fundraising 'market'. On top of that, ICCO's alliance partner Kerk in Actie also feels the financial consequences of a falling number of members of the Protestant Church in the Netherlands. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clxiii</sup> "Since 2010 we are facing another reality of fast decreasing government budgets for development cooperation and in 2016 the current MFS2 program comes to an end." (Annual report 2013, ICCO cooperation)

<sup>clxiv</sup> 2011 was the first year of the ICCO Alliance business plan (2011-2015) and the MFS2 subsidy contract with the Dutch government. Compared to MFS1 the new budget is substantially smaller and therefore 2011 was without a doubt a turbulent year. Although decisions were not always easy - especially the unavoidable consequences for personnel - we moved forward and succeeded in speeding up organizational changes. There was no time to sit back and relax. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clxv</sup> 2011 may be categorized as a turbulent year. First of all these turbulences were the result of the major budget cut of Dutch government funding for the new MFS2 period, starting 2011. It meant that were going to receive about 40% less funds in comparison to the previous period. We had to reshape the business plan for the coming years and subsequently think about the associated organizational structure and about new avenues for fundraising. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clxvi</sup> Politics has responded: severe government funding cuts and less pretension, fewer target countries and themes, and a greater role for Dutch business. There were so many changes that 2010 can be seen as a watershed in the history of Dutch development cooperation. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clxvii</sup> For ICCO and the alliance 2010 was also a turning point. For two reasons. Firstly the relationship with Dutch government is under review. ICCO grew over the past 45 years thanks to a generous government and the taxpayers. It appeared normal to receive multi-year grants from The Hague every four years. The money did not come easy, thick reports had to be written to apply for the funding and to justify its spending, but it felt like a sustainable model for government to invest in civil society organizations. However in 2010 the government cut our budget by 40 percent. In just two months the organization had to change dramatically, with major implications for programs and staff. It raised fundamental questions as to the future of ICCO and its alliance partners and to the role of ICCO in relation to our government. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

---

<sup>clxxviii</sup> Especially since the appearance of the publication *Less Pretension, More Ambition* of the Scientific Council for Government Policy, the future of development cooperation is being much debated in The Netherlands and this debate happens also within our own organization. ICCO continuously seeks the best answers and solutions to alleviate poverty and to stop social injustice in a globalized world. The world is fast and moving, full of global and local crises, but also of opportunities. We have to be prepared for the sometimes critical and sometimes demanding public support, and for the sometimes demanding, but also peculiar new donors or investors. We contribute to new dynamics in the relationship with our stakeholders and as a consequence develop our strategies and organizational structure. (Annual report 2011, ICCO cooperation)

<sup>clxxix</sup> In the Netherlands people have more and more doubts about the efficacy of governmental development cooperation. Should we help? Does aid work? And are organizations capable of really making a difference? Support amongst the public seems to be steadily Crumbling. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clxxx</sup> The financial crisis together with negative connotations as corruption, inefficiency and “sixty years without success” confirmed the opinion of a growing and influential group that money was being wasted. However, a paradox in a way, we see increasing new private initiative in Dutch society by individuals or companies that are committed to engaging in development activities. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clxxxi</sup> The year 2009 ended with the conclusion that ICCO’s communication and fundraising needed to be better organized. ICCO’s communication in general, and its campaigns in specific, failed to reach ICCO’s target groups as intended. In today’s society, international development is a far less popular subject than it used to be. A decrease in income for the majority of international development organizations has increased competition in the fundraising ‘market’. On top of that, ICCO’s alliance partner Kerk in Actie also feels the financial consequences of a falling number of members of the Protestant Church in the Netherlands. (Annual report 2010, ICCO cooperation)

<sup>clxxxii</sup> In 2009 werd het publiek debat gevoerd over de toekomst van ontwikkelingssamenwerking op veel plaatsen gevoerd. De zin en effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking lag onder vuur, en ICCO heeft actief deelgenomen in de discussie. (Annual report 2009, ICCO cooperation)

<sup>clxxxiii</sup> One thing is clear: up till now we have been able to use substantial government subsidies to finance development activities. This system is changing, although the subsidies will not be completely stopped. The grant will be more and more replaced by an investment. Therefore in 2012 we prepared an impact investment fund, named ICCO Investments, which starts in 2013. ICCO Investments is aimed at developing an instrument that can be used to attract capital from external investors to contribute to our mission. (Annual report 2012, ICCO cooperation)

<sup>clxxxiv</sup> Om in de toekomst belangrijke projecten te kunnen blijven realiseren, werkte Kerk in Actie in 2013 nauw samen met ICCO, Edukans en Prisma binnen de ICCO-coöperatie. Kerk in Actie streeft in de samenwerking met deze partners naar kwaliteitsverbetering. De coöperatieleden werken samen aan een gedeelde missie en aan gezamenlijke doelstellingen. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxv</sup> De samenwerking door Kerk in Actie binnen de ICCO-coöperatie: Brengt een krachtenbundeling tot stand die optimaal de potentie van het christelijk maatschappelijk middenveld in Nederland mobiliseert; Internationaliseert het werk, onder andere door directe banden met de ACT Alliance en de regionale landenforums van de ACT Alliance; Geeft nieuwe investeringsmodellen de ruimte, door deelname aan het investeringsfonds van de ICCO-coöperatie; Helpt partners om alternatieve financieringsvormen te vinden om de verminderde overheidsfinanciering op te vangen, door zich te richten op fondsenwerving in de landen waar de coöperatie werkt en door de mogelijkheden bij de Europese Unie beter te benutten; Zoekt vormen van sociaal ondernemerschap die recht doen aan de directe verbondenheid die gemeenten en particulieren met het werk van de partners van Kerk in Actie willen vormgeven en ervaren; Versterkt de ProCoDe-principes van de coöperatie en ontwikkelt nieuwe vormen van zeggenschap en partnerschap in samenwerking met zuidelijke partners. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxvi</sup> Net als in het jaar ervoor is in het afgelopen jaar ingezet op het versterken van de kerkelijke profilering van Kerk in Actie als werk van de Protestantse Kerk. De bedoeling hiervan is om het besef te versterken dat Kerk in Actie eigendom is van de kerkelijke gemeenten en dat ze namens hen het werk uitvoert. Het loyaliteitsprogramma van de Protestantse Kerk, waarbij gevers assistentie krijgen van de dienstenorganisatie, sluit hierbij aan. (Annual report 2011, Kerk in Actie)

<sup>clxxxvii</sup> In het afgelopen jaar is ingezet op het versterken van de kerkelijke profilering van Kerk in Actie als werk van de Protestantse Kerk, met de bedoeling het besef te versterken dat Kerk in Actie eigendom is van de kerkelijke gemeenten en dat ze namens hen het werk uitvoert. Via het bestuurlijk overleg en contact met de andere deelnemers en waarnemers van de kleine oecumenische kerken en organisaties werd de band met onze partnerorganisaties versterkt. (Annual report 2009, Kerk in Actie)

<sup>clxxxviii</sup> De kosten voor fondsenwerving bedroegen in 2013 11,7 % van de inkomsten. In 2012 was dit 13,9 %. Daarmee blijft Kerk in Actie ruimschoots onder de norm van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). Die norm schrijft voor dat maximaal 25% van een gift besteed mag worden aan fondsenwervingskosten. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Donateurs vinden Kerk in Actie betrouwbaar en noemen de binding met de Protestantse Kerk een meerwaarde. Dat zeggen ook de donateurs die niet (meer) kerkelijk betrokken zijn. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>clxxx</sup> In 2010 zal extra geïnvesteerd worden in Kinderen in de Knel, Noodhulp en Zending. Op deze wijze zullen de saldi van de revolving funds meer gaan overeenkomen met de vastgestelde bandbreedtes. Dat betekent extra inspanning voor de regionale kantoren in een periode waarin veel werk wordt overgedragen en andere zaken nieuw moeten worden aangepakt. De toedeling van gelden volgens het werkplan en de daarmee verbonden activiteiten zijn beschreven in de begroting 2010. (Annual report 2009, Kerk in Actie)

---

<sup>clxxxix</sup> Kerk in Actie wil zich op basis van dit onderzoek in 2014 nog meer richten op de diverse doelgroepen onder deze particuliere donateurs, door hen te bedienen met op maat gemaakte mailingen en brieven. Deze gedifferentieerde benaderingswijze zal in de toekomst nog meer worden toegepast. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Together, het internationale jongerenprogramma van Kerk in Actie en ICCO, startte in 2012 met een pilot waarbij jongeren worden betrokken bij rampenpreventie in gebieden met een groter risico op rampen. In samenwerking met de afdeling Noodhulp en met Europese subsidie wordt deze pilot uitgevoerd. Hierbij wordt ook samengewerkt met Deense en Tsjechische partners. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Er is een groeiend besef dat Kerk in Actie werkt namens en voor de gemeenten. In het begin van 2009 was een terugloop in de inkomsten merkbaar. Daarom heeft de afdeling communicatie extra middelen ingezet om deze tendens te keren, het draagvlak te vergroten en de band met de Protestantse Kerk meer gestalte te geven. In 2010 krijgt het werk van communicatie en Interactief een nieuwe aansturing. In het kader van de samenwerking met ICCO zullen de afdelingen Communicatie en Fondsenwerving van de Dienstenorganisatie en de afdelingen Communicatie en Fondsenwerving Institutionele Donoren van ICCO worden samengevoegd tot een afdeling Communicatie en Fondsenwerving. De afdeling communicatie en het programma Interactief van Kerk in Actie zullen ook een plaats krijgen in deze nieuwe afdeling. Een werkgroep vanuit alle afdelingen bereidt deze verandering voor. (Annual report 2009, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Dit alles kon niet voorkomen dat 7,9% lager uitviel dan in 2012. De giften voor het diaconale werk in binnen- en buitenland en het zendingswerk lopen drastisch terug. Dat baart grote zorgen. Kerk in Actie verklaart deze dalende trend door het teruglopende ledental van de kerk, de vergrijzing, de aanhoudende economische crisis en de werving door andere hulporganisaties en goede doelen in plaatselijke gemeenten. de opbrengst van plaatselijke gemeenten in 2013. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> De gemiddelde opbrengst van de collecten daalt echter wel, dat kan onder andere veroorzaakt worden door teruglopend kerkbezoek. Ook zijn er vanuit de gemeenten extra giften gegeven voor de programma's. Dat wordt mede veroorzaakt door het feit dat in 2011 enkele grotere rampen plaatsvonden, waar destijds ruimhartig voor gegeven is. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Net als in 2010, blijkt dat in 2011 de inkomsten vanuit de plaatselijke gemeenten drastisch dalen. De daling wordt onder andere veroorzaakt door de krimp in het ledenaantal en het teruglopende kerkbezoek. Daarnaast doen vele christelijke hulporganisaties een beroep op de geefbereidheid van onze plaatselijke gemeenten, waardoor diaconale giften soms eerder naar hen dan naar Kerk in Actie, het uitvoeringswerk van de plaatselijke gemeenten, gaat. Dat is zorgwekkend. (Annual report 2011, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> De daling van inkomsten uit kerkelijke gemeenten baart ons zorgen. Als oorzaken kunnen worden aangemerkt: de crisis en de invloed op de individuele gemeenteleden. Daarnaast zien kerkelijke gemeenten hun ledental dalen en het kerkbezoek afnemen. (Annual report 2010, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> In 2009 zijn de totale inkomsten uit collecten, giften en schenkingen 4 procent achtergebleven op 2008. De inkomsten via particulieren is gegroeid met 1 procent, maar de inkomsten via gemeentes is met 4 procent gedaald. De inkomsten en collectes voor de verschillende programma's zijn wisselend succesvol. De inkomsten voor de programma's Zending en Diaconaat daalden met respectievelijk 12 procent en 15 procent, terwijl de inkomsten voor Werelddiaconaat en Kinderen in de Knel stegen met respectievelijk 7 procent en 10 procent. (Annual report 2009, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Net als de bijdragen en giften van plaatselijke gemeenten daalde ook de bijdragen en giften van particuliere donateurs in 2013. Het bedrag was 2,9 % lager dan in 2012. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Omdat de inkomsten van Kerk in Actie de laatste paar jaar onder druk staan, is er in 2012 aan gewerkt om deze trend om te buigen. Zowel wat betreft de inkomsten vanuit de gemeenten van de Protestantse Kerk als ook van particuliere donateurs aan Kerk in Actie. Daardoor is het gelukt om de giften van particuliere donateurs licht te laten stijgen. Daarnaast is een plan ontwikkeld om samen met gemeenten te werken aan het gericht werven van inkomsten, ook voor het diaconale werk. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Vrijwilligers verwachten van Kerk in Actie ondersteuning zodat zij hun werk goed kunnen doen. Sommigen spraken hun zorg uit over het gebrek aan draagvlak voor Kerk in Actie en over herkenbaarheid van de zending- en diaconaatprojecten. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> In het meerjarenbeleid is rekening gehouden met een stabilisatie van de inkomsten van Kerk in Actie uit de vrijwillige geldwerving. Het gaat daarbij om inkomsten van de gemeenten en van particuliere donateurs. In 2010, 2011 en 2012 is er sprake van een jaarlijkse teruggang in de inkomsten geweest van gemiddeld 5 procent. Deze dalende inkomsten zijn de afgelopen jaren opgevangen vanuit de bestemmingsreserves van Kerk in Actie voor zowel Werelddiaconaat als Zending. Om de bestemmingsreserves boven de minimale norm van 25 procent van het steunverleningsbudget te houden, is er in 2013 minder geld beschikbaar voor de financiering van partners en projecten. Daarnaast zullen de eigen activiteiten worden beperkt en alleen worden uitgevoerd als daar aanvullende financiering in de vorm van subsidies en fondsen voor beschikbaar is. De formatie van Kerk in Actie zal worden verminderd om de uitvoeringskosten binnen de gestelde marges te houden. Voor alle onderdelen van Kerk in Actie betekent dit dat er keuzes nodig zijn in de financiële steunverlening naar partners en projecten. In de begroting voor 2013 is geprobeerd de directe financiële steunverlening zoveel mogelijk te behouden. (Annual report 2011, Kerk in Actie)

<sup>clxxxix</sup> Dit alles kon niet voorkomen dat 7,9% lager uitviel dan in 2012. De giften voor het diaconale werk in binnen- en buitenland en het zendingswerk lopen drastisch terug. Dat baart grote zorgen. Kerk in Actie verklaart deze dalende trend door het teruglopende ledental van de kerk, de vergrijzing, de aanhoudende economische crisis en de werving door andere



---

hulporganisaties en goede doelen in plaatselijke gemeenten. de opbrengst van plaatselijke gemeenten in 2013. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>cxclv</sup> De daling van inkomsten uit kerkelijke gemeenten baart ons zorgen. Als oorzaken kunnen worden aangemerkt: de crisis en de invloed op de individuele gemeenteleden. Daarnaast zien kerkelijke gemeenten hun ledental dalen en het kerkbezoek afnemen. (Annual report 2010, Kerk in Actie)

<sup>cxclvi</sup> De gemiddelde opbrengst van de collecten daalt echter wel, dat kan onder andere veroorzaakt worden door teruglopend kerkbezoek. Ook zijn er vanuit de gemeenten extra giften gegeven voor de programma's. Dat wordt mede veroorzaakt door het feit dat in 2011 enkele grotere rampen plaatsvonden, waar destijds ruimhartig voor gegeven is. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>cxclvii</sup> Het versterken van de band met plaatselijke gemeenten is een van de belangrijkste prioriteiten van Kerk in Actie. Een automatische band met Kerk in Actie wordt minder vanzelfsprekend, waardoor Kerk in Actie als een van de vele goede doelen wordt gezien die een beroep doen op financiële steun. Projecten die worden aangedragen door individuele gemeenteleden krijgen soms de voorkeur boven het werk van Kerk in Actie. Bovendien richten andere christelijke en algemene goede doelen zich steeds meer op de kerk. In 2013 werkte Kerk in Actie daarom aan een plan om de relatie met de plaatselijke gemeenten te versterken. Het doel is om de binding die vanuit dit programma is ontstaan met ruim 500 gemeenten te verbreden naar meer gemeenten. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>cxclviii</sup> Dit alles kon niet voorkomen dat 7,9% lager uitviel dan in 2012. De giften voor het diaconale werk in binnen- en buitenland en het zendingswerk lopen drastisch terug. Dat baart grote zorgen. Kerk in Actie verklaart deze dalende trend door het teruglopende ledental van de kerk, de vergrijzing, de aanhoudende economische crisis en de werving door andere hulporganisaties en goede doelen in plaatselijke gemeenten. de opbrengst van plaatselijke gemeenten in 2013. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>cxclviiii</sup> Net als in 2010, blijkt dat in 2011 de inkomsten vanuit de plaatselijke gemeenten drastisch dalen. De daling wordt onder andere veroorzaakt door de krimp in het ledenaantal en het teruglopende kerkbezoek. Daarnaast doen vele christelijke hulporganisaties een beroep op de geefbereidheid van onze plaatselijke gemeenten, waardoor diaconale giften soms eerder naar hen dan naar Kerk in Actie, het uitvoeringswerk van de plaatselijke gemeenten, gaat. Dat is zorgwekkend. (Annual report 2011, Kerk in Actie)

<sup>cxclix</sup> De daling van inkomsten uit kerkelijke gemeenten baart ons zorgen. Als oorzaken kunnen worden aangemerkt: de crisis en de invloed op de individuele gemeenteleden. Daarnaast zien kerkelijke gemeenten hun ledental dalen en het kerkbezoek afnemen. (Annual report 2010, Kerk in Actie)

<sup>cc</sup> Het aantal bestaande donateurs en giftgevers krimpt met ongeveer 10.000 per jaar. Deze uitstroom is onder andere een gevolg van de vergrijzing. Ook komt het steeds vaker voor dat donateurs vanwege financiële redenen opzeggen. Ook de belangstelling voor nalaten aan Kerk in Actie neemt toe. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>cci</sup> Dit alles kon niet voorkomen dat 7,9% lager uitviel dan in 2012. De giften voor het diaconale werk in binnen- en buitenland en het zendingswerk lopen drastisch terug. Dat baart grote zorgen. Kerk in Actie verklaart deze dalende trend door het teruglopende ledental van de kerk, de vergrijzing, de aanhoudende economische crisis en de werving door andere hulporganisaties en goede doelen in plaatselijke gemeenten. de opbrengst van plaatselijke gemeenten in 2013. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>ccii</sup> De gemiddelde opbrengst van de collecten daalt echter wel, dat kan onder andere veroorzaakt worden door teruglopend kerkbezoek. Ook zijn er vanuit de gemeenten extra giften gegeven voor de programma's. Dat wordt mede veroorzaakt door het feit dat in 2011 enkele grotere rampen plaatsvonden, waar destijds ruimhartig voor gegeven is. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>cciii</sup> Net als in 2010, blijkt dat in 2011 de inkomsten vanuit de plaatselijke gemeenten drastisch dalen. De daling wordt onder andere veroorzaakt door de krimp in het ledenaantal en het teruglopende kerkbezoek. Daarnaast doen vele christelijke hulporganisaties een beroep op de geefbereidheid van onze plaatselijke gemeenten, waardoor diaconale giften soms eerder naar hen dan naar Kerk in Actie, het uitvoeringswerk van de plaatselijke gemeenten, gaat. Dat is zorgwekkend. (Annual report 2011, Kerk in Actie)

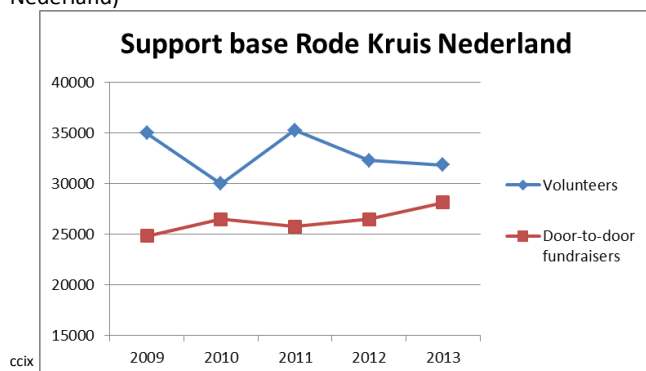
<sup>cciv</sup> De daling van inkomsten uit kerkelijke gemeenten baart ons zorgen. Als oorzaken kunnen worden aangemerkt: de crisis en de invloed op de individuele gemeenteleden. Daarnaast zien kerkelijke gemeenten hun ledental dalen en het kerkbezoek afnemen. (Annual report 2010, Kerk in Actie)

<sup>ccv</sup> Het aantal bestaande donateurs en giftgevers krimpt met ongeveer 10.000 per jaar. Deze uitstroom is onder andere een gevolg van de vergrijzing. Ook komt het steeds vaker voor dat donateurs vanwege financiële redenen opzeggen. (Annual report 2012, Kerk in Actie)

<sup>ccvi</sup> Kerk in Actie (en ICCO) zijn sinds de oprichting van de Samenwerkende Hulporganisaties lid van de SHO. De SHO werd in 1989 opgericht om tijdens grote rampen de versnippering in de fondsenwerving tegen te gaan. Sindsdien ontwikkelde de SHO een systeem van kwaliteitsbewaking en, daarop aansluitend, een gemeenschappelijke rapportage. Kerk in Actie onderschrijft dat het ineffectief is als hulporganisaties tijdens rampen afzonderlijk giftverzoeken doen. Daarom is Kerk in Actie lid van de SHO. De gezamenlijke fondsenwerving leidt tot kostenbesparing en de hulpontvangers worden daar beter van. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>ccvii</sup> In het programma Luisterend Dienen werkt Kerk in Actie samen met de Gereformeerde Zendingsbond (GZB). In 2013 is de samenwerking verder uitgewerkt en is via Luisterend Dienen en de GZB een gezamenlijke noodhulpactie voor Syrië gevoerd. (Annual report 2013, Kerk in Actie)

<sup>ccviii</sup> De opbrengst uit nalatenschappen is met rond € 12 miljoen euro hoger dan begroot. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)



<sup>ccx</sup> Nieuwe donateurs werven we op straat en via huis-aan-huis-werving. Daarnaast maakt het Rode Kruis gebruik van internet en telemarketing. Ook testten we nieuwe manieren van donateurswerving uit. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxi</sup> In 2013 blijkt opnieuw het grote succes van 3FM Serious Request, dat in het teken staat van 'Let's clean this shit up'. De (voorlopige) eindstand van deze actie, ditmaal vanuit Leeuwarden, is het recordbedrag van € 12,3 miljoen euro. Het resultaat is een recordopbrengst van € 12.302.747. Daarnaast bereikt de actie 12,3 miljoen Nederlanders. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxii</sup> In 2012 stond 3FM Serious Request in het teken van babysterfte. Met de actie werd het recordbedrag van € 12.251.667 ingezameld! (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxiii</sup> Dankzij de inzet van dj's Timur, Gerard en Coen en de spontane steun van het Nederlandse volk, het bedrijfsleven en vele lokale afdelingen van het Rode Kruis is de actie een groot succes. Er wordt een recordbedrag van maar liefst 8.621.004 euro opgehaald. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxiv</sup> Subsidies van overheden zijn in 2011 ongeveer 9 miljoen euro hoger dan het Rode Kruis begrootte en realiseerde in 2010. Dit bedrag is volledig afkomstig uit het MFS II programma voor internationale projecten. In totaal ontvingen we ruim 10 miljoen euro voor het MFSII-programma, waarvan 5 miljoen euro ten behoeve van onze medepartners in de alliantie PFR. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxv</sup> De baten zijn in 2011 (veel) hoger dan begroot. De belangrijkste redenen hiervan zijn het succes van 3FM Serious Request, de SHO-actie voor de Hoorn van Afrika en het MFS II subsidieprogramma van de overheid. Het Rode Kruis neemt inkomsten uit SHO-acties nooit op in de begroting, vanwege het incidentele karakter. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxvi</sup> In 2010 income and expenditures were strongly influenced by the SHO campaigns for Haiti and Pakistan which shows in a funding balance of nearly 15 million in credit. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxvii</sup> Het Rode Kruis heeft een goede reputatie en een zeer herkenbaar beeldmerk. (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxviii</sup> Onderzoeksbureau Chariscope meet jaarlijks het imago van goede doelen. Donateurs beoordeelden ook in 2010 het Rode Kruis positiever dan het gemiddelde. (Annual report 2010, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxix</sup> Tot slot zetten we in op het op creatieve wijze versterken van fondsenwerving, gaan we actief met innovatie aan de slag en halen we de banden aan met het bedrijfsleven. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxx</sup> Voor bedrijven werkt het Rode Kruis aan passende en concrete programma's die gesteund kunnen worden zoals het Disaster Relief Partner Program waaraan bedrijven zich kunnen verbinden. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxi</sup> Bedrijven wordt de mogelijkheid geboden concreet invulling te geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Bovendien kan een samenwerking bijdragen aan een positief imago in de markt en bevordert het medewerkerbetrokkenheid. In onze zakelijke samenwerking zoeken we altijd naar een win-win situatie. (Annual report 2010, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxii</sup> Uitdaging blijft om meer jongeren bij ons werk te betrekken en hen te interesseren om zich voor het Rode Kruis in te zetten. Een brede trend – die ook bij andere vrijwilligersorganisaties zichtbaar is – is dat jongeren zich als vrijwilliger minder snel langdurig aan een organisatie binden, maar dat zij wel bereid zijn zich op projectbasis in te zetten. De acties die jongeren opzetten in het kader van Serious Request zijn hiervan een goed voorbeeld. Voor het Rode Kruis is het met name op lokaal niveau de kunst om genoeg aansprekende activiteiten te bieden, waarvoor jongeren zich interesseren. Een belangrijke stap werd in 2012 gezet met het Plan van Aanpak Jongeren dat onder leiding van de jongbestuursleden is opgesteld. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxiii</sup> Er is focus aangebracht binnen de jongeren als doelgroep, en aangegeven welke activiteiten met name interessant zijn voor jongeren. Naast het werven van jongeren is het belangrijk om ze te binden en te blijven boeien. (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxiv</sup> Het Nederlandse Rode Kruis vindt het belangrijk jongeren te betrekken en een stem te geven. Bij initiatieven in het land zoals de Studentendesks en maatschappelijke stages, maar ook binnen het landelijk verenigingsbestuur. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxv</sup> Subsidies van overheden begroot het Rode Kruis altijd conservatief. De positieve afwijking van de begroting wordt veroorzaakt door de inkomsten uit nalatenschappen, die door het Rode Kruis altijd conservatief worden begroot. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxvi</sup> Baten uit beleggingen begroten we altijd conservatief. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

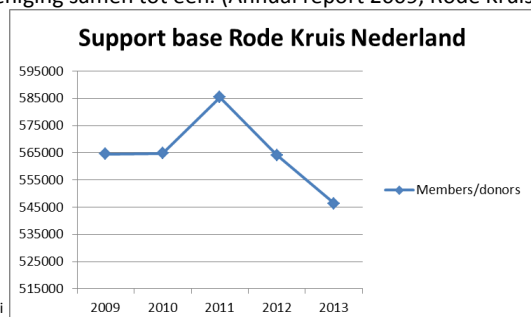
<sup>ccxxvii</sup> De baten zijn in 2011 (veel) hoger dan begroot. De belangrijkste redenen hiervan zijn het succes van 3FM Serious Request, de SHO-actie voor de Hoorn van Afrika en het MFS II subsidieprogramma van de overheid. Het Rode Kruis neemt inkomsten uit SHO-acties nooit op in de begroting, vanwege het incidentele karakter. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxviii</sup> In 2010 one of our ambitions was to put a halt to the rising fundraising costs (in order to bring the total of fundraising costs down to a lower percentage of the cost total). We succeeded in our ambition: in an absolute sense fundraising costs fell sharply compared to 2009 and remained well below the specified amount in the 2010 budget. In view of the slight increase in income this also means a significant fall of the fundraising percentage to 18%, which was well below the Central Bureau Fundraising ceiling for fundraising costs (25%). (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxix</sup> 2013 vormt het overgangsjaar waarin we de omarmde visie vertalen naar de praktijk. We richten één compactere en slagvaardige organisatie in waarin zowel vrijwilligers als beroepskrachten samenwerken aan de kerntaken. Met een managementlaag en 45 FTE minder. Het terugbrengen van de huidige 49 districten tot 25 zal eveneens zijn beslag gaan krijgen. (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxx</sup> Binnen de beroepsorganisatie staat 2013 ook in het teken van verandering. Het stagneren van de niet-geoordeelde inkomsten noopt tot inkrimping. Dit in het najaar van 2012 aangekondigde besluit wordt in 2013 verder uitgewerkt via het veranderprogramma 'KernGezond'. Met externe ondersteuning is vanaf mei 2013 gewerkt aan de nieuwe inrichting van de organisatie. Uitgangspunt daarvoor zijn twee processen die noodzakelijk zijn voor ons voortbestaan: zorgen voor voldoende en goed getrainde vrijwilligers én het zeker stellen van voldoende inkomsten om alle activiteiten te kunnen financieren. Eind 2013 wordt een nieuwe organisatie gepresenteerd. Daarbij vervalt voor 85 medewerkers hun functie en wordt men in de gelegenheid gesteld op nieuwe vacatures te reageren die horen bij de nieuwe organisatie. Uiteindelijk worden 45 medewerkers herplaatst en zal van zo'n 40 medewerkers afscheid worden genomen. De veerkracht van de organisatie wordt gedurende het jaar door de reorganisatie flink op de proef gesteld; wel wordt er in relatief korte tijd veel vooruitgang geboekt. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxi</sup> 391 betaalde krachten samen met 35000 vrijwilligers, verdeeld over 357 lokale verenigingen. Om al die enthousiaste en vakkundige mensen nog beter met elkaar te laten samenwerken, fuseren de lokale verenigingen en de landelijke vereniging samen tot een. (Annual report 2009, Rode Kruis Nederland)



<sup>ccxxxii</sup> Dit komt doordat er in 2012 geen grote acties plaatsvinden. Ook de inkomsten uit contributies laten een daling zien. Door forse wervingsinspanningen kan het Rode Kruis deze daling beperken tot enkele procenten. (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxiii</sup> Ook ontving het Rode Kruis in 2011 meer giften en schenkingen dan voorgaande jaren. Dit komt volledig door de inkomsten uit de actie 'Nederland helpt Japan' in de eerste helft van 2011. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxiv</sup> De wereld verandert voortdurend. Dat heeft ook consequenties voor het Rode

Kruis. Zo zijn steeds meer inkomsten geoordeeld voor bepaalde doelstellingen. Dit geld mag alleen aan een specifiek doel worden uitgegeven. Tegelijk dalen de algemene inkomsten van donateurs. (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxv</sup> An important trend in recent years is an ever increasing amount of 'earmarked' or donor-restricted funds received. At the same time operational management is financed primarily by income that has not been earmarked and can be used freely. It is important that we adapt our management to this trend. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxvi</sup> Still, the economic crisis was felt by the Red Cross too, with corporate support in particular slowing down. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxvii</sup> Een voortdurend grimmig economisch klimaat kenmerkte ook het jaar 2009. Toch heeft het Rode Kruis op het gebied van fondsenwerving wederom een succesvol jaar achter de rug. Op alle terreinen zijn de fondsenwervende doelstellingen gehaald. (Annual report 2009, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxxxviii</sup> Met de introductie van het bel me niet register kunnen in 2010 minder mensen telefonisch benaderd worden. We zullen het accent in 2010 dan ook verschuiven naar alternatieven zoals deur-tot-deur werving, televisie en internet. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

---

<sup>ccxi</sup> De werving van fondsen is een cruciale kerntaak om alle activiteiten van het Rode Kruis mogelijk te maken. De bereidheid bij particulieren om structureel te ondersteunen neemt af, maar door extra inspanningen weten we de inkomsten op peil te houden. (Annual report 2013, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxli</sup> Dit weerspiegelt de algemene trend binnen de branche dat er steeds grotere inspanningen nodig zijn om fondsen te werven. (Annual report 2009, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxlii</sup> De wereld verandert voortdurend. Dat heeft ook consequenties voor het Rode Kruis. Zo zijn steeds meer inkomsten geormerkt voor bepaalde doelstellingen. Dit geld mag alleen aan een specifiek doel worden uitgegeven. Tegelijk dalen de algemene inkomsten van donateurs. Ook merken we dat mensen liever op een projectmatige manier vrijwilligerswerk doen. Dat heeft grote gevolgen voor de manier waarop we zijn georganiseerd. (Annual report 2012, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxliii</sup> Een steeds duidelijker trend van de afgelopen jaren die zich ook in 2011 doorzet, is het 'oormerken' van de inkomsten. De gever geeft in dat geval zijn donatie een specifieke bestemming. Dit geldt bijvoorbeeld voor de acties van SHO en 3FM Serious Request en voor een belangrijk deel van de giften en schenkingen voor internationale en nationale doeleinden. (Annual report 2011, Rode Kruis Nederland)

<sup>ccxliv</sup> In 2013-14 Oxfams are doing more joint fundraising and joint implementation of projects and programmes. This leads to more income from other Oxfams. In 2013-14 Oxfam Novib received income of 11.94 million euro from other Oxfams. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxlv</sup> In 2012 the Oxfam confederation did more joint fundraising and joint implementation of projects and programmes. This led to Oxfam Novib receiving more income from other Oxfams. In 2012 Oxfam Novib received an income of 10.65 million euros from other Oxfams. (Annual report 2012, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxlvi</sup> A major achievement in 2013/2014 was the establishment of Oxfam Sweden. To increase income from private fundraising, Oxfam has decided to start fund raising in countries without Oxfam presence, so called third country fund raising. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxlvii</sup> De naamsbekendheid van Oxfam Novib is toegenomen. In 2007 kende 55 procent van alle Nederlanders de naam. Aan het einde van 2008 was dat gestegen naar 62 procent. Eind 2009 bedroeg de naamsbekendheid 68 procent. Opvallend is de positieve score bij hoger opgeleiden, waar Oxfam Novib een bekendheid heeft van 77 procent. De waardering van Nederlanders voor het werk van Oxfam Novib is met 0,1 gedaald naar een rapportcijfer van 6,1. Oxfam Novib heeft in 2009 4.593 keer de Nederlandse media gehaald. Dat is een aanzienlijke groei ten opzichte van 2008. Deze is te danken aan pro-actiever mediawerk, een aantal succesvolle campagnes en de groei van online-media. De meeste aandacht was er – in willekeurige volgorde – voor: de vliegeractie voor Afghanistan, de Groene Sint-campagne, de Eerlijke Bankwijzer, de Oxfam Novib Trailwalker en ons werk in Gaza. Het nieuws hierover haalde zowel de geprinte als de online-media. Daarbij zien we dat het aantal onlinemedia toeneemt. (Annual report 2009, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxlviii</sup> We want to continuously create opportunities for innovation. In our programs, in our campaigns, in our fundraising and in the way we work, we have taken many new initiatives. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxlix</sup> Meanwhile, in individual and corporate fundraising we used many new approaches in 2012. Among innovations, we set up four "pop up stores", which brought in little income directly but generated media coverage worth 20,000 euros and put us in touch with new supporters. We also had our first experience with raising sponsorship funds through the Limburgs Mooiste cycling event. Based on this experience, Limburgs Mooiste has chosen Oxfam Novib to be the exclusive beneficiary of the event in 2013. (Annual report 2012, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cccl</sup> We formulated a new strategy for cooperating with, while trying to influence, the private sector. We also coordinated all forms of interaction with the private sector in the new Business for Development department (see page 12). We launched a large project to make impact investments in small and medium sized businesses in developing countries: through loans, investments or participation we will enable local entrepreneurs in developing countries to expand their businesses in a socially responsible manner. We continued to work with corporate partners including: ASN Bank (on sustainable cocoa in Nigeria, as described on page 16); SCA, where our collaboration in Niger and South Sudan concluded with an awareness-raising event for World Toilet Day; and Philips, on bringing solar lighting to rural Northern Uganda to help schoolchildren read and learn in the evenings. We are pursuing long-term partnerships with additional large corporations. We expect collaboration with the new Business4Development team (see page 12) to contribute to improving our image in the corporate sector, and we are pleased to have increased by 15%, to 713 companies, the number of ambassadors for Oxfam Novib among small and medium-sized enterprises. We are grateful once again for the support of the Dutch Postcode Lottery, which again granted Oxfam Novib 13.5 million euros in 2013. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cccli</sup> Income from the corporate sector is becoming more and more important for Oxfam Novib. Our strategy is twofold. First, we are partnering with large companies to work on projects with a close link to both the core business of Oxfam Novib and of the company. Our partners are frontrunners in the fields of corporate social responsibility and are eager to further improve in this area. (Annual report 2012, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccclii</sup> Gelukkig kon dit deels worden gecompenseerd door een flinke groei van de bijdragen uit de zakelijke markt. Meer dan 500 bedrijven steunen ons nu financieel. Ook is er een stevige basis gelegd voor een nieuw partnerschap met een groot bedrijf. Samen met Philips Lighting en onderwijspartner LABE in Uganda wordt er licht op zonne energie mogelijk gemaakt. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cccliii</sup> Met ons 'bedrijvenambassadeurschap' richten we ons vooral op ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf. Zij kunnen ons steunen met een bedrag tussen de 200 en 500 euro per maand. Dit geld gaat uitsluitend naar projecten voor

---

microfinanciering. Deze vorm van fondsenwerving, waarmee we in 2009 zijn begonnen, is veelbelovend. Bedrijvenambassadeurs en nalatenschappen zorgden in 2010 voor compensatie van teruglopende giften van donateurs. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccliv</sup> In de aanloop naar de vervroegde verkiezingen wisten we enkele partijen met succes te bewegen hun partijprogramma's aan te scherpen. We lanceerden met Cordaid, Hivos en ICCO de stemwijzer 'Kies Grenzeloos'. Het mocht niet baten: de verkiezingen werden gewonnen door partijen die het hardst in het hulpbudget wilden snijden. Met een twitter-actie probeerden we tijdens de finale fase van de formatie het tij nog te keren. Maar de nieuwe coalitie besloot bijna 1 miljard euro op ontwikkelingssamenwerking te bezuinigen. De norm van 0,7 procent van het nationaal inkomen bleef slechts nipt overeind. Later in het jaar was Oxfam Novib coördinator van de actie Genoeg = Genoeg, een poging van de verenigde ontwikkelingsorganisaties om een extra bezuiniging ongedaan te maken. Dit leidde tot een minimale handreiking van de staatssecretaris: voor één jaar (2011) ging er 10 miljoen euro van de bezuiniging af. Daarnaast deed hij de toezegging dat er weer meer geld naar de particuliere ontwikkelingsorganisaties gaat als het nationaal inkomen en daarmee het budget voor ontwikkelingssamenwerking sterker groeit dan verwacht. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclv</sup> Oxfam Novib en vier andere Nederlandse organisaties bundelden eind 2009 de krachten om armoede te bestrijden met innovatieve oplossingen. De alliantie Innovative Mitigation of Poverty Actions (IMPACT) verenigt kennis en ervaring van sociale media, online acties en -campagnes en duurzaam produceren en consumeren. In het eerste halfjaar staken we veel energie in gezamenlijke initiatieven, bijvoorbeeld voor kennisuitwisseling en fondsenwerving. De IMPACT-deelnemers zijn Oxfam Novib (penvoerder), 1%Club, Butterfly Works, Hirda, SOMO en Fairfood International (aspirant-lid). (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclvi</sup> In de afgelopen vier jaar zagen we verschuivingen in onze werkwijze. Allereerst ging in al onze vijf programma's meer aandacht uit naar het claimen van rechten door mensen in een achterstandspositie. In samenhang daarmee zijn we ons meer gaan toeleggen op lobby en campagnewerk. Klassieke vormen van directe armoedebestrijding zijn in omvang afgenomen. Ook zijn we ons meer gaan specialiseren. Dit geldt bijvoorbeeld voor samenwerking met het bedrijfsleven, dat we waar nodig ook ter verantwoording roepen. De groeiende samenwerking met andere Oxfams bracht eveneens een toespitsing in onze programma's, evenals de discussie met het ministerie van Buitenlandse zaken over onderlinge afstemming van elkaars activiteiten ('complementariteit'). Dit laatste speelde tevens een rol bij de totstandkoming van de IMPACT-alliantie, waarvan Oxfam Novib de penvoerder is. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclvii</sup> Oxfam Novib's institutional fundraising more than doubled from 2011 to 2012. Contracts with institutional donors were signed for a total of 71.4 million euros in 2012, up from 34 million in 2011. Only 15% of the contracts in 2012 were for humanitarian work, compared to 42% in 2011. While the reasons for this increase are varied and may not all be repeated in future years, we are encouraged by feedback indicating that institutional donors see our work as resonating with the international agenda and offering innovative pointers to future trends. (Annual report 2012, Oxfam Novib the Netherlands) As a result of enhancing our institutional fundraising capacity over recent years, we have seen a steady increase in institutional funding. We are focusing our learning and development on further enhancing our institutional fundraising capacity in the coming years, and on contract management; there are many debates in the organisation on how to become more flexible and proactive. (Annual report 2012, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclviii</sup> Wij zijn erg trots op het feit dat wij er in geslaagd zijn om een groei te realiseren van 11,8% in onze institutionele fondsenwerving. De opbrengst steeg van 33 miljoen euro in 2010 naar 36.9 miljoen euro in 2011. Het is erg belangrijk dat grote donoren als SIDA, ECHO, DIFID, Comic Relief, Gates en NPL ons werk erkennen en mede mogelijk maken. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclix</sup> De belangrijkste nieuwe inkomstenbron worden projectvoorstellen die we indienen bij 'grote' donoren, zoals instellingen voor ontwikkelingssamenwerking van de Verenigde Naties en de Europese Unie, en grote internationale 'foundations'. We zetten grote projecten op, die we bij hen indienen voor financiering. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclx</sup> The Oxfam Strategic Plan 2013-19 states "We will continue to strengthen accountability to all stakeholders; the communities we work with, the donating public and institutional funders." Both the Oxfam Confederation and Oxfam Novib are members of the INGO Accountability Charter, which commits international NGOs to a high standard of transparency, accountability and effectiveness. The Charter defines standards in areas such as governance, programme effectiveness and fundraising, and members commit to report annually using the GRI NGO Sector Supplement, a reporting tool developed to meet the needs of NGOs. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxi</sup> On top of the main contribution of €13.5 million for the calendar year 2013, as winner of the Transparency Award we received another €75,000. This money is made available by the Dutch Postcode Lottery. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxii</sup> The costs of direct fundraising amounted to 6.7 million euros in 2013-14. These costs were 1.1million euros lower than budgeted. The amount in 2012 was 6.2 million euros. The costs of direct fundraising accounted for 18.7 percent of income from direct fundraising versus 19.7 per cent in 2012. The decrease of the costs of direct fundraising is explained by the fact that direct fundraising is now carried out by assigned staff, as opposed to the past situation in which all staff contributed part of its time to fundraising activities. This is more efficient. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxiii</sup> Closer cooperation between Oxfam Novib's campaigning and corporate communications departments to make changes in strategy. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)



---

<sup>cclxiv</sup> Elk jaar organiseert Oxfam Novib een centrale leerdag voor alle medewerkers. In 2010 namen ook de leden van de IMPACT-alliantie deel. De dag stond in het teken van ondernemerschap. We willen een meer ondernemende organisatiecultuur. Dat is mede nodig om bij grotere donoren financiering te verwerven voor grote projecten. Bovendien kan dit de particuliere fondsenwerving stimuleren. Daarnaast waren er weer veel 'Brown Bag Lunch'-bijeenkomsten, waarin deskundige gasten of eigen medewerkers vertellen over specifieke ontwikkelingen. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxv</sup>

<sup>cclxvi</sup> The successes in fundraising with institutional donors led to the emergence of a new risk given that these donors have demands and standards that must be complied with. If Oxfam Novib cannot comply with them, the consequence might be that Oxfam Novib faces costs. Furthermore, noncompliance limits future fundraising opportunities because of brand damage and non-continuation of contracts. (Annual report 2012, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxvii</sup> Faced with a squeeze on general funding from the Dutch government and public, it is increasingly important to be able to raise funds for specific projects from institutions such as governments, multilateral organizations, international foundations and other Oxfam affiliates. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxviii</sup> De IMPACT-alliantie vroeg in 2010 subsidie aan bij het ministerie van Buitenlandse Zaken voor de periode 2011-2015. Het ministerie beloofde onze plannen wél met een hoog rapportcijfer (8,8) maar met veel minder geld dan gehoopt. Niettemin begonnen de IMPACT-deelnemers 2011 enthousiast. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxix</sup> Net als andere ontwikkelingsorganisaties had Oxfam Novib voor de komende vijf jaar 'medefinanciering' aangevraagd (het deel van het budget voor ontwikkelingsamenwerking dat de regering besteedt via particuliere organisaties). We hebben veel tijd en energie besteed aan de aanvraag en kregen voor onze plannen 88 van de 100 toe te kennen punten – het hoogste aantal van de grote organisaties. Niettemin was het toegekende bedrag fors lager: liefst 58 miljoen euro minder in 2011 dan in 2010. Daardoor moeten veel partners, met pijn in het hart, stoppen met het werk dat wij voor hen financierden. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxx</sup> It is no surprise that five consecutive years of falling household income in the Netherlands has had an impact on our public and corporate fundraising. Donors have told us that they had to cut back on their spending, and several companies which had been our ambassadors went bankrupt. However, if we compare the result for the calendar year 2013 with the previous year, 2012, we lost 6.6% of our community fundraising. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxi</sup> Veel Nederlanders voelden de economische terugslag in 2010 in hun portemonnee. We zijn daarom erg blij dat onze inkomsten uit fondsenwerving toch stegen. De giften van individuele donateurs waren minder, maar dat werd ruimschoots gecompenseerd door hogere bijdragen van bedrijven en uit nalatenschappen. Van de Nationale Postcode Loterij ontvingen we 13,5 miljoen euro. Verheugend is ook dat we weer méér vrijwilligers ('Doeners') hebben: het aantal Doeners steeg van 1535 in 2009 naar 2123 in 2010. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxii</sup> Minder goed ging het echter op de particuliere markt. Uit reacties van donateurs kwam duidelijk naar voren dat men dit jaar meer de broekriem moest aanhalen. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxiii</sup> Voor fondsenwerving op de particuliere markt was 2011 een pittig jaar. Om te beginnen ontvingen we minder nalatenschappen dan in 2010. Verder vielen de inkomsten uit het sponsor-event Trailwalker tegen (zie pagina 54). Daarnaast leverden werving op straat of via telefoon minder donateurs op dan gepland. Ook het aantal nieuwe donateurs dat na korte tijd afhaakt, is nog steeds te hoog. Dit heeft ook te maken met de economische situatie. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxiv</sup> Oxfam Novib ontving dit jaar 795.000 euro van zakelijke relaties, dat is ruim 450.000 euro minder dan begroot. Zeer waarschijnlijk laat de financiële crisis hier toch zijn sporen na. Daarom hebben we voor 2010 gewerkt aan een aantal interessante nieuwe initiatieven, waaronder een samenwerking met de Zweedse multinational SCA en de introductie van het 'bedrijfsambassadeurschap', waarmee het midden- en kleinbedrijf kan bijdragen aan armoedebestrijding. (Annual report 2009, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxv</sup> Intern was 2010 bij Oxfam Novib een onzeker en gespannen jaar. Een uitvloeisel van het nieuwe meerjarenbeleid tot 2015 is decentralisatie en nauwe samenwerking per land tussen de Oxfams (Single Management Structure). Dit betekent minder staf op het hoofdkantoor en meer op de veldkantoren in ontwikkelingslanden. Tegelijk kregen we te horen dat het ministerie van Buitenlandse Zaken fors minder uit de 'medefinanciering' gaat bijdragen aan ons werk. De bijdrage voor 2011 is 28 procent minder dan voor onze plannen – die het ministerie het cijfer van 8,8 gaf – nodig zou zijn. Vergeleken met 2010 is de terugval nóg veel groter. Negen functies die werden vervuld door een medewerker met een vast contract, kwamen te vervallen. Dat betekende voor de betrokken medewerker dat zij of hij 'boventallig' werd. Gelukkig kon een aantal worden herplaatst. Boventallige medewerkers krijgen een outplacement aangeboden. Een en ander leverde al in 2010 een blijvende bezuiniging op van meer dan 400.000 euro. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxvi</sup> In binnen- en buitenland werken we samen met maatschappelijke organisaties om meer te kunnen bereiken in de strijd tegen armoede. Hieronder een aantal samenwerkingsverbanden in Nederland op een rij. (Annual Report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxvii</sup> An evaluation of collaboration among the partners of MSF2 found that we collaborate most successfully in sub-alliances or in specific projects which harness the complementary expertise of each member. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>cclxxviii</sup> De goedkeuringen uit noodhulpprojecten via SHO (5,9 miljoen euro) waren niet begroot omdat deze noodhulp niet begroot wordt. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

---

<sup>ccbbix</sup> Op 1 januari 2009 werd Farah Karimi, algemeen directeur van Oxfam Novib, voor anderhalf jaar tot voorzitter van de SHO benoemd. Karimi gaf in 2009 onder meer leiding aan het vernieuwen van de stichtingsvorm. Daar was aanleiding toe nadat eind 2008 twee vaste deelnemers uit de stichting waren gestapt. Het vernieuwingsproces is begin 2010 afgerond en de twee eerder uitgetreden deelnemers zijn opnieuw toegetreden. (Annual report 2009, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxx</sup> The current conditions challenge the fundraising team to come up with new and creative ideas and channels to be able to keep fundraising levels as high in the future. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxxi</sup> Over the last two years, the difficult economic environment has made it increasingly challenging to raise funds from the Dutch public and businesses. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxxi</sup> Het aantal vaste donateurs van Oxfam Novib liep in 2010 met tienduizend terug naar 240.000. Inclusief de niet vaste gevers gaven 420.672 mensen en relaties ons geld in 2010. Een jaar eerder was dat nog bijna 430 duizend. Oorzaken: de economische malaise, de grotere concurrentie van andere goede doelen en de uitbreiding van de schrijf- en bel-me-niet-registers. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxxi</sup> Het aantal vaste donateurs van Oxfam Novib liep in 2010 met tienduizend terug naar 240.000. Inclusief de niet vaste gevers gaven 420.672 mensen en relaties ons geld in 2010. Een jaar eerder was dat nog bijna 430 duizend. Oorzaken: de economische malaise, de grotere concurrentie van andere goede doelen en de uitbreiding van de schrijf- en bel-me-niet-registers. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxxi</sup> Het aantal vaste donateurs van Oxfam Novib liep in 2010 met tienduizend terug naar 240.000. Inclusief de niet vaste gevers gaven 420.672 mensen en relaties ons geld in 2010. Een jaar eerder was dat nog bijna 430 duizend. Oorzaken: de economische malaise, de grotere concurrentie van andere goede doelen en de uitbreiding van de schrijf- en bel-me-niet-registers. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxv</sup> De discussie over de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking wordt in ons land breed gevoerd. En dat is prachtig. Wij zijn de eersten die willen dat hulp zo effectief mogelijk is, en alles wat daaraan bijdraagt, is welkom. Wij doen alles wat in ons bereik ligt, maar ontwikkelingssamenwerking alléén kan armoede niet oplossen. De publieke opinie over de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking vormt een strategisch risico voor de reputatie van de sector en dus ook voor Oxfam Novib. Wij zijn al langer bezig de effecten van ons werk zichtbaar en meetbaar te maken. Dat doen we op onze website en in diverse publicaties. (Annual report 2009, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxvi</sup> The most important risk at organisational level is income security, as the income from Dutch government MFS funding (74 million) will decrease at the end of the MFS period. The new funding system is based on strategic partnerships; an NGO is allowed to be in two alliances, but there is a maximum of 20 million euros for an alliance in strategic partnership. This puts pressure on meeting income targets from private donors and donations. Income from externally funded projects, although increasing, is not as steady as other sources of income. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxvii</sup> Faced with a squeeze on general funding from the Dutch government and public, it is increasingly important to be able to raise funds for specific projects from institutions such as governments, multilateral organizations, international foundations and other Oxfam affiliates. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxviii</sup> The most important risk at organisational level is income security, as the income from Dutch government MFS funding (74 million) will decrease at the end of the MFS period. The new funding system is based on strategic partnerships; an NGO is allowed to be in two alliances, but there is a maximum of 20 million euros for an alliance in strategic partnership. This puts pressure on meeting income targets from private donors and donations. Income from externally funded projects, although increasing, is not as steady as other sources of income. (Annual report 2013, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccbxxix</sup> De IMPACT-alliantie vroeg in 2010 subsidie aan bij het ministerie van Buitenlandse Zaken voor de periode 2011-2015. Het ministerie beloofde onze plannen wél met een hoog rapportcijfer (8,8) maar met veel minder geld dan gehoopt. Niettemin begonnen de IMPACT-deelnemers 2011 enthousiast. (Annual report 2011, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxc</sup> Net als andere ontwikkelingsorganisaties had Oxfam Novib voor de komende vijf jaar 'medefinanciering' aangevraagd (het deel van het budget voor ontwikkelingssamenwerking dat de regering besteedt via particuliere organisaties). We hebben veel tijd en energie besteed aan de aanvraag en kregen voor onze plannen 88 van de 100 toe te kennen punten – het hoogste aantal van de grote organisaties. Niettemin was het toegekende bedrag fors lager: liefst 58 miljoen euro minder in 2011 dan in 2010. Daardoor moeten veel partners, met pijn in het hart, stoppen met het werk dat wij voor hen financierden. (Annual report 2010, Oxfam Novib the Netherlands)

<sup>ccxc</sup> In Nederland krijgen we na 2015 te maken met het nieuwe subsidiestelsel voor maatschappelijke organisaties van de Nederlandse overheid. De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking zal met een aantal maatschappelijke organisaties een strategisch partnerschap aangaan, waarbij de nadruk ligt op de rol van deze organisaties als 'watch dog'. Als internationale organisatie die opkomt voor de rechten van kinderen, vinden wij dit een interessante ontwikkeling. Een ontwikkeling die recht doet aan onze rol van kritisch volger en belangenbehartiger. Wij vertrouwen erop dat we na 2015, als er een einde is gekomen aan de looptijd van de tweede fase van het Medefinancieringsstelsel (MFS2), onze relatie met de Nederlandse overheid kunnen voortzetten in een strategisch partnerschap. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxcii</sup> De minister heeft aangekondigd dat eind 2015, na afloop van de huidige periode van het Medefinancieringsstelsel, een nieuwe aanpak zal worden gekozen. Het Ministerie kiest voor samenwerking met strategische beleidspartners. Met die partners zal een intensieve relatie worden aangegaan. Het beleid zal daarbij meer op belangenbehartiging en beïnvloeding worden gericht. Save the Children anticipeert op deze nieuwe ontwikkelingen door nog actiever de samenwerking met het bedrijfsleven te zoeken. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)



---

<sup>ccxciii</sup> Save the Children ontvangt een bijdrage uit het Medefinancieringsstelsel (MFS) van de Directie Sociale Ontwikkeling (DSO) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken voor haar programma Dutch Consortium for Rehabilitation (DCR). Save the Children ontvangt financiering van de Directie Stabiliteit en Humanitaire hulp (DSH) voor een gecombineerd programma in Pakistan & Afghanistan en Oeganda & Zuid-Soedan (EFV). Via de Nederlandse ambassades in verschillende landen draagt het Ministerie verder bij aan de financiering van programma's uit bilaterale gelden. EuropeAid Met financiering van EuropeAid voerde Save the Children programma's uit in Kirgizië, Tadzjikistan, Armenië en Azerbeidzjan. ECHO projecten op het gebied van ramppreventie. Met financiering van ECHO voerde Save the Children programma's uit in Kirgizië, Tadzjikistan, Oezbekistan, Armenië, Georgië en Bolivia. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxciv</sup> We hebben de Meerjarenraming bijgesteld aan het gewijzigd subsidieklimaat en gaan nog meer inzetten op particuliere fondsenwerving en het verkrijgen van vrij besteedbare middelen. De groei van vrije middelen houdt tot nu toe geen gelijke tred met de groei van de geormerkte gelden. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxcv</sup> In onze meerjarenstrategie is een ambitieus plan opgenomen voor particuliere fondsenwerving. Aan het begin van het jaar is ervoor gekozen te werken aan een hogere naamsbekendheid. Zaaien komt immers voor oogsten en door de relatief lage naamsbekendheid van Save the Children in Nederland is het moeilijk in de gunst te komen van particuliere donateurs en bedrijven. (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxcvi</sup> Het resultaat hiervan was dat onze fondsenwerving is gegroeid naar € 4,1 miljoen ten opzichte van € 3,3 miljoen in 2011. Dit hebben we met name bereikt dankzij de inzet van tv-reclame en een meer gerichte werving binnen de primaire doelgroepen van kwalitatieve donateurs. Gedurende het jaar groeide het donateurbestand met vaste donateurs van 28.808 naar 33.165. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxcvii</sup> Sterke punten 1. Onderdeel van de grootste kinderrechtenorganisatie ter wereld. Veel potentie door de internationale samenwerking en de schaalgrootte. 2. Integrale innovatieve programma's die gericht zijn op duurzaamheid. 3. Een goede beheersstructuur en degelijke en transparante verantwoording. 4. Een klein, flexibel team. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxcviii</sup> Sterke punten 1. Onderdeel van de grootste kinderrechtenorganisatie ter wereld. Veel potentie door de internationale samenwerking en de schaalgrootte. 2. Integrale innovatieve programma's die gericht zijn op duurzaamheid. 3. Een goede beheersstructuur en degelijke en transparante verantwoording. 4. Een klein, flexibel team. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccxcix</sup> In 2013 voltooiden we onze transitie van 'losse' veldkantoren van lidorganisaties tot één gezamenlijke werkorganisatie Save the Children. Hiermee is een belangrijke mijlpaal bereikt. Alle regiokantoren en landenkantoren zijn nu ondergebracht in het internationale netwerk van Save the Children. Dit gebeurde in een relatief korte periode van drie jaar, een prestatie waar we trots op zijn. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccc</sup> Sterke punten 1. Onderdeel van de grootste kinderrechtenorganisatie ter wereld. Veel potentie door de internationale samenwerking en de schaalgrootte. 2. Integrale innovatieve programma's die gericht zijn op duurzaamheid. 3. Een goede beheersstructuur en degelijke en transparante verantwoording. 4. Een klein, flexibel team. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccj</sup> Sterke punten 1. Onderdeel van de grootste kinderrechtenorganisatie ter wereld. Veel potentie door de internationale samenwerking en de schaalgrootte. 2. Integrale innovatieve programma's die gericht zijn op duurzaamheid. 3. Een goede beheersstructuur en degelijke en transparante verantwoording. 4. Een klein, flexibel team. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccii</sup> In 2011 kreeg Save the Children een totaalbedrag van € 16,1 miljoen aan inkomsten. In 2010 was dit € 18,8 miljoen. Dit betekent een daling van 14,4 procent. Dit verschil in inkomsten is te verklaren door het bedrag uit SHO acties dat in 2010 veel hoger uitkwam dan in 2011. (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccciii</sup> In 2009 heeft Save the Children een totaalbedrag van € 14,9 miljoen aan baten gerealiseerd. In 2008 was dit € 12,4 miljoen. Dit betekent een toename van 20,7%. (Annual report 2009, Save the Children the Netherlands)

<sup>ccciv</sup> De institutionele subsidies bedroegen € 9,5 miljoen en zijn daarmee met 15,2 % gedaald ten opzichte van 2009. (Annual report 2010, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccv</sup> De institutionele subsidies bedroegen € 11,2 miljoen en zijn daarmee met 32,6% gestegen ten opzichte van 2008. (Annual report 2009, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccvj</sup> Zaaien komt immers voor oogsten en door de relatief lage naamsbekendheid van Save the Children in Nederland is het moeilijk in de gunst te komen van particuliere donateurs en bedrijven. Mede door dit gegeven is de groei in het strategisch plan niet gerealiseerd. Wel zijn we erin geslaagd over de hele linie een stabiel niveau te behouden ten opzichte van het voorgaande jaar. (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccvi</sup> We creëren draagvlak voor ons werk door voorlichting te geven, bijvoorbeeld via de media en via ons vrijwilligersprogramma, maar ook door beleidsbeïnvloeding. Onze inspanningen door de jaren heen werpen hun vruchten af: steeds meer mensen kennen onze organisatie en weten waar we voor staan. Maar we constateren ook dat nog grotere inspanning nodig is. Want ook al neemt onze achterban van donateurs, stichtingen en bedrijven toe, om onze ambitieuze doelstellingen op het gebied van naamsbekendheid en fondsenwerving te behalen, is een snellere groei nodig. Er is een directe link tussen de mate van bekendheid en de resultaten van fondsenwerving. In 2010 bedroeg onze naamsbekendheid 22 procent. In 2011 is dit percentage gedaald naar achttien procent. Deze daling is grotendeels te verklaren door een algemene daling van drie procent binnen de sector (bron: Mediad). (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

---

<sup>cccviii</sup> Zwakke punten 1. Het monitoren van de resultaten kan nog beter. 2. Relatief weinig 'vrij besteedbare middelen', waardoor de mogelijkheden om te sturen op de ambities beperkt zijn. 3. Samenwerkingsverbanden zijn op de lange termijn zeer effectief, maar op de korte termijn ook arbeidsintensief. 4. Door begrensde capaciteit binnen de organisatie moeten beleidsmatig scherpe keuzes worden gemaakt. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccix</sup> Zwakke punten 1. Het monitoren van de resultaten kan nog beter. 2. Relatief weinig 'vrij besteedbare middelen', waardoor de mogelijkheden om te sturen op de ambities beperkt zijn. 3. Samenwerkingsverbanden zijn op de lange termijn zeer effectief, maar op de korte termijn ook arbeidsintensief. 4. Door begrensde capaciteit binnen de organisatie moeten beleidsmatig scherpe keuzes worden gemaakt. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccix</sup> Zwakke punten 1. Het monitoren van de resultaten kan nog beter. 2. Relatief weinig 'vrij besteedbare middelen', waardoor de mogelijkheden om te sturen op de ambities beperkt zijn. 3. Samenwerkingsverbanden zijn op de lange termijn zeer effectief, maar op de korte termijn ook arbeidsintensief. 4. Door begrensde capaciteit binnen de organisatie moeten beleidsmatig scherpe keuzes worden gemaakt. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> Zwakke punten 1. Het monitoren van de resultaten kan nog beter. 2. Relatief weinig 'vrij besteedbare middelen', waardoor de mogelijkheden om te sturen op de ambities beperkt zijn. 3. Samenwerkingsverbanden zijn op de lange termijn zeer effectief, maar op de korte termijn ook arbeidsintensief. 4. Door begrensde capaciteit binnen de organisatie moeten beleidsmatig scherpe keuzes worden gemaakt. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> De Nederlandse overheid bevordert samenwerking 'in het veld'. In het kader hiervan verstrekt zij haar ontwikkelingssamenwerkingsubsidies aan samenwerkingsverbanden. (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> In 2013 maakten wij deel uit van twee samenwerkingsverbanden. Wij sloten in dit verslagjaar het Dutch Consortium for Uruzgan programma (DCU) af. Het Dutch Consortium for Rehabilitation (DCR) loopt nog tot en met 2015 (zie hoofdstuk 3). Samenwerken betekent kennisuitwisseling, een brede aanpak en een grotere kans op slagen van het programma. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> Save the Children hecht grote waarde aan samenwerking, zowel bij draagvlakversterking in Nederland als bij het verbeteren van leefomstandigheden voor kinderen in de landen waar we werken. Daarom maken we deel uit van diverse samenwerkingsverbanden. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> De Nederlandse overheid bevordert samenwerking 'in het veld'. In het kader hiervan verstrekt zij haar ontwikkelingssamenwerkingsubsidies aan samenwerkingsverbanden. (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> problemen in de wereld zijn omvangrijk en complex. Alleen kunnen we die problemen niet oplossen. Samenwerking – tussen de lidorganisaties onderling en ook met anderen – is daarom een absolute vereiste. De minister voor Ontwikkelingssamenwerking riep in zijn beleidsnotitie *Samenwerking, maatwerk en meerwaarde* dan ook terecht op tot samenwerking. Aan die oproep geven we gehoor. We hebben de banden met ons internationale netwerk verstevigd en daarnaast een actieve rol gespeeld in andere samenwerkingsverbanden, zoals het Dutch Consortium voor Uruzgan (DCU), het Medefinancieringsstelsel voor ontwikkelingsorganisaties (MFS) en de Samenwerkende Hulporganisaties (SHO). In alle gevallen is onze inzet gericht op het moderniseren van de ontwikkelingsagenda. Met daarbij centrale aandacht voor onze partners in het Zuiden en het werken aan schaalvergroting en effectiviteit. (Annual report 2009, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> Samenwerkende Kinderfondsen Binnen de Stichting Samenwerkende Kinderfondsen (SKF) heeft Save the Children zich verenigd met Defence for Children, Compassion, Plan Nederland, Red een Kind, WereldOuders en World Vision. Doelstelling is het ontwikkelen en opzetten van gezamenlijke campagnes om zo breed mogelijk draagvlak te creëren voor de rechten van het kind wereldwijd. Een van de belangrijkste initiatieven is de gezamenlijke 'Week van het Kind'. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> In Nederland krijgen we na 2015 te maken met het nieuwe subsidiestelsel voor maatschappelijke organisaties van de Nederlandse overheid. De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking zal met een aantal maatschappelijke organisaties een strategisch partnerschap aangaan, waarbij de nadruk ligt op de rol van deze organisaties als 'watch dog'. Als internationale organisatie die opkomt voor de rechten van kinderen, vinden wij dit een interessante ontwikkeling. Een ontwikkeling die recht doet aan onze rol van kritisch volger en belangenbehartiger. Wij vertrouwen erop dat we na 2015, als er een einde is gekomen aan de looptijd van de tweede fase van het Medefinancieringsstelsel (MFS2), onze relatie met de Nederlandse overheid kunnen voortzetten in een strategisch partnerschap. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> Kansen 1. Fragiele staten krijgen in toenemende mate aandacht van de Nederlandse politiek. Dit is een gunstige ontwikkeling voor Save the Children. Wij hebben immers jarenlange ervaring met het werken in deze gebieden en zijn hierin onderscheidend. 2. Save the Children is internationaal een sterk merk. De nieuwe strategie biedt alle leden de gelegenheid om te profiteren van de gezamenlijke operationele en fondsenwervende slagkracht. 3. Groeiende interesse in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waartoe de projecten van Save the Children ruime mogelijkheden bieden. 4. Technologische vooruitgang maakt interactie tussen Noord en Zuid makkelijker en schept kansen voor innovatieve oplossingen. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxi</sup> Kansen 1. Fragiele staten krijgen in toenemende mate aandacht van de Nederlandse politiek. Dit is een gunstige ontwikkeling voor Save the Children. Wij hebben immers jarenlange ervaring met het werken in deze gebieden en zijn hierin onderscheidend. 2. Save the Children is internationaal een sterk merk. De nieuwe strategie biedt alle leden de gelegenheid om te profiteren van de gezamenlijke operationele en fondsenwervende slagkracht. 3. Groeiende interesse in

---

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waartoe de projecten van Save the Children ruime mogelijkheden bieden. 4. Technologische vooruitgang maakt interactie tussen Noord en Zuid makkelijker en schept kansen voor innovatieve oplossingen. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxi</sup> Kansen 1. Fragiele staten krijgen in toenemende mate aandacht van de Nederlandse politiek. Dit is een gunstige ontwikkeling voor Save the Children. Wij hebben immers jarenlange ervaring met het werken in deze gebieden en zijn hierin onderscheidend. 2. Save the Children is internationaal een sterk merk. De nieuwe strategie biedt alle leden de gelegenheid om te profiteren van de gezamenlijke operationele en fondsenwervende slagkracht. 3. Groeiende interesse in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waartoe de projecten van Save the Children ruime mogelijkheden bieden. 4. Technologische vooruitgang maakt interactie tussen Noord en Zuid makkelijker en schept kansen voor innovatieve oplossingen. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxii</sup> Kansen 1. Fragiele staten krijgen in toenemende mate aandacht van de Nederlandse politiek. Dit is een gunstige ontwikkeling voor Save the Children. Wij hebben immers jarenlange ervaring met het werken in deze gebieden en zijn hierin onderscheidend. 2. Save the Children is internationaal een sterk merk. De nieuwe strategie biedt alle leden de gelegenheid om te profiteren van de gezamenlijke operationele en fondsenwervende slagkracht. 3. Groeiende interesse in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waartoe de projecten van Save the Children ruime mogelijkheden bieden. 4. Technologische vooruitgang maakt interactie tussen Noord en Zuid makkelijker en schept kansen voor innovatieve oplossingen. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxiii</sup> In Nederland is mede door de economische crisis, maar ook onder invloed van het rapport Minder Pretentie, Meer Ambitie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) de discussie in gang gezet over de plaats van ontwikkelingssamenwerking in het buitenlands beleid. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxiv</sup> Bedreigingen 1. Minder inkomsten als gevolg van de economische crisis en terughoudend overheidsbeleid. 2. Toenemende scepsis in de Nederlandse samenleving en politiek over nut en noodzaak van ontwikkelingssamenwerking. 3. Conflictsituaties bemoeilijken het werk en het verantwoording afleggen over de resultaten. Save the Children Nederland is vooral actief in fragiele staten, waardoor resultaten en cijfers niet altijd even gemakkelijk te verkrijgen zijn. 4. Verzadiging onder grote groep donateurs. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxv</sup> Hoewel we door de economische crisis onze verwachtingen voor dit verslagjaar hebben moeten bijstellen, zijn de inkomsten ten opzichte van 2008 toch met 6,5% procent toegenomen. Geen slecht resultaat dus. (Annual report 2009, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxvi</sup> We staan de komende periode voor een grote uitdaging. De middelen die beschikbaar komen uit institutionele fondsen nemen in snel tempo af, terwijl de concurrentie toeneemt. Bij onze nationale en internationale plannen zullen we daarom, naast de post 2015 ontwikkelingsdoelstellingen, ook veel aandacht besteden aan deze nieuwe uitdagende context. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxvii</sup> Ondanks de trends in de markt en het afkalvend draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking liggen we op koers als we naar onze meerjaren strategie kijken. Save the Children is erin geslaagd om de inkomsten uit de particuliere fondsenwerking en fondsenwerving op de zakelijke markt te laten groeien. In 2013 wilden we dit aandeel fondsenwerving zien groeien tot een bedrag van € 4,46 miljoen. Onze fondsenwerving is in 2013 gegroeid naar € 4,52 miljoen ten opzichte van € 4,1 miljoen in 2012, een stijging van 10%. Dit hebben we vooral bereikt dankzij de inzet van tv-reclame en een meer gerichte werving binnen de primaire doelgroepen van kwalitatieve donateurs. Gedurende het jaar groeide het donateurbestand van 50.700 naar 61.600. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxviii</sup> We staan de komende periode voor een grote uitdaging. De middelen die beschikbaar komen uit institutionele fondsen nemen in snel tempo af, terwijl de concurrentie toeneemt. Bij onze nationale en internationale plannen zullen we daarom, naast de post 2015 ontwikkelingsdoelstellingen, ook veel aandacht besteden aan deze nieuwe uitdagende context. (Annual report 2013, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxix</sup> Bedreigingen 1. Minder inkomsten als gevolg van de economische crisis en terughoudend overheidsbeleid. 2. Toenemende scepsis in de Nederlandse samenleving en politiek over nut en noodzaak van ontwikkelingssamenwerking. 3. Conflictsituaties bemoeilijken het werk en het verantwoording afleggen over de resultaten. Save the Children Nederland is vooral actief in fragiele staten, waardoor resultaten en cijfers niet altijd even gemakkelijk te verkrijgen zijn. 4. Verzadiging onder grote groep donateurs. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxx</sup> In Nederland is mede door de economische crisis, maar ook onder invloed van het rapport Minder Pretentie, Meer Ambitie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) de discussie in gang gezet over de plaats van ontwikkelingssamenwerking in het buitenlands beleid. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxxi</sup> Bedreigingen 1. Minder inkomsten als gevolg van de economische crisis en terughoudend overheidsbeleid. 2. Toenemende scepsis in de Nederlandse samenleving en politiek over nut en noodzaak van ontwikkelingssamenwerking. 3. Conflictsituaties bemoeilijken het werk en het verantwoording afleggen over de resultaten. Save the Children Nederland is vooral actief in fragiele staten, waardoor resultaten en cijfers niet altijd even gemakkelijk te verkrijgen zijn. 4. Verzadiging onder grote groep donateurs. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxxii</sup> Kort samengevat komt dit neer op meer nadruk op de economische sector en de rol van het bedrijfsleven en minder op de sociale sector. Ontwikkelingssamenwerking wordt veel meer vanuit het Nederlands belang bekeken. Voor Save the Children is deze beleidswijziging ingrijpend, omdat onze bijdrage aan ontwikkeling zich van oudsher richt op onderwijs en gezondheidszorg. (Annual report 2011, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxxiii</sup> Het debat over ontwikkelingssamenwerking in de Nederlandse samenleving. Een belangrijk ijkpunt hier

---

is het recent verschenen rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid *Minder pretentie, meer ambitie; ontwikkelingshulp die verschil maakt*. Het baart zorgen dat dit rapport vraagtekens zet bij de effectiviteit van juist die werkgebieden waarop Save the Children actief is, die van voorzieningen als onderwijs, drinkwater en gezondheidszorg.

(Annual report 2009, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxxiv</sup> Bedreigingen 1. Minder inkomsten als gevolg van de economische crisis en terughoudend overheidsbeleid. 2. Toenemende scepsis in de Nederlandse samenleving en politiek over nut en noodzaak van ontwikkelingssamenwerking. 3. Conflictsituaties bemoeilijken het werk en het verantwoording afleggen over de resultaten. Save the Children Nederland is vooral actief in fragiele staten, waardoor resultaten en cijfers niet altijd even gemakkelijk te verkrijgen zijn. 4. Verzadiging onder grote groep donateurs. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxxv</sup> Bedreigingen 1. Minder inkomsten als gevolg van de economische crisis en terughoudend overheidsbeleid. 2. Toenemende scepsis in de Nederlandse samenleving en politiek over nut en noodzaak van ontwikkelingssamenwerking. 3. Conflictsituaties bemoeilijken het werk en het verantwoording afleggen over de resultaten. Save the Children Nederland is vooral actief in fragiele staten, waardoor resultaten en cijfers niet altijd even gemakkelijk te verkrijgen zijn. 4. Verzadiging onder grote groep donateurs. (Annual report 2012, Save the Children the Netherlands)

<sup>cccxxxvi</sup> "De komende jaren zullen in het teken staan van de groei van inkomsten uit institutionele donoren, ..." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxxxvii</sup> De komende jaren zullen evenals in 2012 in het teken staan van een transparante en duidelijke communicatie naar de donateurs toe en de verjonging van de achterban. Hiertoe zal het concept van de 'Nacht van de Vluchteling' alsook het loyaliteitsprogramma voor donateurs worden uitgebouwd. In het verlengde hiervan zullen ook de website en de strategie voor de sociale media verder worden ontwikkeld, waarbij het online gedeelte ook steeds meer zal worden ingezet voor de fondsenwerving. Tot slot zullen de fondsenwervende

mogelijkheden bij het bedrijfsleven in 2013 worden uitgebreid en verbeterd. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxxxviii</sup> De komende jaren zullen voor wat betreft de fondsenwerving in het teken staan van een toegankelijke en transparante verantwoording naar de donateurs toe. Tot slot zal aan het gebruik van social media te behoeve van de fondsenwerving over de gehele breedte in 2012 intensief aandacht worden besteed. (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxxxix</sup> "Stichting Vluchteling hanteert als uitgangspunt dat tenminste 50% van de fondsen afkomstig moet zijn van particuliere donateurs. Enerzijds is deze keuze ingegeven door het feit dat een al te grote mate van afhankelijkheid van de Nederlandse overheid in een tijd van bezuinigingen een grote mate van onvoorspelbaarheid voor de continuïteit van de hulpverlening met zich mee kan brengen. Anderszijds wil de organisatie een onafhankelijke, a-politieke hulpverlening blijvend kunnen garanderen." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxl</sup> Stichting Vluchteling hanteert als uitgangspunt dat tenminste 50% van de fondsen afkomstig moet zijn van particuliere donateurs. Dit is van belang vanwege de financiële continuïteit en zekerheid die dit met zich meebrengt. Daarnaast weerspiegelen de donateurs het draagvlak waarop vluchtelingen en ontheemden in Nederland kunnen bogen, waarmee de donateurs ook een grote maatschappelijke waarde vertegenwoordigen.

<sup>cccxli</sup> "De inkomsten uit de eigen fondsenwerving zijn in 2013 in totaal gegroeid met 13% ten opzichte van 2012. Deze groei hing met name samen met de groei van het aantal donateurs via de door-to-door werving en de extra inkomsten uit nalatenschappen." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlii</sup> De groei van het aantal donateurs was vooral het gevolg van de succesvolle werving van nieuwe donateurs via 'door-to-door'. Ook op festivals en via telemarketing werden nieuwe donateurs geworven of besloten eenmalige donateurs over te gaan tot doneren via een machtiging of een akte. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlili</sup> In 2009 werd een proef gestart met het benaderen van mogelijke vaste donateurs via huis-aan-huis werving welke in 2010 is doorgezet. De inzet van deze werving is eveneens het werven van meer structurele, vaste maanddonateurs. Omdat de kosten voor werving relatief hoog zijn is het van belang dat de donateurs voor een periode langer dan één jaar verbonden blijven aan Stichting Vluchteling. (Annual report 2010, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxliv</sup> "Op een mogelijke terugloop van de middelen door verloop in het donateursbestand wordt geanticipeerd door middel van het ontwikkelen van nieuwe wervingstechnieken gericht op meer structurele donaties en een verjonging van de achterban." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlv</sup> De komende jaren zullen evenals in 2012 in het teken staan van een transparante en duidelijke communicatie naar de donateurs toe en de verjonging van de achterban. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlvi</sup> Tot slot besteedt de Stichting in toenemende mate aandacht aan het behoud en de verjonging van haar donateursbestand. Voor het informeren van de jongere donateurs wordt op een meer structurele wijze gebruik gemaakt van de mogelijkheden om activiteiten en resultaten online en via de sociale media te communiceren. (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlvii</sup> Donateurs en potentiële donateurs vormen de hoofddoelgroep, daarbij blijft Stichting Vluchteling zich in het bijzonder op 50-plussers richten en zet zij in 2010 meer dan in het verleden in op het werven van structurele donaties, bij voorkeur via een automatische incasso. (Annual report 2009, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlviii</sup> "Het bestuur volgt de discussies rondom de vernieuwingen en kwaliteitsverbeteringen binnen de SHO met belangstelling. Hierbij wordt specifiek gelet op de doelmatigheid en effectiviteit van de bestedingen van Giro 555 aan de hulpverlening ter plaatse." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>cccxlviix</sup> "De komende jaren zullen in het teken staan van het kwalitatief verbeteren van de processen rondom de fondsenwerving." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

---

<sup>cccl</sup> De komende jaren zullen evenals in 2012 in het teken staan van een transparante en duidelijke communicatie naar de donateurs toe en de verjonging van de achterban. Hiertoe zal het concept van de 'Nacht van de Vluchteling' alsook het loyaliteitsprogramma voor donateurs worden uitgebouwd. In het verlengde hiervan zullen ook de website en de strategie voor de sociale media verder worden ontwikkeld, waarbij het online gedeelte ook steeds meer zal worden ingezet voor de fondsenwerving. Tot slot zullen de fondsenwervende

mogelijkheden bij het bedrijfsleven in 2013 worden uitgebreid en verbeterd. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>cccli</sup> De komende jaren zullen voor wat betreft de fondsenwerving in het teken staan van een toegankelijke en transparante verantwoording naar de donateurs toe. Tot slot zal aan het gebruik van social media te behoeve van de fondsenwerving over de gehele breedte in 2012 intensief aandacht worden besteed. (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclii</sup> en lijkt er een trend te zijn van meer donateurs die eenmalig geven, waar een aantal jaren geleden vaker werd gekozen voor een maandelijks machtiging. (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>cccliii</sup> In 2009 voerde Stichting Vluchteling geen noodhulpcampagnes waardoor de inkomsten uit eigen fondsenwerving achterbleven bij het begrote bedrag. In de loop van 2009 bleek dat de inzet op het werven van structurele inkomsten tot een tegenvallend resultaat<sup>17</sup> leidde. Daarom zette Stichting Vluchteling halverwege het jaar het werven van machtiginghouders stop en richtte zich volledig op het binnenhalen van incidentele giften. Het verwerken van post die retour komt na een mailing leidde steeds opnieuw tot een piekbelasting, daarom besloot Stichting Vluchteling de verwerking uit te besteden. (Annual report 2009, Stichting Vluchteling)

<sup>cccliv</sup> Een belangrijke leidraad voor Stichting Vluchteling in het lerende proces zijn de richtlijnen die het CBF opstelt ten aanzien van de fondswerving. Een van deze richtlijnen betreft de gemaakte kosten voor de marketing in verhouding tot de opbrengsten hiervan. In 2009 constateerde Stichting Vluchteling dat dit percentage met 24% enigszins aan de hoge kant was en dat in 2010 ingezet zou moeten worden op een verlaging hiervan. Deze verlaging werd in 2010 gerealiseerd, in hoofdzaak door efficiënt te sturen op de uitgaven voor de campagnes in relatie tot de verwachte opbrengsten. Daarnaast was het aandeel opbrengsten uit de nalatenschappen in 2010 relatief hoog. (Annual report 2010, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclv</sup> "Drivers uitbreiding samenwerking International Rescue Committee IRC: monitor en beheer kosten minimaliseren, dus kosten effectiviteit. Daarnaast kwaliteitsverbetering: beide organisaties zowel in de fondsenwerving, voorlichting en pleitbezorging optimaal van elkaars kwaliteiten kunnen profiteren door de vergroting van de capaciteit en de uitwisseling van kennis. En de waarborging van de financiële positie op de lange termijn want interessantere partner voor Ministerie van Buitenlandse Zaken als de Europese Unie." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclvi</sup> Ook de samenwerking met collega organisaties werd in 2011 geëvalueerd. Dit resulteerde in de beslissing om de Stichting een meer actieve rol te laten spelen binnen het verband van de Samenwerkende Hulporganisaties (SHO). Ook hierbij was de wens om effectiever hulp te kunnen verlenen in de regio en meer transparantie hierover te creëren richting het Nederlandse publiek een doorslaggevende factor. (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclvii</sup> In 2008 trad Stichting Vluchteling uit de SHO vanwege bezwaren ten aanzien van het functioneren van de SHO. Deze bezwaren richtten zich zowel op het beleidsmatige als het operationele vlak. Omdat hierop over de afgelopen twee jaar binnen de SHO belangrijke verbeteringen werden gerealiseerd werd in 2010 besloten weer tot de SHO toe te treden. Stichting Vluchteling vervult momenteel een actieve rol binnen een speciale commissie van de SHO die zich richt op het verbeteren van de kwaliteitsprocessen. Mede gelet op de omvang en capaciteit van de organisatie is de inzet binnen de SHO als relatief groot aan te merken. (Annual report 2010, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclviii</sup> Stichting Vluchteling is zich ervan bewust dat een dergelijke betrokkenheid, tegen de achtergrond van een economische crisis en een toenemende kritiek op hulporganisaties, bijzonder en allesbehalve vanzelfsprekend is. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclix</sup> In 2011 werden de eerste gevolgen van de economische crisis en bezuinigingen zichtbaar. Dit betekende dat het beschikbare overheidsbudget voor ontwikkelingssamenwerking onder druk kwam te staan. (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclx</sup> "Aan de SHO-actie voor de Filipijnen die eveneens in 2013 werd opgestart, besloot Stichting Vluchteling niet deel te nemen omdat deze actie niet aansloot op het specifieke organisatiemandaat voor hulpverlening aan vluchtelingen." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclxi</sup> In 2011 signaleerde Stichting Vluchteling als leer moment de hoge kosten die gemaakt werden voor het werken met externe bureaus in het kader van de 'door-to-door' werving. Deze hoge kosten zorgden ervoor dat het maar liefst 19 maanden duurde voordat de gift van de donateur besteed kon worden aan de hulpverlening. In reactie hierop werd gekozen de samenwerking te beëindigen en een nieuw samenwerkingsverband aan te gaan met een bureau dat uitging van een kortere terugverdientijd. Tevens werd besloten in 2012 met een zeer kritische oog te kijken naar de resultaten in verhouding tot de kosten. De wijziging van de samenwerking als ook de aanscherping van de doelen bleken in 2012 resultaat te hebben gesorteerd: De meeste nieuwe donateurs die in 2012 werden geworven bereiken de organisatie via de door-to-door werving en de terugverdientijd is aanmerkelijk korter dan in 2011 het geval was. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>ccclxii</sup> "de totaalopbrengsten van de SHO-actie tegenvielen ten opzichte van eerdere SHO-acties, terwijl de inkomsten uit de eigen campagnes die Stichting Vluchteling in 2013 voor Syrië voerde een goed resultaat



---

hadden. Dit heeft naar alle waarschijnlijkheid alles te maken met het feit dat Stichting Vluchteling een achterban heeft die er specifiek voor heeft gekozen om vluchtelingen te ondersteunen, terwijl het Nederlandse publiek doorgaans de grootste geefbereidheid toont voor slachtoffers van natuurrampen, zoals overstromingen en aardbevingen." (Annual report 2013, Stichting Vluchteling)

<sup>cccclxiii</sup> Het jaarlijkse draagvlakonderzoek van Stichting Vluchteling laat zien dat Nederlanders nog steeds een voorkeur hebben voor het geven aan goede doelen die zich op gezondheid richten, gevolgd door natuurorganisaties. Op de derde plaats staan goede doelen die zich op internationale hulpverlening richten, zoals Stichting Vluchteling. Nederlanders zijn het minste geneigd om aan goede doelen te geven die zich op welzijn richten. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>cccclxiv</sup> Het beleid van de overheid, waarbij het merendeel van de humanitaire hulp middelen via de VN-kanalen wordt toegewezen, heeft ertoe geleid dat naast de bijdrage in het kader van het Medefinancieringsprogramma geen enkele andere financiering voor projecten is toegekend. In totaal hebben de extra inkomsten uit acties van derden, de SHO en de Nationale Postcode Loterij, het feit dat € 1,5 miljoen minder van overheid is ontvangen ruimschoots gecompenseerd. (Annual report 2010, Stichting Vluchteling)

<sup>cccclxv</sup> Stichting Vluchteling is zich ervan bewust dat een dergelijke betrokkenheid, tegen de achtergrond van een economische crisis en een toenemende kritiek op hulporganisaties, bijzonder en allesbehalve vanzelfsprekend is. (Annual report 2012, Stichting Vluchteling)

<sup>cccclxvi</sup> Daarnaast was een meer kritische houding van de donateur waarneembaar (Annual report 2011, Stichting Vluchteling)

<sup>cccclxvii</sup> Goede doelen organisaties zijn de afgelopen jaren regelmatig negatief in het nieuws geweest. Het blijkt voor het Nederlandse publiek vaak slecht inzichtelijk waarom hulporganisaties niet in staat zijn de beloofde resultaten te behalen met het geld dat het publiek hen ter beschikking stelt. Stichting Vluchteling geeft zich hiervan nadrukkelijk rekenschap en zal de komende jaren sterk gaan inzetten op het realiseren van een open, eerlijke en duidelijke communicatie naar het publiek en de donateurs toe. (Annual report 2010, Stichting Vluchteling) Er zal gewerkt worden aan het scheppen van duidelijke verwachtingen en een heldere maar vooral ook toegankelijke verantwoording achteraf. Een specifiek onderdeel van dit proces zijn de donateursdagen die in 2011 zullen worden gehouden. Donateurs zullen op verschillende dagen en locaties in het land worden uitgenodigd om presentaties over het werk, de vorderingen en resultaten van Stichting Vluchteling bij te wonen en hun vragen te stellen over hetgeen Stichting Vluchteling in de regio bereikt. (Annual report 2010, Stichting Vluchteling)

<sup>cccclxviii</sup> "De campagne Sweetie en het fenomeen webcam kinderseksstoerisme bereiken 1.000.000.000 personen." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cccclxix</sup> "De fondsenwerving is hierdoor achter gebleven bij de verwachtingen. In 2014 zullen we Sweetie en vervolgcacties beter aan Terre des Hommes koppelen, waardoor de bekendheid van onze organisaties en de fondsenwerving groeien. (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cccclxx</sup> "In 2013 zijn wij diverse campagnes gestart om onze naamsbekendheid te vergroten. Onderzoek bij Nederlandse publiek 40+ • De naamsbekendheid binnen kinderorganisaties is niet significant gewijzigd t.o.v. 2012. Resultaat 2013: 71%. • De merkkennis is 52%. • De 'past bij mij'-ratio is gestegen naar 19%." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cccclxxi</sup> Om onze strijd tegen kinderuitleiding nog succesvoller te maken, is hulp en betrokkenheid in de landen waar we werken noodzakelijk. Het is niet voor niets dat Terre des Hommes in 2012 opnieuw meer verantwoordelijkheid neerlegde bij de lokale partners. Wij willen dat ook zij in eigen land fondsen gaan werven bij de opkomende midden- en hogere klassen. Zo streven wij ernaar dat in 2016 veertig procent van de bestedingen in de regio wordt geworven. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>cccclxxii</sup> De fondsenwerving door regiokantoren blijft achter bij de doelstellingen. Fondsenwerving is een specifieke vaardigheid waartoe wij nieuwe medewerkers met fondsenwervende kwaliteiten moeten werven, dit is in 2013 niet gerealiseerd. De werving van regionale fondsenwerfers is in 2014 gestart." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cccclxxiii</sup> De veranderende rol van Terre des Hommes wordt de komende jaren ook zichtbaar in de manier waarop wij fondsen werven. In Nederland en Europa blijven we uiteraard actief, maar ook in de Verenigde Staten en opkomende landen in Azië gaan wij actief fondsen werven. Voor onze eigen organisatie en voor lokale partners. Voor lokale partners ontstaan nieuwe mogelijkheden. Terre des Hommes zal meer als consultant optreden bij de fondsenwerving voor partners. Op het gebied van programma's doen wij dit al. Deze veranderende rol vraagt ook om andere competenties van medewerkers. In 2012 wordt een werkgroep aangesteld die inventariseert wat de implicaties zijn en waar de behoeften en noodzaak binnen de organisatie liggen. Op deze manier blijft de organisatie zich ontwikkelen en kan adequaat worden ingespeeld op nieuwe trends en ontwikkelingen. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>cccclxxiv</sup> Particuliere donateurs zorgen voor 76 procent van de inkomsten uit eigen fondsenwerving. Wie meer betaalt, heeft meer keuze. Zo kan een programmadonateur voor tien euro per maand of meer kiezen uit de programma's uitleiding, onderwijs, gezondheid of microkrediet en steunt een projectdonateur met minimaal zeventien euro per maand een project naar eigen keuze. We informeren onze achterban met Terre Magazine, de jaarlijkse projectnieuwsbrieven, tweemaandelijks e-mail nieuwsbrieven en een website. Ook zijn we actief op Twitter en Facebook. Donateurs kunnen aangeven welke informatie ze willen ontvangen. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>cccclxxv</sup> In 2012 gaat Terre des Hommes werken aan voorstellen richting het bedrijfsleven die beter aansluiten op de wens om meer samen te werken in plaats van uitsluitend geld te doneren. Voorbeelden hiervan zijn het samen bespreken van ketenverantwoordelijkheid en mogelijkheden om producten of diensten te ontwikkelen voor de

---

bottom of the pyramid. Een leuke start van een nieuwe samenwerking ontstond al vroeg in het jaar. Advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos benaderde Terre des Hommes om mee te denken over oplossingen voor sociale aspecten bij de sluiting van een grote vuilstortplaats in Kadapa, India. Hier leven zo'n 25 gezinnen van het sorteren van vuilnis. Inmiddels is een eerste overeenkomst tussen beide partijen getekend. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxvi</sup> 2010 is geen gemakkelijk jaar geweest qua fondsenwerving op de zakelijke markt. Er zijn wel enkele nieuwe sponsors bij gekomen maar dé oplossing om nieuwe partijen te vinden en aan ons te binden is nog niet gevonden. Bij bedrijven verschuift steun vooral van het doneren van geld naar inzet van mensen en middelen.

Dat blijkt uit diverse onderzoeken en uit gesprekken met potentiële sponsors. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxvii</sup> De inkomsten voor Terre des Hommes uit het bedrijfsleven stegen in 2012 met bijna zestig procent. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxviii</sup> Onze vrijwilligers en daarmee ook onze kringloopwinkels zijn de parels van onze Terre des Hommesorganisatie in Nederland. Positionering in de markt van onze winkels is: Eerste keus in tweedehands. Onder de doelgroep kopers staan we bekend als winkel met goede spullen (kleding, boeken, huisraad en

kinderspeelgoed) voor een prima prijs. Belangeloos zetten meer dan 1.450 mensen zich dagelijks in voor Terre des Hommes, vooral in onze winkels. Zij brengen gezamenlijk meer dan 1 miljoen euro netto per jaar op. Dit bedrag gaat direct naar een door de winkel gekozen project. We hebben nu 34 Terre des Hommeswinkels in Nederland. In 2012 hebben we vier nieuwe winkels geopend in Rotterdam, Enschede, Haarlem en Arnhem en één winkel opgericht (Apeldoorn) met een geplande opening begin 2013. In 2013 staan er minimaal 6 openingen gepland. We willen komend jaar onze winkels meer naamsbekendheid geven en hen betrekken in de marktwerkingsacties. We streven naar minimaal 50 goed renderende winkels in 2015. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxix</sup> Eind 2009 telde Terre des Hommes 27 winkels en één in oprichting. zes nieuwe winkels geopend in Den Haag (maart), Goes (maart), Drachten (mei), Hilversum (juli), Utrecht (juli) en Assen (oktober) (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxx</sup> Vanaf eind jaren negentig is het vrijwilligerswerk verschoven van promotiewerkgroepen naar winkels. Dit vanwege het enorme succes van de winkels. Eind 2011 telde Terre des Hommes bijna 1.400 vrijwilligers waarvan er ongeveer 1.300 actief zijn in de winkels en circa 100 in een van de vijf promotiewerkgroepen. Elke winkel kiest en steunt met haat omzet een eigen project. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxi</sup> De meest succesvolle fondsenwervende instrumenten blijven telemarketing voor upgraden en winback en face-to-face gesprekken voor nieuwe donateurs. We zien een verschuiving naar hogere gemiddelde donatiebedragen. In 2010 was het donateurschap van vijf euro per maand erg populair, nu zien we een verschuiving naar donaties van 10 euro of meer per maand binnen het totale aanbod van vast doneren. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxii</sup> De meest succesvolle fondsenwervende instrumenten blijven telemarketing en face-to-face gesprekken. Donaties via sms liepen verder terug, terwijl donaties via internet juist licht stegen. Het donateurschap van vijf euro per maand is nog steeds erg populair binnen het totale aanbod van vast doneren. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxiii</sup> Wat betreft de fondsenwervende instrumenten werd opnieuw goed gescoord met telemarketing en door-2-doorwerving. De invoering van het bel-meniet- register zorgde voornamelijk voor weinig negatieve effecten. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxiv</sup> "In 2013 hebben we onze bestaande donateurs goed geanalyseerd en een inschatting gemaakt van potentiële donateurs. Via gerichte marketingactiviteiten houden we nu meer rekening met de wensen en behoeften van de donateur. Denk aan het soort informatie, de frequentie. Daarnaast hebben wij de nadruk gelegd op de bekendheid van Terre des Hommes. Want als mensen je kennen, zijn ze eerder bereid zich in de organisatie te verdiepen en een donatie te geven." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxv</sup> De fondsenwervende uitdagingen voor 2012 liggen vooral in het aanbrengen van focus. Focus in wie we willen benaderen, wanneer en hoe. Binnen de doelgroep particulier komt de nadruk te liggen op de doelgroep 50 plus en hoger opgeleid en jonge gezinnen met kinderen. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxvi</sup> De fondsenwervende uitdagingen voor 2011 liggen vooral in het aanbrengen van focus. Focus in wie we willen benaderen, wanneer en hoe. De doelgroep jongeren gaat vervallen, binnen de doelgroep particulier komt de nadruk komen te liggen op de doelgroep 50 plus en hoger opgeleid. De tijd van grootschalige, massamediale publiekscampagnes gaat plaats maken voor veelvuldige, kleinschalige en gerichte marketingacties. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxvii</sup> Begin 2009 is besloten om met het jongerenplatform Terre des Hommes LIFE te stoppen. Voornaamste reden hiervoor was dat Terre des Hommes LIFE een concurrerend merk van Terre des Hommes zelf werd en dat de activiteiten vooral gericht waren op bewustwording. Om jong volwassenen te interesseren voor het werk van Terre des Hommes is in het najaar van 2009 een nieuw programma geïntroduceerd: 'Ik teken voor Terre des Hommes', waarbij meer nadruk ligt op fondsenwerving. (Annual report 2009, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxviii</sup> Daarnaast zal onze organisatie kosteneffectief haar werk moeten blijven doen. Zowel op het gebied van fondsenwerving, door bijvoorbeeld inzet van nieuwe medewerkers" (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>ccclxxxix</sup> Na de reorganisatie in 2011 zijn we in 2012 gestart met het verder ontwikkelen van de organisatie. Het bewustzijn dat overheidssubsidies niet vanzelfsprekend zijn en mogelijk als financieringsbron zelfs verdwijnt, zorgt ervoor dat we werken aan een organisatie die na het afronden van MFS-II zonder deze bron van



---

inkomsten kan bestaan. Met behulp van de technieken van LEAN Management (procesverbeteringen) zijn de processen doorlopen om de organisatie efficiënter en effectiever te laten werken. Het versterken van de regiokantoren is onderdeel hiervan en moet leiden tot kantoren die grotendeels zelfvoorzienend zijn en zelfstandig kunnen functioneren. Daarvoor hebben we gewerkt aan het vereenvoudigen en stroomlijnen van de beslissings- en verantwoordingsprocessen binnen de organisatie. Het kunnen koppelen van financiering en resultaten moet ertoe leiden dat de verstrekkers van fondsen nog meer inzicht krijgen in de wijze van besteden en behaalde resultaten. Om dit te kunnen realiseren, zijn we gestart met een ICT-project. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccccxc</sup> In 2011 heeft Terre des Hommes een reorganisatie en kanteling van de organisatie doorgevoerd die leidde tot met meer slagkracht op het gebied van marketing en fondsenwerving. 2012 was het jaar om op personeelsgebied even pas op de plaats te maken. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccccxi</sup> De organisatie kreeg minder overheids subsidie en moet tegelijkertijd anticiperen op een sterk veranderende maatschappij. Een reorganisatie was onvermijdelijk. Nodig was: meer slagkracht op het gebied van marketing (fondsenwerving) en versterking van de decentrale organisatiestructuur (regiokantoren). Gekozen is voor inkrimping van ondersteunende functies op het hoofdkantoor in Nederland, bijvoorbeeld office management, (financieel) administratieve functies, maar ook beeldredactie. Tegelijkertijd is het marketingteam uitgebreid om toekomstig meer inkomsten te kunnen genereren. Dit is nodig om de terugval aan subsidie-inkomsten te compenseren. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>ccccxii</sup> Inmiddels hebben we meer dan veertig jaar ervaring in het werven van fondsen en we zijn dan ook voor onze regio's een bron van kennis en ervaring om hen op weg te helpen voor lokale fondsenwerving. We zijn een kleine, wendbare en professionele organisatie met korte lijnen waardoor we, als er kansen zijn, snel kunnen schakelen. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccccxiii</sup> Ook bij Terre des Hommes merken we dat we nog creatiever moeten zijn, nog harder moeten werken, meer moeten samenwerken en meer moeten investeren om onze activiteiten te organiseren. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccccxiv</sup> De fondsenwerving door regiokantoren blijft achter bij de doelstellingen. (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>ccccxv</sup> In maart 2010 is het nieuwe initiatief betrokken-bedrijfsuitje.nl gelanceerd. Een website waar bedrijven een bedrijfsuitje kunnen boeken waarmee zij bijdragen aan een project van Terre des Hommes. Voornaamste doel van het concept is bij bedrijven 'binnen te komen'. De website [www.betrokken-bedrijfsuitje.nl](http://www.betrokken-bedrijfsuitje.nl) is in maart 2010 live gegaan. Sindsdien is de website in 2010 door bijna 15.000 mensen bezocht en zijn er bijna 150 offerteaanvragen ontvangen, maar is de conversie tot nu toe teleurstellend: slechts 8 opdrachten. De bedoeling is het aanbod van de bedrijfsuitjes meer in het teken van het werk van Terre des Hommes te zetten en zo unieker te maken om de conversie te verhogen en meer bedrijven enthousiast te maken over ons werk. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>ccccxvi</sup> Terre des Hommes werkt met meerjarige committeringen en houdt daartoe reserves aan om aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. De verplichtingen van Terre des Hommes bedragen ultimo 2012 € 15,8 miljoen. Het verloop van de liquide middelen in 2012 wordt in de jaarrekening toegelicht met een kasstroomoverzicht. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccccxvii</sup> De begroting voor 2012 laat een post aan baten van € 24,6 miljoen zien. Deze begroting kende een gezonde ambitie die door gewijzigde marktomstandigheden niet meer langer als realistisch gezien kon worden. De verwachtingen voor 2012 werden bijgesteld waarbij het niveau van 2011 het uitgangspunt werd. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>ccccxviii</sup> De belangrijkste doelstelling voor Terre des Hommes op de zakelijke markt in 2011 betrof het realiseren van €750.000 inkomsten, evenredig verdeeld over inkomsten uit bedrijven en inkomsten uit vermogensfondsen. Hiermee zouden de inkomsten bijna verdubbeld worden ten opzichte van 2010. Ondanks samenwerking met enkele nieuwe partners (zie kader) is de doelstelling niet gehaald. De inkomsten uit bedrijven stegen naar €287.286 en die uit vermogensfondsen naar €260.180 hetgeen een totaal maakt van € 520.127 en een stijging van circa 35 procent ten opzichte van 2010. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>ccccxix</sup> "De begroting voor 2013 laat een post aan baten zien van € 22,6 miljoen. Voor het boekjaar 2012 was de begroting met een gezonde ambitie opgesteld die door gewijzigde marktomstandigheden niet meer langer als realistisch gezien kon worden. In de verwachtingen voor 2013 is rekening gehouden met een verdere verslechtering van het economisch klimaat, maar met de ambitie om tenminste het behaalde niveau van 2012 te evenaren." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cd</sup> De begroting voor 2012 laat een post aan baten van € 24,6 miljoen zien. Deze begroting kende een gezonde ambitie die door gewijzigde marktomstandigheden niet meer langer als realistisch gezien kon worden. De verwachtingen voor 2012 werden bijgesteld waarbij het niveau van 2011 het uitgangspunt werd. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>cdi</sup> De belangrijkste doelstelling voor Terre des Hommes op de zakelijke markt in 2011 betrof het realiseren van €750.000 inkomsten, evenredig verdeeld over inkomsten uit bedrijven en inkomsten uit vermogensfondsen. Hiermee zouden de inkomsten bijna verdubbeld worden ten opzichte van 2010. Ondanks samenwerking met enkele nieuwe partners (zie kader) is de doelstelling niet gehaald. De inkomsten uit bedrijven stegen naar €287.286 en die uit vermogensfondsen naar €260.180 hetgeen een totaal maakt van € 520.127 en een stijging van circa 35 procent ten opzichte van 2010. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>cdii</sup> In 2011 zijn de inkomsten van Terre des Hommes verder onder druk komen te staan. De algemene economische crisis, het deels wegvallen van overheids subsidies en de toenemende scepsis over het nut van ontwikkelingssamenwerking zijn hier debet aan. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>cdiii</sup> In 2010 zijn de inkomsten van Terre des Hommes verder onder druk komen te staan. De algemene

---

economische crisis, het wegvallen van overheidssubsidies en de toenemende scepsis over het nut van ontwikkelingssamenwerking zijn hier debet aan. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>cdv</sup> Het jaar 2009 was een onzeker jaar op het gebied van eigen fondsenwerving. Zal de economische crisis wel of geen effect hebben op de inkomsten? Voor Terre des Hommes viel het mee. De doelstelling voor inkomsten uit eigen fondsenwerving werd namelijk met 98 procent gehaald. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>cdv</sup> Echter, de concurrentie wordt steeds feller. Andere partijen betreden de fondsenwervende markt en vooral ontwikkelingswerk komt onder druk te staan. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>cdvi</sup> In december 2009 is Terre des Hommes opnieuw toegetreden als vaste deelnemer van de SHO nadat in 2008 was besloten uit het samenwerkingsverband te stappen vanwege onnodige bureaucratie. Het nieuwe actiegerichte stramien dat in goed overleg tot stand kwam, kreeg met de Haïti-actie in januari 2010 zijn vuurdoop en nu bleek de snelheid van handelen weer terug.

Terre des Hommes heeft deelgenomen aan de SHO-actie voor Haïti en ontving € 2,5 miljoen voor noodhulp. Aan de SHO-actie voor Pakistan medio augustus 2010 besloot Terre des Hommes niet mee te doen. Terre des Hommes en andere Terre des Hommes-organisaties binnen de Terre des Hommes Internationale Federatie hadden te weinig infrastructuur in het door zware overstromingen getroffen rampgebied. Het vaste aandeel van Terre des Hommes van 2,6 procent uit nationale SHO-acties kwam ten goede aan die vaste deelnemers die wel de juiste infrastructuur hebben in het rampgebied.

<sup>cdvii</sup> In 2012 hebben we gezien dat onder invloed van een tegenvallende economie in Nederland mensen kritischer worden over het nut van internationale samenwerking. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>cdviii</sup> Door het economisch tij merken we dat de markt geen behoefte heeft aan nog meer traditionele geefvragen. (Annual report 2012, Terre des Hommes)

<sup>cdix</sup> In 2011 zijn de inkomsten van Terre des Hommes verder onder druk komen te staan. De algemene economische crisis, het deels wegvallen van overheidssubsidies en de toenemende scepsis over het nut van ontwikkelingssamenwerking zijn hier debet aan. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>cdx</sup> In 2010 zijn de inkomsten van Terre des Hommes verder onder druk komen te staan. De algemene economische crisis, het wegvallen van overheidssubsidies en de toenemende scepsis over het nut van ontwikkelingssamenwerking zijn hier debet aan. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>cdxi</sup> "Terre des Hommes zoekt naar nieuwe kansen en mogelijkheden die de inkomsten in de toekomst op peil houden. De MFS II subsidie, die ruim 20% van onze bestedingen vormt, loopt in 2015 af. (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cdxii</sup> In 2011 zijn de inkomsten van Terre des Hommes verder onder druk komen te staan. De algemene economische crisis, het deels wegvallen van overheidssubsidies en de toenemende scepsis over het nut van ontwikkelingssamenwerking zijn hier debet aan. (Annual report 2011, Terre des Hommes)

<sup>cdxiii</sup> In 2010 zijn de inkomsten van Terre des Hommes verder onder druk komen te staan. De algemene economische crisis, het wegvallen van overheidssubsidies en de toenemende scepsis over het nut van ontwikkelingssamenwerking zijn hier debet aan. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>cdxiv</sup> November - Op 1 november keurt het Ministerie van Buitenlandse Zaken de subsidieaanvraag van de alliantie van Terre des Hommes, Liliane Fonds en Stichting Kinderpost-zegels af. De alliantie komt twee punten te kort om in aanmerking te komen voor subsidie. De alliantie gaat in beroep tegen de afwijzing en krijgt op 21 maart 2011 gelijk. (Annual report 2010, Terre des Hommes)

<sup>cdxv</sup> "In het algemeen zien we dat de cijfers t.o.v. 2012 niet significant gegroeid of gedaald zijn. Vergelijk je deze cijfers met de prestaties van andere goede doelen, die zich richten op kinderplicht en rechten van het kind, dan vertonen deze evenmin een groeiende tendens." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cdxvi</sup> "In de MFS II subsidie wordt samengewerkt met het Liliane fonds en Kinderpostzegels Nederland. In 2014 zal Terre des Hommes opnieuw een aanvraag indienen bij het Ministerie van Internationale Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast staan we open voor nieuwe samenwerkingsverbanden op het gebied van fondsenwerving, uitvoering van programma's en projecten en het delen van infrastructuur." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cdxvii</sup> "Terre des Hommes zal de activiteiten op het gebied van online marketing verder uitbreiden en (nieuwe) horizontale verbanden zoals (gemeenschappen, sociale en fysieke netwerken) aangaan. De inzet op lokale fondsenwerving zet zich voort in 2014. Regiokantoren dienen binnen de komende drie jaar 40% van hun budget zelf te werven. De winkelformule is succesvol en Terre des Hommes zal deze verder uitbreiden in 2014 met samenwerkingsverbanden op het gebied van inzameling, maar ook hebben we oog voor nieuwe locaties en online-formules." (Annual report 2013, Terre des Hommes)

<sup>cdxviii</sup> We zijn een groot goed doel met een sterk merk. Juist daarom zijn we heel alert op mogelijke risico's. Voorbeelden daarvan zijn beschadiging van onze reputatie en gelijkblijvende kosten bij dalende inkomsten. Voor elk risico hebben we maatregelen om te voorkomen dat het risico zich voordoet of het in elk geval te beheersen. Zo hebben we een webcareteam dat nauwlettend volgt wat er online over ons verschijnt en daarop reageert. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxix</sup> UNICEF Nederland is een sterk merk. Zeker ook door onze verbondenheid met het wereldwijde UNICEF. Overal ter wereld is UNICEF in actie. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxx</sup> UNICEF is een sterk merk. Onze naam is een begrip, we hebben een solide reputatie, en we krijgen veel voor

elkaar. Maar behoud van sympathie en een goed imago zijn niet vanzelfsprekend. Daarom blijven we werken aan de bevestiging en de versterking van het vertrouwen in onze organisatie. Bijvoorbeeld door te zorgen dat we geregeld en positief in de media zijn. (Annual Report 2011, Unicef Nederland)

<sup>cdxxi</sup> Onze naamsbekendheid is groot: bijna iedereen in Nederland zegt UNICEF te kennen. Ongeveer 80 procent van de Nederlanders geeft aan UNICEF te waarderen. En 11 procent zegt UNICEF actief te (willen) steunen. Deze laatste groep noemen we onze actieve achterban. (Annual Report 2010, Unicef Nederland)

<sup>cdxxii</sup> In 2010 meldden zich bij UNICEF Nederland ruim 69.000 nieuwe vaste donateurs. Meer dan 38.000 mensen beëindigden hun donateurschap. Het jaar begonnen we met bijna 310.000 donateurs; het jaar eindigden we met ruim 340.000 vaste donateurs. Gezamenlijk droegen zij meer dan 30 miljoen euro bij aan het werk van UNICEF. De meeste nieuwe vaste donateurs meldden zich via werving 'aan de deur' (23.000) en telefonische werving (19.500). Daarnaast steunden ruim 102.000 particulieren UNICEF met één of meerdere eenmalige giften (in totaal meer dan 3,3 miljoen euro). Met de nalatenschappen meegerekend, gaf in 2010 ruim 12 procent van de Nederlandse huishoudens financiële steun aan UNICEF. (Annual Report 2010, Unicef Nederland)

<sup>cdxxiii</sup> Door onze grote jaarlijkse bijdrage aan het wereldwijde UNICEF, dat invloedrijk én doeltreffend is, maken we echt verschil in de wereld, in de eerste plaats in het leven van de meest kwetsbare kinderen. Mede door onze verbondenheid met de VN-organisatie hebben we een goede naam en een solide uitstraling. Dit opent deuren en geeft mensen vertrouwen. We zijn een kinderrechtenorganisatie die zich richt op concrete verbetering van het welzijn van kinderen. Dat is altijd mogelijk, ook in situaties die uitzichtloos lijken. Resultaat voor kinderen staat bij ons voorop. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxiv</sup> UNICEF Nederland is een unieke organisatie. We zijn verbonden met het wereldwijde UNICEF. Waarschijnlijk de bekendste VN-organisatie en onbetwist 's werelds grootste kinderrechtenorganisatie. UNICEF maakt door zijn aanpak, kwaliteit en gezag daadwerkelijk verschil voor miljoenen kinderen. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxxv</sup> Onze door-to-door-werving, een wervingsmethode die we al geruime tijd succesvol inzetten, hebben we in 2013 verder verbeterd. We hebben onze capaciteit vergroot en de kwaliteit van de werving vergroot. Dit heeft ertoe geleid dat meer mensen het werk van UNICEF structureel gingen steunen. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxvi</sup> Onze actieve achterban bestaat van oudsher vooral uit hoger opgeleiden en mensen uit de hogere inkomensklassen. De meeste UNICEF-donateurs wonen in de provincies Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland. Verder kenmerken zij zich door een voorkeur voor de publieke omroep, informatieve TV programma's, opinietijdschriften, kwaliteitsdagbladen en cultuur. Naast het koesteren van deze groepen, richten wij ons in onze werving juist ook op groepen die in mindere mate tot onze traditionele achterban horen. (Annual Report 2010, Unicef Nederland)



<sup>cdxxvii</sup>

Legenda: lichtblauw = gering aantal vaste donateurs ten opzichte van het aantal huishoudens. diepblauw = groot aantal vaste donateurs ten opzichte van aantal huishoudens. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxxviii</sup> Mooie voorbeelden in 2013 van de betrokkenheid van kinderen en jongeren bij het werk van UNICEF Nederland zijn ons jongerenpanel, de Battle en Kleine Prinsjesdag. Het jongerenpanel, dat jaarlijks van samenstelling wisselt, bestaat uit tien jongeren van 13 tot 18 jaar die met ons meepraten, meedenken én meebeslissen. In de Talent Battle, een muzikale strijd tussen schoolbands uit de Randstad, kwamen jongeren in actie tegen kindersterfte. Hoe ons werk hen raakt, bleek bijvoorbeeld uit het gebaar van de winnaars: ze gaven hun prijs, een cheque van 2500 euro voor muziekinstrumenten, aan jongeren in een asielzoekerscentrum. Op Kleine Prinsjesdag (13 september) debatteerden jongeren in de Ridderzaal met elkaar en met Kamerleden over hun rechten. Daarna luisterden ze naar de troonrede van de Koning van de Jeugd. De deelname van kinderen en jongeren aan ons werk is een grote verworvenheid. Hun rol moet zich nog uitkristalliseren. Hun concrete bijdrage kan dan nog groter zijn dan nu. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxix</sup> We vinden het belangrijk dat ook jonge mensen zich inzetten voor UNICEF. Een doelstelling voor 2013 was uitbreiding ons studentennetwerk. Om studenten te enthousiasmeren ontwikkelden we speciaal wervingsmateriaal, organiseerden we een landelijke studentendag, hielden we wervingsacties onder studenten en konden studenten een eigen 'Actief in UNICEF'-training volgen. Met vier nieuwe studententeams hebben we onze doelstelling ruimschoots gehaald. Er zijn nu in twaalf steden studenten actief voor UNICEF. Ze geven voorlichting en organiseren acties. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxx</sup> We gingen de uitdaging aan om ook jongeren van 13 jaar en ouder te interesseren voor het werk van UNICEF. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxi</sup> Kinderen en hun rechten: dat is de basis voor het werk van UNICEF. Zij vormen het hart van onze missie. Het is heel belangrijk dat we goed luisteren naar wat zij te zeggen hebben. Kinderen vertellen ons wat ze van ons werk vinden, voelen zich betrokken bij hun leeftijdgenoten in ontwikkelingslanden en komen voor hen in actie. Hun motivatie: 'het is vet cool en

---

wij hebben veel en hun weinig', zoals op het forum van de website [www.kidsunited.nl](http://www.kidsunited.nl) te lezen valt. Ook in 2009 hebben de Nederlandse kinderen weer talloze acties voor en samen met UNICEF gevoerd om kinderen in de hele wereld te helpen.

Daar zijn we ongelooflijk trots op. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxii</sup> Driekwart van onze afdracht aan UNICEF Internationaal is niet geoormerkt. Van deze algemene middelen kan UNICEF zelf bepalen waar en aan welk programma ze worden besteed. Het voordeel van ongeoormerkte bedragen is, dat ze flexibel inzetbaar zijn en dat er relatief weinig transactiekosten aan verbonden zijn. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxiii</sup> Het Jaarplan 2014 is afgeleid van het Meerjarenbeleidplan 2013-2015. Om onze doelstellingen voor 2014 te halen, hanteren we drie invalshoeken: we benutten de grote belangstelling voor samenwerking met UNICEF Nederland, we scheppen extra ruimte voor innovatie en ondernemerschap, en we vergroten onze efficiëntie. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxiv</sup> Het resultaat van eigen fondsenwerving was fors lager dan begroot. Vooral de inkomsten uit nalatenschappen bleven ver achter bij onze verwachtingen. De opbrengst van de verkoop van kaarten en producten viel eveneens tegen. Ook de financiële steun van vaste donateurs en partners uit het bedrijfsleven kwam lager uit dan begroot. Positief waren de ruime bijdragen van vermogenden (major donors) en de groei van het aantal vaste donateurs. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxv</sup> We doen als UNICEF Nederland graag alles om aandacht te vragen voor kwetsbare kinderen. Dat blijven we doen. Tegelijkertijd gaan we nog scherper letten op de verhouding van kosten en baten. Onze bedrijfsvoering moet strak en efficiënt zijn, juist om financiële ruimte te creëren voor echte innovatie, die verder gaat dan de vernieuwing tot nu toe. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxvi</sup> Daarnaast houden we onze kosten zo laag mogelijk. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxvii</sup> Onze bedrijfsvoering moet strak en efficiënt zijn, juist om financiële ruimte te creëren voor echte innovatie, die verder gaat dan de vernieuwing tot nu toe. In het kader van innovatie moeten we ook kritisch kijken naar onze campagnes, bijvoorbeeld 'Wij gaan voor nul'. We moeten de aanpak ervan goed evalueren. Hebben we gekozen voor de beste aanpak? Wat heeft de campagne teweeggebracht bij mensen? Wat is het blijvend effect? (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxviii</sup> Om de komende jaren een toenemend aantal kinderen te kunnen helpen, wil UNICEF Nederland haar succesvolle activiteiten versterken en innovatieve activiteiten opzetten. Het gaat hier met name om een vernieuwing van de inkomstenbronnen en het op gang brengen van een beweging voor kinderrechten. Dit resulteert in de begroting voor 2010 die in dit jaarverslag is opgenomen. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdxxxix</sup> Net als in 2012 geven we een deel van de budgetten pas vrij als duidelijk is dat onze opbrengsten voldoende zijn. Ook in 2013 blijven we ons volledig inzetten voor alle kinderen. Samen met u. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxli</sup> De nieuwe organisatiestructuur werpt vruchten af. We werken meer markt- en doelgroepgericht. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxlii</sup> De opbrengsten uit nalatenschappen komen uit op 6,2 miljoen euro. Dat is 7 procent onder de opbrengsten uit 2008, maar wel 13 procent boven de begroting. Het aantal mensen dat UNICEF in zijn of haar testament opneemt is ten opzichte van 2008 gegroeid. In verband met de grote fluctuaties in opbrengsten wordt deze inkomstenbron altijd voorzichtig begroot. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdxliii</sup> De kosten voor 2010 zijn relatief hoog begroot, aangezien UNICEF Nederland in 2010 een flinke investering wil doen in haar fondsenwerving en organisatie om haar ambities voor de komende jaren te kunnen realiseren. Hiervoor ontvangt UNICEF Nederland een extra investeringsbijdrage van UNICEF Internationaal van 1 miljoen euro. Deze is opgenomen in de 'Baten uit Acties van derden'. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdxliv</sup> lobbyden we – net als andere jaren – bij de overheid voor financiële bijdragen aan UNICEF Internationaal. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdxlv</sup> UNICEF vindt het belangrijk om zorgvuldig om te gaan met (potentiële) donateurs. Daarom maken we sinds 2011 voor onze telemarketingactiviteiten gebruik van een complianceprogramma: een onafhankelijke partij controleert structureel de telefoongesprekken die we voeren en toetst ze op kwaliteit en op naleving van de wet- en regelgeving voor telemarketing. Als iets voor verbetering vatbaar is, dan neemt UNICEF onmiddellijk maatregelen. Dat bespaart vaak ook wervingskosten. (Annual Report 2011, Unicef Nederland)

<sup>cdxlvi</sup> Innovatie is een 'must' om bestaande doelgroepen te blijven boeien en om aansluiting te vinden bij nieuwe doelgroepen. Tot nu toe voeren we vooral veranderingen door binnen bestaande kaders. Dat is niet meer voldoende. In 2014 maken we ruimte, ook financieel, voor verdere vernieuwing. Daarbij zullen we ook creatieve en inspirerende mensen van buiten betrekken die ons stimuleren out of the box te denken. In dit verslag staan nog meer leerpunten. Ze worden vermeld bij het onderwerp waarop ze betrekking hebben. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxlvii</sup> Toch zijn we ook kritisch op onszelf. In 2012 hebben we onze organisatiestructuur aangepast om meer marktgericht te kunnen werken. Door wisselingen in functies en rollen was de blik in de eerste helft van 2012 te veel naar binnen gericht. Uitblinken in fondsenwerving vraagt in de huidige tijd om externe focus, innovatie en ondernemerschap. We zijn soms nog geneigd vast te houden aan vertrouwde concepten en die te perfectioneren, zoals de succesvolle werving van vaste donateurs. Maar we hebben veel in huis om ondernemender en innovatiever te worden. In 2013 zetten we hierop in door ondernemerschap te stimuleren en te werken aan de cultuur die daarvoor nodig is. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxlviii</sup> Ook moet onze organisatie zo fit en flexibel mogelijk zijn. Daarom nemen we in 2014 onze werkwijze kritisch onder de loep wat ook zal leiden tot aanpassingen in onze organisatiestructuur. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdxlviii</sup> De begroting voor 2012 is niet helemaal gerealiseerd. Dat die ambitieus was, wisten we van meet af aan. We willen toelichten waarom we de beoogde groei in 2012 niet hebben bereikt. De oorzaken zijn deels extern: de aanhoudende

---

economische crisis, steeds meer ‘concurrentie’ tussen goede doelen, scepsis ten aanzien van gevestigde organisaties. Dit geldt ook voor andere organisaties in Nederland. Toch zijn we ook kritisch op onszelf. In 2012 hebben we onze organisatiestructuur aangepast om meer marktgericht te kunnen werken. Door wisselingen in functies en rollen was de blik in de eerste helft van 2012 te veel naar binnen gericht. Uitblinken in fondsenwerving vraagt in de huidige tijd om externe focus, innovatie en ondernemerschap. We zijn soms nog geneigd vast te houden aan vertrouwde concepten en die te perfectioneren, zoals de succesvolle werving van vaste donateurs. Maar we hebben veel in huis om ondernemender en innovatiever te worden. In 2013 zetten we hierop in door ondernemerschap te stimuleren en te werken aan de cultuur die daarvoor nodig is. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdxlix</sup> De opbrengsten uit Verkoop van kaarten en cadeaus nemen geleidelijk af. Er worden steeds minder kaarten per post verstuurd, mede als gevolg van de toenemende communicatie via internet. Ook doet de financiële crisis zich hier voelen, met name binnen de zakelijke markt. De bruto winst van Verkoop, dit jaar 5,3 miljoen euro, daalde 7 procent ten opzichte van 2008 en was 27 procent lager dan begroot. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdi</sup> Toch zijn we ook kritisch op onszelf. In 2012 hebben we onze organisatiestructuur aangepast om meer marktgericht te kunnen werken. Door wisselingen in functies en rollen was de blik in de eerste helft van 2012 te veel naar binnen gericht. Uitblinken in fondsenwerving vraagt in de huidige tijd om externe focus, innovatie en ondernemerschap. We zijn soms nog geneigd vast te houden aan vertrouwde concepten en die te perfectioneren, zoals de succesvolle werving van vaste donateurs. Maar we hebben veel in huis om ondernemender en innovatiever te worden. In 2013 zetten we hierop in door ondernemerschap te stimuleren en te werken aan de cultuur die daarvoor nodig is. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlii</sup> Dit kwam onder meer doordat de opbrengsten uit nalatenschappen lager uitvielen dan verwacht. Ook de gemiddelde bijdrage van vaste donateurs was minder hoog dan was begroot. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdliii</sup> Inclusief deze twee vormen van schenking ontvingen we van grote gevers 391.000 euro. Dit is ongeveer de helft van het voor 2012 begrote bedrag (830.000 euro). Het resultaat is ook lager dan in 2011 (415.000 euro). Uit het resultaat blijkt dat we nog niet de juiste aanpak hebben gevonden om onze ambitie voor grote gevers te realiseren. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdliiii</sup> Het totaal aan eenmalige giften was met bijna 3,9 miljoen euro aanzienlijk hoger dan begroot (3,5 miljoen) en iets lager dan in 2012 (bijna 4 miljoen euro). Een uitstekend resultaat. Juist losse giften vertonen bij goede doelen een dalende trend en bovendien viel de SHO-actie voor de Filipijnen samen met onze najaarscampagne. Overigens hebben veel mensen een (extra) gift overgemaakt na ontvangst van een noodhulpmailing. We verstuurden dit type mailings om onder anderen Syrische kinderen meer steun te kunnen bieden. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdliv</sup> De financiële crisis maakt het voor Goede Doelen de laatste jaren niet gemakkelijk om nieuwe partnerschappen met bedrijven aan te gaan. Veel bedrijven hebben op dit moment financiële beperkingen of andere prioriteiten. De bijdragen van onze partners in het bedrijfsleven daalden in 2011 met 0,9 miljoen euro. Maar hun betrokkenheid was niet aan recessie onderhevig. Geen enkele partner heeft zich teruggetrokken vanwege de crisis. Onze partners bleven samen met ons pal staan voor de rechten en de belangen van kwetsbare kinderen. Daarvoor hebben we veel waardering en respect. (Annual Report 2011, Unicef Nederland)

<sup>cdlv</sup> Toch zijn we ook kritisch op onszelf. In 2012 hebben we onze organisatiestructuur aangepast om meer marktgericht te kunnen werken. Door wisselingen in functies en rollen was de blik in de eerste helft van 2012 te veel naar binnen gericht. Uitblinken in fondsenwerving vraagt in de huidige tijd om externe focus, innovatie en ondernemerschap. We zijn soms nog geneigd vast te houden aan vertrouwde concepten en die te perfectioneren, zoals de succesvolle werving van vaste donateurs. Maar we hebben veel in huis om ondernemender en innovatiever te worden. In 2013 zetten we hierop in door ondernemerschap te stimuleren en te werken aan de cultuur die daarvoor nodig is. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlvi</sup> Eind 2012 namen we het rationele maar ook ingrijpende besluit om vanaf 2014 te stoppen met de verkoop van kaarten en producten in eigen beheer. In 2013 ‘draaiden’ we ons laatste seizoen. Voor een aantal medewerkers (5,5 FTE’s) was er geen werk meer. Van twee van hen moesten we afscheid nemen, de anderen zijn intern herplaatst. Het besluit had ook grote gevolgen voor onze vrijwilligers die soms jarenlang kaarten en producten hadden verkocht. Naast begrip voor het besluit te stoppen was er ook teleurstelling. Gelukkig hebben we veel vrijwilligers kunnen begeleiden naar andere werkzaamheden voor UNICEF. UNICEF-producten zijn nog steeds te koop. Alleen werken we nu met licentiehouders, die producten maken en verkopen. De Oennyknuffel is een voorbeeld van zo’n nieuw product. Vrijwilligers blijven voor ons enorm belangrijk. Daarom willen we hun meer ruimte geven voor eigen initiatieven. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlvii</sup> Het zijn vrijwilligers die met de verkoop van kaarten aan de basis stonden van UNICEF Nederland. Dit maakt het extra moeilijk dat we in 2012 moesten besluiten, dat we vanaf 2014 stoppen met het verkopen van eigen kaarten en cadeaus. De opbrengsten daalden al enige jaren. Dat ligt zeker niet aan de inzet van onze vrijwilligers. Hier speelt dat er steeds minder vraag is naar kaarten. Mede door de opkomst van internet en e-mail. Doorgaan met de verkoop van eigen kaarten en producten was niet meer verantwoord. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlviii</sup> De betrokkenheid bleek huizenhoog, al waren er ook aandachtspunten: hoge werkdruk en beperkte doorgroeimogelijkheden. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlix</sup> De economische crisis in de wereld en grote rampen maken de steun voor kwetsbare kinderen meer nodig dan ooit. En het werven van voldoende fondsen daarvoor wordt een steeds grotere uitdaging. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlx</sup> De begroting voor 2012 is niet helemaal gerealiseerd. Dat die ambitieus was, wisten we van meet af aan. We willen toelichten waarom we de beoogde groei in 2012 niet hebben bereikt. De oorzaken zijn deels extern: de aanhoudende



---

economische crisis, steeds meer 'concurrentie' tussen goede doelen, scepsis ten aanzien van gevestigde organisaties. Dit geldt ook voor andere organisaties in Nederland. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlxix</sup> In 2011 beëindigden 46.000 vaste donateurs hun donatie aan UNICEF Nederland. Dit zijn er aanzienlijk meer dan in 2010 (38.500). Onder de 'afzeggers' waren zowel nieuwe donateurs, van wie de meeste door-to-door waren geworven, als mensen die al veel langer donateur waren van UNICEF. Bij de uitval van de laatste groep lijkt de financiële crisis de grootste rol te spelen. (Annual Report 2011, Unicef Nederland)

<sup>cdlxx</sup> Ondanks dat 2009 economisch een moeilijk jaar was, zijn Nederlanders nog steeds gul, zeker als het om UNICEF gaat. Eind 2009 hadden we meer dan 300.000 vaste donateurs: een enorm aantal waar we bijzonder trots op zijn. UNICEF Nederland staat onder meer hierdoor op de vierde plaats in het lijstje van 36 UNICEF Comités die elk jaar geld aan UNICEF Internationaal afdragen (Japan, de Verenigde Staten en Duitsland nemen de eerste drie plekken in). Met de financiële steun van onze donateurs hebben we in 2009 een bedrag van ruim 51,6 miljoen euro kunnen bijdragen aan de programma's van UNICEF Internationaal. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxi</sup> Om een wereld te creëren waarin kinderrechten zijn geborgd, is iedereen nodig. UNICEF inspireert bedrijven, instellingen en vermogenden om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en hun middelen in te zetten, om samen met ons te werken aan een wereld waarin kinderrechten worden gerealiseerd. We zijn er trots op dat - in het jaar dat de economische crisis zich in volle omvang deed gelden - al onze strategische partners trouw zijn gebleven aan UNICEF en dat ze talloze creatieve activiteiten ontplooiden om het werk van UNICEF te ondersteunen. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxii</sup> De begroting voor 2012 is niet helemaal gerealiseerd. Dat die ambitieus was, wisten we van meet af aan. We willen toelichten waarom we de beoogde groei in 2012 niet hebben bereikt. De oorzaken zijn deels extern: de aanhoudende economische crisis, steeds meer 'concurrentie' tussen goede doelen, scepsis ten aanzien van gevestigde organisaties. Dit geldt ook voor andere organisaties in Nederland. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxiii</sup> We verwachten geen forse groei. In de begroting voor 2014 hebben we beter dan in 2013 rekening gehouden met de omstandigheden voor fondsenwerving en met de gevolgen van de langdurige crisis. Voor de reguliere inkomstenbronnen zijn we blij als we een lichte groei kunnen realiseren. Ook voor dat resultaat zullen we moeten 'knokken'. We hebben het tij niet mee. Maar aan de andere kant zijn er ook heel veel kansen, daarvan zijn we overtuigd. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxiv</sup> Onze begroting voor 2013 was ambitieus, zeker gezien het moeilijke klimaat voor fondsenwerving in Nederland. We hebben er hard aan gewerkt om de begroting te halen. Toch is het ons niet gelukt. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxv</sup> Samen met de bezuinigingen door de overheid leidde dat tot het terugbrengen van het ontwikkelingsbudget. (Annual Report 2010, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxvi</sup> De overheid trekt zich terug en belegt steeds meer taken bij het 'maatschappelijk middenveld' (onder meer particuliere organisaties, de milieubeweging, vakbonden en kerken). Het aantal goede doelen dat zelf fondsen werft, is hierdoor sterk toegenomen. Organisaties die vroeger veel overheidsgeld ontvingen, moeten nu een groot deel van hun middelen zelf bijeenbrengen. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxvii</sup> Net als andere 'goede doelen' ervaart ook UNICEF Nederland dat een jaarlijkse groei van het aantal vaste donateurs en hun bijdragen niet meer vanzelfsprekend is. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxviii</sup> Het totaal aan eenmalige giften was met bijna 3,9 miljoen euro aanzienlijk hoger dan begroot (3,5 miljoen) en iets lager dan in 2012 (bijna 4 miljoen euro). Een uitstekend resultaat. Juist losse giften vertonen bij goede doelen een dalende trend en bovendien viel de SHO-actie voor de Filipijnen samen met onze najaarscampagne. Overigens hebben veel mensen een (extra) gift overgemaakt na ontvangst van een noodhulpmailing. We verstuurden dit type mailings om onder anderen Syrische kinderen meer steun te kunnen bieden. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxix</sup> De houding van Nederlanders tegenover goede doelen is kritischer geworden. Meer dan voorheen wordt van ons verwacht dat we resultaten 'laten zien' en aantonen hoe efficiënt we ons werk doen. Ook kalf in Nederland de steun voor internationale samenwerking af. Dit hangt samen met de bezuinigingen die als gevolg van de economische crisis worden doorgevoerd, maar evengoed met de twijfels die bij veel mensen zijn ontstaan over het nut en het effect van internationale samenwerking. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxx</sup> De begroting voor 2012 is niet helemaal gerealiseerd. Dat die ambitieus was, wisten we van meet af aan. We willen toelichten waarom we de beoogde groei in 2012 niet hebben bereikt. De oorzaken zijn deels extern: de aanhoudende economische crisis, steeds meer 'concurrentie' tussen goede doelen, scepsis ten aanzien van gevestigde organisaties. Dit geldt ook voor andere organisaties in Nederland. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxi</sup> In Nederland is een stevige discussie gaande over het werk van goede doelen. Er worden vragen gesteld over de resultaten en de kosten. (Annual Report 2010, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxii</sup> Beide voorlichters betichten de media van een wat ambivalente houding richting goede doelen. Dat valt op bij grote rampen. "Na de aardbeving in Haïti wilden ze graag informatie over onze hulpverlening en werkten we zelfs samen aan een tv-uitzending," zegt Martin. "Maar na de actie sloeg de stemming om. Sommige media werden opeens heel kritisch en wilden meteen resultaten van de hulpverlening zien. Als je genuanceerd uitlegt dat het daarvoor te vroeg is, willen ze dat niet horen." (Annual Report 2010, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxiii</sup> Toch is ook in Nederland ontwikkelingssamenwerking niet langer vanzelfsprekend. Organisaties worden terecht uitgedaagd resultaten te tonen. Media leggen hulporganisaties onder een vergrootglas. Goed nieuws is geen nieuws; media berichten ook over de hoogte van kosten en salarissen en over de verantwoording die goede doelen afleggen. (Annual Report 2009, Unicef Nederland)



---

<sup>cdlxxxvi</sup> In de beschrijving van onze missie staat expliciet dat we ‘mensen in Nederland in beweging brengen om met vereende krachten te werken aan een betere wereld voor kinderen’. Dat is niet voor niets. Zonder de betrokkenheid en steun van anderen komen we niet ver. En dan doelen we niet alleen op financiële bijdragen, maar evengoed op invloed, expertise en verfrissende ideeën. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxvii</sup> De SHO bestaat uit tien hulporganisaties. Bij een humanitaire ramp van enorme omvang werven ze samen fondsen in een nationale actie. Door dit grootschalig en met vereende kracht te doen halen ze meer geld op, maar brengen ze de ramp en de gevolgen ervan ook onder de aandacht van een breed publiek. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxviii</sup> Hieruit blijkt dat een duidelijke en urgente boodschap in een veelbekeken tv-programma goed werkt. In de toekomst willen we onze zichtbaarheid op televisie uitbreiden. (Annual Report 2013, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxix</sup> De manier waarop mensen in aanraking komen met UNICEF en het werk dat we doen verschuift steeds meer van offline (televisie, radio, kranten en tijdschriften) naar online: UNICEF is een ‘topic’ op Twitter, een onderwerp dat wordt besproken en gedeeld op Facebook en Hyves. Vooral het jongere deel van onze (potentiële) achterban is vrijwel voortdurend online. We willen daarop inspelen, maar ook zelf het initiatief nemen. Om aandacht te vragen voor UNICEF, ons werk en onze campagnes. Om standpunten kenbaar te maken. Om mensen ertoe te bewegen in actie te komen voor UNICEF of om ons werk te steunen met een financiële bijdrage. (Annual Report 2011, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxx</sup> “Vorig jaar merkten we pas goed welke invloed internet, en vooral social media op ons werk heeft”, zegt Eveline. “Kranten verleggen in hun papieren edities de focus steeds meer naar achtergrondverhalen, omdat mensen het nieuws op internet vinden. Om onze doelgroepen met actueel nieuws te bereiken, is de krant als medium niet meer direct nodig. Met internet bereik je snel veel mensen en heb je ook direct contact. We zijn actief op Facebook en Twitter, maar daarin zitten nog veel meer mogelijkheden.” (Annual Report 2010, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxxi</sup> ‘Vrijwillig in Beweging voor UNICEF’. Dit is het motto van het vernieuwde vrijwilligersbeleid dat beter aansluit op de maatschappij van nu. (Jongere) vrijwilligers willen zich liever niet jarenlang aan UNICEF willen verbinden, maar wel voor de duur van een activiteit of project. Het nieuwe beleid houdt ook meer rekening met de inbreng van vrijwilligers en streeft naar ‘de juiste vrijwilliger op de juiste plek’. (Annual Report 2012, Unicef Nederland)

<sup>cdlxxxii</sup> Met de fondsenwerving richten we ons voornamelijk op de groei van private inkomsten voor het sponsorprogramma. (Annual report 2013, World Vision)

<sup>cdlxxxiii</sup> In het verslagjaar 2012 groeide het aantal gesponsorde kinderen tot 9.803. Het ambassadeursprogramma van World Vision blijft een belangrijke activiteit om de groei te realiseren. Deelnemers aan het ambassadeursprogramma zijn voornamelijk artiesten en sprekers. Tijdens hun concerten of spreekbeurten reserveren zij een deel van de tijd om aandacht te vragen voor het werk van World Vision en roepen zij hun publiek op om ons werk te ondersteunen. De betrokkenheid van de ambassadeurs bij ons werk is daarmee van grote betekenis en wordt bijzonder gewaardeerd. De ambassadeurs van World Vision zijn: Annemieke Koelewijn, Bram Rebergen, Continentals, Corey, Kees Kraayenoord en band, Leonie van den Berg, Lucas Kramer, Nikki Kerkhof, Peter Scheele, Ralph van Manen, Rivelino, Rob Favier, Silvia Robbemont, Stonewashed, The Choir Company, The Circle Ends, Tineke Postma, Wim Bevelander, Dioni en Laura van den Elzen. Naast ons ambassadeursprogramma zijn telemarketing en internet kanalen voor onze particuliere fondsenwerving. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>cdlxxxiv</sup> World Vision werkt graag samen met enthousiaste en bewogen *ambassadeurs*. Zij zijn erg belangrijk als het gaat om het realiseren van groei. Onze ambassadeurs bestaan voornamelijk uit artiesten en sprekers. Tijdens hun concerten en/of spreekbeurten vragen zij aandacht voor het werk van World Vision en roepen zij hun publiek op om ons werk te ondersteunen. De betrokkenheid van de ambassadeurs bij ons werk is daarmee van grote waarde en waarden we bijzonder. De ambassadeurs van World Vision zijn: Bram Rebergen, Continentals, Corey, Kees Kraayenoord en band, Leonie van den Berg, Lucas Kramer, Nikki Kerkhof, Peter Scheele, Ralph van Manen, Rivelino, Rob Favier, Silvia Robbemont, Stonewashed, The Choir Company, The Circle Ends, Tineke Postma en Wim Bevelander. Naast ons ambassadeursprogramma zijn telemarketing en internet belangrijke kanalen voor onze particuliere fondsenwerving. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>cdlxxxv</sup> Het sponsorprogramma heeft het afgelopen boekjaar een groei van 5% gekend, dat is gelijk aan het percentage dat hiervoor was begroot. Bij donaties en giften was een groei in inkomsten van 19%. De jongerenactie Zip your Lip heeft dit jaar een opbrengst van € 420.666, dit is 3% meer dan het vorige boekjaar. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>cdlxxxvi</sup> In het verslagjaar 2010 groeide het aantal gesponsorde kinderen van 8.335 naar 8.716. De inkomsten uit het sponsorprogramma namen in het verslagjaar toe met 4,6%. Hiermee is de groei lager dan gedurende de afgelopen jaren, maar gezien het economisch klimaat stemt deze groei ons toch tot tevredenheid. (Annual report 2010, World Vision)

<sup>cdlxxxvii</sup> Het ambassadeursprogramma van World Vision blijft een belangrijke activiteit om de groei te realiseren. Deelnemers aan het ambassadeursprogramma zijn voornamelijk artiesten en sprekers. Tijdens hun concerten en/of spreekbeurten reserveren zij een deel van de tijd om aandacht te vragen voor het werk van World Vision en roepen zij hun publiek op om ons werk te ondersteunen. De betrokkenheid van de ambassadeurs bij ons werk is daarmee van grote waarde en wordt bijzonder gewaardeerd. Naast ons ambassadeursprogramma zijn telemarketing en internet de belangrijkste kanalen voor onze fondsenwerving. In 2010 hebben we een grotere campagne via TV, inserts en internet opgezet en uitgevoerd voor de werving van nieuwe sponsors. Hoewel er veel waardering was voor de inhoud van de campagne en de inhoudelijke boodschap overkwam, vielen de resultaten tegen. (Annual report 2010, World Vision)

---

<sup>cdlxxxviii</sup> In het verslagjaar 2009 groeide het aantal gesponsorde kinderen van 7.987 naar 8.337. De inkomsten uit het sponsorprogramma namen toe met 12,1%. Hiermee is de groei lager dan de afgelopen jaren, maar gezien het economisch klimaat stemt deze groei toch tot tevredenheid. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>cdlxxxix</sup> In het verslagjaar 2012 groeide het aantal gesponsorde kinderen tot 9.803. Het ambassadeursprogramma van World Vision blijft een belangrijke activiteit om de groei te realiseren. Deelnemers aan het ambassadeursprogramma zijn voornamelijk artiesten en sprekers. Tijdens hun concerten of spreekbeurten reserveren zij een deel van de tijd om aandacht te vragen voor het werk van World Vision en roepen zij hun publiek op om ons werk te ondersteunen. De betrokkenheid van de ambassadeurs bij ons werk is daarmee van grote betekenis en wordt bijzonder gewaardeerd. De ambassadeurs van World Vision zijn: Annemieke Koelewijn, Bram Rebergen, Continentals, Corey, Kees Kraayenoord en band, Leonie van den Berg, Lucas Kramer, Nikki Kerkhof, Peter Scheele, Ralph van Manen, Rivelino, Rob Favier, Silvia Robbemont, Stonewashed, The Choir Company, The Circle Ends, Tineke Postma, Wim Bevelander, Dioni en Laura van den Elzen. Naast ons ambassadeursprogramma zijn telemarketing en internet kanalen voor onze particuliere fondsenwerving. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>cdxc</sup> World Vision werkt graag samen met enthousiaste en bewogen *ambassadeurs*. Zij zijn erg belangrijk als het gaat om het realiseren van groei. Onze ambassadeurs bestaan voornamelijk uit artiesten en sprekers. Tijdens hun concerten en/of spreekbeurten vragen zij aandacht voor het werk van World Vision en roepen zij hun publiek op om ons werk te ondersteunen. De betrokkenheid van de ambassadeurs bij ons werk is daarmee van grote waarde en waarden we bijzonder. De ambassadeurs van World Vision zijn: Bram Rebergen, Continentals, Corey, Kees Kraayenoord en band, Leonie van den Berg, Lucas Kramer, Nikki Kerkhof, Peter Scheele, Ralph van Manen, Rivelino, Rob Favier, Silvia Robbemont, Stonewashed, The Choir Company, The Circle Ends, Tineke Postma en Wim Bevelander. Naast ons ambassadeursprogramma zijn telemarketing en internet belangrijke kanalen voor onze particuliere fondsenwerving. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>cdxci</sup> Het ambassadeursprogramma van World Vision blijft een belangrijke activiteit om de groei te realiseren. Deelnemers aan het ambassadeursprogramma zijn voornamelijk artiesten en sprekers. Tijdens hun concerten en/of spreekbeurten reserveren zij een deel van de tijd om aandacht te vragen voor het werk van World Vision en roepen zij hun publiek op om ons werk te ondersteunen. De betrokkenheid van de ambassadeurs bij ons werk is daarmee van grote waarde en wordt bijzonder gewaardeerd. Naast ons ambassadeursprogramma zijn telemarketing en internet de belangrijkste kanalen voor onze fondsenwerving. In 2010 hebben we een grotere campagne via TV, inserts en internet opgezet en uitgevoerd voor de werving van nieuwe sponsors. Hoewel er veel waardering was voor de inhoud van de campagne en de inhoudelijke boodschap overkwam, vielen de resultaten tegen. (Annual report 2010, World Vision)

<sup>cdxcii</sup> In 2012 werd er gestart met een nieuw donateursprogramma om moeder- en kindsterfte tegen te gaan. Het project 'Sterke start' richt zich op voorlichting en begeleiding van zwangere vrouwen en pasgeboren baby's in ontwikkelingslanden met als doel het terugdringen van moeder- en kindsterfte. In Nederland is hard gewerkt om nieuwe initiatieven te ontplooiën in samenwerking met verloskundigen. Met resultaat. Verschillende praktijken in onder andere Huizen en Deventer kwamen in actie. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>cdxciii</sup> We zijn, naast het sponsorprogramma, een nieuw donateursprogramma gestart. Dit programma concentreert zich met name op gezondheid voor kinderen en het terugdringen van kindersterfte. In de Visie en de Eva is een bijsluiting toegevoegd met een oproep het malariaprogramma te steunen. De opbrengst van deze actie viel helaas tegen toen we evalueerden. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>cdxciv</sup> Gebaseerd op de ervaringen in 2010 werken we verder aan de implementatie van strategie voor de periode 2011-2013. We gaan, naast onze sponsorprogramma's, een nieuw donateursprogramma starten rondom het thema 'child health'. Dit programma concentreert zich met name op gezondheid voor kinderen en het terugdringen van kindersterfte. (Annual report 2010, World Vision)

<sup>cdxcv</sup> World Vision heeft in juli 2012 een subsidie van bijna vier miljoen euro ontvangen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa). Hierdoor kan World Vision de komende drie jaar werken aan een programma ter vergroting van vrede en veiligheid in de staat Warrap in Zuid-Soedan. Van de achtenzestig voorstellen die BuZa ontving, kreeg het voorstel van World Vision de drie na hoogste score. Zuid-Soedan werd in 2011 zelfstandig na tweeëntwintig jaar oorlog met het noorden van Soedan. De politieke, sociale en economische situatie van deze nieuwe staat is nog uiterst fragiel. World Vision pakt de oorzaken van armoede en onrecht aan door samen met de bevolking te werken aan schoon water en inkomensprojecten, zodat er minder conflicten zijn tussen etnische groepen. World Vision richt zich met dit project speciaal op vrouwen en kinderen. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>cdxcvi</sup> Daarbij richten we ons sterk op online marketing, en geven we World Vision met onze nieuwe huisstijl, website en communicatieuitingen een frisse uitstraling. Zowel online als offline werken we aan onze naamsbekendheid om zo steeds meer kinderen in armoede te kunnen helpen. Dat is ons bestaansdoel. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>cdxcvii</sup> Om hierin verandering aan te brengen, hebben we het afgelopen jaar de focus van de organisatie meer gericht op vergroting van de naamsbekendheid en het werven van meer inkomsten. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>cdxcviii</sup> Gebaseerd op de ervaringen in 2009 werken we verder aan de implementatie van de meerjaren marketingstrategie, voor zover de verminderde capaciteit dat toelaat. Eén van de specifieke activiteiten in het nieuwe jaar betreft een grotere campagne voor de werving van sponsors, het bouwen aan naamsbekendheid en het laden van het merk World Vision in Nederland. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>cdxcix</sup> World Vision Nederland kijkt terug op een uitdagend jaar. Het jaar werd gekenmerkt door een combinatie van dankbaarheid en zorgen. Dankbaarheid waar het gaat om de ontwikkeling van de omzet op eigen fondsenwerving.

---

Afgelopen boekjaar groeide het sponsorprogramma met 12% t.o.v. vorig boekjaar. Op onze non sponsorship inkomsten constateren we dat de daling op de inkomsten uit ons kwartaalblad 'Wereldnieuws', welke 2 jaar geleden werd ingezet, lijkt te stabiliseren. Onze jongeren actie Zip Your Lip was afgelopen jaar een groot succes! Nooit eerder werd met de actie zoveel geld opgehaald: € 470.000,-! Een geweldig resultaat. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>d</sup> Voor een toelichting op de inkomsten en kosten van de organisatie verwijzen we u naar de jaarrekening in dit jaarverslag. Het boekjaar 2010 kenmerkte zich door de ontwikkeling van de kosten in balans te brengen met de ontwikkeling van de inkomsten. Vanuit dat perspectief kijken we dankbaar terug op het verslagjaar 2010. Een jaar waarin we naast het doorvoeren van een kostenreductie van 15% een totale omzetgroei van 25% hebben kunnen realiseren! Dat is een goed resultaat! (Annual report 2010, World Vision)

<sup>di</sup> In 2013 is er veel aandacht gegeven aan de organisatie van de afdeling communicatie en fondsenwerving. Taken zijn herverdeeld en vacatures zijn ingevuld. Voor 2014 is de organisatie op orde. (Annual report 2013, World Vision)

<sup>dii</sup> Voor boekjaar 2009 was vanuit de internationale organisatie een bijdrage begroot van € 1.000.000,- ten behoeve van een extra investering voor werving op het sponsorprogramma, alsmede organisatieondersteuning. Dit bedrag werd om reden van bezuiniging gereduceerd tot € 237.000,-. De totale inkomsten voor boekjaar 2009 zijn met 9% gedaald t.o.v. het boekjaar 2008. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>diii</sup> In 2012 deden 5.800 jongeren mee aan Zip your Lip 2012. Qua aantal deelnemers is dit niet veel minder dan de vorige jaren, maar er werd aanzienlijk minder geld opgehaald, namelijk 261.344 euro. De Zip your Lip Scholentour tourde langs 33 scholen en bereikte daarmee 8.250 jongeren met het verhaal over armoede. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>div</sup> Daarnaast hebben de kanalen kerken en bedrijven het afgelopen jaar niet naar verwachting opgeleverd. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dv</sup> Kerken en bedrijven worden daarbij als doelgroep specifiek benaderd. De doelstelling van het aantal nieuwe sponsors wordt verdubbeld naar 2000. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>dvi</sup> De oorzaak voor het achterblijven van de inkomsten uit overheden ten opzichte van de begroting is voornamelijk gelegen in het feit dat een aantal verwachte subsidietermijnen in het volgende boekjaar zullen worden ontvangen, terwijl deze voor dit boekjaar waren begroot. Daarnaast hadden we geanticipeerd op meer inkomsten uit nieuw aan te vragen subsidies. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dvii</sup> De totale inkomsten van World Vision zijn in het boekjaar 2011 teruggelopen. Als we hier verder op inzoomen dan kunnen we concluderen dat de terugloop met name veroorzaakt is door verminderde inkomsten uit overheden en derden. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>dviii</sup> De inkomsten uit subsidies van overheden en derden kenden het afgelopen jaar een daling. In totaal 20% lager dan vorig boekjaar. Dit vindt deels zijn oorzaak in het feit dat een aantal projecten is afgerond en niet werd verlengd door de subsidieverstrekker, maar ook constateren we dat het om diverse redenen moeilijker is om fondsen via overheden te werven. De daling inkomsten subsidies was voorzien in de jaarplanning. Voor boekjaar 2009 was vanuit de internationale organisatie een bijdrage begroot van € 1.000.000,- ten behoeve van een extra investering voor werving op het sponsorprogramma, alsmede organisatieondersteuning. Dit bedrag werd om reden van bezuiniging gereduceerd tot € 237.000,-. De totale inkomsten voor boekjaar 2009 zijn met 9% gedaald t.o.v. het boekjaar 2008. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>dix</sup> Het is opvallend dat World Vision in Nederland nog steeds een lage naamsbekendheid heeft en van de bijna 100 World Vision kantoren tot de kleinere behoort. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>dx</sup> De kosten fondsenwerving zijn in het verslagjaar gestegen naar 18%. Dit percentage geeft aan welk deel van de private inkomsten is aangewend voor de kosten van fondsenwerving. Door de in 2011 ingezette focus op fondsenwerving was voorzien dat het percentage fondsenwerving zou stijgen. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dxi</sup> Per saldo is het bestemmingsfonds SHO met een bedrag van € 519.313 afgenomen. World Vision sluit het boekjaar af met een negatief resultaat van € 545.478,-. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door programmabijdragen uit SHO fondsen, welke eerst ten laste van het resultaat komen, alvorens zij kunnen worden onttrokken aan het bestemmingsfonds SHO. De toewijzing van het resultaat staat verder gespecificeerd onder de paragraaf 'overige gegevens'. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>dxii</sup> De ontwikkeling van de kosten, gezien in het licht van de ontwikkeling van de inkomsten, was reden tot zorg. Waar de totale inkomsten met 9% terugliepen, namen de totale kosten afgelopen jaar toe met 23%. Dit werd met name veroorzaakt doordat er personeel was aangenomen om de begrote groei van de organisatie te ondersteunen. Vroeg in het boekjaar constateerden we dat de begrote inkomsten niet zouden worden gerealiseerd en is sterk ingezet op kostenbeheersing binnen de organisatie. Dit heeft echter niet voorkomen dat we het boekjaar af hebben gesloten met een negatief resultaat van € 182.366,-. Dit bedrag is onttrokken aan de reserve. Om te waarborgen dat World Vision Nederland in de komende jaren een gezonde organisatie blijft, hebben we besloten een aantal bezuinigingsmaatregelen door te voeren, waaronder het niet verlengen van 4 tijdelijke arbeidscontracten (4 FTE). (Annual report 2009, World Vision)

<sup>dxiii</sup> Beheersing van de kosten was een belangrijk thema gedurende het verslagjaar. Naast een actieve aanpak kostenbeheersing hebben we afgelopen verslagjaar ook te maken gehad met een relatief hoog verloop van personeel. gedurende het verslagjaar is besloten om niet alle functies opnieuw in te vullen, maar te kiezen voor herverdeling van taken. De maatregelen hebben ertoe bijgedragen dat de totale kosten 25% lager zijn dan het voorgaande verslagjaar en 10,7% lager dan het budget van het huidige verslagjaar. (Annual report 2013, World Vision)

<sup>dxiv</sup> Want alleen dankzij het verhaal dat de aanpak van World Vision werkt, konden we het afgelopen jaar een groei in sponsors realiseren. En dat met een kleinere stafbezetting. (Annual report 2012, World Vision)

---

<sup>dxv</sup> Gebaseerd op de ervaringen in 2009 werken we verder aan de implementatie van de meerjaren marketingstrategie, voor zover de verminderde capaciteit dat toelaat. Eén van de specifieke activiteiten in het nieuwe jaar betreft een grotere campagne voor de werving van sponsors, het bouwen aan naamsbekendheid en het laden van het merk World Vision in Nederland. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>dxvi</sup>

Om te waarborgen dat World Vision Nederland in de komende jaren een gezonde organisatie blijft, hebben we besloten een aantal bezuinigingsmaatregelen door te voeren, waaronder het niet verlengen van 4 tijdelijke arbeidscontracten (4 FTE). (Annual report 2009, World Vision)

<sup>dxvii</sup> de ambities voor de private inkomsten waren hoger, mede door relatief veel personele verschuivingen gedurende het verslagjaar hebben we dit ambitieniveau niet gerealiseerd. (Annual report 2013, World Vision)

<sup>dxviii</sup> Naast het feit dat door de neergaande economie de groei van de inkomsten onder druk staat, constateren we ook dat de formatie van de afdeling fondsenwerving pas halverwege het verslagjaar op volle sterkte was. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dxix</sup> We ervaren het als een geschenk van de gehele staf, dat we in een periode van overgang in personele bezetting toch konden doorgroeien. Een tendens die ook in het afgelopen jaar doorzette ondanks een steeds meer voelbare economische crisis. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>dxix</sup> Networks: Partos (branchevereniging voor Nederlandse particuliere organisaties werkzaam in ontwikkelingssamenwerking) en Prisma (vereniging van christelijke organisaties die zich gezamenlijk inzetten voor armoedebestrijding). Ook zijn wij lid van de Samenwerkende Kinderorganisaties en deelnemer in Micha Nederland. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dxxi</sup> We zijn daarom dankbaar dat ondanks de crisis de inkomsten zelfs licht zijn gestegen met bijna 1%. (Annual report 2013, World Vision)

<sup>dxvii</sup> En dat ook nog tegen de stroom van de economische crisis in. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dxviii</sup> We ervaren het als een geschenk van de gehele staf, dat we in een periode van overgang in personele bezetting toch konden doorgroeien. Een tendens die ook in het afgelopen jaar doorzette ondanks een steeds meer voelbare economische crisis. (Annual report 2011, World Vision)

<sup>dxviii</sup> In het verslagjaar 2010 groeide het aantal gesponsorde kinderen van 8.335 naar 8.716. De inkomsten uit het sponsorprogramma namen in het verslagjaar toe met 4,6%. Hiermee is de groei lager dan gedurende de afgelopen jaren, maar gezien het economisch klimaat stemt deze groei ons toch tot tevredenheid. (Annual report 2010, World Vision)

<sup>dxv</sup> In het verslagjaar 2009 groeide het aantal gesponsorde kinderen van 7.987 naar 8.337. De inkomsten uit het sponsorprogramma namen toe met 12,1%. Hiermee is de groei lager dan de afgelopen jaren, maar gezien het economisch klimaat stemt deze groei toch tot tevredenheid. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>dxvii</sup> In een verslagjaar waarin de wereldwijde economische ontwikkelingen niet onbesproken bleven, heeft World Vision in 2012 1% minder inkomsten ontvangen dan over het jaar 2011. De inkomsten van publieke fondsen waren dit verslagjaar 7% lager. Dit is in belangrijke mate veroorzaakt door minder baten uit acties van derden. De private inkomsten zijn met 0,5% gegroeid ten opzichte van 2011. De kosten die gemaakt zijn om de inkomsten te realiseren zijn dit jaar gestegen ten opzichte van 2011. Onder de huidige economische situatie blijkt meer investering noodzakelijk om groei te realiseren. (Annual report 2012, World Vision)

<sup>dxvii</sup> De inkomsten uit subsidies van overheden en derden kenden het afgelopen jaar een daling. In totaal 20% lager dan vorig boekjaar. Dit vindt deels zijn oorzaak in het feit dat een aantal projecten is afgerond en niet werd verlengd door de subsidieverstrekker, maar ook constateren we dat het om diverse redenen moeilijker is om fondsen via overheden te werven. De daling inkomsten subsidies was voorzien in de jaarplanning. (Annual report 2009, World Vision)

<sup>dxviii</sup> Fondsenwervende organisaties liggen onder het vergrootglas van de publieke opinie. Voor organisaties die geld inzamelen voor ontwikkelingssamenwerking geldt dit in nog sterkere mate. (Annual report 2013, World Vision)

<sup>dxix</sup> Nog steeds is er in Nederland veel steun voor goede doelen. Maar we merken ook dat het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking afneemt en het moeilijker wordt om fondsen te werven. (Annual report 2013, World Vision)