



Plan

Girls first



Jaarverslag Plan Nederland

1 juli 2013 - 30 juni 2014

Jaarverslag Plan Nederland

1 juli 2013 - 30 juni 2014

Inhoud

I Samenwerken en beïnvloeden	7
Verslag van Monique van 't Hek	8
II Voorwoord van de Raad van Toezicht	11
Scheidend voorzitter David Vriesendorp blikt terug	12
Aantredend voorzitter Elsemieke Havenga kijkt vooruit	13
III Samenvatting	15
1. Voor kinderen in ontwikkelingslanden	19
1.1 Hier staat Plan Nederland voor	20
1.2 Zo werkt Plan	22
1.3 Plan International	24
2. Strategie en beleid	29
2.1 SWOT Plan Nederland	31
2.2 Strategische doelen	31
2.3 Doelstellingen en prestaties	34
2.4 Impact en impactmeting	34
3. Communicatie met belanghebbenden	37
3.1 De belanghebbenden van Plan Nederland	38
3.2 Communicatiemiddelen	39
3.3 Klanttevredenheid	41
3.4 Klachtenmanagement	42
4. Projecten uitgelicht	45
4.1 Strijd tegen kindhuwelijken in Zambia	46
4.2 Menstrual hygiene management in Uganda	47
4.3 Opleiding en werk voor jongeren in Brazilië	49
4.4 Inhaalonderwijs in Pakistan	51
4.5 Noodhulp in de Filipijnen	53

5. Resultaten	55
5.1 Resultaten Internationale Programma's	56
5.2 Resultaten Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving	61
6. De organisatie	65
6.1 Human resources: de mensen van Plan Nederland	66
6.2 Partners	69
6.3 Allianties en samenwerkingsverbanden	70
6.4 Bedrijfsvoering	70
7. Doorkijk naar 2015	79
7.1 Internationale Programma's	80
7.2 Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving	80
7.3 Human Resources	81
7.4 Financiën en Bedrijfsvoering	81
8. Kort overzicht financiën	83
8.1 Balans	84
8.2 Staat van Baten en Lasten	87
8.3. Totale lasten	88
8.3 Meerjarenbegroting	90
Bijlagen	
1. Jaarrekening	
1.1 Balans	2
1.2 Staat van baten en lasten	3
1.3 Kastroomoverzicht	4
1.4 Toelichting op de balans en de staat van baten en lasten	4
1.5 Overige gegevens en gebeurtenissen na balansdatum	31
1.6 Controleverklaring bij de jaarrekening	32
1.7 Meerjarenbegroting FY15-FY18	33
1.8 Verkorte jaarrekening Plan International	35
1.9 Aanvullende informatie: Projectenoverzicht	39
2. Verantwoordingsverklaring Raad van Toezicht	
3. GRI-contentindex	
3.1 GRI-Contentindex	2
3.2 Verklaring GRI toepassingsniveau check	12



I Samenwerken
en beïnvloeden

I Samenwerken en beïnvloeden

We kijken bij Plan Nederland terug op een mooi en goed jaar met verschillende hoogtepunten en wereldwijde dieptepunten, die vooral te maken hebben met de uitdagingen die de meisjes en jongens voor wie wij werken het hoofd moeten bieden.

Voor mij persoonlijk was een hoogtepunt het bezoek aan ons opleidings- en werkgelegenheidsproject voor jongeren in de sloppenwijken van Delhi. Ik ontmoette daar een van de deelnemers. Ze volgde via Plan een beroepsopleiding en wilde aan het werk, maar haar vader was er tegen. Hij vond het *zijn* taak om in het levensonderhoud van zijn gezin te voorzien. Toch zette ze door. Via ons vond ze een baan bij Pantaloons, een groot kledingwarenhuis. Ze verdient nu het minimumloon, zo'n honderd euro per maand – precies hetzelfde als haar vader, die riksrijder is. Haar vader bleef er moeite mee hebben. Tot hij op een dag met haar meeging en de kledingzaak met airconditioning in het luxe winkelcentrum bezocht. Het was een andere wereld dan het leven in de sloppenwijk. Glunderend van trots verliet hij het winkelcentrum.

Werk

In de winkel werken vijf meiden die in het kader van dit project allemaal door ons zijn opgeleid. Lokale consultants van Accenture, die dit project mede mogelijk maken, hebben in Delhi een arbeidsmarktscan uitgevoerd om te zien welke banen daar voor jongeren zijn. De jongeren krijgen vervolgens een toegesneden beroepsopleiding van enkele maanden in hun eigen wijk. In eerste instantie deden er maar weinig meisjes mee. Onze lokale medewerkers hebben daarom huisbezoeken afgelegd om ouders te overtuigen. Drie jaar later is vijftig procent van de deelnemers aan ons project een meisje. Daarbij werken we samen met bedrijven zodat we de jongeren ook een baan kunnen bieden. Tachtig procent neemt die baan aan, sommigen kiezen ervoor om door te studeren, een enkeling trouwt alsnog. Plan zet zich steeds meer in voor opleiding en werk voor

kansarme jongeren tussen 16 en 24 jaar. Dat doen we vooral in landen waar de economie groeit en er dus werk is: Vietnam, India, Thailand Indonesië en komend jaar ook Brazilië en Colombia. We werken daarbij samen met bedrijven als Accenture, AkzoNobel en ASN Bank. De positieve bijkomstigheid van het project in Delhi is dat de meisjes ook minder jong worden uitgehuwelijkt.

Kindhuwelijken

Wereldwijd gaan er steeds meer kinderen naar de basisschool. Maar meisjes haken nog steeds massaal af op de middelbare school. Kindhuwelijken, geweld op school, geen aparte toiletten voor meisjes, geen geld voor maandverband – het zijn voor meisjes allemaal redenen om van school te gaan.

Kindhuwelijken vormen een groot probleem in de landen waar wij werken; dit wordt vaak onderschat. In veel landen is het nog steeds heel gewoon om meisjes ver voor hun achttiende uit te huwelijken. Het is niet hun eigen keuze, ze zijn er nog niet aan toe en hun lichaam is er nog helemaal niet klaar voor om kinderen te krijgen.

Plan zet zich in voor jongens en meisjes, maar besteedt extra aandacht aan meisjes. We weten uit onderzoek dat als meisjes worden opgeleid en later werk hebben, dit leidt tot economische groei en sociale ontwikkeling. Opgeleide vrouwen krijgen minder kinderen en zorgen ervoor dat hun kinderen naar school gaan en gezond blijven.

Ook vinden we het onrechtvaardig dat meisjes niet dezelfde kansen krijgen als jongens. Zoals we de laatste maanden weer zien in Nigeria, Syrië en Irak, heerst in grote delen van de wereld de overtuiging dat meisjes minder waard zijn en dat anderen over hun leven kunnen beslissen. We kunnen wel scholen bouwen – en dat blijven we ook doen – maar we moeten er ook voor zorgen dat meisjes er dan vervolgens wel naartoe mogen.

In veel landen zijn er al wetten die het verbieden om minderjarige meisjes uit te huwelijken, of om meisjes van school te houden, maar die wetten worden helaas niet nageleefd. Lokale leiders en traditionele wetgeving hebben vaak nog grote invloed. Plan is van oudsher stevig verankerd in gemeenschappen en we weten ook deze lokale leiders goed te bereiken. Maar de grote problemen in de wereld zijn niet alleen op lokaal niveau op te lossen. Daarom investeren we ook in lobby en beleidsbeïnvloeding. Zo hebben we afgelopen jaar bij de VN in Genève succesvol gelobbyd om kindhuwelijken hoger op de agenda te krijgen.

Samenwerken

Ons project in Delhi om ook meisjes en jonge vrouwen (16-24 jaar) aan een opleiding en een baan te helpen en de succesvolle lobby tegen kindhuwelijken bij de VN tonen aan hoe belangrijk het is om samen te werken. Samen optrekken is efficiënter en effectiever. Doordat je elkaar aanvult, kom je eerder tot resultaat. Komend jaar hopen we volwaardig lid te worden van de Samenwerkende Hulp Organisaties (SHO) van de landelijke Giro 555-acties. Gezamenlijk fondsen werven voor grote rampen, zoals in Haïti en de Filipijnen. Maar de samenwerking gaat veel verder dan dat: ook in het rampgebied zelf werken de organisaties intensief samen. Dat is zinvol en efficiënt.

Noodhulp

Door de opwarming van de aarde zal het aantal natuurrampen toenemen. We zien dat nu al, hoewel veel overstromingen en aardverschuivingen ons nieuws nauwelijks halen. En dan zijn er de vluchtelingenstromen door gewapende conflicten, zoals in Syrië en Zuid-Sudan, en de ebola-epidemie in West-Afrika. Miljoenen mensen zijn gevlucht of moeten zien te overleven na een ramp. Ze hebben allemaal hulp nodig.

Plan biedt al tientallen jaren noodhulp in de landen waar we werkzaam zijn. We werken daar met onze lokale staf in de communities en zijn dus meteen ter plekke om te helpen. Dit jaar deden we dat onder meer na orkaan Haiyan in de Filipijnen. We hebben daarvoor als internationale organisatie 57 miljoen euro opgehaald, waarvan twee miljoen in Nederland. Hiervan werd bijna 450.000 euro gegeven door onze eigen sponsors en daar waren en zijn

we héél erg blij mee. Vijf maanden na de ramp ben ik naar het getroffen gebied gereisd. Voor de Filipijnse kinderen was het belangrijk dat er snel weer rust, veiligheid en regelmaat kwam. Plan richtte daarom 102 kindvriendelijke ruimtes in, in grote tenten waar ze spelletjes konden doen, gestimuleerd werden om te leren en samen hun trauma konden verwerken. Ik heb met eigen ogen gezien hoe goed dat werkte en hoe blij de kinderen weer waren na de angstige periode tijdens en na de orkaan.

Vooruitblik

Plan Nederland groeit gelukkig weer. In de afgelopen drie jaar stegen de inkomsten van 44,5 naar 49 miljoen euro - een stijging van elf procent. Daar werken we met ons hele team heel hard voor en daar zijn we ongelofelijk trots op. De groei komt voornamelijk van bedrijven, institutionele donoren (ministerie van Buitenlandse Zaken, EU, VN-organisaties) en vermogensfondsen. De inkomsten van particuliere sponsors namen weer licht af. Dat is een zorgpunt, omdat we onze fondsen zoveel mogelijk willen spreiden en daarmee onafhankelijk willen blijven. Aan de andere kant vormen de particuliere donaties nog steeds onze grootste bron van inkomsten en hebben we nog altijd zo'n 92.000 trouwe sponsors, die we ongelooflijk dankbaar zijn voor hun blijvende steun!

De wereld verandert. Steeds meer, voornamelijk institutionele fondsen gaan rechtstreeks naar lokale ontwikkelingsorganisaties in het Zuiden. Dat is een positieve ontwikkeling, want dat is uiteindelijk waar we naartoe willen. Het vraagt van ons dat we de komende jaren reflecteren op onze eigen rol. Want uiteindelijk, daarvan zijn we overtuigd, is de hele wereld gebaat bij een eerlijke verdeling van de welvaart en een betere balans tussen het Zuiden en het Noorden.

Monique van 't Hek,
Directeur Plan Nederland

PS. Met ons jaarverslag van vorig jaar (2012-2013) werden we voor de tweede keer genomineerd voor de Transparantprijs; met de derde plaats van de 122 grote, deelnemende organisaties heeft Plan Nederland wederom een AAA-rating gekregen en behoort tot een van de organisaties in Nederland met het meest transparante en inzichtelijke jaarverslag.



II Voorwoord van de Raad van Toezicht

II Voorwoord van de Raad van Toezicht

Grote dank aan trouwe sponsors

Scheidend voorzitter David Vriesendorp blikt terug

De afgelopen zeven jaar heb ik twee keer een project bezocht. Een paar jaar terug was ik in Uganda in de buurt van het Victoriameer. Net toen ik een lokaal ziekenhuisje binnenstapte, werd er een kind geboren. Ik verliet het zaaltje om de aanstaande moeder met de dokter alleen te laten. Toen ik weer terugkwam, hield ze een pasgeboren jongetje vast. Ik vroeg haar hoe hij heette, ze vroeg naar mijn naam. David heet hij nu. Mijn sponsorbijdrage komt ten goede aan David, maar ook aan de andere kinderen in de gemeenschap waarvan hij deel uitmaakt.

Ik was nog in het dorp toen het hard begon te regenen. Ik schuilde in een lemen hut met vier vrouwen. Ze waren grenzeloos opgewekt – en dat terwijl hun mannen aan aids waren gestorven en zichzelf ook het virus hadden. Ze wilden nog zoveel mogelijk voor hun kinderen doen. Plan heeft hen geholpen om een herinneringsboek te maken voor hun kinderen, met daarin alle levenslessen die ze willen doorgeven. Ik heb zo'n boek ingezien. Het is een mooie

manier om verbinding te leggen tussen de generaties. Toen ik zeven jaar geleden aantrad in de Raad van Toezicht verkeerde de organisatie in een enigszins chaotische situatie. Plan Nederland heeft in 2010-2011 haar focus hervonden en ging zich toespitsen op meisjes. Uit onderzoek van Plan maar ook van de Wereldbank blijkt namelijk dat er geen effectiever instrument is voor sociale ontwikkeling en economische groei dan investeren in meisjes.

Nu groeit de organisatie weer. Directie, bestuur en medewerkers gaan ervoor. Gelukkig is de trouwe achterban Plan altijd blijven steunen. Van harte wens ik alle kinderen die wij met hulp van al die trouwe sponsors mogen steunen een toekomst toe waarin ze in vrijheid en gezondheid mogen opgroeien.

David Vriesendorp

David Vriesendorp nam dit jaar afscheid als voorzitter van de Raad van Toezicht van Plan Nederland. Hij vervulde deze functie van september 2007 tot september 2014.

Er zal veel veranderen als vrouwen de positie krijgen om hun aandeel te leveren

Aantredend voorzitter Elsemieke Havenga kijkt vooruit

Een van de redenen waarom ik me voor Plan Nederland inzet, is dat ik de focus op meisjes in ontwikkelingslanden zo ontzettend goed vind. Kansen scheppen voor meisjes is belangrijk – uiteraard zonder jongens uit het oog te verliezen. Ik ben zelf als klein meisje opgegroeid met het idee dat ik ergens anders in de wereld nog een soort broertje had. Mijn ouders hadden al jarenlang een sponsor-kind en ik heb dat van hen overgenomen.

We zien dat meisjes in veel culturen worden achtergesteld; ze worden op jonge leeftijd uitgehuwelijkt en kunnen hun school niet afmaken. Ik geloof dat er in veel gebieden veel zal veranderen als vrouwen de positie krijgen om hun aandeel te leveren.

We weten uit onderzoek dat vrouwen vaak beter met geld omgaan – microkrediet gaat niet voor niets vaak naar vrouwen. En bij meisjes is ook simpelweg de grootste terreinwinst te behalen; zij kampen met de grootste achterstand. Hoewel je als westerling wel moet oppassen onze waarden en normen op andere culturen te plakken. Dat vind ik af en toe wel lastig.

Onze hoofdtaak is controleren, maar gelukkig wordt de Raad van Toezicht ook regelmatig om advies gevraagd. Dat biedt ons de gelegenheid om onze

betrokkenheid bij Plan Nederland waar te maken. Ook de komende jaren ligt onze focus op openheid en transparantie. Daarnaast willen we als Plan ook mee in de lijn van het nieuwe denken van de overheid over samenwerking met ontwikkelingslanden. De wereld verandert en wij spelen daarop in wanneer ons dat verder helpt in het streven om kinderen een betere toekomst te bezorgen. Bijvoorbeeld door het entrepreneurship in de landen zelf te stimuleren.

Goede doelen zijn er om te helpen repareren wat er in de maatschappij niet goed gaat. Dus hoe beter we de maatschappij weten te organiseren, hoe minder we hoeven te repareren. Ik hoop dat we er steeds beter in zullen slagen om structurele veranderingen aan te brengen. Dat we over tien jaar kunnen zien dat ook meisjes overal minstens negen jaar naar school gaan en dat meisjes veel minder vaak dan nu worden besneden of uitgehuwelijkt.

Elsemieke Havenga

Elsemieke Havenga heeft de voorzittershamer overgenomen van David Vriesendorp. Elsemieke zit sinds 2009 in de Raad van Toezicht. Ze werkte als presentator van RTL Nieuws en Editie NL en heeft haar eigen communicatieadviesbureau.



III Samenvatting

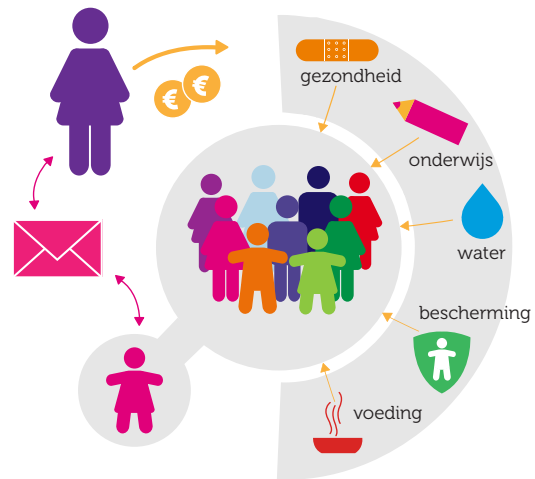
III Samenvatting

Doelstelling

Plan Nederland werkt aan duurzame armoedebestrijding en betere levensomstandigheden en toekomstkansen voor meisjes en jongens in ontwikkelingslanden, met speciale aandacht voor de situatie van meisjes.

Strategie

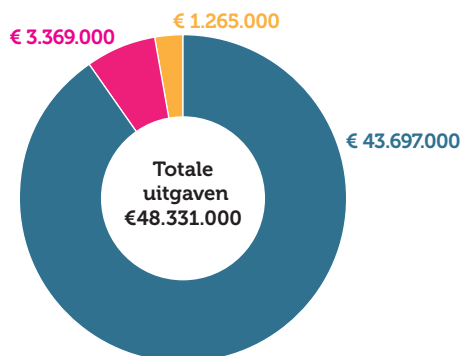
- Sponsor een kind en steun de hele community
- Sponsor een programma/project en steun de hele community
- Plan-communities zorgen voor een gelijkwaardige positie voor meisjes



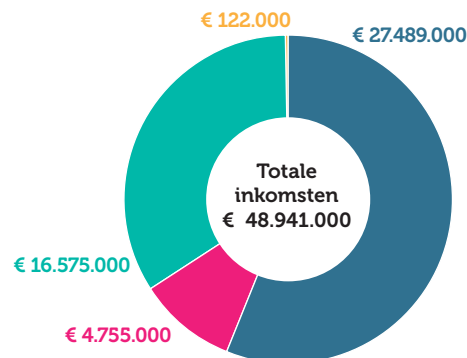
The smartest investment

Streef naar gendergelijkheid, investeer relatief meer in meisjes en help de armoedespiraal duurzaam te doorbreken

Inkomsten en uitgaven

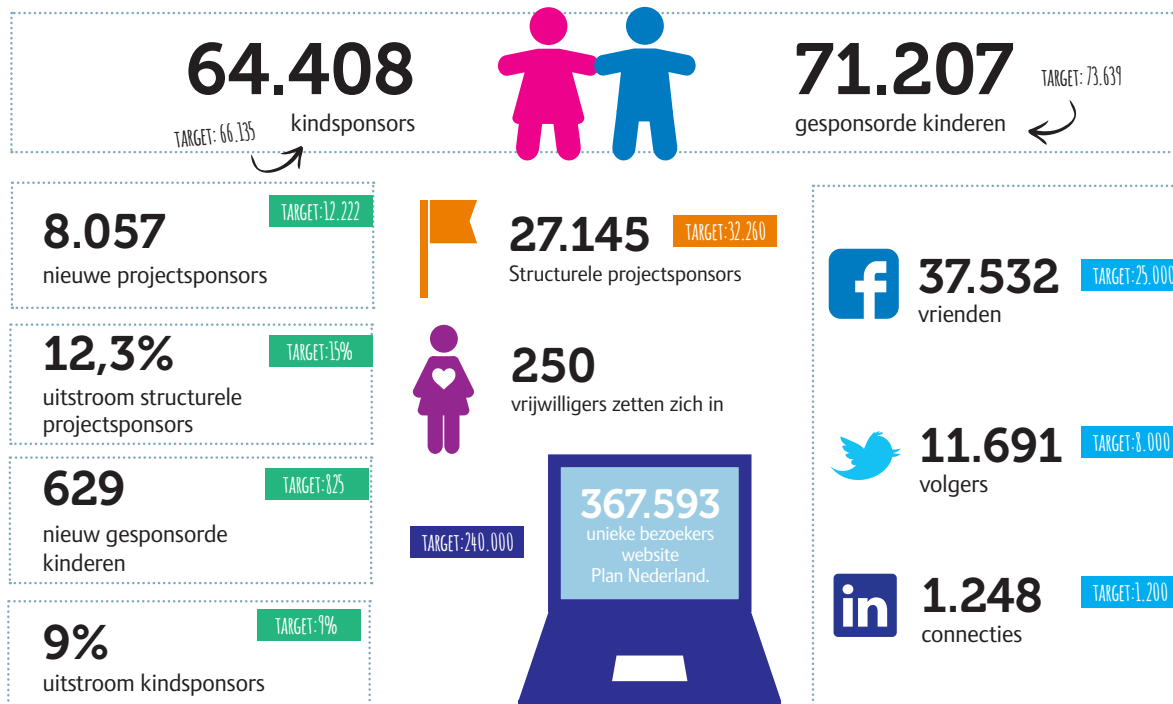


- Bestedingen aan de doelstelling
- Werving baten
- Kosten beheer & administratie



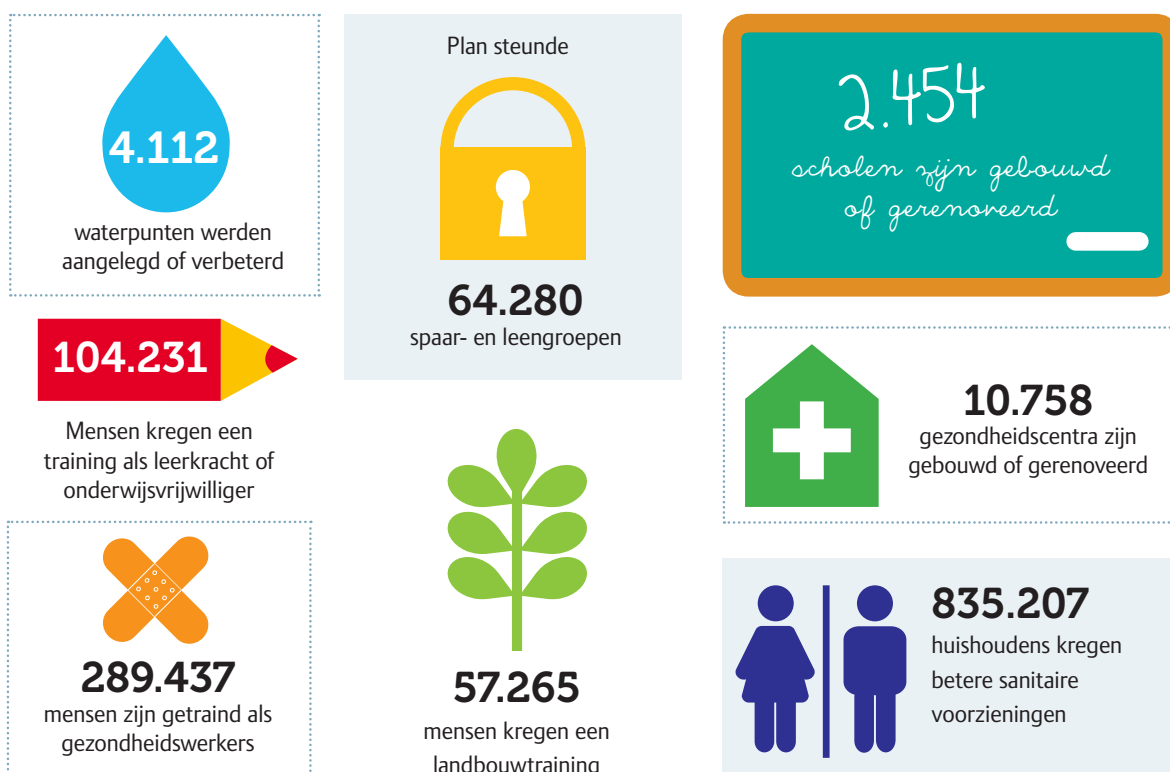
- Inkomsten uit Eigen Fondsenwerving
- Inkomsten uit Subsidies
- Inkomsten uit Acties van Derden
- Overige Baten

Resultaten Plan Nederland



Een impressie van wereldwijde resultaten

Plan werkte in...



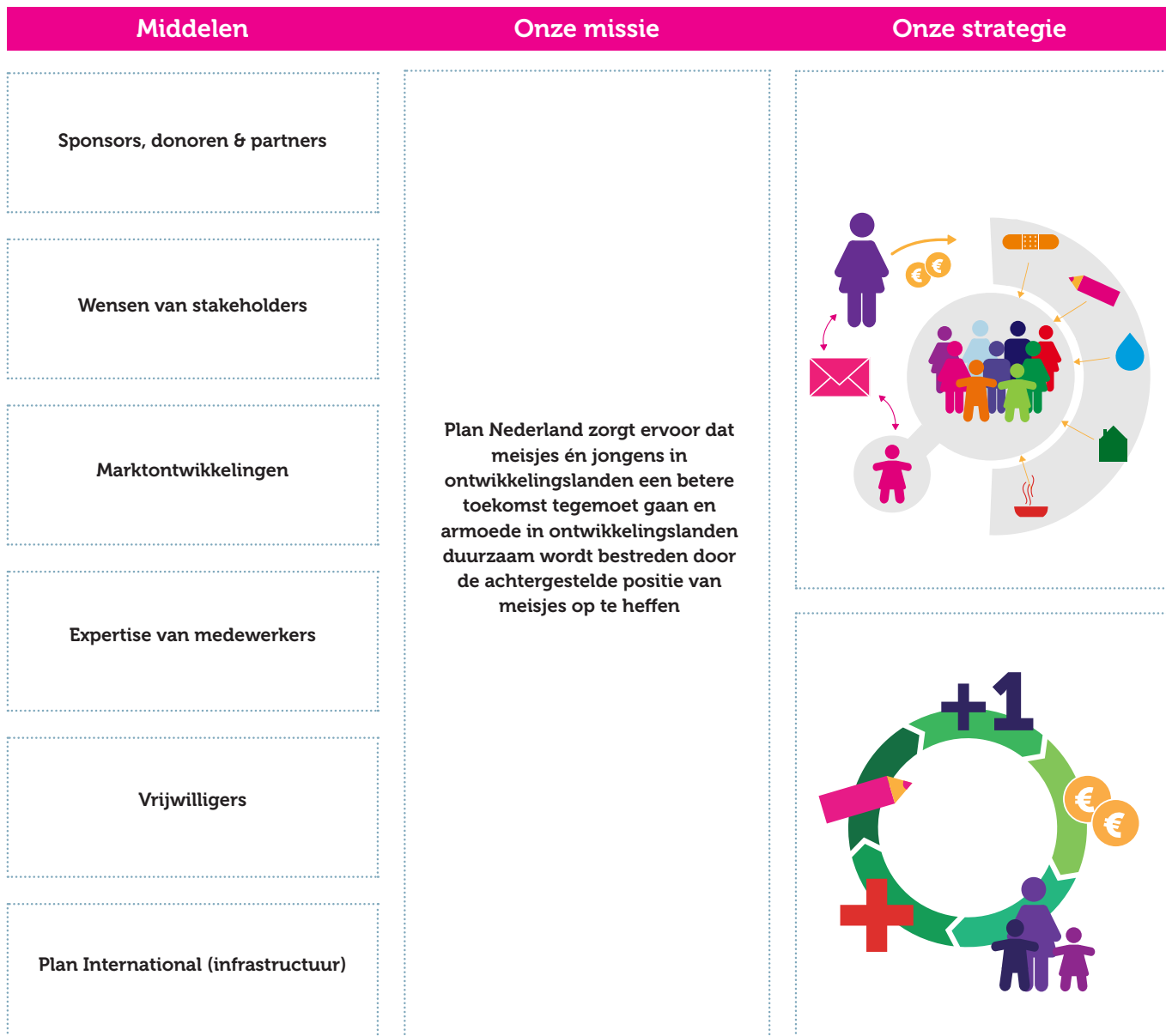


1. Voor kinderen in ontwikkelingslanden

1. Voor kinderen in ontwikkelingslanden

1.1 Hier staat Plan Nederland voor

Proces van waardecreatie Plan Nederland



	Onze diensten	Waarde
<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor een kind en steun de hele community - Sponsor een programma/project en steun de hele community - Plan-communities zorgen voor een gelijkwaardige positie voor meisjes 	<p>Internationale programma's en projecten</p> <p>Advocacy & lobby voor gendergelijkheid</p> <p>Noodhulp</p>	<p>Sponsors, donoren & partners Effectieve, ethische en transparante besteding van de donatie aan het doel (doelbesteding >=85%)</p> <p>Meisjes en jongens in ontwikkelingslanden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duurzame armoedebestrijding - Bescherming - Empowerment - Gendergelijkheid - Noodhulp
<p>The smartest investment Streef naar gendergelijkheid, investeer relatief meer in meisjes en help de armoedespiraal duurzaam te doorbreken</p>	<p>Consultancy & advies (themadeskundigheid)</p> <p>Bewustzijn & voorlichting (programma's & partners in NL)</p> <p>Social venture support</p>	<p>Medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke ontwikkelingsruimte - Ruimte om te innoveren - Veilige werkomgeving - Gender equality <p>Stakeholders, Plan International</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verantwoord en duurzaam ondernemen - Solide maatschappelijke waardecreatie - Transparant, betrouwbaar, accountable - Innovatie

1.1.1 Girls first (maar niet girls only)

In grote delen van de wereld bepalen cultuur en traditie nog steeds dat meisjes minder waard zijn dan jongens. Armoede versterkt de bestaande rolpatronen, die meisjes discrimineren, achterstellen en uitbuiten. Alleen omdat ze meisjes zijn.

Plan zet zich ervoor in om meisjes dezelfde rechten en kansen te geven als jongens, zodat zij een inhaalslag kunnen maken en kunnen opgroeien tot sterke, onafhankelijke vrouwen. Plan Nederland noemt dat Girls first, wat betekent dat drempels worden weggenomen die de ontwikkeling van meisjes in de weg staan. Plan zorgt ervoor dat meisjes en jongens deelnemen aan projecten en dat hun stem evenredig wordt gehoord. Ook spant Plan zich extra in om meisjes dezelfde kans te geven om naar school te gaan en een vervolgopleiding te volgen. Maar Girls first betekent *niet girls only*. Plan blijft zich onverminderd inzetten voor meisjes én jongens en werkt aan een samenleving waarin jongens en meisjes samen hun kracht kunnen inzetten voor een betere toekomst.

1.1.2 The smartest investment

De stelselmatige discriminatie van meisjes is niet alleen onrechtvaardig, maar ook een rem op ontwikkeling. Onderzoek* laat zien dat juist meisjes kunnen bijdragen aan het oplossen van armoede, als zij de kans krijgen naar school te gaan. Met een jaar extra basisschool stijgt hun latere inkomen met tien tot twintig procent. Een jaar langer voortgezet onderwijs en ze verdienen later zo'n 25 procent meer. Geschoolde meisjes trouwen bovendien later. Ze zijn beter in staat voor hun kinderen te zorgen, weten hoe belangrijk onderwijs is – voor hun dochters net zo goed als voor hun zonen – en besteden het grootste deel van hun inkomen aan hun kinderen en familie (mannen investeren daarin minder dan de helft).

Meisjes die een kans krijgen, werken niet alleen zichzelf uit de armoede, maar nemen hun hele omgeving daarin mee. Zo ontstaat een sneeuwbal effect met steeds grotere impact. De Wereldbank becijferde dat ontwikkelingslanden een gezamenlijke groei kunnen realiseren van 92 miljard dollar per jaar als meisjes dezelfde onderwijskansen krijgen als jongens. Investeren in onderwijs voor meisjes is daarmee de investering met het allerhoogste rendement in de wereld en in het kader van duurzame armoedebestrijding de smartest investment.

* Bron: 'Paying the Price - The economic cost of failing to educate girls', Plan International, 2008

Cijfers over meisjes wereldwijd

- Jaarlijks 'verdwijnen' zo'n 100 miljoen nog ongeboren of pasgeboren meisjes door abortus of infanticide;
- Van alle kinderen die sterven voor hun vijfde jaar is 65 procent een meisje;
- 62 miljoen meisjes gaan nog steeds niet naar school (tegenover 38 miljoen jongens);
- Ieder jaar worden 2 miljoen meisjes besneden;
- Een op de zeven meisjes trouwt voor ze 15 jaar is;
- Een op de drie meisjes is moeder voor ze 18 jaar is;
- Van alle slachtoffers van seksueel geweld is de helft een meisje van 15 jaar of jonger;
- Tweederde van alle HIV-geïnfecteerden is een vrouw.

Bron: Plan International

1.2 Zo werkt Plan

1.2.1 Bouwstenen van het werk van Plan

Duurzame armoedebestrijding

Armoede betekent zoveel meer dan gebrek aan geld en bezittingen. Van de 2,2 miljard kinderen in de wereld leeft 1 miljard in armoede. Voor hen betekent dit gebrek aan eten, water, sanitaire voorzieningen, gezondheidszorg, onderwijs en bescherming.

Armoede is verschrikkelijk voor iedereen, maar treft kinderen het hardst. Het berooft hen van hun rechten en de kans op een menswaardige toekomst.

Omdat armoede nooit één oorzaak heeft, pakt Plan de oorzaken van armoede en ongelijkheid in samenhang en aan de basis aan, op meerdere terreinen tegelijk. Een onderwijsprogramma, bijvoorbeeld, heeft immers alleen kans van slagen als ouders overtuigd zijn van het belang van onderwijs voor hun kinderen, als er goede leerkrachten zijn en veilige scholen, en als kinderen niet hoeven werken om bij te dragen aan het gezinsinkomen of een groot deel van de dag kwijt zijn aan water halen.

De rechten van kinderen

Plan werkt op basis van het VN-verdrag voor de Rechten van het Kind en honoreert daarmee de verplichting die de internationale gemeenschap is aangegaan met het ondertekenen daarvan in 1989: kinderen verdienen niet alleen alle steun die ze nodig hebben om een toekomst op te bouwen, ze hebben er recht op.

Voor het werk van Plan betekent dit:

- dat kinderen, hun familie en de gemeenschappen waarin zij leven, leren opkomen voor hun rechten;
- dat Plan nadrukkelijk opkomt voor de rechten van meisjes;
- dat Plan werkt met overheden om ervoor te zorgen dat internationale verdragen leiden tot beleid dat wordt uitgevoerd en gehandhaafd.

Gendergelijkheid

Het bewerkstelligen van gendergelijkheid is een van de wereldwijde doelen van Plan. Alleen dan krijgen meisjes dezelfde kans hun rechten te claimen. Want de achterstelling van meisjes wordt gelegitimeerd door gender: het geheel van cultureel en door traditie ingegeven ideeën, aannames, normen en waarden over wat mannelijk is en wat vrouwelijk, die bepalen hoe vrouwen en mannen zich moeten gedragen, wat ze wel en niet mogen, welke rollen en taken voor de seksen zijn weggelegd en wie het voor het zeggen heeft. Gender bepaalt daarmee ook de machtsverhouding tussen mannen en vrouwen, die zonder uitzondering nog altijd in het voordeel van mannen uitpakt.

Deze genderongelijkheid ligt aan de wortel van de discriminatie van meisjes.

Child Centered Community Development: luisteren naar kinderen

Plan gelooft in de kracht van kinderen en is ervan overtuigd dat kinderen zelf heel goed weten wat ze nodig hebben voor hun ontwikkeling. Daarom luistert Plan naar kinderen, geeft hun een stem in de gemeenschapsprojecten en leert hun opkomen voor hun rechten. Plan noemt dit *Child Centered Community Development (CCCD)*, een werkwijze die de behoeften en rechten van kinderen centraal stelt. De gemeenschapsprojecten van Plan in het kader van CCCD geven kinderen de mogelijkheid op te groeien tot zelfstandige volwassenen die hun leven zelf vorm en richting kunnen geven. Plan werkt in deze projecten voor bijvoorbeeld onderwijs, gezondheidszorg, inkomensverbetering en een veilige leefomgeving samen met alle betrokkenen,

onder wie kinderen, families, leerkrachten, overheden en partnerorganisaties.

1.2.2 De thema's van Plan Nederland

In het kader van de wereldwijde doelstelling van Plan kiest Plan Nederland voor adolescente meisjes (10 tot 25 jaar) als belangrijkste doelgroep van de projecten die vanuit Nederland worden gefinancierd en beheerd. Deze keuze heeft op twee terreinen toegevoegde waarde.

1. Veel van de problemen waarmee meisjes kampen, concentreren zich in de adolescentie (ze worden uitgehuwelijkt, ze raken zwanger, ze worden van school gehaald).
2. De groep jongeren in ontwikkelingslanden is nog nooit zo groot geweest (de zogenoemde *youth bulge*) en velen van hen vallen buiten de boot. Investeren in jongeren is dus een belangrijke voorwaarde voor structurele armoedebestrijding, vrede en democratie.

De programma's van Plan Nederland zijn daarom toegespitst op een aantal thema's dat hierbij aansluit.

Gendergelijkheid, participatie en ecologische duurzaamheid zijn daarbij cross cutting, wat betekent dat ze geïntegreerd zijn in alle programma's.

Corporate partners en institutionele donoren financieren projecten in het kader van deze thema's en onderschrijven de waarde ervan.

Bescherming tegen geweld

Plan doet er alles aan om meisjes en jongens te beschermen tegen geweld en uitbuiting. Plan zet zich in voor het uitbannen van kinderhandel en kinderprostitutie en beschermt meisjes tegen misbruik, discriminatie en schadelijke tradities als het kindhuwelijk en meisjesbesnijdenis. Ook leert Plan overheidsinstanties, politie en justitie om kinderen beter te beschermen.

Onderwijs

Plan zet zich ervoor in om zoveel mogelijk jongens en meisjes de kans te geven naar school te gaan, hun opleiding af te maken en barrières voor meisjes weg te nemen. De nadruk ligt daarbij op voortgezet onderwijs en beroepsopleidingen, want daar vallen meisjes massaal uit. Plan geeft voorlichting aan ouders, traint leerkrachten, verbetert de kwaliteit van het onderwijs en zorgt voor betere onderwijsfaciliteiten en kindvriendelijke lesmethodes.

Werk en voedselzekerheid

In de strijd tegen ondervoeding en voedseltekort steunt Plan families met betere productietechnieken, betere gewassen, erosiebestrijding en voedingsvoorlichting. Om een beter inkomen mogelijk te maken, organiseert Plan voor jongeren beroepsopleidingen met baangarantie.

Water, sanitatie en hygiëne (WASH)

Plan werkt aan betere hygiëne en toegang tot veilig drinkwater door voorlichting, training en het aanleggen van drinkwatersystemen en sanitaire voorzieningen. Goede sanitaire voorzieningen en veilig drinkwater, ook op scholen, zijn voor meisjes vaak voorwaarden om onderwijs te kunnen volgen.

Noodhulp

De nadruk van Plan's werk ligt op duurzame ontwikkeling, maar Plan heeft in de loop der jaren ook grote expertise opgebouwd in kindgerichte noodhulp. Als een natuurramp of geweldsconflict een van de gebieden treft waar Plan werkt, biedt Plan noodhulp en bescherming en draagt bij aan de wederopbouw.

1.3 Plan International

1.3.1 Plan's identiteit

Plan Nederland is lid van Plan International, een internationale, humanitaire, kindgerichte ontwikkelingsorga-

nisatie. Plan werkt op basis van het VN-verdrag voor de Rechten van het Kind aan duurzame armoedebestrijding en blijvende verbeteringen in de levensomstandigheden van kinderen, met speciale aandacht voor gelijke rechten en kansen voor meisjes. Plan voert kindgerichte gemeenschapsprojecten uit in vijftig landen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika en komt wereldwijd op voor betere naleving van het VN-verdrag voor de Rechten van het Kind.

1.3.2 Plan's visie

Plan staat voor een wereld waarin alle kinderen zich volledig kunnen ontwikkelen en waarin meisjes en jongens dezelfde kansen en rechten hebben; een wereld die de rechten en de waardigheid van kinderen en de volwassenen om hen heen respecteert.

1.3.3 Plan's missie

Plan werkt aan blijvende en concrete verbeteringen in het leven van meisjes en jongens in ontwikkelingslanden door:

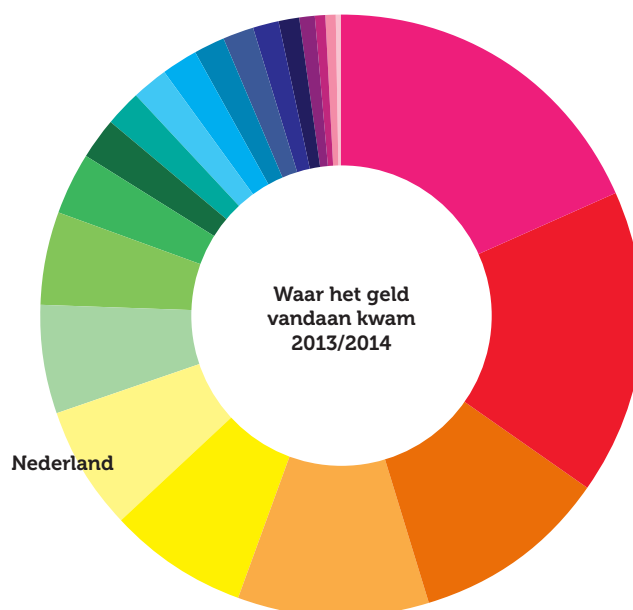
- te luisteren naar kinderen en met hen samen te werken;
- uit te gaan van de kracht van ieder kind;
- kinderen, hun familie en de gemeenschap waarin zij leven, in staat te stellen in hun basisbehoeften te voorzien en hun mogelijkheden te vergroten om volledig mee te doen in de samenleving;
- op te komen voor de rechten van kinderen, waar ook ter wereld.

1.3.4 Wereldwijde resultaten in 2014

1,21 miljoen kinderen hadden via Plan een sponsor per 30 juni 2014 (2013: 1,22 miljoen).

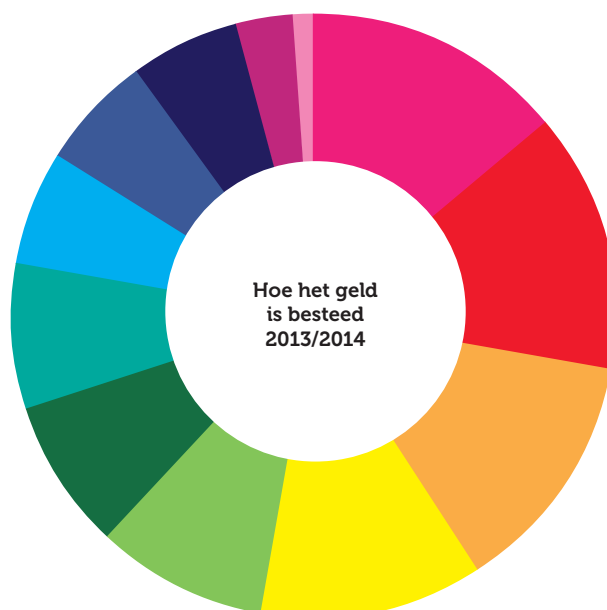
Waar het geld vandaan kwam

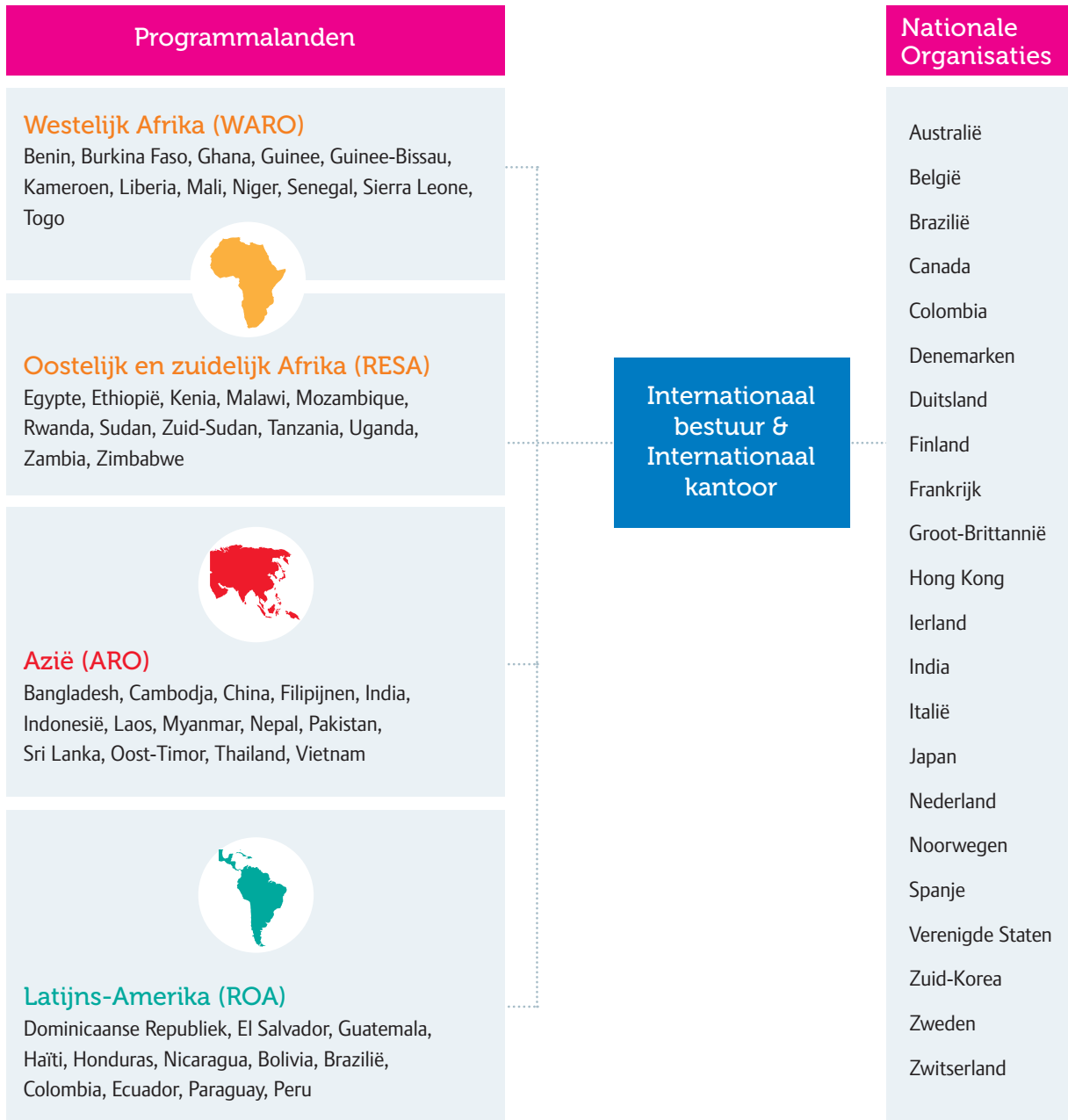
		2013/2014	2012/2013
1	Duitsland	18,4%	17,4%
2	Canada	16,4%	19,3%
3	Groot-Brittannië	10,6%	9,7%
4	Verenigde Staten	10,3%	8,7%
5	Noorwegen	7,4%	7,9%
6	Nederland	6,9%	7,2%
7	Australië	5,8%	6,1%
8	Zweden	4,9%	5,2%
9	Japan	3,3%	3,9%
10	Finland	2,3%	2,4%
11	Frankrijk	2,0%	1,8%
12	België	1,9%	1,9%
13	Colombia	1,9%	1,3%
14	Spanje	1,7%	1,9%
15	Ierland	1,7%	1,3%
16	Zuid-Korea	1,4%	1,3%
17	Denemarken	1,0%	0,9%
18	India	0,8%	0,5%
19	Hong Kong	0,7%	0,6%
20	Zwitserland	0,5%	0,6%
21	Italië	0,1%	0,1%



Hoe het geld is besteed

		2013/2014	2012/2013
1	Early childhood care/development	14%	16%
2	Kosten eigen fondsenwerving	14%	15%
3	Disaster risk management	13%	10%
4	Education	12%	13%
5	Participate as citizens	9%	10%
6	Uitvoeringskosten eigen organisatie	8%	8%
7	Economic security	8%	6%
8	Sponsorship communications	6%	7%
9	Water and Sanitation	6%	7%
10	Protection	6%	5%
11	Sexual and reproductive health	3%	2%
12	Development education	1%	1%





1.3.5 Wereldwijde organisatie

Plan is een wereldwijde organisatie met één ambitie: een beter leven voor kinderen in ontwikkelingslanden. Om dit doel te bereiken, heeft Plan een internationaal netwerk van veldorganisaties in vijftig programmalanden in Afrika, Azië en Latijns-Amerika en 22 nationale organisaties die fondsen werven.

De koepelorganisatie Plan International is een gezamenlijke organisatie voor beleid, uitvoering en controle van de programma's en de projecten in de programmalanden. De nationale organisaties zijn leden van Plan International.

De 22 nationale organisaties - inclusief Brazilië, Colombia en India, die de status hebben van *Field Country National Organisation* - werven de fondsen die nodig zijn voor het realiseren van de projecten in de programmalanden bij particulieren, overheden en bedrijven. Bovendien zetten de nationale organisaties zich in voor lobby en draagvlakversterking en bewustwording in eigen land. Behalve in Nederland heeft Plan nationale organisaties in Australië, België, Brazilië, Canada, Colombia, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Hong Kong, Ierland, India, Italië, Japan, Noorwegen, Spanje, de Verenigde Staten, Zuid-Korea, Zweden en Zwitserland.

1.3.6 Werkwijze

Selectie van programmalanden

Plan selecteert de programmalanden op basis van de volgende criteria:

- de kindsterfte (onder kinderen tot en met vijf jaar) is hoger dan vier procent;
- de HDI (Human Development Index, een meetinstrument van de Verenigde Naties dat de sociaaleconomische situatie van een land aangeeft) is 0,72 of lager.

Programmamakader

Bij de identificatie, planning, uitvoering en evaluatie van programma's en projecten zijn de kinderen en de families in de betrokken gemeenschappen de partners van Plan. De prioriteiten die zij aangeven, staan centraal. Plan werkt in de programmalanden op nationaal, regionaal en lokaal niveau ook intensief samen met overheden, andere (inter)nationale ontwikkelingsorganisaties, maatschappelijke organisaties, particuliere organisaties en het bedrijfsleven.

De programma's van Plan dragen bij aan een duurzame leefomgeving waarin de rechten van kinderen en jongeren bekend zijn, worden gerespecteerd en beschermd en kunnen worden geclaimd door allen.

Plan stelt zich hierbij concreet tot doel:

1. Kinderen en jongeren te beschermen tegen alle vormen van geweld;
2. Een gezond leven mogelijk te maken voor kinderen en jongeren;
3. Goed onderwijs te realiseren voor kinderen;
4. Bij te dragen aan gendergelijkheid;
5. Te zorgen voor veilig drinkwater, hygiëne en goede sanitaire voorzieningen voor kinderen en hun familie;
6. De levensstandaard van kinderen en hun familie te verbeteren;
7. Seksuele en reproductieve gezondheid te bewerkstelligen voor jongeren;
8. Kinderen en jongeren in staat stellen te participeren in de samenleving;
9. Hulp en bescherming te bieden bij rampen.

Lobby en beleidsbeïnvloeding

Omdat de grote problemen in de wereld niet alleen op lokaal niveau opgelost kunnen worden, investeert Plan al jaren in lobby en beleidsbeïnvloeding. Plan heeft lobbykantoren in Brussel, Genève en New York. Onderwerpen als het kindhuwelijk, meisjesbesnijdenis en (seksegerelateerd) geweld tegen meisjes worden via deze kantoren op de internationale agenda gezet en aangekaart bij nationale overheden en internationale (VN-)organisaties. Zo heeft de VN, na jarenlange lobby van Plan, een speciale dag voor meisjes uitgeroepen: Wereldmeisjesdag (International Day of the Girl Child).

Noodhulp

Plan is geen noodhulporganisatie; de nadruk van het werk ligt op programma's voor duurzame ontwikkeling. Maar als een ramp een van de gebieden treft waar Plan werkt, biedt Plan ter plekke noodhulp en doet wat nodig is om de kinderen en hun familie te steunen. Omdat rampen altijd onverwacht toeslaan, heeft Plan een noodfonds voor hulp na rampen. Behalve noodhulp in de vorm van veilig drinkwater, voedsel, medicijnen, dekens en tijdelijk

onderdak zorgt Plan ook voor bescherming en opvang van de kinderen en herstel van structuur, dagelijks onderwijs en kindvriendelijke ruimtes, waar kinderen kunnen bijkomen en de draad van hun leven weer kunnen oppakken. Plan heeft in de loop van de jaren veel expertise opgebouwd in kindgerichte noodhulp, met extra aandacht voor de specifieke behoeften van (adolescente) meisjes.

1.3.7 Because I am a Girl – the State of the World's Girls

Van 2007 tot 2015 (het jaar waarin de VN-millenniumdoelen moeten zijn gehaald) voert Plan wereldwijd de campagne Because I am a Girl en vraagt daarmee aandacht voor de schrijnende situatie van meisjes in ontwikkelingslanden.

Deze campagne komt voort uit een wereldwijd onderzoek van Plan naar de situatie van meisjes: 'Because I am a Girl - the State of the World's Girls'. In 2007 verscheen het eerste onderzoeksrapport, waarin Plan de situatie van meisjes in kaart bracht. Tot 2015 verschijnt sindsdien elk jaar een Because I am a Girl-rapport, waarin de situatie van meisjes wordt gekoppeld aan een specifiek thema.

Real Choices, Real Lives

In alle Because I am a Girl-rapporten is een jaarlijkse update opgenomen van het Plan-cohortonderzoek 'Real Choices, Real Lives'. Deze cohortstudie loopt in negen landen* en volgt meisjes van hun geboorte in 2006 tot hun negende jaar in 2015 om zo inzicht te krijgen in het leven van meisjes en de obstakels zij tegenkomen als zij opgroeien.

*Brazilië, El Salvador, Dominicaanse Republiek, Benin, Togo, Uganda, Cambodja, Filipijnen en Vietnam

1.3.8 Bestedingen via Plan International

De fondsen uit de 22 donorlanden worden conform de internationale normen via het internationale kantoor van Plan toegekend aan de veldkantoren in de programma-landen. Een centraal verzamelpunt biedt kostenvoordelen vanwege lagere transactiekosten, betere wisselkoersen en betere controle.

Verdeling van de middelen

De verdeling over de programmalanden van de gebundelde inkomsten, onder meer uit particuliere fondsenwerving (kind- en projectsponsoring) en eenmalige donaties, vindt plaats op basis van de goedgekeurde strategische meerjarenplannen. Deze worden door de veldkantoren vastgesteld na overleg met kinderen, hun families en gemeenschappen, partnerorganisaties en lokale overheden. Deze strategische plannen voor elk programmaland bevatten de specifieke programmadoelen voor een programmaland of -gebied. Bijvoorbeeld dat het percentage kinderen dat de basisschool afmaakt in vijf jaar stijgt van veertig naar zestig procent, door het bouwen van scholen en het trainen van leerkrachten.

Investing in kindgerichte gemeenschapsprojecten

Plan geeft geen geld rechtstreeks aan kinderen of hun familie. De beschikbare middelen worden gebruikt voor het realiseren van kindgerichte gemeenschapsprojecten die op de korte of langere termijn leiden tot verbetering van de kwaliteit van het leven van alle kinderen in een gemeenschap. Bijdragen van sponsors worden dus geïnvesteerd in deze projecten en programma's.

Controle

Plan controleert streng hoe de fondsen worden besteed. Daarmee waarborgt Plan efficiënt beheer en kan oneigenlijk gebruik worden voorkomen. Het lokale veldmanagement is financiële verantwoordelijkheid verschuldigd aan de landendirecteur, die op zijn of haar beurt verantwoordelijkheid aflegt aan een van de vier regionale directeurs. De regionale directeurs leggen verantwoordelijkheid af aan de internationale directeur van Plan International, die weer verantwoordelijkheid aflegt aan het internationale bestuur van Plan.

Het jaarverslag van Plan International is te vinden op www.plan-international.org



2. Strategie en beleid

2. Strategie en beleid

Bij alle activiteiten van Plan Nederland staat het doel centraal om met kindgerichte, duurzame armoedebestrijding (*Child Centered Community Development*) zoveel mogelijk kinderen in ontwikkelingslanden de kans te geven op een betere toekomst. In het kader van “Girls first, the smartest investment” besteedt Plan Nederland daarbij extra aandacht aan *empowerment* van adolescente meisjes, om

hen in staat te stellen hun rechten te claimen en zeggenschap en keuzevrijheid te krijgen over hun eigen leven, hun levensomstandigheden en hun toekomst.

Deze strategische keuze en de kansen en bedreigingen voor Plan Nederland bepalen de geformuleerde doelstellingen en het beleid van Plan Nederland in de komende jaren.

2.1 SWOT Plan Nederland

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> - Meer dan 75 jaar kennis en ervaring wereldwijd - Plan werkt in de communities en weet wat er speelt - De Plan-organisatie biedt een internationaal platform voor samenwerking - Gepassioneerde organisatie met een persoonlijke benadering - Bewezen transparantie van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Dalende inkomsten uit kindsponsoring - Onvoldoende groei in naamsbekendheid - Hoge gemiddelde leeftijd van de particuliere sponsors - Onvoldoende A-ambassadeurs - Onvoldoende cost sharing van Plan's Nationale Organisaties
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Girls first, the smartest investment is relevant en onderscheidend - Uitnutting van sterke uitgangspositie op social media - Innovatie van het aanbod van fondsenwervende producten, zoals community for community, crowdfunding en social entrepreneurship - Toenemende belangstelling voor de situatie van meisjes en genderproblematiek - Belangstelling van het bedrijfsleven voor samenwerking in publiek-private partnerschappen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kritische houding van particulieren tegenover ontwikkelings-samenwerking, verschuiving naar hulp dichtbij huis - De impact van OS(-bestedingen) is moeilijk te concretiseren - Toenemende concurrentie van OS-initiatieven (internationaal, kleinschalig, particuliere initiatieven) - Meerdere organisaties claimen het domein van meisjes/vrouwen en gender - Andere Nederlandse OS-organisaties investeren meer in fondsenwerving dan Plan Nederland

2.2 Strategische doelen

Om de impact en duurzaamheid van de steun aan meisjes zo groot mogelijk te maken, zijn niet alleen voldoende fondsen nodig, maar ook deskundigheid, een stabiele inkomstenbasis, een goed netwerk en goede samenwerking met betrouwbare partners.

Om voldoende fondsen te werven is een stevige sponsorbasis nodig, maar ook aantrekkelijke producten en vooral een goede reputatie en naamsbekendheid.

Voor een goede reputatie en grote naamsbekendheid zijn een sterk merk, bewezen expertise, transparantie en aantoonbare resultaten nodig.

Tot 2017 stelt Plan Nederland zich daarom de volgende strategische doelen:

1. Meer impact van programma's voor empowerment van (adolescente) meisjes en gendergelijkheid in ontwikkelingslanden door:

- a. Inkomstendiversificatie van institutionele donoren en corporate partners;
- b. Specialisatie in doelgroep, thema's en landen en efficiënt beheer en capaciteitsversterking;
- c. Kennismanagement doorvoeren en borgen;
- d. Samenwerking met andere Nationale Plan-organisaties, NGO's, corporate partners en publiek-private partnerschappen (PPP's);
- e. Imago van Plan Nederland verbeteren en de naamsbekendheid vergroten, in de OS-sector en in de Nederlandse samenleving.

2. Bekend staan als betrouwbare expert op het gebied van meisjes in ontwikkelingslanden door:

- a. Verbeteren van (ervarings)deskundigheid op het gebied van empowerment van meisjes en vrouwen en deze doorvertalen naar persbeleid, social media en campagnes;
- b. Resultaten en impact van Plan-programma's zichtbaar maken via pers, social media en campagnes;
- c. Promoten van *thought leadership*, deelname aan congressen en seminars en publicatie van *position papers*;
- d. Versterken lobby en beleidsbeïnvloeding in de OS-sector.

3. Verbreding en verjonging van het sponsorbestand door:

- a. Verbetering van de bekendheid van het merk Plan, de merkeloofte en de propositie;
- b. Verbeteren van reputatie, merkbekendheid en de positie als expert bij fondsenwervende doelgroepen en stakeholders;

- c. Ontwikkelen van een breder pakket van fondsenwervende producten;
- d. Fondsenwerving en campagnes gericht op acquisitie en behoud bij stakeholders en fondsenwervende doelgroepen.

4. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering met een laag risicoprofiel, volgens de eisen van modern werkgeverschap door:

- a. Het handhaven en verbeteren van Plan Nederland als resultaatgerichte, flexibele en lerende organisatie, gebaseerd op de kernwaarden betrouwbaar, deskundig, gepassioneerd, ondernemend, persoonlijk en resultaatgericht;
- b. Transparantie en maatschappelijke, ecologische en economische duurzaamheid (kosten volgen de inkomsten);
- c. Duurzame bedrijfsvoering in te zetten als middel tot succes.

Strategisch huis Plan Nederland

Visie en missie
Plan Nederland

Girls first. The smartest investment

Organisatiedoelen

1. Meer impact van programma's voor empowerment van (adolescente) meisjes door gendergelijkheid in ontwikkelingslanden
2. Bekend staan als betrouwbare expert op het gebied van meisjes in ontwikkelingslanden
3. Verbreding en verjonging van het sponsorbestand
4. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering met een laag risicoprofiel, volgens de eisen van modern werkgeverschap

Strategie Internationale Programma's

1. Inkomstendiversificatie van institutionele donoren en corporate partners
2. Specialisatie in doelgroep, thema's en landen en efficiënt beheer en capaciteitsversterking
3. Kennismanagement
4. Samenwerking met andere Nationale Plan-organisaties, NGO's, corporate partners en publiek-private partnerschappen
5. Imago van Plan (Nederland) verbeteren en naamsbekendheid vergroten, in de OS-sector en in de Nederlandse samenleving

Strategie Communicatie, Marketing, Sponsorship

1. Verbetering van de bekendheid van het merk Plan, de merkbelofte en de propositie
2. Verbeteren van reputatie, merk en de positie als expert bij stakeholders, pers en fondsenwervende doelgroepen
3. Ontwikkelen van een breder pakket van fondsenwervende producten
4. Fondsenwerving en campagnes gericht op acquisitie en behoud

Strategie HR

Een resultaatgerichte, flexibele en lerende organisatie gebaseerd op de kernwaarden van Plan Nederland

Strategie Financiën en bedrijfsvoering

Een transparantie en duurzame bedrijfsvoering, die maatschappelijk, economisch en ecologisch verantwoord is

Maatschappelijke duurzaamheid

1. Beheer en ontwikkeling van projecten en programma's
2. Zerotolerancebeleid tegen fraude, kinderrechtschendingen en belangenverstrengeling
3. Kennisontwikkeling en kennis delen over de aanpak van Plan
4. Aanmoedigen van betrokkenheid bij de doelstellingen van Plan en daarmee ook imago en naamsbekendheid van Plan Nederland verbeteren

Economische duurzaamheid

1. Governance conform Code van Goed Bestuur
2. Risico- en kwaliteitsmanagement integreren in de reguliere planning- & controlcyclus
3. Inkomstendiversificatie
4. Transparante verslaglegging
5. Compliance met wet- en regelgeving
6. Processen ISO-gecertificeerd

Ecologische duurzaamheid

1. Bedrijfsvoering met een zo laag mogelijke CO₂-uitstoot en compensatie van de resterende uitstoot
2. Klimaatadaptatie- en mitigatieprojecten via Plan International

Global Reporting Initiative

Rapporteren volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI)

2.3 Doelstellingen en prestaties

Kritische Succes Factor	Doelstellingen FY14	Resultaten FY14	Doelstellingen FY15
Aangetoonde impact op empowerment van meisjes en gendergelijkheid	60,0% programma-evaluaties met aangetoond positief effect gendergelijkheid	75,0% programma-evaluaties met aangetoond positief effect gendergelijkheid	80,0% programma-evaluaties met aangetoond positief effect gendergelijkheid (meting FY2016)
Hoge besteding ten behoeve van doelstelling	Bestedingspercentage 89,4%	Bestedingspercentage 89,3%	Bestedingspercentage 87,6%
Geslaagde werving met nieuwe fondsenwervende concepten	Ruim 59,0% inkomsten uit eigen fondsenwerving	56,1% inkomsten uit eigen fondsenwerving	Ruim 60,0% inkomsten eigen fondsenwerving
Toegenomen naamsbekendheid en vertrouwen	37,0% van het NLpubliek vindt Plan Nederland betrouwbaar; 10,0% spontane naamsbekendheid bij NL publiek	39,0% van het NL publiek vindt Plan Nederland betrouwbaar; 11,0% spontane naamsbekendheid bij het NL publiek	40,0% van het NL publiek vindt Plan Nederland betrouwbaar; 40,0% geholpen naamsbekendheid bij NL publiek
Succesvolle campagnes spreken aan en sterken vertrouwen van bestaande sponsors en trekken nieuwe aan	Uitstroom kindsponsors is 9,0%	Uitstroom kindsponsors is 8,9%	Uitstroom kindsponsors is minder dan 9,0%

2.4 Impact en impactmeting

2.4.1 Impact laten zien

Plan Nederland vindt het van essentieel belang om beloften aan sponsors en donoren waar te maken en te laten zien dat hun bijdragen daadwerkelijk verschil maken. De belofte aan particuliere sponsors om direct betrokken te blijven bij de situatie van een kind of een project lost Plan Nederland in door persoonlijke correspondentie te faciliteren, een bezoek aan het veld mogelijk te maken en sponsors met jaarlijkse voortgangsrapportages op de hoogte te houden van geboekte resultaten.

Corporate partners, institutionele donoren en major donors krijgen op basis van een (goedgekeurd) projectvoorstel vooraf een jaarlijkse verantwoording van bestedingen en resultaten.

Zie ook hoofdstuk 3 Communicatie met belanghebbenden.

2.4.2 Resultaatmeting

Voor het meten van resultaten van programma's in de programmalenden, heeft Plan een eigen systeem: het *Program Accountability and Learning System (PALS)*.

Daarmee worden behaalde projectresultaten gemeten en vergeleken met de oorspronkelijke doelstellingen. Daarbij maakt Plan onderscheid tussen directe, concrete resultaten (de *output*), en indirecte resultaten (*outcome* en *impact*).

Output

Resultaten op output-niveau hebben betrekking op de uitgevoerde activiteiten en de onmiddellijke effecten daarvan, zoals het aantal gebouwde latrines of gegeven trainingen, en op de kwaliteit van het werk van de lokale organisatie waarmee Plan samenwerkt. Alle programma-landen rapporteren jaarlijks de gerealiseerde outputs in voortgangsrapportages.

Outcome

Outcome gaat over de veranderingen bij de doelgroepen van Plan, niet alleen kinderen maar ook families, gemeenschappen, maatschappelijke organisaties en overheden. Een voorbeeld van een outcome is het aantal jongens en meisjes dat (mede) door een Plan-programma nu bescherming krijgt tegen huiselijk geweld. Outcome-resultaten worden

Strategie	Bedreigingen	Impact
Grotere impact van programma's op empowerment	Politieke onrust in programmalanden	Programmadoelstellingen moeilijk realiseerbaar door onveiligheid en repressie
Vernieuwende acties om sponsors te werven en behouden	Groei kosten door marktontwikkeling en vereiste investeringen	Minder fondsen om doelstellingen te realiseren
Verbreding en verjonging van het sponsorbestand	Economische recessie en kritischer Nederlands publiek	Minder sponsors, minder fondsen om te investeren in projecten
Verbetering van imago en naamsbekendheid, onder meer met merkcampagne en aantonen impact	Onvoldoende naamsbekendheid en publieksvertrouwen	Onvoldoende instroom nieuwe sponsors, minder fondsen om te investeren in projecten
Fondsenwerving en campagnes gericht op acquisitie en behoud	Afname inkomsten uit kindsponsoring	Onvoldoende instroom van nieuwe sponsors, minder fondsen om te investeren in projecten

door Plan gemeten aan de hand van een nulmeting (als dat nodig is), gevolgd door een midterm-evaluatie en een eindevaluatie door onafhankelijke onderzoekers.

Impact

In het werkveld van Plan en vergelijkbare organisatie kan niet op een zelfde manier een causaal verband worden aangetoond tussen de programma-interventies en de daarmee beoogde impact. Want impact gaat over de duurzame verbeteringen in een samenleving op de lange termijn, zoals aantoonbare afname van kindersterfte, toegenomen rechtsgelijkheid tussen jongens en meisjes of een grotere financiële onafhankelijkheid van meisjes. De bijdrage van programma's van Plan aan deze lange-termijnresultaten wordt nu gemeten aan de hand van post-interventiestudies, die worden uitgevoerd vijf jaar nadat Plan uit een werkgebied is vertrokken. Maar of de zo gemeten verandering in een gebied alleen aan het werk van Plan kan worden toegeschreven, blijft de vraag. Plan werkt immers niet in isolement, maar in een krachtenveld, waarin veel factoren van invloed zijn op de uiteindelijke impact

van programma's. Economische ontwikkeling van een land, een regeringswissel of natuurrampen kunnen de impact van programma's maken of breken zonder dat Plan daar veel invloed op kan uitoefenen.

Impact bewijzen en SMART (meetbaar) maken is dan ook lastig. Wel is het mogelijk om op basis van wetenschappelijk onderzoek te voorspellen dat een positieve outcome - bijvoorbeeld het aantal geslaagde meisjes op beroepsopleidingen - leidt tot de gewenste impact, in dit geval een hoger inkomen van vrouwen en betere family planning. Zo toont Plan wel aan dat het heel waarschijnlijk is dat programma's de gewenste impact teweegbrengen. Vaak is dit een sterkere onderbouwing van de gerealiseerde impact dan onderzoek vele jaren na de uitvoering van het programma.



3. Communicatie met belanghebbenden

3. Communicatie met belanghebbenden

Plan Nederland vindt het belangrijk helder en transparant te communiceren met alle belanghebbenden, hen te betrekken bij het werk van Plan en verantwoording af te leggen over inkomsten en bestedingen. Plan Nederland gebruikt daarvoor een mix van communicatiemiddelen en probeert daarbij zoveel mogelijk maatwerk te leveren voor de verschillende doelgroepen, door hun informatiebehoefte te peilen, bijvoorbeeld met periodieke lezersonderzoeken, het monitoren van online klikgedrag en het meten van klanttevredenheid.

De belangrijkste communicatiedoelstellingen van Plan Nederland zijn:

- verantwoording afleggen;
- impact laten zien van het werk van Plan;
- de verschillende doelgroepen informeren over doel, activiteiten en resultaten van Plan;
- sponsors en potentiële sponsors betrekken bij het werk van Plan voor meisjes en jongens in ontwikkelingslanden.

3.1 De belanghebbenden van Plan Nederland



Elk jaar legt Plan Nederland in het jaarplan en de managementreview vast of en hoe de verwachtingen van specifieke klant en belanghebbendengroepen en de mate waarin Plan Nederland daaraan voldoet nader onderzocht gaan worden. Dit onderzoek naar verwachting en tevredenheid vindt

plaats op basis van database-analyses, feedbacksurveys, evaluaties en impact- en context analyses. Plan Nederland zorgt ervoor dat de verwachtingen van klanten en belanghebbenden en mogelijke veranderingen in deze verwachtingen voldoende in beeld blijven.

3.2 Communicatiemiddelen

3.2.1 Girls first magazine

Met het periodiek Girls first magazine dat drie keer per jaar verschijnt, wil Plan Nederland sponsors informeren, betrekken en bevestigen in hun keuze voor Plan. Het eerste nummer van het jaar is altijd een jaarverslagspecial met een samenvatting van het jaarverslag.

Girls first magazine verschijnt in print en online. Een online-versie wordt verstuurd naar sponsors en belangstellenden die hebben aangegeven dat ze Plan Nederland willen helpen kosten te besparen. In beide uitgaves probeert Plan Nederland de interactiviteit zoveel mogelijk te stimuleren door lezers uit te nodigen te reageren, hun mening te geven en mee te denken.



Uit een klanttevredenheidsonderzoek van Plan Nederland in het verslagjaar blijkt dat Girls first magazine een bereik heeft van 64 procent. 60 procent van de respondenten leest het magazine deels tot grotendeels, 5 procent leest het helemaal, 29 procent scant de inhoud en 6 procent leest het helemaal niet. Twee derde van de respondenten beoordeelt het magazine als goed tot uitstekend, 5 procent als matig. Het gemiddelde rapportcijfer is een 7,7.

Beoordeling

7,8 - projectponsors

7,6 - kindponsors

Oplage

	Verzonden in print	Online verstuurd
Oktober 2013	49.000	29.096
Februari 2014	61.000	68.138
Juni 2014	51.000	28.950

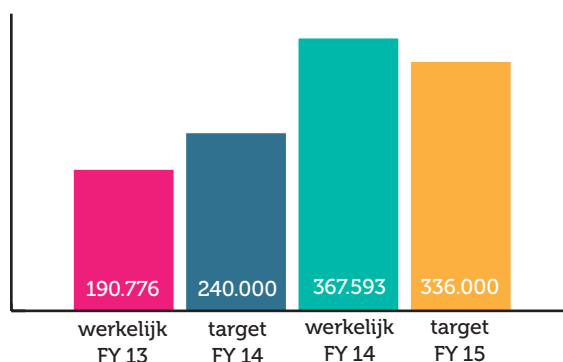
Gemiddelde oplage

FY 2013	70.000
FY 2014	80.636

3.2.2 Web (www.plannederland.nl)

Het aantal unieke bezoekers van de website van Plan Nederland is afgelopen jaar aanzienlijk gestegen. De merkcampagne 'Krachtige Vrouwen' en evenementen als de Color Run genereerden traffic naar de website en vergrootten het aantal unieke bezoekers. De veranderde content - naast feiten, nieuws en dagelijkse updates van actualiteiten, ook meer verhalen en blogs uit de landen waar Plan werkt - stimuleerde grotere betrokkenheid. Plan Nederland publiceert het corporate jaarverslag sinds 2011 online op www.plannederland.nl.

Unieke bezoekers website



Toch lukte het met de website van Plan Nederland nog onvoldoende om sponsors en geïnteresseerden te informeren en te activeren. De website is daarom in het verslagjaar volledig vernieuwd.

De nieuwe website, online in juli 2014, heeft als doelstellingen:

1. Activatie te stimuleren (donaties, tijd)
2. Loyaliteit te bevorderen
3. Imago te versterken
4. Meer focus door: meer overzicht en heldere navigatie
5. Meer beleving door: meer storytelling, meer beeld, minder tekst en infographics

3.2.3 Digitale nieuwsbrief

Om contact te onderhouden met sponsors en andere geïnteresseerden en hun op de hoogte te houden van (de resultaten van) het werk van Plan in de programmalanden en de activiteiten van Plan Nederland mailt Plan Nederland zo'n acht keer per jaar een digitale nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief worden lezers ook opgeroepen mee te doen aan acties en evenementen van Plan Nederland of deze te ondersteunen. Andere doelen van de nieuwsbrief zijn het verzamelen van adresgegevens en het genereren van traffic naar de website.

Plan Nederland mailt de nieuwsbrief naar ongeveer 60.000 sponsors, potentiële sponsors en geïnteresseerden, verdeeld in de doelgroepen jongeren (15 - 25 jaar), jongvolwassenen (25 - 35 jaar), regulier (structurele kindsponsors, projectsponsors en vrijwilligers) en niet-regulier (corporate partners en eenmalige gevers). Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat de digitale nieuwsbrief een bereik heeft van 34 procent. Van de respondenten beoordeelt 43 procent de nieuwsbrief als goed, 47 procent als voldoende en 8 procent als matig. Het gemiddelde rapportcijfer is een 7,3.

Oplage

60.000 gemiddeld

Beoordeling

7,3 gemiddeld

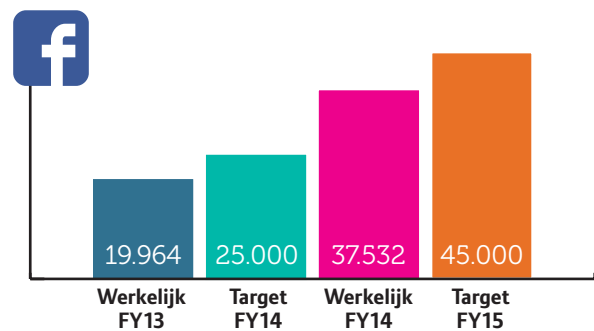
In het verslagjaar is Plan Nederland begonnen met het meten van de resultaten van de nieuwsbrief, zoals klikgedrag, interesse in onderwerpen, klikken op tekst of visuals en afhaakmomenten. Op basis van deze resultaten en andere metingen wordt de nieuwsbrief verder verbeterd en meer toegesneden op de wensen van de lezers.

3.2.4 Social media

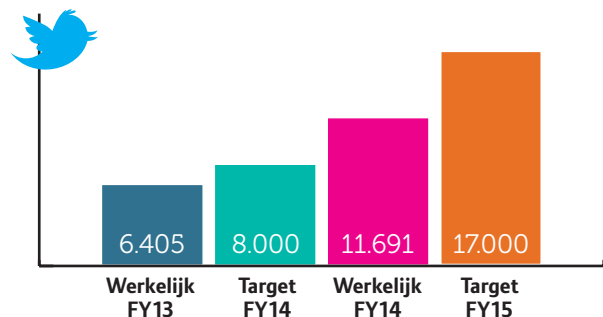
Met de inzet van Facebook, Twitter, en LinkedIn geeft Plan Nederland inzicht in het werk van Plan, wereldwijd en in Nederland, en creëert hiervoor draagvlak. De berichten van Plan Nederland gaan vooral over de projecten van Plan in de programmalanden en over campagnes en acties

in Nederland. In het verslagjaar heeft Plan Nederland het goed gedaan op social media en de gestelde doelen overtroffen, met een snelgroeiend aantal vrienden op Facebook, volgers op Twitter en connecties op LinkedIn. In het komende verslagjaar start Plan Nederland met de inzet van Pinterest en Google+. Meer wisselwerking tussen social media en de andere media is een aandachtspunt.

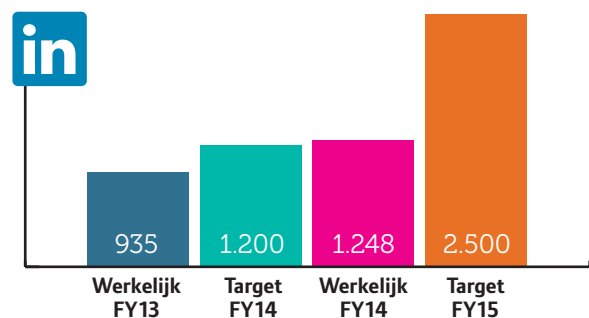
Vrienden op Facebook



Volgers op Twitter



Connecties op LinkedIn



24/7-communicatie

Het lukt steeds beter om via social media 24 uur per dag en 7 dagen per week op een laagdrempelige manier in contact te blijven met een groeiend deel van de achterban, rechtstreeks in gesprek te gaan met sponsors en andere betrokkenen en feedback te krijgen. Een webcare-team zorgt ervoor dat Plan Nederland ook in de weekenden meteen reageert op vragen en opmerkingen en meepraat in discussies.

3.2.5 Jaarverslagen en rapportages

Los van het corporate jaarverslag zorgt Plan Nederland voor een informatiepakket op maat voor de verschillende doelgroepen om verantwoording af te leggen over bestedingen. Corporate partners ontvangen een jaarlijkse rapportage over de voortgang van door hen gefinancierde projecten, de Nederlandse overheid ontvangt een verslag over de bestedingen van de subsidie in het kader van het Medefinancieringsstelsel (MFS II) en voor de particuliere sponsors die het volledige corporate jaarverslag te omvangrijk vinden, maakt Plan Nederland een verkort jaarverslag in de vorm van een jaarverslagspecial van Girls first magazine. In alle rapportages staat transparantie centraal. Het jaarverslag van Plan Nederland van verslagjaar 2012 - 2013 is online bekeken door duizenden unieke bezoekers; de bijbehorende film honderden keren. Het jaarverslag eindigt al jaren in de toptien en in 2014 op de derde plaats van De Transparant Prijs, de prijs voor het meest transparante jaarverslag in de charitatieve sector. Het verkorte jaarverslag in Girls first magazine kreeg in het verslagjaar van de lezers een 7,6 als rapportcijfer.

3.2.6 Plan Café

Om sponsors ook inhoudelijk meer te betrekken bij het werk van Plan (Nederland) is in het verslagjaar het Plan Café gelanceerd. In het Plan Café, dat elke twee maanden de deuren opent, denken de bezoekers mee en geven feedback op plannen, projecten en ideeën. Iedereen die een inhoudelijke bijdrage wil leveren aan het werk van Plan, is welkom. De feedback die Plan Nederland in de Plan Café-sessies heeft gekregen, is waardevol en inspirerend.

3.2.7 Interne communicatie

Plan Nederland heeft een intranet, waarmee medewerkers op de hoogte worden gehouden en waar oproepen worden geplaatst en belangrijke gebeurtenissen worden gedeeld. Onder de noemer 'Keek op de week' is er eens in de twee weken een bijeenkomst voor alle medewerkers waarin

iedereen wordt bijgepraat over belangrijke gebeurtenissen en beslissingen.

3.3 Klanttevredenheid

Plan Nederland vindt het belangrijk de vinger aan de pols te houden bij bestaande en potentiële sponsors. De verschillende doelgroepen worden dus regelmatig gepolst, onder meer om klanttevredenheid, naamsbekendheid en imago te onderzoeken.

3.3.1 Klanttevredenheidsonderzoek

Eind 2013, begin 2014 voerde Plan Nederland een klanttevredenheidsonderzoek uit onder structurele sponsors, per telefoon, e-mail en via de post. 813 sponsors hebben aan het onderzoek deelgenomen.

Tevredenheid over Plan Nederland

98 procent van de respondenten is (zeer) tevreden over Plan Nederland.

Focus op meisjes

91 procent vindt de focus op meisjes positief, waarvan 40 procent heel positief.

Werkwijze van Plan

25 procent van de respondenten vindt de werkwijze van Plan uitstekend (2011: 9 procent), 64 procent goed (2011: 73 procent) en 11 procent voldoende (2011: 16 procent).

Communicatie met sponsorkinderen

78 procent van de kindsponsors vindt de communicatie van het sponsorkind (erg) belangrijk. 56 procent beoordeelt de communicatie als uitstekend of goed. Eind 2014 zal het mogelijk zijn om de brieven en kaarten digitaal naar sponsors door te sturen. De communicatie zal daardoor een stuk sneller gaan.

Informatiefrequentie

56 procent van de respondenten beoordeelt de frequentie van de informatie van Plan als goed tot uitstekend, 38 procent als voldoende en 6 procent als matig tot slecht. Van de respondenten die de informatiefrequentie voldoende of matig tot slecht vinden, vindt een gedeelte het te weinig en een gedeelte juist te veel. In 2015 wordt een digitaal sponsorplatform geïntroduceerd, waar de sponsors zelf kunnen aangeven welke informatie ze op welke manier willen ontvangen.

3.3.2 Medewerkerstevredenheid

Om de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers en vrijwilligers te peilen, houdt Plan Nederland iedere twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek. In verslagjaar 2013 was de uitkomst van dit onderzoek een 7,1 als rapportcijfer voor Plan Nederland. Het eerstvolgende medewerkerstevredenheidsonderzoek staat gepland voor 2015.

Medewerkers en vrijwilligers hebben de mogelijkheid om ongewenst gedrag of seksuele intimidatie aan te kaarten bij de vertrouwenspersoon van de arbodienst. Sinds 2007

heeft Plan Nederland een klokkenluidersregeling, die medewerkers beschermt bij het melden van mogelijke misstanden.

3.3.3 Tevredenheid alliantiepartners en Plan-landenkantoren

Plan Nederland monitort periodiek ook de tevredenheid van alliantiepartners en Plan-landenkantoren met een geformaliseerd tevredenheidsonderzoek. Beide onderzoeken, die de mogelijkheid bieden om de samenwerking te evalueren en te verbeteren, vonden plaats in verslagjaar 2013.

3.4 Klachtenmanagement

Klachten in FY14

Klacht over	FY14	FY13	Vershil	Vershil in %	Klachten in FY14 in %
Werving door-to-door	1.303	1.167	136	12%	39%
Opzeggingen	479	332	147	44%	14%
Correspondentie	285	351	-66	-19%	9%
Communicatie (Nederland)	153	208	-55	-26%	5%
Werkwijze Plan	226	266	-40	-15%	7%
Financiële zaken	207	231	-24	-10%	6%
Communicatie (programmalanden)	148	95	53	56%	4%
Replacement	150	131	19	15%	5%
Kind(sponsoring)	73	49	24	49%	2%
Communicatie over een ramp	55	0	55		2%
Overig	239	150	89	59%	7%
Totaal	3.318	2.980	338	11%	100%

Plan Nederland registreert vragen en opmerkingen van sponsors als klacht wanneer de dienstverlening van Plan anders is dan de sponsor had verwacht, ook als de sponsor dit zelf niet als een klacht ervaart. Plan Nederland doet dit om de tevredenheid van belanghebbenden te bewaken en blijvend te verbeteren. De afdeling Customer Services bespreekt de klachtenrapportage maandelijks, om snel te kunnen schakelen. Ieder kwartaal bespreekt het managementteam van Plan Nederland het totaaloverzicht van de klachtenrapportage. De klachtenregistratie is conform de VFI-klachtencode.

Toelichting

In FY14 waren er 11 procent meer klachten dan in het vorige verslagjaar. 40 procent van alle klachten gaat over door-to-door-werving, 15 procent over opzeggingen. De toename van het aantal klachten over door-to-door-werving wordt veroorzaakt door de toename van het

aantal geworven sponsors op deze manier (+56 procent). Relatief gezien zijn er dus minder klachten per geworven sponsor, mede omdat Plan Nederland de procedure strakker hanteert. De meeste klachten gaan over het feit dat de straatwerver de indruk heeft gewekt dat het om een eenmalige donatie ging.

Het aantal klachten over opzeggingen is met 44 procent toegenomen. Ook deze toename valt te verklaren uit het toegenomen aantal geworven sponsors; relatief veel sponsors zeggen in het eerste jaar ook weer op. Van alle klachten over opzeggingen gaan er 248 over een afschrijving na een opzegging. Soms is deze opzegging niet aangekomen of is het betaalbestand al naar de bank gestuurd. Het kwam ook regelmatig voor dat de sponsor was vergeten de automatische incasso stop te zetten. 74 mensen gaven aan dat ze geen bevestiging van de opzegging hebben ontvangen. In de meeste gevallen

was deze bevestiging per e-mail gestuurd om kosten te besparen. Deze mails worden niet altijd gelezen of komen niet aan omdat sponsors vergeten een veranderd e-mail-adres door te geven aan Plan Nederland.

Een oproep voor een extra donatie voor noodhulp in de Filipijnen na de orkaan Haiyan leidde tot 55 klachten. Tien klachten betroffen het feit dat IDEal niet werkte op de website, waardoor de sponsor geen geld kon storten. Tien mensen vroegen waarom Plan niet is aangesloten bij de SHO en zestien sponsors vonden het te lang duren voordat ze te horen kregen hoe het met hun Filipijnse sponsorkind ging.



4. Projecten uitgelicht

4. Projecten uitgelicht

4.1 Strijd tegen kindhuwelijken in Zambia

4.1.1 Royda's verbroken verloving

De vijftienjarige Royda raakte tegen haar zin verloofd.

Op een zondag in de kerk liet een man van een jaar of 25 haar via een tussenpersoon weten dat hij met haar wilde trouwen. Royda zei nee, “maar thuis wachtte er iemand die ook door die man was gestuurd. Hij zette mijn ouders onder druk en uiteindelijk stemden ze toe.” Royda kon toen niet meer weigeren, maar eigenlijk wilde ze helemaal niet trouwen. “Ik was heel verdrietig. Ik ben nog veel te jong om te trouwen! Ik wil op school blijven, zodat ik lerares kan worden.”

Een groep door Plan opgeleide paralegals – deskundigen op het gebied van wet- en regelgeving - hoorde van de verloving op een bijeenkomst in het dorp en greep in. Ze zochten de ouders van Royda op en overtuigden hen ervan dat Royda nog veel te jong was om te trouwen. Het lukte. Royda kon wel juichen. “Ze hebben me gered. Ik ben ontzettend opgelucht!”

4.1.2 Feiten over kindhuwelijken

- Jong trouwen is heel gewoon in Zambia: op het platteland trouwt 42 procent van de meisjes ruim voor hun achttiende verjaardag. De Zambiaanse wet kent weliswaar een minimumleeftijd om te trouwen (21 jaar), maar het gewoonterecht prevaleert meestal. Het uithuwelijken van jonge meisjes is ingebed in de traditie - en tradities laten zich lastig doorbreken.
- Zambiaanse meisjes hebben een lage status en nauwelijks zeggenschap over hun eigen leven; dat maakt 't lastig voor hen om voor zichzelf op te komen.
- Trouwen betekent meestal ook stoppen met school. Wetgeving verplicht scholen om meisjes na een bevalling weer een plek te geven, maar de praktijk is meestal anders.
- Omdat ze zo jong trouwen, raken meisjes vaak zwanger voordat hun lichaam helemaal volgroeid is, met levenslange consequenties voor hun gezondheid, zoals fistel - een blijvende beschadiging tussen de baarmoederwand en de blaas of het rectum. Bovendien zijn de jonge moeders kwetsbaar voor huiselijk geweld; ze zijn veel te jong voor het moederschap en weten niet hoe ze voor zichzelf moeten opkomen.

- Wereldwijd worden elk jaar zo'n tien miljoen meisjes uitgehuwelijkt voor ze achttien zijn – vaak met een veel oudere man. Een op de zeven kindbruidjes is nog geen vijftien.

4.1.3 Programma tegen kindhuwelijken in Zambia

In het kader van het Girl Power-programma, dat met subsidie van de Nederlandse overheid wordt mogelijk gemaakt, vecht Plan tegen het kindhuwelijk en zet zich in om meisjes die risico lopen uitgehuwelijkt te worden, te mobiliseren en weerbaar te maken (empoweren). Plan zet in dit verband een sociale beweging in gang die bijdraagt aan bewustwording en het veranderen van de lokale tradities en gebruiken, zoals het kindhuwelijk. Lokaal opgeleide paralegals organiseren discussieavonden in dorpen; ze voeren gesprekken met de dorpsoudsten en wijzen hen op de rechten van meisjes - bijvoorbeeld om hun schoolopleiding af te maken - maar ook op de (economische) voordelen daarvan. Want een meisje dat haar middelbare school heeft afgemaakt, kan later een betere baan krijgen en meer bijdragen aan het gezinsinkomen. Met het opzetten van safe spaces in scholen ondersteunt Plan meisjes bij het opbouwen van zelfvertrouwen en het vergroten van hun kennis over hun lijf, seksualiteit en het voorkomen van zwangerschappen.

In een vervolgproject dat komend verslagjaar van start gaat, is lobby en pleitbezorging een extra component: Zambiaanse parlementariërs en chiefs krijgen een training van oud-parlementariërs en chiefs, zodat ze beter kunnen lobbyen voor wetgeving op het gebied van kindhuwelijken en de uitvoering daarvan.

In het kader van de wereldwijde campagne Because I am a Girl pleit Plan voor betere kwaliteit van het onderwijs en een schoolopleiding van minimaal negen jaar, nadrukkelijk ook voor meisjes. Het project tegen kindhuwelijken in Zambia maakt deel uit van het Girl Power-programma, waarin Plan Nederland in alliantieverband* in tien landen werkt aan een betere situatie van meisjes op vier niveaus: empowerment op individueel niveau, toegenomen gemeenschapsbewustzijn, versterking van het maatschappelijk middenveld en versterking van instituties.

*De alliantiepartners in het Girl Power-programma zijn: DCI/ECPAT, WomenWin, FPU, ICDI en CHI

4.1.4 Stand van zaken van het project

- Plan heeft 21 meisjesclubs opgezet op scholen in Zambia. Meisjes krijgen daar (seksuele) voorlichting, leren over hun rechten, leren weerbaarder te zijn en vinden steun bij elkaar.
- 178 van de 790 traditionele leiders in Zambia zijn er inmiddels van overtuigd dat het kindhuwelijk een schending is van de rechten van kinderen (meisjes). Zij zetten zich in om kindhuwelijken in hun dorp tegen te gaan.
- In Zambia zijn doelgerichte campagnes georganiseerd om kindhuwelijken op de agenda te zetten. Dit droeg ertoe bij dat de overheid meer aandacht is gaan besteden aan geweld tegen vrouwen.
- De Plan-kantoren in Zambia, Mozambique, Zimbabwe en Malawi hebben inmiddels een gezamenlijk kader ontwikkeld met strategieën om kindhuwelijken tegen te gaan.
- In de zomer van 2014 startte Plan met het vervolgproject 'Nee, ik wil...', eveneens met subsidie van de Nederlandse overheid en in samenwerking met CHOICE for Youth and Sexuality. In dit project ligt de nadruk op lobby en pleitbezorging in het kader van empowerment van meisjes. Gemeenschappen worden gemobiliseerd om kindhuwelijken aan te pakken en overtredingen aan te geven. Politie, lokale overheden en parlementariërs krijgen een training om kindhuwelijken tegen te gaan.

4.1.5 Geleerde lessen

- Paralegals proberen met bemiddeling kindhuwelijken te voorkomen. Maar zonder seksuele voorlichting blijkt al die moeite tevergeefs. Het is niet zo belangrijk om meisjes te leren hoe ze een zwangerschap kunnen voorkomen. Plan lobbyt daarom voor seksuele voorlichting in het schoolcurriculum en creëert informatie- en counselingkaders in klinieken.
- Om meisjes in staat te stellen hun rechten te claimen is empowerment van meisjes alleen niet genoeg. Het is ook belangrijk dat jongens en mannen anders tegen meisjes gaan aankijken. Plan besteedt daarom steeds meer aandacht aan het betrekken en informeren van jongens en mannen over hun verantwoordelijkheid en de gelijke rechten van meisjes.

Feiten & cijfers

Project: Girl Power-programma Zambia

Doel: Gelijke rechten en kansen voor meisjes en jonge vrouwen, zodat zij volwaardig kunnen participeren in de Zambiaanse maatschappij.

Looptijd: 2011 - 2015

Budget: € 3.195.861

Donor: het ministerie van Buitenlandse Zaken in het kader van MFSII.

Rol van Plan Nederland, als lid van de Girl Power Alliance (voorheen Child Rights Alliance): financiering, projectbegeleiding en

–beheer, advies, monitoring en evaluatie; in samenwerking met de alliantiepartners en met het Plan-landenkantoor in Zambia.

4.2 Een bloedserieuze zaak – Menstrual Hygiene Management in Uganda

4.2.1 Christina heeft eindelijk goed maandverband

Tot voor kort had Christina (16) geen maandverband.

“Ik gebruikte oude lappen als ik ongesteld was. Echt heel vervelend, vooral bij het sporten. Omdat ik altijd bang was om door te lekken, deed ik maar niet meer mee. En soms bleef ik thuis van school en lag de hele tijd op bed...Menstruatie was een taboe bij ons. Er werd onder vrouwen alleen fluisterend over gesproken. En de jongens lachten ons uit als ze de vlekken zagen in onze jurken. Als meisje bleef je dus liever weg van school als je ongesteld was. Ik heb veel lessen gemist. En er was nooit iemand die je wilde bijpraten over de lesstof.”

Inmiddels hoeft Christina geen dag school meer te missen: ze gebruikt nu AFRIpads, wasbaar en betaalbaar maandverband, dat lokaal wordt geproduceerd. “Het is zo fijn dat we eindelijk goed maandverband hebben. Als ik nu voel aankomen dat ik ongesteld ga worden, neem ik vast wat AFRIpads mee. En ik doe weer mee met netbal nu ik er niet meer bang voor hoeft te zijn dat de voddens uit mijn onderbroek vallen. Maar het belangrijkste vind ik dat ik gewoon naar school kan als ik ongesteld ben. Mijn cijfers schieten omhoog!”

4.2.2 Feiten over menstruatie in Uganda

- 28 procent van de meisjes in Uganda blijft thuis van school als ze ongesteld zijn. Ze missen daardoor elke maand zo'n vier schooldagen. Opgeteld is dat al snel 20 procent van het schooljaar, een achterstand die veel meisjes uiteindelijk opbreekt: ze kunnen school niet meer bijbenen, haken voortijdig af en tekenen daarmee hun toekomst. Want zonder schoolopleiding zijn hun latere mogelijkheden voor werk en inkomsten voor altijd beperkt.
- Meisjes gebruiken noodgedwongen bananenbladeren, oude lappen of kranten, omdat hun ouders zich geen commercieel maandverband kunnen veroorloven.
- Gebrek aan maandverband en hygiëne leiden tot veel gezondheidsproblemen, zoals blaasontsteking.
- Menstruatie is in Uganda gehuld in een web van belemmerende mythes en taboes.

4.2.3 Menstrual Hygiene Management in Uganda

In het kader van het project 'Een bloedserieuze zaak – Menstrual Hygiene Management in Uganda' geeft Plan voorlichting over menstruatie en hygiëne. In samenwerking met de lokale maandverbandproducent AFRIpads kunnen 200.000 Ugandese meisjes en vrouwen goed, goedkoop en wasbaar maandverband aanschaffen; één setje AFRIpads gaat ongeveer een jaar mee.

Werken in de AFRIpads-fabriek levert bovendien werkgelegenheid op voor jonge vrouwen en inkomsten voor vrouwen die meedoen aan spaar- en leengroepen. Deze vrouwengroepen die gezamenlijk sparen en geld lenen aan elkaar, kopen de setjes AFRIpads tegen inkoopprijs en verkopen ze met zo'n 1.000 Ugandese shilling (€0,25) winst door aan meisjes en vrouwen in hun omgeving. De spaar- en leengroepen krijgen hiervoor een marketing- en verkooptraining en een training op het gebied van hygiëne. Om taboes te doorbreken en de hygiëne te verbeteren, krijgen leraren en lokale gezondheidswerkers bovendien een training en zijn gezondheidsclubs opgericht om menstruatie en alles wat daarbij hoort bespreekbaar te maken. Dit gebeurt ook met grootse, luchtige theatervoorstellingen waarnaar het hele dorp komt kijken. Plan werkt bovendien aan goede sanitaire voorzieningen op scholen, met aparte wc's voor meisjes.

Zo werkt het programma op drie fronten tegelijkertijd: het verbetert de persoonlijke hygiëne en gezondheid van meisjes met de beschikbaarheid van goed maandverband,

het neemt onderwijsbarrières weg waardoor meer meisjes naar school kunnen en het verbetert het inkomen van jonge vrouwen door werk in de AFRIpads-fabriek en de verkoop van maandverbandsetjes.

4.2.4 Stand van zaken van het project

- Uit baseline interviews met meisjes voor de start van het project bleek dat 33 procent van de meisjes school miste door gebrek aan goed maandverband. Uit de tussentijdse evaluatie blijkt dat dit nu nog maar 2 procent is.
- In het programmagebied Tororo zijn inmiddels 21 gezondheidswerkers getraind in menstrual hygiene management (MHM); zij hebben op hun beurt leraren, leerlingen en dorpsbewoners getraind om de bewustwording over MHM te verbeteren.
- Er zijn inmiddels 40 trainingssessies gehouden met een totaal bereik van:
 - 53 leden van spaar- en leengroepen (32 vrouwen en 21 mannen);
 - 199 leraren (102 vrouwen en 97 mannen);
 - 1.800 leerlingen en leden van School Health Clubs (1.440 meisjes en 360 jongens);
 - 200 dorpsgezondheidswerkers (121 vrouwen en 79 mannen).
- Met 36 trainingssessies voor en door leerlingen over MHM en gezondheid zijn 2.588 meisjes en 1.738 jongens bereikt.
- In 70 dorpen zijn 18 theatervoorstellingen georganiseerd.
- Dit alles heeft geresulteerd in de verkoop van ruim 5.000 setjes AFRIpads.
- Alle scholen in Tororo hebben inmiddels aparte wc's voor meisjes. Twee derde van de scholen vangt regenwater op, de rest groef putten, zodat in alle wc's water is en vaak zelfs een wasruimte.

4.2.5 Geleerde lessen

- Het blijkt niet altijd mogelijk om vrouwelijke verkopers van AFRIpads te vinden die naar de meer afgelegen dorpen kunnen reizen, omdat hun familie daar geen toestemming voor geeft. Soms is het daarom nodig om een mannelijke verkoper aan te stellen, wat verlegen pubermeisjes ervan zou kunnen weerhouden om maandverband te kopen.
- Het blijkt essentieel om ook mannen bij het project te betrekken; zij zorgen vaak voor het gezinsinkomen en zo kunnen taboes beter geslecht worden.
- Op het Ugandese platteland betekent een slechte oogst

meteen ook een flinke daling in de verkoopcijfers van de AFRIpads.

- Het enthousiaste verkoopteam zou de AFRIpads veel sneller overall in de gebieden waar Plan werkt - en zelfs daarbuiten - willen verkopen. Maar Plan vindt het belangrijk dat de verkoop gepaard gaat met een bewustwordingscampagne en het aanleggen van aparte wc-blokken voor meisjes op scholen, liefst met een wasgelegenheid. Dat wringt soms. Plan overweegt nu of aan die volgorde moet worden vastgehouden.
- Het pilotproject is succesvol gebleken. Inmiddels zijn alle dorpen in het district Tororo bezocht, een dichtbevolkte regio bij de grens met Kenia. Komende maanden volgt het district Lira en daarna Kamuli. Lira is dunner bevolkt. Het moet nog blijken of het project daar even succesvol kan worden uitgevoerd.

Feiten & cijfers

Project: Een Bloedserieuze Zaak - Menstrual Hygiene Management in Uganda

Doel: 200.000 plattelandsvrouwen en -meisjes in de Ugandese districten Tororo, Kumali en Lira bereiken met duurzaam maandverband en betere menstruatiehygiëne. Het gaat daarbij om verbetering van kennis, verandering van houding en gewoontes, het slechten van onderwijsbarrières, verbetering van de toegang tot betaalbaar en hygiënisch maandverband en het verbeteren van het gezinsinkomen.

Looptijd: 2011-2018

Budget: € 1.945.218 (inclusief bijdrage van Plan Australië)

Donoren: Postcode Loterij en legaten

Rol van Plan Nederland: Plan Nederland geeft technische ondersteuning aan het Plan-landenkantoor in Uganda en deelt de resultaten en geleerde lessen van het project op zowel nationale als internationale podia met presentaties, het schrijven van papers en via bewustwordingscampagnes in Nederland.

4.3 Opleiding en werk voor jongeren in Brazilië

4.3.1 Hoe Marisa toch modeontwerpster kan worden

Marisa (18) was ooit een lief, verlegen meisje in een groen schooluniform, een rok met een poloshirt. Een meisje dat dolgraag naar school ging en ervan droomde om modeontwerpster te worden. Maar toen ging haar vader ervandoor met een andere vrouw. Marisa's moeder hertrouwde snel en haar nieuwe man had geen zin in de zorg voor kinderen die niet van hem waren. Hij mishandelde de kinderen. Toen dat steeds erger werd, besloot Marisa om met haar broertjes bij haar tante te gaan wonen. Marisa belandde van de regen in de drup, want haar tante wilde in ruil voor haar goede zorgen wel iets terugzien. Ze dwong Marisa de prostitutie in. Plan's lokale partnerorganisatie schoot Marisa te hulp, haalde haar uit de prostitutie en bood haar een opleiding. Met die steun en heel veel doorzettingsvermogen krabbelde Marisa na alle ellende weer overeind. Ze werd verliefd op een aardige jongen en woont nu met hem samen in een eigen huis. Ze volgt inmiddels een modeopleiding om alsnog haar droom waar te maken.

4.3.2 Feiten over sekstoerisme in Noordoost-Brazilië

- In Brazilië krijgen ieder jaar zo'n 250.000 kinderen te maken met seksuele uitbuiting. Meer dan 80 procent van de slachtoffers zijn ongeschoolde meisjes van 12 tot 18 jaar.
- Noordoost-Brazilië is een arm gebied. De toegang tot onderwijs en de kwaliteit ervan is er slechter dan elders in Brazilië. Daarom neemt de lokale middenstand liever Brazilianen uit andere regio's in dienst. De werkloosheid onder jongeren is daardoor enorm.
- Tot de economische crisis was Noordoost-Brazilië een toeristische trekpleister en met de goedkope chartervluchten kwamen ook de sekstoeristen. Inmiddels zijn het vooral de Brazilianen zelf die gebruikmaken van de lokale prostitutie.

4.3.3 Een collectief 'nee' tegen sekstoerisme in Brazilië

In samenwerking met TUI Nederland, de ANVR en DCI/ECPAT startten Plan Nederland en Plan Brazilië in 2010 een vierjarig project om het opkomende kindersekstoerisme in het noordoosten van Brazilië tegen te gaan. Samen met lokale partners maakt Plan kinderen, jongeren en hun ouders bewust van de gevaren van seksuele exploitatie. Toeristen worden, al in Nederland en bij hotels ter plekke, voorgelicht over sekstoerisme, medewerkers van de lokale reisindustrie kregen een training om seksuele uitbuiting te herkennen en de horeca werd aangemoedigd om een gedragscode te ondertekenen. Op scholen en in gemeenschappen geven jongeren die daarvoor zijn getraind bovendien voorlichting aan leeftijdsgenoten, ouders en andere betrokkenen.

In Brazilië komen zowel landelijke als lokale instanties op voor de rechten van kinderen, maar omdat deze organisaties weinig met elkaar samenwerken, dringt nationale wet- en regelgeving niet door op het lokale niveau en hebben de verschillende initiatieven om kinderen te beschermen weinig impact. Plan en partners coördineren daarom overleg tussen de verschillende instanties en zorgen ervoor dat het bestrijden van seksuele uitbuiting van jongeren wordt geïntegreerd in het gemeentebestuur. Zo begeleiden zij gemeentes en betrokken instanties bij het ontwikkelen van concrete actieplannen en zorgen ervoor dat de jongerenvertegenwoordigers zoveel mogelijk worden betrokken bij overleg tussen de verschillende relevante partijen. Om kwetsbare jongeren een alternatieve bron van inkomsten te geven en te voorkomen dat ze door armoede in de prostitutie belanden, zorgt Plan voor beroepscurricula en opleidingen met begeleiding naar een baan in samenwerking met de lokale toerismebranche. De afstand naar de arbeidsmarkt wordt zo geslecht. Sinds de start van het project heeft 70 procent van de jongeren een baan gekregen in de horeca en bij aan toerisme gerelateerde bedrijven.

4.3.4 Stand van zaken van het project

- 110 meisjes en jongens (van 13-18 jaar) deden mee aan leiderschapstrainingen en acties om seksuele uitbuiting van kinderen en jongeren te voorkomen; 73 jongeren in Pernambuco hebben de training afgerond, 37 jongeren in Tibau do Sul volgen nog.

- 47 jongeren sloten succesvol een beroepsopleiding af. Sinds de start van het project hebben 151 jongeren een diploma gehaald; van hen vond 69 procent een baan via dit project, onder meer als ober, kok, kamermeisje en bakker.
- Er zijn 42 voorlichtingsbijeenkomsten gehouden met ambtenaren, lokale politici, beleidsmakers en de politie.
- Zeven jongerengroepen in Pernambuco worden als deskundigen erkend en betrokken bij de preventie van seksueel geweld tegen kinderen en jongeren.
- Er zijn drie bijeenkomsten gehouden waarin is gezocht naar synergie tussen de activiteiten van de verschillende spelers die zich bezighouden met het bestrijden van seksuele uitbuiting.
- 263 werknemers in de toerismebranche aan de zuidkust van Pernambuco zijn getraind in kindbescherming en de principes van de gedragscode in de toerismebranche om kinderen te beschermen tegen seksuele uitbuiting (Code of Conduct for the Protection of Children from Sexual Exploitation in Travel and Tourism).

4.3.5 Geleerde lessen

- De beroepstrainingen hebben nog steeds te kampen met een hoog drop-out-percentage. Het is essentieel om nauwer met scholen samen te werken om te voorkomen dat de jongeren vroegtijdig uit het project stappen.
- De seminars voor de toerismebranche worden door deelnemers ervaren als 'te formeel'. Nieuwe activiteiten, zoals een Dinner Event met lokale ondernemers, moeten daarin verandering brengen.
- Gebruik van internet door jongeren blijkt een aanrader, als een virtueel, studiegerelateerd overlegplatform en als instrument om misstanden te melden en aan te kaarten. Het helpt ook om de binding te verbeteren, tussen de projectmedewerkers en de jongeren en tussen jongeren onderling.
- Het blijft lastig om de juiste jongeren te selecteren voor activiteiten. Dat komt deels ook doordat de profielen van de kandidaten erg van elkaar verschillen. Het selectieproces zal daarom meer tijd en aandacht moeten krijgen van het projectteam.

Feiten & cijfers

Project: A Collective No to Sex Tourism in Northeast Brazil

Doel: Het tegengaan van commerciële seksuele uitbuiting van jongens en meisjes in het toerisme in Noordoost-Brazilië door samen te werken met de toeristenindustrie, lokale organisaties en de overheid.

Budget: € 1.602.146

Looptijd: januari 2012-december 2014

Partners: TUI Nederland en DCI/ECPAT

Rol van Plan Nederland: financiering en projectmonitoring, in samenwerking met Plan Brazilië. In eigen land voert Plan Nederland, onder meer in samenwerking met het ministerie van Veiligheid en Justitie, TUI Nederland, ANVR en DCI/ECPAT, bewustwordingscampagnes over sekstoerisme in Brazilië.

4.4 Inhaalonderwijs in Pakistan

4.4.1 Rehana gaat weer naar school

Rehana's grootvader vond onderwijs voor meisjes maar onzin en haalde zijn kleindochter van school toen ze veertien was. Rehana trouwde en kreeg twee kinderen. Maar toen Plan een bijzondere school voor inhaalonderwijs opende in haar dorp - een Fast Track Learning Center (FTLC) - zag Rehana haar kans. "Eerst was mijn man er niet blij mee dat ik weer naar school wilde, maar ik beloofde hem dat ik gewoon voor de kinderen en het huishouden zou blijven zorgen. En mijn moeder bood aan om op de kinderen te passen in de uren dat ik op school zit." Rehana en haar man Mohammed hebben een zoontje van vijf en een dochtertje van drie en juist vanwege de kinderen wist Rehana haar man uiteindelijk te vermurwen. "Ik wil een opgeleide moeder worden, zodat ik mijn kinderen dingen kan leren en zij ook een goede opleiding krijgen." Rehana is vastbesloten om haar dochter dezelfde kansen te bieden als haar zoon. "Ik geef haar evenveel eten, liefde en kleren om te dragen en ik ga mijn zoontje leren om mee te helpen in het huishouden." Mohammed is inmiddels een enthousiaste promotor van vrouwenonderwijs. "Mensen in het dorp maken er grapjes over dat ik

mijn vrouw naar school stuur. Ze begrijpen niet waarom ze nog naar school gaat als ze toch al getrouwd is, maar ik trek me er niets van aan. Ik zie inmiddels de voordelen wel. Nu onze kinderen groter worden, kan mijn vrouw ze helpen met hun huiswerk."

4.4.2 Feiten over meisjesonderwijs in Pakistan

- Op elke 100 jongens in Pakistan worden er ruim 80 meisjes ingeschreven op de basisschool. Van deze meisjes maakt 52 procent de basisschool af. Slechts 40 procent van alle jongens en 29 procent van alle meisjes gaat daarna door naar het voortgezet onderwijs.
- Nog geen één op de drie meisjes komt dus verder dan de basisschool. Een middelbare school voor meisjes is zelden in het dorp en ouders laten hun dochters niet graag het dorp uit gaan, uit angst voor seksuele intimidatie of erger.
- Volgens de Pakistaanse wet hebben kinderen tot hun zestiende recht op onderwijs; desondanks staat het land op een tweede plek als het gaat om schooluitval, voornamelijk vanwege het grote aantal meisjes dat van school gaat.
- Uit onderzoek blijkt dat gebrek aan onderwijs en geweld tegen vrouwen en meisjes de twee voornaamste obstakels zijn die zelfbeschikkingsrecht en empowerment van meisjes en vrouwen in de weg staan.

4.4.3 Fast Track Learning Centers in Pakistan

In samenwerking met lokale partners en in het kader van het Girl Power-programma startte Plan in 2012 een pilotproject voor inhaalonderwijs voor Pakistaanse meisjes. In 276 zogenoemde Fast Track Learning Centers (FTLC's) kunnen zo'n 9.000 (voortijdige) schoolverlaters in de leeftijd van 10 tot 24 jaar in twee jaar alsnog de basisschool afmaken en een start maken met een middelbare-schoolliding. Met hun certificaat kunnen ze daarna instromen in het reguliere voortgezet onderwijs. Het doel van de FTLC's is om meisjes in een acceptabele en veilige omgeving voor te bereiden op vervolgonderwijs.

De meisjes krijgen examenvakken als Engels, wiskunde en Urdu, maar ook een training in *basic life skills*, met extra aandacht voor het ontwikkelen van zelfvertrouwen. Samira Al-Zwaini, programmamedewerker bij Plan Nederland, zag het effect daarvan bij een recent bezoek aan twee FTLC's in Chakwal. "Wat me opviel was dat de meisjes zo mondig

waren. Ze wilden hun middelbare school afmaken en ze vonden het vanzelfsprekend dat ze daarna verder gingen studeren.”

Docenten op de FTLC's zijn vaak meisjes uit het dorp die (minstens) de middelbare school hebben afgerond, maar anders niet de kans zouden hebben gekregen om docent te worden. Ze krijgen vooraf een opleiding, waarin ze ook leren over de rechten van kinderen en vrouwen en hoe ze hun leerlingen moeten motiveren. Er zijn bovendien veel intervisiebijeenkomsten voor docenten en, anders dan veel leraren in Pakistan, kunnen zij erop rekenen dat ze iedere maand hun salaris krijgen.

De locatie van de FTLC's is in overleg met de ouders van de meisjes bepaald. In veel gevallen is er een lokaal in de plaatselijke lagere school voor vrijgemaakt. Er zijn ook onderwijscomités opgericht, die zich onder meer inzetten voor bewustwording in de dorpen over het belang van onderwijs voor meisjes.

Plan voert het pilotproject voor inhaalonderwijs uit met drie lokale partnerorganisaties: het Bureau for University Extension and Special Programmes van de Allama Iqbal Open University, het Mountain Institute for Educational Development (MIED) en de organisatie National Rural Support Programme (NRSP). De eerste ontwikkelde het curriculum, rekruteerde de docenten en is bij examens aanwezig. De andere twee partijen zijn dagelijks in het veld en coachen de docenten.

Plan gelooft dat voor effectief onderwijs drie pijlers nodig zijn: 1. het realiseren van betere toegang tot het onderwijs met scholen in de buurt en aparte wc's voor meisjes; 2. betere onderwijskwaliteit door te zorgen voor goed opgeleide en gemotiveerde leerkrachten en goed lesmateriaal en 3. het realiseren van grotere relevantie van het onderwijs, zodat de meisjes iets leren waar ze ook daadwerkelijk iets aan hebben.

4.4.4 Stand van zaken van het project

- Voor de FTLC's zijn 276 docenten en 18 mastertrainers opgeleid. 8.725 leerlingen gaan nu naar school, meisjes die vaak al langer thuiszaten en anders hun middelbare school niet zouden afronden. Slechts 5 procent van de leerlingen is afgehaakt.
- Er zijn tot dusver 192 dorpsonderwijscomités opgezet die het management en beheer van de FTLC's ondersteunen.
- Inmiddels vindt 92 procent van de meisjes dat meisjes

hun school moeten kunnen afmaken, ook nadat ze zijn getrouwd of een kind hebben gekregen (voor de start van dit project was dat 54 procent).

- Begin 2015 halen de meisjes hun certificaat. De aandacht richt zich nu op het verduurzamen van de resultaten. Het doel is om de FTLC's van deze pilot ingebed te krijgen in het Pakistaanse onderwijs. Hierover worden gesprekken gevoerd met de Pakistaanse overheid.

4.4.5 Geleerde lessen

- Door alle stakeholders bij het proces te betrekken, is het gelukt om een kosteneffectief onderwijssysteem te ontwikkelen. Zo werden na overleg diverse FTLC's in een klas op de lagere school geopend. Ook komen de docentes uit de lokale gemeenschap. Ze hebben hun middelbare school afgerond en hebben een training gevolgd om lerares te worden. Ze vervullen daarmee een voorbeeldfunctie.
- Een belangrijke succesfactor is de steun van religieuze leiders. Minstens zo belangrijk is het om ouders intensief te betrekken in alle stadia van het project.
- Het vinden van een follow-up – het inbedden van de FTLC's in het Pakistaans onderwijs en het vinden van een vervolgopleiding voor de vertrekkende meisjes – is nog een grote uitdaging. Lobby bij de overheid heeft nog niet geleid tot inbedding van het FTLC-concept en de ouders zijn vooralsnog huiverig om voor de meisjes gezamenlijk vervoer naar de middelbare school te organiseren, zoals wel voor de jongens gebeurt. Ze willen liever dat de meisjes veilig in hun dorp onderwijs blijven volgen en dus dat de FTLC's worden verlengd. Het blijkt een traject van de langere adem.
- Het is belangrijk om ook jongens in dit project te betrekken, zodat zij dezelfde kansen krijgen. Dit zal nodig zijn om eventuele tegenwerking te voorkomen bij het verder uitrollen van het project in Pakistan.
- Het is nog zoeken naar geschikt beroepsonderwijs. Veel meisjes willen leren naaien, maar is die markt niet verzadigd? Welke mogelijkheden zijn er voor meisjes?

Feiten & cijfers

- **Project:** Girl Power-project vervolgonderwijs Pakistan
- **Doel:** Pilotproject waarin zo'n 9.000 Pakistaanse meisjes die vroegtijdig waren gestopt met school via inhaalonderwijs alsnog kunnen instromen op de middelbare school. Behalve empowerment van meisjes met betere onderwijskansen is het belangrijkste doel om het lokale maatschappelijke middenveld in staat te stellen de emancipatie (empowerment) van meisjes en jonge vrouwen te bevorderen. Dit project maakt deel uit van het Girl Power-programma, waarmee Plan en de partners van de Girl Power Alliance voor 1,5 miljoen meisjes in tien landen economische zelfstandigheid, goed onderwijs en een einde aan geweld willen realiseren.
- **Budget:** € 2.233.202 (dit is het totale budget van het Girl Power-programma van Plan in Pakistan).
- **Looptijd:** begin 2012 - eind 2015.
- **Donor:** het ministerie van Buitenlandse Zaken in het kader van MFSII.
- **Rol van Plan Nederland:** kennismakelaar, financiering en projectbegeleiding en –beheer, advies en monitoring en evaluatie, in samenwerking met Plan Pakistan en partners.

4.5 Noodhulp in de Filipijnen

4.5.1 Marinel wil studeren

Marinel (16) uit Salcedo, in de Filipijnse provincie Oost-Samar, kreeg een sms'je van een lokale Plan-medewerker om haar en haar familie te waarschuwen voor een naderende orkaan. Marinel was dus enigszins voorbereid, maar orkaan Haiyan, die in november 2013 toesloeg, was erger dan wie dan ook vooraf had kunnen bedenken. Marinel zag de daken van huizen eraf vliegen en bomen als lucifershoutjes breken of ontworteld de lucht in gaan. Alles in haar dorp werd meegesleurd door de razende wind. Marinel is nog steeds bang voor storm en harde regen. Ze woont met haar familie in de restanten van hun oude huis: vier met hout betimmerde pilaren met een tentzeil daarboven. Een wc of douche hebben ze niet meer – daarvoor gaat Marinel nu naar het huis van haar

oma, een halve kilometer verderop. Moeilijker is het als ze ongesteld is. Ze probeert een rustig hoekje te vinden in hun hut om zich te verschonen – in de sanitaire kits die Plan heeft uitgedeeld, zit gelukkig ook maandverband – maar ze mist privacy. En ze voelt zich niet meer helemaal veilig thuis. “Het blijft maar in mijn hoofd malen dat dit soort rampen mensen aanzetten om te stelen.”

In het puin van haar vroegere huis vond Marinel een schrijfblok, een pen en haar lesboek Engels terug. Nu ze thuis geen elektriciteit meer hebben, maakt ze haar huiswerk bij een olielamp en moet ze het doen zonder internet. School is inmiddels weer begonnen. Marinel is een van Plan's jeugdleiders in haar dorp en gaat graag naar school, maar ook het schoolgebouw is ernstig toegetakeld. “Het maakt me verdrietig om onze school zo te zien. Het dak is eraf gewaaid, dus is binnen alles kapot. En de computers zijn ook beschadigd. Als het regent, worden we tijdens de les vaak nat.”

Verskillende klasgenoten van Marinel stopten na de orkaan met school om hun ouders te helpen. Marinel's vader is visser en verloor met zijn boot ook zijn werk en het gezinsinkomen. Maar Marinel blijft naar school gaan en geniet van elk moment op school. “Ik wil weten wat mijn leraar weet. En na mijn eindexamen wil ik gaan studeren.”

4.5.2 Feiten over orkaan Haiyan in de Filipijnen

- Orkaan Haiyan raasde op 8 november 2013 over de Filipijnen, de sterkste orkaan ooit die aan land kwam.
- Minstens 6.300 mensen kwamen om het leven, 1.785 mensen zijn vermist, 28.626 mensen raakten gewond.
- De orkaan verwoestte ruim een half miljoen huizen volledig en beschadigde een half miljoen andere huizen. Meer dan 4 miljoen Filipijnen raakten dakloos.
- 2.500 scholen werden getroffen.
- De totale schade wordt geschat op 14 miljard euro.

4.5.3 Noodhulp in de Filipijnen

Plan werkt in zes provincies in de Filipijnen: Masbate, Westelijk Mindoro, Noord-Samar, West-Samar, Oost-Samar en zuidelijk Leyte. De orkaan veroorzaakte de grootste schade in Oost-Samar en in Leyte, waar een deel van de stad Tacloban (200.000 inwoners) volledig werd weggevaagd. In het getroffen gebied wonen 40.000 door Plan gesponsorde kinderen.

Zodra bekend werd dat Haiyan in de Filipijnen aan land zou komen, activeerde Plan het *early warning*-systeem per sms en sloeg noodvoorraden op voor 40.000 mensen. Meteen na de ramp zorgde Plan voor noodhulp, in samenwerking met lokale autoriteiten en andere hulporganisaties. Bijna 230.000 families kregen onderdak en dekens en ruim 258.000 mensen kregen veilig drinkwater en voedselhulp. Ook zorgde Plan voor hygiënekits en waterkits en richtte kindvriendelijke ruimtes in.

Bovendien zette Plan een cash-voor-werk-programma op, waardoor 17.725 mensen met het ruimen van puin en herstelwerkzaamheden weer geld verdienden om in hun dagelijks levensonderhoud te voorzien.

4.5.4 Stand van zaken

- Onder de slachtoffers van de ramp distribueerde Plan 12.000 tenten, 22.000 shelter-pakketten (tentzeil, gereedschap en dekens), 45.000 waterkits waarmee mensen zelf water konden ontsmetten, 55.000 hygiënekits (zeep, shampoo, tandpasta en maandverband) en voorzag mensen van maaltijden, waaronder 8.000 ton rijst.
- 22.000 schoolkinderen kregen *back-to-school* kits.
- Plan richtte 101 kindvriendelijke ruimtes in waar kinderen veilig kunnen spelen en leren; 12.580 kinderen kregen psychosociale hulp.
- 90 procent van de kinderen die voor de orkaan naar school gingen, zit weer in de schoolbanken.
- De noodhulpfase is nu afgerond en er is een begin gemaakt met de wederopbouw. Veel mensen in het gebied leefden van de kokosoogst, maar het duurt nog zeker vijf tot acht jaar voordat de palmbomen weer vruchten gaan dragen. Winkels zijn weggespoeld. Veel jongeren in het rampgebied zitten werkloos thuis.
- Plan startte in september 2014 een programma om kansarme jongeren van 17-30 jaar uit de zwaar getroffen gemeenten Guiuan, Salcedo, Balangkayan, Hernani en Tacloban aan werk te helpen. 1.674 jongeren krijgen een beroepsopleiding of worden opgeleid tot zelfstandig ondernemer. Het doel is om 851 jongeren te begeleiden naar een baan; 351 jongeren krijgen hulp van lokale ondernemers om een eigen bedrijfje op te zetten.

4.5.5 Terugblik

- Plan kijkt terug op een succesvolle noodhulprespons. Het lukte om snel extra fondsen te werven en de noodhulp binnen de mogelijkheden snel bij de mensen te krijgen die dat het hardste nodig hadden. De samenwerking met de Filipijnse overheid verliep ook goed.
- In eerste instantie was het heel moeilijk om goederen ter plekke te krijgen. Een luchtbrug opzetten bleek onmogelijk, het vliegveld was weggespoeld. Wegen waren onbegaanbaar, de haven kapot.

Feiten & cijfers

- **Project:** Noodhulp Filipijnen na orkaan Haiyan.
- **Doel:** noodhulp en hulp bij de wederopbouw in vier Filipijnse provincies die getroffen zijn door orkaan Haiyan. Bereik: 360.000 mensen.
- **Budget:** bijna USD 58 miljoen.
- **Donoren:** sponsors, institutionele donoren en corporate partners.
- **Looptijd:** Van november 2013 tot mei 2014 verleende Plan noodhulp; in juni 2014 startte de wederopbouwfase, die nog duurt tot mei 2017.
- **Rol van Plan Nederland:** Plan Nederland stelde extra fondsen ter beschikking en formeerde een team voor fondsenwerving voor noodhulp en communicatie over de ramp.



5. Resultaten

5. Resultaten

Plan Nederland heeft zich in het verslagjaar krachtig ingezet voor duurzame armoedebestrijding en een beter leven voor kinderen in ontwikkelingslanden, met speciale aandacht voor gelijke rechten en kansen voor meisjes. Daarvoor zijn drie zaken nodig:

- Efficiënt programmabeheer, specifieke expertise om programma's te ontwikkelen en uit te voeren en het delen van deze expertise met derden.
- Voldoende fondsen voor projectuitvoering afkomstig van een divers en evenwichtig palet aan financieringsbronnen, van overheidssubsidies tot financiële steun van bedrijven.
- Vertrouwen van het publiek en geloofwaardigheid van de organisatie. Zonder dat is er geen duurzaam fundament voor het werk van Plan.

Wat betreft al deze aspecten kijkt de organisatie terug op een arbeidsintensief jaar, waarin het gelukt is om de impact van de programma's op de situatie van meisjes verder te vergroten. Vooral de consequente focus op meisjesempowerment en gendergelijkheid droegen daaraan bij. Verreweg de meeste programma's zijn op schema en boeken vooruitgang. Ook heeft Plan Nederland de beoogde fondsen kunnen verwerven en is het gelukt om de inkomstenbronnen verder te diversifiëren. Wat betreft particuliere fondsenwerving lukte het dit jaar beter om de uitstroom van sponsors te verminderen. De gemiddelde donatie van kindsporsors was bovendien iets hoger dan vorig jaar. De fondsenwerving via evenementen daarentegen stelde teleur. Ook op het gebied van productontwik-

keling kon Plan Nederland de eigen verwachtingen nog niet waarmaken. Positief is dat Plan Nederland erin is geslaagd de binding met het publiek te vergroten, vooral via social media. Ook lijkt de landelijke campagne 'Krachtige Vrouwen' te zorgen voor grotere bekendheid en meer vertrouwen in Plan Nederland.

5.1 Resultaten Internationale Programma's

5.1.1. Doelstellingen Internationale Programma's

Hoofddoelstelling van de cluster Internationale Programma's is het vergroten van de impact van programma's op het empowerment van adolescente meisjes en jonge vrouwen. Vijf strategische doelen zijn hiervoor bepalend:

1. Inkomstendiversificatie
2. Specialisatie en beheer
3. Samenwerking
4. Kennismanagement
5. Bijdragen aan naamsbekendheid en imago.

Voor zowel het hoofddoel als de strategische doelen heeft Plan Nederland Key Performance Indicators (KPI's) geformuleerd.

5.1.2 Dit hebben we bereikt

Impact op empowerment van adolescente meisjes/jonge vrouwen

Plan Nederland slaagde er beter in dan verwacht om empowerment van meisjes en gendergelijkheid te profileren in de programma's. De interne focus hierop blijkt succesvol.

Vergroten impact van programma's voor adolescente meisjes en jonge vrouwen

KPI	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Toelichting
% programma-evaluaties met aangetoond positief effect op meisjesempowerment en gendergelijkheid	75%	60%	-	Deze indicator wordt tweemaal gemeten. De eerste meting was begin 2014.
Totaal aantal kinderen, jongeren en jonge mensen bereikt met programma's en aantal bereikte meisjes	750.000, van wie 600.000 meisjes (aantallen zijn afgerond)	750.000 totaal, van wie 500.000 meisjes	-	Bereik betekent alle kinderen/jongeren (0-24 jaar) die direct profiteren van de acties van Plan en/of de betrokken partners van Plan in het project.

1. Inkomstendiversificatie

Plan Nederland werkt al een aantal jaren aan fondsendiversificatie om niet te afhankelijk te zijn van één financieringsbron. In het verslagjaar heeft Plan Nederland ook in de programmalanden zelf succesvol fondsen geworven, bij de Nederlandse ambassade in Ethiopië, de UNFPA in Bangladesh en bij lokale financiers in bijvoorbeeld Mozambique. De inkomsten van corporate partners bleven wat achter op de begroting, vooral door de timing van de toekenning van twee grote grants van Accenture,

die anders dan verwacht, net niet meer in het verslagjaar vielen. De medewerkers van de afdeling Corporate Partnerships van Plan Nederland concentreerden zich met succes op versterking van bestaande relaties en investeerden in nieuwe relaties en in enkele prospects. De financiering bleef dus weliswaar iets achter, maar het netwerk aan potentiële corporate financiers is aanzienlijk groter geworden. De extra bijdrage van ruim € 2 miljoen van de Postcode Loterij, uit de jaarlijkse Extra Trekking, maakt de achterstand ruimschoots goed.

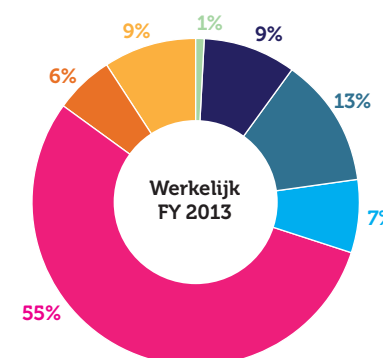
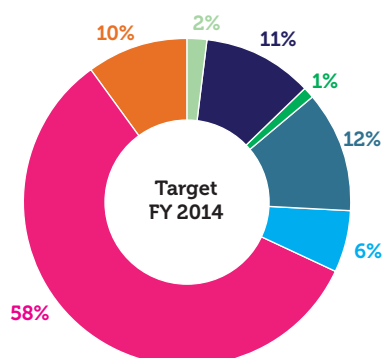
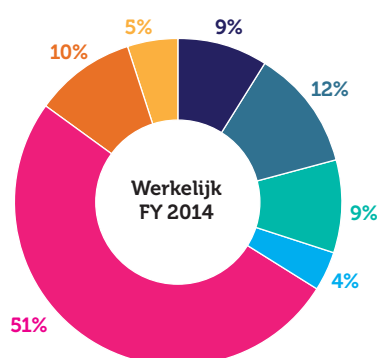
Strategisch doel 1: inkomstendiversificatie

KPI

Totale inkomsten institutionele en corporate partners

% projectcontracten dat is afgesloten in het verslagjaar

	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Toelichting
Totale inkomsten institutionele en corporate partners	€ 23.473.000	€ 22.559.000	€ 20.937.000	
% projectcontracten dat is afgesloten in het verslagjaar	15%	25%	20%	In het verslagjaar werden relatief weinig nieuwe projectcontracten afgesloten.



- Subsidies Ministerie Buitenlandse Zaken MFSII
- Subsidies Ministerie Buitenlandse Zaken overig
- NPL regulier
- NPL Extra Trekking
- Corporate Partners
- Vermogensfondsen
- Giften in natura
- Subsidies (EU)
- SHO
- Overige subsidies (lokaal geworven)

2. Specialisatie en beheer

De meeste programma-activiteiten zijn volgens planning uitgevoerd en het budget is (meer dan) besteed. Reden om redelijk tevreden te zijn. Plan Nederland heeft echter ook

ondervonden dat het door de steeds complexere samenwerkingsverbanden een uitdaging was om ieders rollen, taken en gewenste prestaties al vanaf het begin van de projecten goed te definiëren.

Strategisch doel 2: Specialisatie en beheer

KPI	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Toelichting
% lopende programma's 'on track'	81%	85%	81%	In enkele landen was de capaciteit onvoldoende om alle programma's 'on track' te laten lopen. Plan Nederland heeft de ondersteuning daarom geïntensiveerd.
% van het totale jaarlijkse programmabudget dat is besteed (uitgegeven in het veld)	102%	90%	119% (internationale programma's)	De besteding van de middelen loopt in grote lijnen volgens begroting. Het tempo van de uitvoering van sommige projecten vraagt soms om voorfinanciering, dat verklaart de overbesteding.
% van lopende programma's dat gender aware of gender transformatieve is	59%	65%	48%	Met name corporate partners moeten nog meer worden overtuigd van het belang van gendergelijkheid als integraal onderdeel van de projecten. Een taak voor het team van Plan Nederland om hierop toe te zien. Ook wordt genderscreening een standaardvoorwaarde in de projectcyclus.
% van andere Plan-landenkantoren dat tevreden is over samenwerking met Plan Nederland	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Intern klanttevredenheidsonderzoek vindt periodiek plaats. Het volgende onderzoek is gepland in verslagjaar 2015. Doelstelling: 75% van de landenkantoren is tevreden over de samenwerking met Plan Nederland.

3. Samenwerking

Plan Nederland is overtuigd van het nut en de noodzaak van samenwerking met andere partijen, want door bundeling van krachten kan meer worden bereikt. Een succesvol voorbeeld daarvan is de samenwerking met onder meer AkzoNobel, Amsterdam ArenA en TUI Nederland voor een project tegen seksuele uitbuiting in Brazilië rond het WK Voetbal. In het

verslagjaar werkte Plan Nederland hard aan het opzetten van een consortium met Terre des Hommes en DCI-ECPAT voor het strategische partnerschap met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Ook in de Plan-organisatie lag de nadruk op samenwerking: Plan Nederland diende samen met Plan Verenigde Staten een financieringsaanvraag in bij de Bill en Melinda Gates Foundation.

Strategisch doel 3: Samenwerking

KPI	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Toelichting
% van in het verslagjaar opgestelde overeenkomsten dat is ontwikkeld in samenwerking met externe partners (corporate partners, NGO's)	19%	n.v.t.	n.v.t.	Het betreft het percentage nieuw afgesloten projecten die zijn ontwikkeld in samenwerking met externe partners.
% van in het verslagjaar opgestelde overeenkomsten dat is ontwikkeld in samenwerking met interne partners (Plan-landenkantoren)	14%	n.v.t.	n.v.t.	Het betreft het percentage nieuw afgesloten projecten die zijn ontwikkeld en worden beheerd in samenwerking met interne partners.

4. Kennismanagement

Opleiding en training en het uitdragen van de expertise van de medewerkers van Plan Nederland kreeg meer aandacht dan vorig verslagjaar, maar over de gehele linie kan het

kennismanagement nog steeds beter. Ondanks goede evaluaties werd hieruit nog niet voldoende lering getrokken. Dit punt verdient een hogere prioriteit op de agenda.

Strategisch doel 4: Kennismanagement

KPI	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Toelichting
Lerend vermogen – kwaliteit medewerkers	voldoende	matig	matig	Bedoeld wordt de investering in tijd en budget voor de professionalisering van medewerkers Internationale Programma's.
Lerend vermogen – kwaliteit programma's	onvoldoende	matig	matig	Het betreft het identificeren van geleerde lessen en het toepassen daarvan bij verdere programmaontwikkeling.

5. Bijdragen aan imago en naamsbekendheid

Plan Nederland wil de jarenlange ervaring en expertise op het gebied van kindgerichte armoedebestrijding, gender en de situatie van meisjes en jonge vrouwen in ontwikkelingslanden ook benutten om zich te profileren. In het verslagjaar is het

team van Internationale Programma's er goed in geslaagd om kennis te delen tijdens (internationale) conferenties en zo de naamsbekendheid van Plan Nederland te vergroten en het imago als inhoudelijke expert te verbeteren.

Strategisch doel 5: Bijdrage aan imago en naamsbekendheid

KPI	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Toelichting
# Substantiële bijdragen als expert bij consultatieprocessen van beleidsmakers, (internationale) conferenties en media-aandacht	12	8	3	Het betreft vooral internationale conferenties van vakgenoten, donoren en publieke en private partijen.

Jongerenparticipatie

Mondiaal Burgerschap was tot het afgelopen verslagjaar een van de thema's van Internationale Programma's. Maar sinds verslagjaar 2014 is de participatie en het werken met Nederlandse jongeren bij Plan Nederland anders georganiseerd. Op termijn vallen de projecten om jongeren te mobiliseren en te betrekken bij het werk van Plan voornamelijk onder het cluster Marketing en Communicatie.

Girls Rights Watch

Girls Rights Watch (GRW) is een enthousiaste groep jongeren (18 – 26 jaar) die namens Plan Nederland aandacht vraagt voor gelijke kansen en rechten van adolescente meisjes in het Nederlandse ontwikkelingsbeleid. GRW organiseert originele acties en workshops voor leeftijdsgenoten, politieke jongerenorganisaties en beleidsmakers op het ministerie voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. In het verslagjaar bereikte

GRW met elf workshops en vier presentaties 643 jongeren direct en 1.565 jongeren via Facebook en de website.

We Create -The Road to Happiness

In het kader van het jongerenproject 'We Create -The Road to Happiness' reisde een groep jongeren naar Indonesië. Zij maakten de interactieve video 'Walk a mile in her Shoes', te bekijken met virtual reality-bril, waardoor de kijker haast letterlijk in de schoenen staat van een jonge Indonesische vrouw. Alle doelstellingen van het project zijn gehaald. In totaal zijn 90.010 jongeren bereikt en online werden 956.467 Nederlandse jongeren geïnformeerd over de situatie van meisjes in ontwikkelingslanden.

Girls Rights Watch en de HKU-studenten gebruiken de jongerenpagina van Plan Nederland op Facebook: www.fb.com/planyouthnl

Midterm-evaluatie Girl Power-programma

In januari 2013 vond een tussentijdse evaluatie plaats van het Girl Power-programma, dat in januari 2011 van start ging. De review geeft inzicht in de resultaten tot nu toe van het programma, dat een structurele verbetering beoogt van de rechtspositie van meisjes en jonge vrouwen in Bangladesh, Bolivia, Ethiopië, Ghana, Liberia, Nepal, Nicaragua, Pakistan, Sierra Leone en Zambia. Om dat te bereiken richt het programma zich op het aanpakken van geweld, grotere economische participatie en onderwijs.

Resultaten

Bescherming tegen geweld succesvol

Meisjes hebben minder vaak te maken met geweld dan voor de start van het programma. Het aantal mannen dat het normaal vindt om hun vrouw of vriendin te slaan daalde van 30 procent naar 12 procent. Bovendien voelen meer meisjes en jonge vrouwen zich sterk genoeg om 'nee' te zeggen tegen ongewenste seksuele avances en weten ze beter waar zij hulp kunnen vinden bij dreigend geweld.

Economische participatie: een uitdaging

Meisjes en jonge vrouwen maken vaker deel uit van schoolraden en buurtcomités en hun inbreng wordt meer gewaardeerd. Maar de uitvoering en naleving van beleid gericht op gendergelijkheid kan beter. Economische participatie is daarbij een belangrijke factor. In Nepal heeft het programma de economische zelfstandigheid van jonge vrouwen verbeterd, maar in de andere landen moet nog een verbeteringslag worden gemaakt.

Belang van onderwijs voor meisjes omarmd

De review laat een grote verandering zien in de houdingen aanzien van meisjesonderwijs. In de betrokken landen onderschrijft een overgrote meerderheid van de ondervraagden nu het belang van onderwijs voor meisjes en vindt dat meisjes moeten blijven leren, ook als ze trouwen of kinderen krijgen. In Pakistan heeft het programma ertoe geleid dat meisjes die met school waren gestopt, weer terugkomen om hun opleiding voort te zetten.

5.1.3 Geleerde lessen Internationale Programma's

- Plan Nederland zet meer in op publiek-private partnerschappen. Deze partnerschappen vragen om een commercieel perspectief, meer dan Plan Nederland gewend is. Zo moeten business cases naar verloop van tijd winst laten zien; een doelstelling die in de ontwikkelingssamenwerking tot nog toe geen prioriteit had. Medewerkers van Plan Nederland kregen in het verslagjaar daarom een training van Accenture in het opzetten van dit soort business-modellen. Ook worden voor publiek-private partnerschappen langere investeringsperiodes uitgetrokken.
- De trend laat zien dat subsidiebedragen steeds kleiner worden en de eisen van de financier steeds hoger. Plan Nederland leerde daardoor selectiever te zijn in de fondsen die worden aangeschreven, en ontwikkelde een formule om de kosten van een projectaanvraag af te zetten tegen de slagingskans en opbrengst. Deze kostenbatenanalyse zal helpen om zo gericht mogelijk nieuwe financieringsbronnen aan te boren.
- Plan Nederland is tot de conclusie gekomen dat projectevaluaties alleen niet toereikend zijn om daadwerkelijk profijt te hebben van geleerde lessen uit programma's. Extra tijd en aandacht voor het benutten van geleerde lessen in nieuwe programma's is komend jaar nodig.
- Nauwere aansluiting tussen geplande projectactiviteiten en de projectbetalingen zorgt ervoor dat beoogde uitgaven komend verslagjaar beter met elkaar in lijn zullen zijn.
- Plan Nederland heeft ervaren dat grotere betrokkenheid van jongens bij projecten zorgt voor grotere duurzaamheid van de resultaten.
- Het ontbreken van een lobbyist maakte dat de lobby van Plan Nederland in politiek Den Haag niet voldoende uit de verf kwam. Daarom heeft Plan voor het komende verslagjaar een lobbymedewerker aan het team van Internationale Programma's toegevoegd.
- Harmonisatie tussen de nationale kantoren (zoals Plan Nederland) en de regiokantoren van Plan zal ervoor zorgen dat de noodzakelijke competenties van de 'country offices' in de programmalanden flink worden verbeterd.

5.2 Resultaten Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving

Om de duurzaamheid van de programma's voor kinderen in ontwikkelingslanden te verzekeren, wierf Plan Nederland ook in het verslagjaar onder particulieren en zette zich in om daarvoor een vruchtbare voedingsbodem te creëren met grotere naamsbekendheid, een beter imago en aansprekende acties. Ook werkte Plan Nederland aan het verstevigen en bestendigen van de relatie met bestaande sponsors. De beslissing om met een campagne duidelijk te maken waarvoor Girls first staat, was een juiste: de campagne is enthousiast ontvangen en trekt veel aandacht. In de vervolgcampagne wordt de fondsenwervende component steviger aangezet om zo inhoudelijke support om te zetten in financiële steun voor de projecten van Plan.

Communicatie met belanghebbenden, om hen te informeren, op de hoogte te houden en verantwoording af te leggen over resultaten van het werk van Plan is ook een belangrijke doelstelling. Zie hiervoor hoofdstuk 3 Communicatie met belanghebbenden.

5.2.1 Doelstellingen Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving

1. Grotere naamsbekendheid van Plan Nederland
2. Een betere reputatie van Plan Nederland als betrouwbare organisatie
3. Behoud van bestaande sponsors
4. Het werven van nieuwe fondsen
5. Een grotere binding met het publiek
6. Ontwikkeling van nieuwe laagdrempelige producten (manieren om te geven)

5.2.2 Dit hebben we bereikt

1. Naamsbekendheid en imago

Bekendheid merk en imago

Doelstelling	Werkelijk FY14	Target FY14*	0-meting oktober 2013	Werkelijk FY13	Target FY15
Spontane naamsbekendheid*	11%	10%	8%	15%	13%
Geholpen naamsbekendheid*	42%	39%	35%	40%	42%
Bekendheid koers Girls first	10%	16%	8%	-	13%
Imago (in betrouwbaarheid)*	39%	37%	35%	42%	40%

* In het verslagjaar is een nieuwe meetmethode ingevoerd. Dat heeft geresulteerd in nieuwe targets voor de komende jaren, op basis van een nulmeting in oktober 2013.

Toelichting

De laatste metingen zijn verricht in maart 2014. Daaruit blijkt dat de naamsbekendheid en gepercipieerde betrouwbaarheid van Plan Nederland een stijgende lijn vertonen. De campagne 'Krachtige Vrouwen' lijkt hierbij een positieve rol te spelen. Met deze campagne wordt invulling gegeven aan de betekenis van Girls first, met de bedoeling om de merkpositie te verstevigen.

Activiteiten in het kader van naamsbekendheid en imago

Merkcampagne 'Krachtige Vrouwen'

Met de merkcampagne 'Krachtige Vrouwen' vertelde Plan Nederland in het verslagjaar waar de organisatie voor staat, wat het effect is van het werk van Plan en waarom het belangrijk is dit werk te steunen: de wereld heeft vrouwen nodig en Plan geeft meisjes de kans op te groeien tot krachtige vrouwen. Met de campagne wil Plan Nederland de naamsbekendheid en het vertrouwen in de organisatie vergroten, de reputatie verbeteren en de relevantie tonen door de expertise van Plan zichtbaar te maken. De merkcampagne moet zo bijdragen aan de bereidheid van het publiek om Plan te steunen.

De merkcampagne bestaat uit een televisiecommercial met bekende krachtige vrouwen, advertenties in regionale en landelijke media en een webapplicatie – inmiddels niet meer in de lucht - waarmee iedereen het filmpje van de commercial persoonlijk kon maken en via social media kon delen, onder het motto 'Wie is jouw krachtige vrouw?' (www.wieisjouwkrachtigevrouw.nl)

De campagne zorgde tussen oktober 2013 en januari 2014 voor een stijging van de spontane en geholpen naamsbekendheid en een verbetering van het imago van Plan Nederland onder het Nederlandse publiek. In het vierde kwartaal van het verslagjaar genereerde de merkcampagne gratis media-aandacht ter waarde van € 220.000.

De conversie van de webapplicatie wieisjouwkrachtigevrouw.nl was goed, maar het absolute aantal gebruikers stelde teleur: 1.450 mensen personaliseerden de commercial. Reden om niet met deze applicatie door te gaan.

Wereldmeisjesdag (11 oktober)

Op Wereldmeisjesdag, 11 oktober, riep Plan Nederland het publiek op (symbolisch) in actie te komen voor meisjes in ontwikkelingslanden. Op een levensgrote gummuur op het Beursplein in Amsterdam konden mensen de barrières die meisjes in hun ontwikkeling belemmeren, ter plekke uitgummen, zoals kindhuwelijken, gedwongen werk en

andere vormen van uitbuiting en discriminatie. Om de Girls first-boodschap kracht bij te zetten, kleurde de Beurs van Berlage roze, net als andere markante gebouwen wereldwijd. De opkomst op het Beursplein was door slecht weer - het regende de hele dag pijpenstelen - helaas beduidend lager dan verwacht. 's Avonds organiseerde Plan Nederland in samenwerking met MTV de finale van de campagne Because I am a Girl Knock-Out! Deze jongerencampagne genereerde gratis publiciteit ter waarde van € 103.390, onder meer op landelijke en regionale televisie en in print-media en online-publicaties.

Campagne 'Don't Look Away' tegen seksuele uitbuiting

Tijdens het WK Voetbal voerde Plan Nederland samen met oud-voetbalinternational John de Wolf, DCI/ECPAT, Free a Girl en Terre des Hommes de campagne 'Don't Look Away' tegen prostitutie van minderjarigen in Brazilië. De campagne, die de nadruk legde op bewustwording van het probleem bij een groot publiek, werd ondersteund door het ministerie van Veiligheid en Justitie, reisorganisatie TUI Nederland en de ANVR. De campagne sloot aan op de gelijknamige internationale Plan-campagne. In Nederland richtte de campagne zich vooral op Nederlandse oranjepartners, niet als potentiële daders, maar als partners bij het bestrijden van seksuele uitbuiting van minderjarigen. De campagne genereerde veel media-aandacht, onder meer in het AD, Trouw, de Telegraaf, Het Parool en bij Pauw & Witteman, Met het Oog op Morgen en De Ochtenden. De campagne krijgt een vervolg in de aanloop naar de Olympische Spelen in 2016.

2. Behoud van sponsors

Het is Plan Nederland dit verslagjaar beter gelukt om bestaande sponsors te behouden. Dat geldt zowel voor kindsponsors als voor projectsponsors. Vooral de service aan nieuwe projectsponsors kort na een wervingsactie draagt hieraan bij. Daarbij legt Plan Nederland de nadruk op duidelijke informatie over het commitment van de sponsor, zodat mensen goed geïnformeerd een sponorschap aangaan.

Behoud van sponsors en inkomsten uit particuliere fondsenwerving

Bedragen in €

Doelstelling	Werkelijk FY14	Target FY14	Werkelijk FY13	Target FY15
Inkomsten kindsporsoring	20.673.000	20.689.000	22.604.000	19.053.000
Inkomsten projectsporsoring	2.415.000	2.552.000	2.386.000	2.776.000
Aantal kindsporsors	64.408	66.135	70.398	66.426
Aantal projectsporsors	27.145	32.260	25.667	33.561
Inkomsten acties, eenmalige sporsoring en eenmalige bijdragen noodhulp	1.080.000	1.550.000	227.000	1.830.000
Nalatenschappen	1.179.000	1.500.000	1.590.000	1.300.000
Uitstroom kindsporsors	8,9%	9%	9%	< 9%
Uitstroom projectsporsors	12,3%	15%	16 %	< 25%

Activiteiten in het kader van behoud**Betere service**

Om de relatie met bestaande sponsors te bestendigen en te intensiveren verbeterde Plan Nederland de service aan sponsors. De medewerkers van Customer Services beantwoordden mails en telefonische vragen en verzoeken sneller en namen vaker zelf contact op met sponsors, bijvoorbeeld om hen te bedanken voor hun jarenlange loyaliteit en om te vragen hoe zij het liefst geïnformeerd willen worden.

Girls first magazine en de digitale nieuwsbrief

Met het periodiek Girls first magazine en een digitale nieuwsbrief houdt Plan Nederland sponsors op de hoogte, betreft hen en bevestigt hen in de keuze voor Plan. Zie ook hoofdstuk 3, Communicatie met belanghebbenden.

3. Het werven van nieuwe fondsen

Fondsenwerving door middel van een paar grote evenementen per jaar was minder succesvol dan begroot en verwacht. De door Plan Nederland georganiseerde evenementen trokken minder deelnemers dan voorzien. Daarvoor zijn verschillende redenen: scholen worden bijvoorbeeld betrokken bij een groot aantal charitatieve evenementen en maken, meer dan vroeger, een keuze uit het grote aanbod. Ook was het sponsorbedrag per deelnemer bij sommige evenementen kleiner dan begroot. Wel zijn er substantiële verbeteringen doorgevoerd op het gebied van straat- en door-to-doorwerving.

Activiteiten in het kader van werving**Fondsenwerving op straat en door-to-door**

Een substantieel deel van de nieuwe projectsporsors zijn in het verslagjaar geworven via door-to-door-acties en straatwerving. Verandering van het straatwervingsbureau waarmee Plan Nederland samenwerkt, zorgde in het tweede kwartaal voor een aantal slechte maanden. De inzet

van meerdere door-to-door-bureaus tegelijkertijd had in het laatste kwartaal een positief effect op het aantal geworven sponsors. In totaal leverde straat- en door-to-doorwerving in het verslagjaar 8.113 nieuwe sponsors op.

Kenau's Vrouwenleger en de Tower Run

In het kader van de merkcampagne 'Krachtige Vrouwen' organiseerde Plan Nederland een reeks fondsenwervende activiteiten rond de heldhaftige Kenau Simonsdochter Hasselaer, die in 1572 een vrouwenleger formeerde om de Spaanse bezetter te verslaan. Actrice Monic Hendrickx, die de titelrol speelt in de film Kenau, steunde deze activiteiten: het multimediale project 'Kenau's Vrouwenleger' en de sponsorloop 'Tower Run', waarmee sterke vrouwen zich konden inzetten voor meisjes in ontwikkelingslanden. Een klein percentage van de verkoop van de bioscoopkaartjes kwam ten goede aan de meisjesprojecten van Plan. In het Frans Hals Museum in Haarlem was bovendien een Kenau-tentoonstelling en er werden Kenau-sieraden verkocht. Van al deze activiteiten ontving Plan Nederland een opdracht in geld. Het aantal bioscoopbezoekers en het aantal deelnemers aan de game en de Tower Run vielen tegen en daarmee ook het fondsenwervende resultaat: € 67.000 (begroot: € 150.000). De mediawaarde van de vrije publiciteit was met ruim € 370.000 (alleen printmedia) ver boven verwachting.

De Color Run

De sponsorloop Color Run in de zomer van 2013 droeg bij aan grotere naamsbekendheid, met name onder de doelgroep jonge vrouwen (25-35 jaar). Ook genereerde het evenement veel nieuwe leads. Fondsenwervend viel de Color Run echter behoorlijk tegen, reden voor Plan Nederland om de samenwerking met de organisatoren in 2014 niet voort te zetten.

Schaatsen en Zwemmen voor Water

Meer dan 17.000 kinderen van ruim 200 Nederlandse scholen deden in november 2013 mee aan de landelijke scholierenactie Schaatsen en Zwemmen voor Water. Aangemoedigd door onder anderen schaatskampioene Annamarie Thomas schaatsten en zwommen de kinderen € 436.000 bij elkaar voor veilig drinkwater en betere hygiëne in Uganda. Het was opnieuw een leuk en inspirerend evenement, maar omdat er minder scholen meededen dan verwacht, is het begrote resultaat niet gehaald.

Werving voor noodhulp

Ook in het verslagjaar werden de kinderen en families voor wie Plan werkt slachtoffer van rampen en conflicten en bood Plan levensreddende noodhulp en opvang en bescherming van de kinderen. Plan Nederland droeg daaraan bij door noodhulpoproepen aan sponsors en andere betrokkenen, via brieven en mails en via het web. Voor noodhulp aan de slachtoffers van orkaan Haiyan, die onvoorstelbare schade aanrichtte in de Filipijnen, gaven sponsors van Plan Nederland in het verslagjaar € 325.000.

Noodhulpoproepen voor steun aan de vluchtelingen van het bloedige conflict in Zuid-Sudan en voor bijdragen aan de strijd tegen ebola in West-Afrika brachten in het verslagjaar respectievelijk € 1.516 en € 1.243 op. Het gaat daarbij om de opbrengst van enkele weken.

4. Grotere binding met het publiek

Vooral op social media en online platforms is de binding met het publiek succesvol. Er is veel interesse in de thema's van Plan Nederland, getuige het groeiende aantal vrienden en volgers en de toenemende interactie op Facebook en Twitter. De boodschap van de campagnecommercial 'Krachtige Vrouwen' is op het web succesvol ondersteund door persoonlijke verhalen van meisjes uit de programma-landen van Plan. De commercial zorgde voor substantieel meer traffic naar de site. Met de introductie van een vernieuwde website komend verslagjaar (juli 2014), wil Plan Nederland de publieksbinding nog verder verbeteren. Zie ook hoofdstuk 3, Communicatie met belanghebbenden.

5. Nieuwe producten

Voor het ontwikkelen van nieuwe fondsenwervende producten zijn in het verslagjaar verschillende tests gedaan, die waardevolle ervaringen voor Plan Nederland hebben opgeleverd. De planning voor deze producten in verslagjaar 2013 bleek iets te optimistisch. Het ontwikkelen van nieuwe manieren van geven (kanalen en producten) vraagt meer tijd dan was voorzien. Innovatie vergt andere werkwijzen en herverdeling van capaciteiten en verantwoordelijkheden en er is tijd nodig om te testen en pilots in te richten. Maar er ligt nu een goed fundament voor komend verslagjaar.

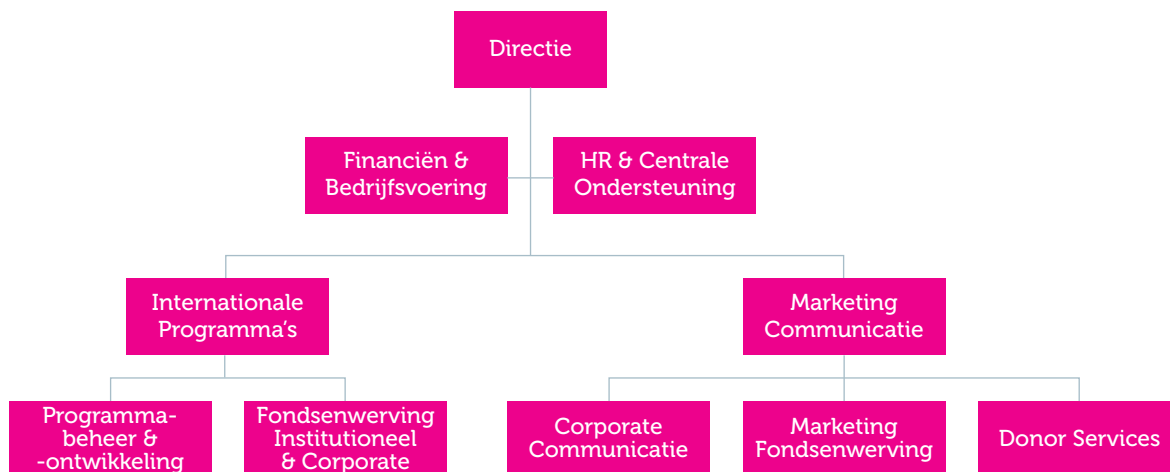
5.2.3 Geleerde lessen Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving

- De merkcampagne had een aantoonbaar positieve invloed op de naamsbekendheid en het imago van Plan Nederland, al moet nog blijken hoe lang dit beklijft. Bovendien had de campagne invloed op de aanwas van nieuwe sponsors. Plan Nederland blijft daarom landelijk campagne voeren en landelijke activiteiten organiseren om grotere naamsbekendheid en een positief imago te bevorderen.
- In het verslagjaar werd opnieuw duidelijk hoe groot het belang is van social media; verhalende content zorgt voor betrokkenheid en grotere betrokkenheid zorgt voor behoud. Plan Nederland zal ook steeds meer gaan fondsenwerven via social media.
- Op het gebied van straatwerving zijn belangrijke verbeteringen gerealiseerd. Op basis daarvan verwacht Plan Nederland betere resultaten in het komende jaar. Bij crowdfunding en online-fondsenwerving is het gebruiksgemak van de applicaties essentieel. Mensen willen ook mobiel (tablet en mobiele telefoon) kunnen geven. Alle opties om te doneren moeten daarom mobile responsive zijn. Daaraan wordt in het komende jaar hard gewerkt, te beginnen met de nieuwe mobile responsive website.
- Het organiseren van nieuwe, eigen evenementen is zeer arbeidsintensief en levert nog te weinig op. Plan Nederland gaat zich daarom concentreren op minder evenementen dan voorheen, zodat de georganiseerde evenementen meer (interne en externe) aandacht krijgen. Waar dat effectief is, bundelt Plan Nederland daarbij de krachten met grote, bekende partners.



6. De organisatie

6. De organisatie



6.1 Human resources: de mensen van Plan Nederland

Aan het einde van het verslagjaar (30 juni 2014) werkten bij Plan Nederland 83 mensen.

De medewerkers van Plan Nederland	Werkelijk FY2014	Werkelijk FY2013	Target FY2015
aantal medewerkers*	83	82	85,0
fulltime/parttime*	48/35	46/36	-
aantal stagiaires in het verslagjaar	12	7	-
FTE*	78	76	80,0
vrouw*	58	56	-
man*	25	26	-
vrouwelijke leidinggevenden	60,0%	58,3%	-
gemiddeld aantal dienstjaren	8	7	-
gemiddelde leeftijd	42	42	-
verloop	24,2%	26,9%	15,0%
ziekteverzuim (exclusief zwangerschapsverlof)	5,1%	5,8%*	5,0%
flexratio onbep/bepaalde tijd*	54/29	55/27	35,0%

* absoluut aantal per 30-06-2014

Toelichting

Het aantal medewerkers van Plan Nederland is in het verslagjaar licht gestegen. In het komende verslagjaar zal dit aantal verder toenemen. Het houdt daarmee gelijke tred met de voorzichtige groei van de organisatie. Preventie- en gezondheidsmanagement heeft geleid tot een kleine daling van het ziekteverzuim.

6.1.1 Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

Omdat de bestaande pensioenregeling en -afspraken afliepen, is in het verslagjaar met instemming van de OR een nieuwe pensioenregeling afgesproken en ingevoerd. De nieuwe regeling ligt meer in lijn met de maatschappelijke ontwikkelingen en medewerkers dragen zelf meer bij.

Met het oog op de gezondheid van de medewerkers is een bedrijfsfitnessregeling ingevoerd, waaraan ruim twintig medewerkers deelnemen. Bovendien zijn twee preventie-medewerkers aangesteld en opgeleid. Op hun advies zijn alle oude bureaustoelen vervangen door nieuwe, verstelbare stoelen.

Ontwikkeling en training

Plan Nederland hecht grote waarde aan persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Individuele training of ontwikkeltrajecten worden in overleg met de leidinggevende dan ook veelal ondersteund.

Tegelijkertijd is er in de hele organisatie de wens om verder te ontwikkelen en meer uniform en efficiënt te werken. Omdat projectmatig werken bij Plan Nederland steeds belangrijker wordt, volgden alle medewerkers in het verslagjaar een tailormade training projectmanagement, uitgesplitst naar functieniveau (projectmedewerker, projectmanager en opdrachtgever). De managers en senior medewerkers doorliepen in het verslagjaar een leiderschapsprogramma.

6.1.2 Werving en selectie

In het verslagjaar heeft Plan Nederland medewerkers vooral geworven via de Plan-accounts op LinkedIn, Facebook en Twitter, ondersteund door de eigen netwerken van medewerkers op social media. Deze manier van werven was grotendeels succesvol. Het aantal vacatures is gestegen, vanwege de lichte groei van Plan Nederland en iets snellere wisselingen. Ook het aantal reacties op vacatures nam toe. Dit gaf extra werkdruk op de afdeling HR.

6.1.3 Efficiency HR-processen

Alle functieprofielen zijn in het verslagjaar herschreven en ingevoerd in het bestaande HR-systeem, met een koppeling naar de beoordelingsmodule.

Ook de systemen van HR zijn verder verbeterd en gedigitaliseerd. Medewerkers en managers hebben daardoor

online meer inzage in bijvoorbeeld salaris, verlof en hun persoonlijke informatie. Bovendien kunnen medewerkers en managers zelf wijzigingen direct doorgeven. Verdere optimalisatie staat gepland voor verslagjaar 2015.

6.1.5 Diversiteit van medewerkers en vrijwilligers

Plan Nederland streeft naar zo groot mogelijke diversiteit van de medewerkers en moedigt medewerkers, vrijwilligers, corporate partners en leveranciers aan betrokken te zijn bij de doelstellingen van Plan. In de praktijk blijft het moeilijk een evenredig aantal vrouwelijke en mannelijke medewerkers te werven, omdat er meer vrouwen dan mannen solliciteren.

6.1.6 De vrijwilligers

Plan Nederland kon dit verslagjaar rekenen op de inzet van zo'n 250 vrijwilligers, die een belangrijke bijdrage leveren aan de activiteiten in Nederland, bijvoorbeeld in het kader van bewustwording, fondsenwerving, ondersteuning van acties als Schaatsen en Zwemmen voor Water en als vertaler van sponsorpost.

De vrijwilligersorganisatie

De vrijwilligers van Plan Nederland zijn ingedeeld in verschillende regio's. Per regio is er één regiocoördinator, de contactpersoon tussen de vrijwilligers en Plan Nederland. Elk regioteam van vrijwilligers bestaat idealiter ook uit een evenementencoördinator, een evenementenmedewerker, een persmedewerker, een flexvrijwilliger (een vrijwilliger op projectbasis) en een vertaler. Samen initiëren en organiseren zij acties in de regio en helpen mee met evenementen van Plan Nederland.

Ondersteuning van de vrijwilligers

Het vrijwilligersnetwerk wordt bij Plan Nederland aangestuurd door een coördinator evenementen & vrijwilligers en een medewerker vrijwilligers.

Zij zorgen voor:

- werving, selectie en training van vrijwilligers;
- communicatie met de vrijwilligers;
- het begeleiden van de regiocoördinatoren;
- het motiveren en ondersteunen van de vrijwilligers;
- het coördineren en faciliteren van vrijwilligersactiviteiten;
- formuleren en uitvoeren van vrijwilligersbeleid.

De vrijwilligers hebben een gezamenlijke Facebook-groep en krijgen vier keer per jaar een digitale nieuwsbrief voor

en door vrijwilligers. Een keer per jaar organiseert Plan Nederland een dag speciaal voor vrijwilligers. Op die dag worden nieuwe ontwikkelingen en campagnes gepresenteerd, workshops gegeven en de vrijwilligers uitgenodigd mee te denken over nieuwe producten en mogelijkheden om het vrijwilligerswerk gemakkelijker te maken. Bovendien denken zij mee over hoe ze kunnen inhaken op campagnes. Ieder kwartaal vindt een overleg plaats met alle regio-coördinatoren.

Activiteiten in het verslagjaar: een kleine greep

- 200 vrijwilligers droegen bij aan een succesvol landelijk scholierenevenement: Schaatsen en Zwemmen voor Water.
- Vrijwilligers genereerden in het verslagjaar veel vrije publiciteit in de lokale pers, in het bijzonder gedurende de actie Schaatsen en Zwemmen voor Water.
- De vrijwilligers uit de regio Utrecht organiseerden op Wereldmeisjesdag (11 oktober) een roze winkelroute in Utrecht; op het Centraal Station werd een film vertoond over het werk van Plan.
- Vrijwilligers uit het hele land hielpen op Wereldmeisjesdag met de gummuur-actie op het Beursplein in Amsterdam, en met de Plan-sponsorloop Tower Run in Den Haag.
- De vrijwilligers uit Groningen stonden met een Plan-stand op de Beurs 'Vrouw' in Leeuwarden en promootten de campagne 'Krachtige Vrouwen'.
- De vrijwilligers uit Den Haag en Amsterdam vertelden festivalbezoekers op Bevrijdingsdag over het werk van Plan.

Geleerde lessen

De vrijwilliger verandert en voelt er steeds minder voor om zich voor langere tijd te verbinden aan één organisatie. Veel jonge vrijwilligers willen liever flexibel werken en zich op projectbasis inzetten. Plan Nederland gaat zich daarom meer richten op projectmatig vrijwilligerswerk. Vrijwilligers kunnen zich aanmelden voor een vrijwilligersfunctie voor de langere termijn, maar ook voor een vrijwilligersklus met een duidelijk start- en eindpunt.

6.1.7 De ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van Plan Nederland bestaat uit vijf leden en vergadert minstens een keer per maand alleen en een keer per maand met de directie en de HR-manager. De OR kijkt terug op een bewogen jaar, waarin de pensioenregeling per 1 januari 2014 een belangrijke plaats innam. De discussies met de directie waren soms kritisch en fel, maar altijd in openheid en met wederzijds respect.

In het verslagjaar vergaderde de OR over:

- een nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2014;
- verlenging Sociaal Plan per 1 januari 2014;
- instemming wijzigingen personeelshandboek;
- ervaren werkdruk door sommige medewerkers;
- instemming Per Diem-regeling (kostenvergoeding dienstreizen) per 1 oktober 2013;
- performance ICT-systemen en beschikbaarheid ICT-hulpmiddelen;
- loonaanpassing per 1 juli 2014.

Periodiek vindt overleg plaats met de preventiemedewerkers over de opvolging van de RIE (Risico-inventarisatie en Evaluatie) van begin 2013.

Communicatie van de OR met de achterban

Alle advies- en instemmingsaanvragen staan op de netwerkschijf van Plan Nederland en zijn openbaar. Dat geldt ook voor alle niet-vertrouwelijke notulen van de OR en het OR-directieoverleg. Voor het raadplegen van de achterban worden achterbanbijeenkomsten georganiseerd of wordt gebruikgemaakt van het digitale enquêtesysteem *survey monkey*. Waar nodig wordt de hulp ingeschakeld van een externe adviseur. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de voorlichting en raadpleging van de achterban in relatie tot de wijziging van de pensioenregeling.

Kennisontwikkeling en deskundigheid van de OR

De OR vindt de kwaliteit van het werk erg belangrijk. Daarvoor is het noodzakelijk dat de OR tijdig de beschikking krijgt over noodzakelijke achtergrondinformatie, zodat mogelijke kennisachterstand kan worden opgelost met bijscholing en extern advies. In het afgelopen jaar heeft de OR zich extra laten informeren over pensioenregelingen en een voorgesteld Sociaal Plan. Nieuwe leden hebben een cursus gevolgd over de rechten en plichten van ondernemingsraden.

De OR in 2015

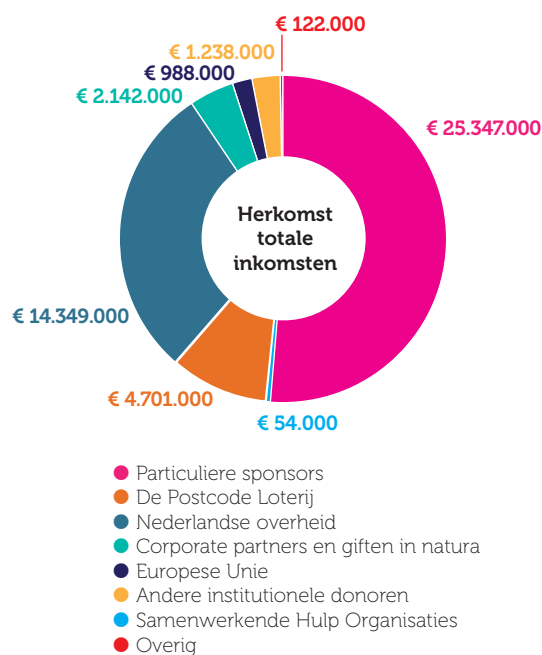
De pensioenregeling met Zwitserleven die eind 2013 afliep is per 1 januari 2014 vervangen door een nieuwe regeling voor twee jaar. Vanaf de tweede helft van 2014 zal de OR worden betrokken bij een nieuwe regeling per 2016. Plan Nederland zoekt naar een regeling die recht doet aan de wensen van de medewerkers en de daartoe ter beschikking gestelde middelen en die in lijn is met de sector.

6.2 Partners

Zonder partners kan Plan Nederland niets betekenen voor kinderen in ontwikkelingslanden. De bijdragen van particuliere sponsors, de corporate partners, de Postcode Loterij, de Nederlandse overheid, de Europese Unie en andere institutionele donoren zijn onmisbaar voor succesvolle projecten.

In een inhoudelijk en gelijkwaardig samenwerkingsverband met bedrijven en institutionele donoren ondersteunt Plan Nederland als deskundige gesprekspartner bedrijven bij het nemen van verantwoordelijkheid in de keten. Bovendien kunnen Plan's expertise en lokale netwerken in de programmalanden worden gematcht met de behoefte van multinationals aan bijvoorbeeld arbeidskracht in lokale markten. Zo vullen kennis en ervaring van de samenwerkingspartners elkaar aan.

6.2.1 Geldstromen



De inkomsten van Plan Nederland zijn grofweg te verdelen in twee geldstromen: de inkomsten uit bijdragen van particulieren en subsidies en grants van het bedrijfsleven en institutionele donoren, waaronder de Nederlandse overheid en de EU.

De bijdragen van Nederlandse kindssponsors worden via Plan International geïnvesteerd in kindgerichte gemeenschapsprojecten in het kader van Child Centered Community Development. De eindverantwoordelijkheid

voor de inhoud en controle op de uitvoering van deze projecten ligt bij Plan International.

De fondsen geworven bij projectsponsors, institutionele donoren en het bedrijfsleven zijn geoormerkt voor specifieke projecten. De inhoud en controle op de uitvoering van deze projecten worden beheerd door Plan Nederland en beoordeeld door de betreffende partners die een project (mede)financieren.

6.2.2 Particuliere sponsors

Ze zijn van oudsher de ruggengraat van Plan, ook in Nederland: de duizenden particuliere sponsors die persoonlijk betrokken zijn en vaak jaren bijdragen aan een beter leven voor kinderen in ontwikkelingslanden. Als kindsponsor, als sponsor van een project of met een eenmalige donatie. Voor kindssponsors is vooral de persoonlijke band met een kind bijzonder, door correspondentie of door een bezoek dat Plan mogelijk maakt.

6.2.3 De ambassadeurs

Plan Nederland is trots op de samenwerking met trouwe en toegewijde ambassadeurs als Tess Milne, Giovanca, Daphne Bunskoek, Annamarië Thomas, Miss Nine en Mika van Leeuwen. Zij zetten zich met hart en ziel in voor kinderen in ontwikkelingslanden en gelijke rechten en kansen voor meisjes. Zo zorgen zij ervoor dat het werk van Plan bekend wordt bij een groot publiek. Ook blogger Miss Lipgloss en dj MC Boogshe zijn betrokken bij de campagnes van Plan Nederland.

6.2.4 Het bedrijfsleven

Bedrijven vinden het steeds belangrijker om een bijdrage te leveren aan een duurzame wereld en zoeken samenwerking met organisaties als Plan in het kader van hun maatschappelijke betrokkenheid.

Plan Nederland werkt graag samen met corporate partners, want door het bundelen van krachten kan meer worden bereikt. De corporate partners van Plan Nederland steunen het werk van Plan met financiële bijdragen, maar ook met menskracht, ervaring en expertise. In het verslagjaar kon Plan Nederland rekenen op de steun van onder meer Accenture (Youth Economic Empowerment in vier landen), AkzoNobel (onder meer Youth Economic Empowerment in Brazilië), de ASN Bank (Better Life Options Program voor meisjes in Nepal), Team Relocations (jongerenwerkgelegen-

heidsproject Saksham in India), Vitens Evides (watervoorziening in Malawi), Basic Water Needs (water en sanitatie in India), TUI Nederland (programma tegen seksuele uitbuiting in Brazilië), Cisco (Werkgelegenheid in de IT-sector voor meisjes in Egypte) en Amsterdam ArenA (jongerenwerkgelegenheid in Brazilië).

6.2.5 De Postcode Loterij

Plan Nederland is sinds 1998 beneficiant van de Postcode Loterij. De structurele steun van de Loterij en bijdragen uit de Extra Trekking maken veel programma's, projecten en campagnes mogelijk, waaronder het programma Missing Child Alert, tegen kinderhandel in de landendriehoek Bangladesh, India en Nepal, maar ook de landelijke scholierenactie Schaatsen en Zwemmen voor Water. In het verslagjaar heeft Plan Nederland € 2.700.000 ontvangen van de Postcode Loterij en € 2.001.197 uit de Extra Trekking voor het programma Een Bloedserieuze Zaak - Menstrual Hygiene Management in Uganda.

6.2.6 De overheid, de EU en andere institutionele donoren

Plan Nederland ontvangt subsidie van de Nederlandse overheid in het kader van het Medefinancieringsstelsel (MFSII). Plan Nederland krijgt deze subsidie tot 2015 voor het programma Girl Power, dat in alliantie met vijf andere organisaties – de Girl Power Alliance – wordt uitgevoerd. Ook de EU en andere institutionele donoren financieren via Plan Nederland programma's van Plan.

6.2.7 Nieuwe partnerschappen

Nieuwe partnerschappen sloot Plan Nederland in het verslagjaar met adviesbureau voor commercieel vastgoed CBRE (een onderwijsprogramma in Sierra Leone voor meisjes en kinderen met een handicap), Turing Foundation (en onderwijsproject in Sierra Leone) en Stichting Social Economic Investments (SEI). SEI voert commerciële projecten uit, maar keert de winst uit aan goede-doelenorganisaties, waaronder Plan.

6.3 Allianties en samenwerkingsverbanden

Plan Nederland heeft met een aantal strategische partners een samenwerkingsverband (alliantie), gebaseerd op een gemeenschappelijk doel. Door expertise te bundelen, kunnen de doelgroepen in de programmalanden beter worden gesteund.

6.3.1 Girl Power Alliance

Een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband is de Girl Power Alliance (voorheen Child Rights Alliance), waarmee Plan het Girl Power-programma uitvoert. Dit grootschalige programma wordt gefinancierd door het ministerie van Buitenlandse Zaken in het kader van het medefinancieringsstelsel en wordt uitgevoerd in tien landen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika*.

Behalve Plan Nederland bestaat de alliantie uit Child Helpline International, Defence for Children-ECPAT, Free Press Unlimited, International Child Development Initiative (ICDI) en Women Win.

*Ghana, Liberia, Sierra Leone, Ethiopië, Zambia, Bangladesh, Nepal, Pakistan, Bolivia en Nicaragua.

6.3.2 Partos

Plan Nederland is lid van Partos, de Nederlandse branchevereniging voor internationale samenwerking. Partos behartigt de belangen van 120 particuliere Nederlandse ontwikkelingsorganisaties en ondersteunt de leden met activiteiten op het gebied van kwaliteit, innovatie, beeldvorming, visieontwikkeling en de relatie met andere spelers, zoals de overheid, het bedrijfsleven en particuliere initiatieven.

6.4 Bedrijfsvoering

6.4.1 Governance

Om bij te dragen aan empowerment van meisjes en betere levensomstandigheden en toekomstkansen voor kinderen in ontwikkelingslanden, werft Plan Nederland fondsen bij particulieren, bedrijven en bij institutionele donoren, zoals de EU en de Nederlandse overheid. Om de continuïteit te bewaken, streeft Plan Nederland naar operationele efficiëntie, een gedifferentieerd inkomensmodel en een duurzame bedrijfsvoering. Plan Nederland is lid van de Vereniging Fondsenwervende Instellingen (VFI) en houdt zich bij de fondsenwerving aan de gedragscodes van de VFI. Deze zijn gestoeld op de basiswaarden respect, openheid, betrouwbaarheid en kwaliteit. Plan Nederland blijft, onder meer door lidmaatschap van de VFI en van de branchevereniging Partos, op de hoogte van nieuwe brancheontwikkelingen en in contact met andere organisaties in de sector.

6.4.2 CBF-Keur

In de bedrijfsvoering voldoet Plan Nederland aan de Code voor Goed Bestuur, conform de richtlijnen van

de Commissie Wijffels uit 2005. Deze code is in 2008 vervlochten met het reglement van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). Als drager van het CBF-Keur hanteert Plan Nederland bij de fondsenwerving ook de gedragscode van het CBF.

Plan Nederland heeft het CBF-Keur sinds januari 1998. Na een hertoetsing is het keurmerk opnieuw toegekend voor een periode van drie jaar, tot 1 oktober 2016.

6.4.3 Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)

Plan Nederland beschikt sinds de invoering in januari 2008 over een ANBI-verklaring. Deze verklaring garandeert dat de Belastingdienst Plan Nederland erkent als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Dit biedt fiscale voordelen voor zowel sponsors als Plan Nederland.

6.4.4 Kwaliteitsmanagementsysteem

Plan Nederland is sinds februari 2006 ISO:9001-2008-gecertificeerd. Het kwaliteitsmanagementsysteem is op

deze werkwijze gebaseerd.

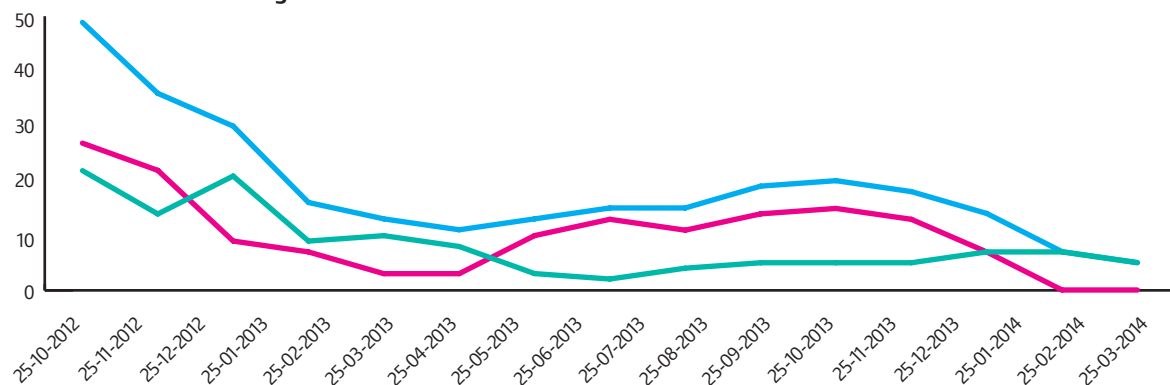
In het kader van een lerende organisatie en continu verbeteren is in 2012 begonnen met een herziening van het kwaliteitssysteem op basis van onderkende verbetermogelijkheden. Dit heeft onder meer geresulteerd in de volgende zaken:

- Herziening van het kwaliteitshandboek en procesbeschrijvingen in ‘slankere’ vorm, die hanteerbaarder en toegankelijker is voor medewerkers en managers.
- Herziening van kwaliteitsrapportages en integratie hiervan in de reguliere besturing van Plan Nederland.

In het verlengde hiervan is de managementreview geïntegreerd in de reguliere kwartaalreviews en kwartaalrapportages van de planning- en controlcyclus van Plan Nederland. Hiermee beoogt Plan Nederland het kwaliteitssysteem en het kwaliteitsdenken verder te integreren in de dagelijkse besturing en meer recht te doen aan het principe van een continu lerende organisatie.

- Betere opvolging van verbeteracties en een andere opzet van de verbeteradministratie in de PDCA-cyclus (Plan Do Check Act). Meer nadruk wordt gelegd op Check Act.

Overzicht verbetermaatregelen FY13-FY14



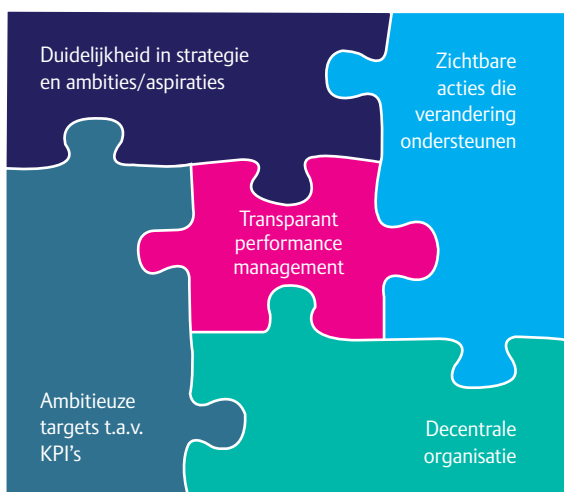
	25-10-2012	15-11-2012	26-11-2012	14-01-2013	01-02-2013	19-03-2013	29-04-2013	06-05-2013	05-06-2013	24-07-2013	16-09-2013	24-10-2013	20-11-2014	15-01-2014	15-04-2014
aantal over deadline	22	14	21	9	10	8	3	2	4	5	5	5	7	7	5
aantal binnen deadline	27	22	9	7	3	3	10	13	11	14	15	13	7	0	0
aantal openstaand	49	36	30	16	13	11	13	15	15	19	20	18	14	7	5

In het vastgestelde kwaliteitsbeleid van FY15 zet Plan Nederland in op het verder borgen van het kwaliteitsdenken in de lerende organisatie en verdere integratie van kwaliteitsmanagement en risicomanagement in de reguliere planning- en control-cyclus bij Plan Nederland. In het auditverslag van de laatste externe audit van Lloyds van 18 en 19 juni 2014 staat het volgende in de management summary vermeld.

Beoordelingsresultaat

De organisatie is tijdens dit focusbezoek steekproefsgewijs getoetst op het certificatieschema ISO 9001:2008. De organisatie is gericht op continu verbeteren om te kunnen voldoen aan de eisen en wensen die klanten stellen. Conclusie: de organisatie voldoet aan de normen van het certificatieschema. Er zijn geen non-conformaties vastgesteld.

Organisatiekenmerken



Continu verbeteren

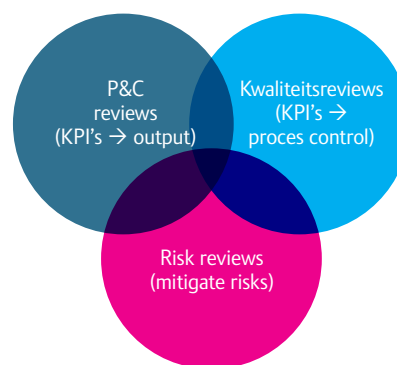
- De organisatie is in staat om te voldoen aan de eisen die door de klanten (sponsors, corporate partners, institutionele donoren) en wet- en regelgeving worden gesteld.
- De organisatie werkt aan de realisatie van haar beleid, doelstellingen en relevante prestatie-indicatoren.
- Business-risico's worden zodanig afgedekt dat de organisatie in staat is om ononderbroken levering van producten en diensten te garanderen.
- Het managementsysteem genereert zinvolle en betrouwbare informatie die de organisatie in staat stelt op feiten gebaseerde beslissingen te nemen.
- Positieve punten van de bedrijfsvoering en voorbeelden van klantgerichte verbeteringen zijn:
 - Een sterk ontwikkeld besef en bewustzijn van 'kwaliteit',

zijnde de mate waarin en wijze waarop wordt voldaan aan de eisen, verwachtingen en wensen van klanten en opdrachtgevers en betalende sympathisanten;

- De verbrede benadering van het begrip 'klacht' van klanten, waardoor het mogelijk is om alle signalen, suggesties, vragen, opmerkingen en klachten te voorzien van een oorzaakanalyse, bepaling van impact en reikwijdte en een eventuele preventieve maatregel;
- Een sterk ontwikkeld risicobewustzijn en daarop gebaseerd management, dat vooral preventief werkt waar het gaat om business-risico's en reputatieschade;
- De internalisatie van systematisch werken als voorwaarde voor het realiseren van kwaliteit;
- Ontwikkelingskracht, waardoor innovatie of 'nuttige vernieuwingen voor de klant' een reële optie is binnen Plan Nederland.

Op 1 december 2011 is de ISO-certificering 9001:2008 van Stichting Plan Nederland verlengd tot 30 november 2014. Inmiddels, vlak voor de publicatie van dit jaarverslag is een hercertificeringsaudit van Lloyds op 22 en 23 oktober succesvol afgerond. Wederom zijn geen non-conformaties vastgesteld. Hiermee wordt op 1 december 2014 de ISO-certificering ISO 9001:2008 van Stichting Plan Nederland verlengd tot 30 november 2017.

Integratie van kwaliteitsmanagement en risk management in P&C cyclus



6.4.5 Duurzaamheid

Plan Nederland wil maatschappelijk verantwoord ondernemen en werkt aan maatschappelijke, economische en ecologische duurzaamheid om kernrisico's in de bedrijfsvoering en de keten te verlagen en via kostenreductie, innovatie en groei bij te dragen aan een meer duurzame wereld.

Maatschappelijke duurzaamheid

(bedragen x € 1.000)		FY14		FY13
	Werkelijk	Begroting	Vershil	Werkelijk
Maatschappelijke duurzaamheid				
Aantal gesponsorde kinderen	● 71.207	73.639	-3%	76.591
Zerotolerancebeleid tegen fraude, belangenverstrengeling en schending van rechten van kinderen				
Fraude- en sanctierapportage ontvangen van Plan International (zie pagina 58)	● 6	3	3	3
Maatschappelijke betrokkenheid				
Aantal bezoekers website Plan Nederland	● 322.926	240.000	54%	190.776
Aantal scholen betrokken bij acties van Plan Nederland	● 300	400	-25%	301
Aantal vrijwilligers betrokken bij Plan Nederland	● 288	300	-4%	288
Social Media				
Twitter	● 11.691	8.000	46%	3.847
LinkedIn	● 1.248	1.200	4%	9.685
Facebook	● 37.532	25.000	50%	17.012
Naamsbekendheid en imago bij het NL publiek				
Spontaan	● 11%	10%	1%	15%
Geholpen	● 42%	39%	3%	40%
Betrouwbaar	● 39%	37%	2%	42%

Economische duurzaamheid

(bedragen x € 1.000)		FY14		FY13
	Werkelijk	Begroting	Vershil	Werkelijk
Economische duurzaamheid				
Fondsenwerving				
Aantal nieuw gesponsorde kinderen	● 629	825	-24%	815
Aantal nieuwe structurele projectsponsors	● 8.113	12.222	-34%	5.656
Aantal eenmalige projectsponsors	● 50.705	60.000	-15%	2.284
Ingediende voorstellen Institutionele donoren	● 15	20	-25%	20
Relatiemanagement				
Aantal kindspponsors	● 64.408	66.135	-3%	70.398
Aantal structurele projectsponsors	● 27.145	32.260	-16%	25.667
Uitstroom kindspponsors	● 8,9%	9,0%	-1%	9,0%
Uitstroom structurele projectsponsors	● 12,3%	15,0%	-18%	20,7%
Aantal relaties corporate partners	● 24	24	0%	24
Operational Efficiency				
Percentage kosten eigen fondsenwerving (VFI-gemiddelde 'Internationale hulp' 7%, gemiddelde bij andere fondsenwervende organisaties 15%, CBF-norm 25%)*	● 9,6%	11,4%	-16%	9,6%
Percentage beheer & administratie (VFI-gemiddelde 'Internationale hulp' 3%)*	● 2,6%	2,8%	-7%	3,2%
Doelstellingsbesteding (VFI-gemiddelde 'Internationale hulp' 90%)*	● 89,3%	89,4%	0%	88,6%
Governance, compliance en kwaliteit				
Aantal uitgevoerde interne en externe (ISO) audits	● 12	12	0%	11

*Bron VFI-gemiddelden 'Internationale hulp': Goede Doelen Rapport 2012, VFI, p. 18.

Ecologische duurzaamheid

(bedragen x € 1.000)

Ecologische duurzaamheid

		Kalenderjaar 2013		Verschil	Kalenderjaar 2012
		Werkelijk	Begroting		Werkelijk
Ton CO ₂ -uitstoot Plan Nederland	●	614	500	-19,0%	471
Groene stroom	●	0%	100%	-100%	0%
Gebruik FSC-papier	●	100%	100%	0%	100%
Vermindering gebruik kantoorpapier FY11 basisjaar	●	23,5%	25,0%	0%	17,6%

● Begroting gehaald ● Begroting niet gehaald

Duurzaamheidsbeleid Plan Nederland

De draagkracht van de aarde wordt ernstig bedreigd door factoren als bevolkingsgroei, uitputting van hulpbronnen, consumptiepatronen, armoede en klimaatverandering. De gevolgen daarvan zijn overal voelbaar, maar hebben meer impact in ontwikkelingslanden, waar natuurrampen steeds vaker voorkomen. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de kinderen en families voor wie Plan werkt en ondermijnt de programma's en projecten om hen te steunen.

Een van de uitgangspunten in het werk van Plan Nederland is dan ook ecologische duurzaamheid. Plan International heeft al in 1996 vastgelegd dat Plan in alle programma's gelijkwaardige en duurzame toegang tot en gebruik van natuurlijke bronnen bevordert.

Plan Nederland levert daarom naar vermogen een bijdrage aan de oplossing door:

1. Bedrijfsvoering met een zo laag mogelijke CO₂-uitstoot en compensatie van de resterende uitstoot;
2. De ontwikkeling van gecertificeerde klimaatadaptatie- en mitigatieprojecten in samenwerking met andere Plan-kantoren.

De CFO van Plan Nederland, tevens belast met facility management, adviseert het managementteam en begeleidt de implementatie van het klimaatbeleid.

Doelstellingen ecologische duurzaamheid

In 2012 is een aantal doelstellingen voor ecologische duurzaamheid gedefinieerd.

- 100 procent FSC-papier. Deze doelstelling is ook voor FY14 gerealiseerd.
- Afname van papierverbruik met 25 procent in FY14 ten opzichte van het verbruik in FY13. Ook deze doelstelling is gerealiseerd.
- De CO₂-uitstoot door vliegreizen in 2013 verlagen naar

300 ton. Deze doelstelling is niet gerealiseerd. In FY14 is de CO₂-uitstoot door vliegreizen toegenomen met 129 ton. De uitstoot door vliegreizen is op 30 juni 2014 daardoor gestegen tot 434 ton.

Verlagen CO₂-uitstoot

De CO₂-uitstoot van Plan Nederland is het afgelopen jaar met 120 ton toegenomen.

De voornaamste oorzaak hiervan is de toename van het aantal vliegreizen door intensievere projectmonitoring en -begeleiding, persreizen en sponsorreizen. Dit resulteert in een hogere CO₂-compensatie om als organisatie CO₂-neutraal te kunnen opereren. Groene stroom is nog niet gerealiseerd in het huidige bedrijfspand. Hierover is Plan Nederland in gesprek met de verhuurder en met de andere huurders.

Om de CO₂-uitstoot te reduceren, treft Plan Nederland de volgende maatregelen:

- Plan Nederland ontmoedigt het gebruik van de auto. Medewerkers maken zoveel mogelijk gebruik van het openbaar vervoer of de fiets. Plan stelt twee fietsen en een elektrische scooter ter beschikking voor zakelijke afspraken.
- Plan Nederland biedt de medewerkers fiscaal voordeel bij aan alternatief voor de auto bij het woon-werkverkeer, bijvoorbeeld een OV-abonnement.
- Door de introductie van het 'nieuwe werken' is de CO₂-uitstoot door woon-werkverkeer in z'n totaliteit afgenomen.
- Plan Nederland past waar mogelijk online-conferencing toe om vliegreizen zoveel mogelijk te vermijden en hierdoor de CO₂-uitstoot te reduceren. Van deze mogelijkheden is nog onvoldoende gebruik gemaakt.

Resultaten reductie CO2-uitstoot kalenderjaren 2011-'13

CO2-uitstoot (ton)	2013	2012	2011
elektriciteit	39	74	92
verwarming	78	20	25
papier	7	9	10
OV	43	33	28
auto	14	31	50
vliegreizen	434	305	337
totaal	614	472	542

Gecertificeerd klimaatproject

Plan Nederland heeft zich gecommitteerd om de resterende CO2-uitstoot volledig te compenseren. Dit doet Plan Nederland door het compensatiebedrag te investeren in het Plan-project 'Light up our Lives' in Ethiopië. Dit project heeft onder meer tot doel in het programmagebied gedragsverandering te bewerkstelligen ten aanzien van het gebruik van duurzame energie en natuurlijke hulpbronnen.

Noodsituaties

In 2009 accordeerde Plan een strategie voor noodsituaties. Daarin staat onder andere: 'De programma's van Plan

dragen ertoe bij dat gemeenschappen weerstand kunnen bieden aan natuurrampen, degradatie van het milieu en conflictsituaties.' Plan is medeondertekenaar van het INGO accountability charter, dat Plan verplicht om 'internationale en nationale wetgeving voor de mensenrechten, bescherming van het ecosysteem, duurzame ontwikkeling en ander openbaar goed te ondersteunen'.

Beperkingen duurzaamheidsmaatregelen huisvesting

In het huidige bedrijfspan is Plan Nederland niet in staat om duurzaamheidsmaatregelen te treffen voor het hergebruik van (regen)water.

Global Reporting Initiative

Plan Nederland rapporteert volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) www.globalreporting.org op applicatieniveau G3.1C. Deze rapportage heeft betrekking op de mate van detail waarop Plan Nederland rapporteert en de duurzaamheid meet en inzichtelijk maakt. Plan Nederland onderzoekt de mogelijkheid om op applicatieniveau G4 te gaan rapporteren.

Samenvatting Dashboard Global Reporting Initiative (GRI)

GRI-Richtlijn	Informatie/Waar te vinden
Profile	
Strategy and analysis	Deze zijn te vinden in het jaarverslag (hoofdstuk Strategie en beleid) en de jaarrekening.
Reporting Parameters	Bevat gegevens over de periode 01-01-2013 tot en met 31-12-2013
Report Scope and Boundaries	Het jaarverslag heeft uitsluitend betrekking op Stichting Plan Nederland. De inhoud wordt bepaald door de richtlijnen die Plan Nederland volgt van het CBF, VFI, GRI, et cetera. Een samenvatting van het duurzaamheidsbeleid is in het jaarverslag geïntegreerd.
Governance, Commitments and Engagement	Governance en Commitments Verantwoordingsverklaring, Governance, Verslag van Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad. Stakeholders engaged by Plan Kindsponsors, projectsponsors, major donors, institutionele donoren (inclusief de Nederlandse overheid), corporate partners, scholen, jongeren, alliantiepartners Girl Power-programma, personeel, Raad van Toezicht, Raad van Advies, vrijwilligers, leveranciers en kantoren van Plan International.
Performance indicators	Jaarrekening, ecologische duurzaamheid.
Labor Practices and Decent Work	Plan Nederland en Human Resources.
Human Rights	Risicomanagement (bescherming van kinderen), door training aan personeel op het gebied van richtlijnen en procedures. Plan Nederland via projecten van Plan International op het voorkomen van kinderarbeid en andere vormen van gedwongen arbeid en uitbuiting.
Society	Corruptiebeleid en risicomanagement.
Product Responsibility	Door Governance.

Een uitgebreide GRI-contentindex is te vinden in de Bijlagen bij dit jaarverslag.

6.4.6 Risicomanagement

Net als iedere andere organisatie heeft Plan Nederland te maken met risico's die afbreuk kunnen doen aan het werk. Plan heeft daarom een risicobeleid, om de kans op fouten zo klein mogelijk te maken, alert en proactief te zijn op het managen van mogelijke risico's, mogelijke zwaktes van de organisatie te monitoren en bij te sturen om zo het afbreukrisico zo klein mogelijk te maken.

Bescherming van kinderen - Gedragscode Kindbescherming

Plan bestrijdt schendingen van kinderrechten en conformiert zich hierbij aan de richtlijnen van het Sphere Project (Minimum Standards in Disaster Response) en Do No Harm (het voorkomen van negatieve gevolgen van conflictsituaties voor kinderen).

In de eigen bedrijfsvoering hanteert Plan wereldwijd een reglement voor de bescherming van kinderen: de Child Protection Policy. Alle medewerkers van Plan Nederland en iedereen die op enigerlei wijze aan Plan Nederland is verbonden - zoals vrijwilligers, sponsors die hun sponsor-kinderen gaan bezoeken of journalisten of fotografen die naar het veld gaan om verslag te doen van Plan-projecten - zijn gehouden aan de Gedragscode Kindbescherming en moeten deze ondertekenen. Wie bij of voor Plan Nederland wil werken, moet een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) van de gemeente overleggen.

Reputatierisicomanagement

Imagoschade is een groot risico voor een fondsenwervende organisatie als Plan Nederland. Om dit risico zo klein mogelijk te houden, heeft Plan Nederland een calamiteiten- en communicatieplan.

Operationele en veiligheidsrisico's

Het werk van Plan in ontwikkelingslanden brengt onvermijdelijk een aantal risico's met zich mee. Plan's wereldwijde Safety & Security-beleid beperkt de veiligheidsrisico's van medewerkers en bezoekers die in het kader van hun werk naar programmalanden van Plan reizen. Medewerkers van Plan Nederland krijgen een Safety & Security-training, die hen beter in staat stelt om te gaan met ongewone situaties in ontwikkelingslanden.

Voorkomen van calamiteiten in de bedrijfsvoering

Om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen, bijvoorbeeld bij brand, bij het uitvallen van de elektriciteit of het niet kunnen innen van sponsorgelden, is een crisis-managementprocedure vastgelegd.

Financiële risico's

Ieder kwartaal wordt in geval van belangrijke financiële mee- of tegenvallers een aangepaste forecast opgesteld om tijdig financieel te kunnen bijsturen.

Anticorruptie, fraude en integriteit

Plan Nederland voert een zero-tolerancebeleid tegen fraude. Bij vermoedens van oneigenlijk gebruik van financiële middelen volgt Plan Nederland de procedures die door Plan International zijn vastgelegd in de *Anti Fraud and Anti Corruption Policy* en het *Field Operations Book: Reporting Fraud*.

Het sanctieregister van Plan Nederland voor FY14 bevat zes nieuwe meldingen van incidenten, die allemaal zijn opgevolgd in lijn met de procedures uit het sanctiebeleid.

- De afhandeling van de vermeende fraude in Nicaragua uit FY13 is nog lopende, in afwachting van de uitkomst van het gerechtelijk onderzoek.
- Een melding uit Bangladesh betrof een incident, waar het contract met een partner is ontbonden na beschuldigingen van fraude, en een geval van niet-naleving van de gedragscode door medewerkers van de partner-organisatie. De betrokken medewerkers zijn na onderzoek ontslagen.
- Een melding uit Ethiopië betrof non-compliance bij een partnerorganisatie, waarna het contract met de partner-organisatie is ontbonden.
- Twee meldingen kwamen uit Liberia. Het ging om een geval van niet-naleving van de gedragscode, waarna de medewerkers zijn ontslagen. De tweede melding betrof vermeende fraude bij een partnerorganisatie; het contract met deze partnerorganisatie is ontbonden.
- Een geval in Malawi van vermeende fraude bij een partnerorganisatie leidde tot ontbinding van het contract met deze partnerorganisatie.
- Uit Kenia kwam een melding van non-compliance bij een partnerorganisatie, waarna het contract is ontbonden.
- De totale omvang van fraude en non-compliance in FY14 is € 86.221 op een totale besteding van € 43.697.000, een percentage van 0,2%.

Spreiding van inkomstenbronnen

Om te grote afhankelijkheid van één inkomstenbron te voorkomen, streeft Plan Nederland naar een zo groot mogelijke spreiding van inkomstenbronnen.

Contractuele verplichtingen

Om juridische risico's voortvloeiend uit contractuele verplichtingen tot een minimum te beperken, werkt Plan Nederland zoveel mogelijk met standaardcontracten en algemene inkoopvoorwaarden. Contracten met een waarde hoger dan 25.000 euro of met een relatief hoog risicoprofiel worden extern juridisch getoetst.

Verdere ontwikkeling van het risicomanagement

Behalve verdere integratie van kwaliteitsmanagement en risicomanagement in de reguliere planning- en control-cyclus heeft Plan Nederland in het verslagjaar een begin gemaakt met het integreren van risicomanagement in de dagelijkse besturing van de organisatie.

Concrete voorbeelden hiervan zijn:

- Het integreren van risicofactoren (landenrisico, projectrisico en partnerrisico) bij de beoordeling van acquisitie-inspanningen (in samenwerking met de externe partner Laluz).
- Het integreren van risicofactoren in PME en financial control. In het kader hiervan kijkt Plan Nederland naar een bestaande, geautomatiseerde tool van Plan International. Het voornemen is deze tool geïmplementeerd te hebben in FY15.



7. Doorkijk naar 2015

7. Doorkijk naar 2015

In 2015 blijft Plan Nederland zich richten op de eerder vastgelegde meerjarendoelstellingen. Hieronder leest u wat dat concreet betekent in verslagjaar 2015.

7.1 Internationale Programma's

- Het komende verslagjaar wordt spannend omdat de overheidssubsidie voor het Girl Power-programma, de MFSII-financiering, eindigt en Plan Nederland tegelijkertijd werkt aan een strategisch partnerschap met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Naar verwachting worden inkomsten in dat kader - mits toegekend - pas in het verslagjaar 2015-2016 geboekt. Dat betekent een verwachte terugval in inkomsten. Komend jaar werkt Plan Nederland ook intensief aan de acquisitie van nieuwe corporate partners.
- Efficiëntere samenwerking tussen de programmamanagers in de programmalanden en de themadeskundigen bij Plan Nederland moet leiden tot beter programmabeheer, zowel inhoudelijk als financieel. De trend van decentralisatie van fondsen wordt voortgezet. In dat kader zoekt Plan Nederland nog meer dan voorheen naar samenwerking met de collega's in de programmalanden (de Country Offices) om lokaal fondsen te werven (bijvoorbeeld bij ambassades en lokale subsidieverstrekters) en met andere fondsenwervende Plan-kantoren (de National Offices) om verstrekters van zogenaamde megagrants, zoals de VN, de Bill and Melinda Gates Foundation of de Wereldbank gecoördineerd te benaderen.
- Plan Nederland stemt de ontwikkeling en uitvoering van programma's komend verslagjaar intensiever af met andere fondsenwervende Plan-kantoren. Dat is een van de manieren waarop de focus op samenwerking zich uit.
- Plan Nederland gaat kennis beter managen, onder andere door meer aandacht te besteden aan de theoretische onderbouwing van de expertise in het veld. Deze kennis wordt ook meer gedeeld in externe publicaties en presentaties.
- Bijdragen aan naamsbekendheid en imago – Plan Nederland gaat de jarenlange ervaring en expertise op

het gebied van kindgerichte armoedebestrijding, gender en de situatie van meisjes en jonge vrouwen in ontwikkelingslanden benutten om zich te profileren om zo de naamsbekendheid van Plan Nederland te vergroten en

het imago als inhoudelijke expert verder te verbeteren. Ook wil Plan Nederland de politiek en beleidsmakers op de ministeries en bij de Europese Unie ontvankelijk maken voor de missie van Plan.

7.2 Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving

- Ook in het komende verslagjaar gaat Plan Nederland werken aan de bekendheid van het merk, als fundament voor fondsenwerving en om deelnemers voor evenementen te activeren, onder meer met de voortzetting van de landelijke campagne.
- In het komende jaar gaat Plan Nederland de inhoudelijke standpunten en de impact van de programma's van Plan meer benadrukken in position papers, eigen onderzoek, en in alle eigen media.
- De ontwikkelde strategie voor klantcontacten wordt in verslagjaar 2014-2015 voor het eerst volledig toegepast. Plan Nederland verwacht daarmee meer sponsors langer te behouden.
- Voor de tweejaarlijkse landelijke scholierenactie Schaatsen en Zwemmen voor Water is een nieuw, jaarlijks concept ontwikkeld, in samenwerking met de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijdersbond (KNSB). De eerste editie van Schaatsen voor Water gaat in november 2014 van start.
- Voor het komende jaar staan meer experimenten gepland voor werving ten behoeve van kindsponsoring en de ontwikkeling van nieuwe fondsenwervende producten. Ook de investering voor projectsponsoring wordt geïntensiveerd. Nieuwe verdienmodellen en kanalen zoals de vernieuwde website en platforms voor crowd funding spelen hierbij een belangrijke rol.

7.3 Human Resources

- FY2015 staat in het teken van de nieuwe beoordelingscyclus, het verder efficiënter inrichten van de HR-administratie, voorbereidingen op de nieuwe wetgeving ten aanzien van de flexwet en focus op de gezondheid van de medewerkers.
- HR is in gesprek met de branchevereniging en collega-instellingen om flexibele inhuur van medewerkers of bijvoorbeeld zzp'ers beter te stroomlijnen om zo sneller de juiste kandidaten te vinden.

7.4 Financiën en Bedrijfsvoering

- Verdere integratie van business control en risicomanagement om goed in te spelen op de nieuwe initiatieven van Plan Nederland in de richting van social venturing en samenwerkingsvormen als publiek-private partnerschappen.
- ICT-innovatie en nauwe samenwerking met de afdelingen Internationale Programma's en Communicatie, Marketing en Particuliere Fondsenwerving om de organisatie zo efficiënt mogelijk te laten werken en de nieuwe online mogelijkheden ten volle te benutten.
- Leveranciersmanagement, met als doel om van bestaande en nieuwe leveranciers echte business partners te maken en in dat verband zo efficiënt en effectief mogelijk langdurig samen te werken.
- Optimalisatie facility management, met als doel het flexwerken en de projectorganisatie in een prettige omgeving zo ecologisch duurzaam mogelijk te faciliteren.



8. Kort overzicht financiën

8. Kort overzicht financiën

8.1 Staat van baten en lasten

voor het jaar eindigend 30 juni 2014

€ * 1.000

	Toelichting	2013/2014	2013/2014 Begroting	2012/2013
Baten fondsenwerving				
Baten uit eigen fondsenwerving	13,1			
- Kindsponsoring		20.673	20.689	22.604
- Projectsponsoring		2.415	2.552	2.386
- Eenmalige giften		644	950	226
- Acties		436	600	1
- Corporate partners		2.034	2.500	1.880
- Giften in natura		108	150	65
- Nalatenschappen		1.179	1.500	1.590
		27.489	28.941	28.752
Baten uit acties van derden	13,2			
- SHO		54	-	32
- Postcode Loterij		4.701	2.700	2.700
		4.755	2.700	2.732
Subsidies van overheden	13,3			
Subsidies Nederlandse overheid		14.349	13.009	12.935
Subsidies - Europese Unie		988	1.400	1.376
Overige subsidies		1.238	2.800	1.949
		16.575	17.209	16.260
Overige baten				
Netto resultaat liquide middelen	13,4	122	200	160
		122	200	160
Som der baten		48.941	49.050	47.904
Lasten				
Besteed aan doelstellingen	14,1			
Doelstelling programma-ontwikkeling en -beheer (A1)		5.156	2.501	3.273
Doelstelling Girl Power Alliance (A2)		3.760	4.336	3.719
Doelstelling voorlichting en bewustwording (B)		3.939	3.208	3.526
Doelstelling internationale afdracht (C)		30.842	33.811	31.942
		43.697	43.856	42.460
Werving baten	14,2			
Kosten eigen fondsenwerving		2.625	3.310	2.758
Kosten acties derden		111	85	113
Kosten verkrijging subsidies overheden		633	722	640
		3.369	4.117	3.511
Beheer en administratie	14,3			
Kosten beheer en administratie		1.265	1.382	1.531
Som der lasten	14,4	48.331	49.355	47.502
Resultaat		610	-305	402
Resultaatbestemming	9	610		402
Bestemmingsreserves		1.588		330
Bestemmingsfondsen		-978		71
Rechtstreekse vermogensmutatie i.v.m. IAS 19R		-	-	-64
Totale mutatie reserves en fondsen		610		337
Kernratio's				
Kostenpercentage eigen fondsenwerving		9,6%	11,4%	9,6%
Bestedingspercentage (t.o.v. de baten)		89,3%	89,4%	88,6%
Bestedingspercentage (t.o.v. de bestedingen)		90,4%	88,9%	89,4%
Beheerskosten als % van de totale lasten		2,6%	2,8%	3,2%
Gemiddeld aantal personeelsleden, gemeten in FTE		76,0	70,9	81,7

Toelichting op de inkomsten

Particuliere Fondsenwerving

Plan Nederland is gematigd tevreden over het resultaat Eigen Fondsenwerving. Hoewel we een nieuwe weg zijn ingeslagen met een nieuwe strategie ten aanzien van fondsenwerving en wij dankzij een beter behoud van kindsponsors dan voorzien ons budget voor kindsponsoring realiseerden, bleven de resultaten op project sponsoring en eenmalige giften achter. De oorzaken zijn wel duidelijk en daar is de aanpak voor FY14 inmiddels op aangepast: eerder opstarten van door-to-door-werving voor project sponsoring, invoeren van nieuwe scripting voor straatwerving, meer focus op eenmalige donaties bij evenementen en minimaal één grote noodhulpactie ondersteunen. Er is nog onvoldoende verbinding tussen evenementen, campagnes en inzet van fondsenwervende kanalen. De resultaten van de verschillende fondsenwervende online en DM-kanalen zijn nog niet op peil, hoewel we aan effectiviteit winnen. Bekendheid bij het Nederlandse publiek met merk en propositie is toegenomen, maar de gepercipieerde betrouwbaarheid blijft nog achter. Dit is een hoge drempel voor de geefbereidheid, vooral bij moeders en senioren. De resultaten van social media zijn positief: we hebben een grote sprong voorwaarts gemaakt tijdens de kindhuwelijkscampagne en in de loop van FY13 hebben we successen geboekt met de ColorRun. Gekoppeld aan een hoger free-publicity-bereik neemt de zichtbaarheid van Plan toe, ook al gebeurt dit met kleine stappen. Dat stemt hoopvol. Inmiddels is ook een nieuw KPI-tracking systeem geïntroduceerd, waardoor de resultaten van fondsenwerving beter kunnen worden gevolgd en bijgestuurd.

Resultaten specifiek

Kindspensoring

De opbrengsten kindspensoring zijn conform de begroting voor FY14. Het aantal sponsorkinderen is 71.207. Dit is 1.469 sponsorkinderen onder de begroting, die 72.676 was. De hogere opbrengst per sponsor maakt het verschil in aantal goed. De fiscale ruimte voor schenking is gebruikt om een pilot te doen onder sponsors met 1 sponsorkind. Met een 5-jarige schenkingsovereenkomst mogen zij de donatie aftrekken. Zo kunnen zij 2 kinderen sponsoren voor hetzelfde netto bedrag van 1 sponsorkind. Bovendien neemt de loyaliteit toe door het 5-jarige contract. Deze pilot is positief afgesloten. We zien een licht toenemende belangstelling voor kind-sponsoring in de online aanvragen. Voor FY15 staan meer experimenten gepland met werving.

Project sponsoring

Bij project sponsoring structureel hebben we een aantal slechte maanden gehad, door wisseling van straatwervingsbureau in het tweede kwartaal, waarmee nog niet de gewenste revenuen worden behaald. Uiteindelijk waren de opbrengsten 5% lager dan begroot. Het werkelijke aantal is 27.145 geworden; ten opzichte van de forecast van 32.260 blijft dit in aantal achter met 5.115. Het gebruik van meerdere door-to-door-bureaus heeft een positieve invloed op de aantallen nieuw geworven sponsors in het laatste kwartaal van FY14. Voor FY15 is een hogere investering in werving van project sponsors ingezet, waarbij structureel wordt samengewerkt met 2 buro's op meerdere thema's.

Eenmalig

De post project sponsoring eenmalig was € 306.000 lager dan begroot. De voornaamste oorzaak is het langzamer opschalen van nieuwe producten. Het is lastig om een exact onderscheid te maken tussen de verschillende inkomstenlijnen, omdat nieuwe producten zowel betrekking hebben op nieuwe verdienmodellen als op kanaalontwikkeling, zoals crowdfunding. Zo wordt bij nieuwe evenementen ook met nieuwe kanalen gewerkt. De effecten zijn dan lastig te isoleren. Wel is een goed fundament gelegd, zodat de effecten van nieuwe verdienmodellen in FY15 zichtbaar worden.

Nalatenschappen

FY14 had een goede start, maar daarna volgden maanden waarin er nauwelijks iets binnenkwam. Inkomsten uit nalatenschappen zijn moeilijk voorspelbaar. De inspanningen ten aanzien van nalatenschappen zijn opgevoerd, maar de effecten zijn in FY14 niet direct merkbaar. Uiteindelijk is € 1.179.000 ontvangen, 21% minder dan begroot (€ 1.5 miljoen). We gaan in FY15 door met een grotere investering in nalatenschappen.

Acties

Aan de actie Schaatsen en Zwemmen voor Water (SZvW), die in november 2013 plaatsvond, hebben minder scholen deelgenomen dan begroot. Dit heeft geresulteerd in 27% (€ 164.000) minder inkomsten (in totaal € 436.000), dan begroot (€ 600.000). Voor de editie in FY14 staat een nieuw jaarlijks concept klaar, in samenwerking met de Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond (KNSB), waarbij naast scholen ook verenigingen en organisaties voor buitenschoolse opvang worden meegenomen in het fondsenwervende model.

Resultaten specifiek

De baten corporate partners van € 2.034.000 bestaan in FY14 grotendeels uit inkomsten van Accenture (€ 1.012.000), Adessium (€ 200.000), GSRD Foundation (€ 118.000) en ASN Bank (€ 200.000). Andere major donors en corporate partners droegen voor € 504.000 bij. Voor heel FY14 zijn wij 19% lager uitgekomen dan de begroting. Dit heeft vooral te maken met de timing van 2 Accenture-donaties. Een additionele derde grant van Accenture (betreffende een aanvraag van oorspronkelijk € 5.100.000 en nu circa € 3.600.000 voor een periode van 3 jaar) in de regio ROA betreffend steun aan het revalidatieprogramma 'Skills to Succeed' in de Filipijnen, valt door timing in FY15. Gifts in kind voor een bedrag van € 108.000 betreffen de pro bono bijdragen van Accenture.

Baten uit acties van derden

Baten uit acties van derden bestaat op dit moment bijdragen van de Postcode Loterij. De inkomsten van de Postcode Loterij (€ 2,7 miljoen) worden in maart 2014 ontvangen. In maart 2014 ontvingen wij tevens een extra donatie van € 2 miljoen uit de Extra Trekking van de Postcode Loterij voor het project Menstrual Hygiene Management in Uganda.

Inkomsten van institutionele partners, in totaal € 16.575.000, zijn 4%, (€ 634.000) onder de begroting. Bij het Girl Power-programma en de EU was sprake van onderbesteding in het vierde kwartaal van FY14. Ook zijn er lokale fondsen van de ambassades van Ethiopië en Mali binnengehaald, in lijn met de diversificatiestrategie van Plan Nederland.

Toelichting op de uitgaven

Programmabestedingen nationaal

De nationale programmabestedingen, waaronder reizen, uren en leeragenda, zijn met € 2.987.000, 273% hoger dan begroot. De oorzaak hiervan is met name de overmakingen naar (niet-MFS-)partners voor een bedrag van € 2.008.000 die waren begroot onder Beschikbaar gesteld aan Plan International.

Voorlichting & Bewustwording

De programmabestedingen bij Voorlichting & Bewustwording lopen -15% achter. De uitvoeringskosten liggen +43% hoger, vanwege investeringen in de merkcampagne. Voor heel FY14 zijn de totale uitgaven voor Voorlichting & Bewustwording +23% hoger uitgekomen. Per saldo is 300.000 meer besteed aan de merkcampagne dan gepland.

Beschikbaar gesteld aan Plan International

Kindsporsoring en programmabestedingen zijn 9% lager dan begroot. 6% hiervan heeft te maken met overmakingen naar Nederlandse partners, die verantwoord zijn onder Programmabestedingen Nationaal.

8.2 Balans

per 30 juni 2014 (na resultaatbestemming)

€* 1.000

	Toelichting	30 juni 2014		30 juni 2013	
Activa					
Materiële vaste activa					
- Immateriële vaste activa	4		656		895
- Materiële vaste activa	5		191		244
Vorderingen en overlopende activa					
- Toezeggingen van kindsponsors		19		62	
- Rekening courant met Plan International	6	399		438	
- Overige vorderingen	7	909		1.839	
			1.327		2.339
Liquide middelen	8		13.418		10.834
Totaal activa			15.592		14.312
Passiva					
Reserves					
- Bestemmingsreserves	9	10.879		9.291	
			10.879		9.291
Fondsen					
- Bestemmingsfondsen		-		978	
			-		978
Totaal reserves en fondsen			10.879		10.269
Voorzieningen					
- Pensioenvoorziening	10	-		-	
- Jubileumvoorziening		32		29	
			32		29
Kortlopende schulden					
- Crediteuren		836		731	
- Loonbelasting en sociale premies		137		184	
- Overige schulden	11	3.708		3.099	
			4.681		4.014
Totaal passiva			15.592		14.312

Vermogensbeleid

Plan Nederland kiest ervoor geen vrije reserves aan te houden, zoals een continuïteitsreserve, en de bijdragen van sponsors/institutionele donoren zo spoedig mogelijk te besteden aan de doelstelling. Plan parkeert beschikbare liquide middelen op een spaarrekening of depositorekening bij meerdere banken (de Rabobank of de ASN Bank) na periodieke toetsing via 'de eerlijke bankenwijzer'. Dit

gebeurt bij een bank met een zo hoog mogelijke rating, bij voorkeur een AAA rating. Het vermogensbeleid van Plan is dat er bewust voor gekozen wordt niet te beleggen (bijvoorbeeld in aandelen). Alle gelden zijn direct opeisbaar. De liquide-middelenpositie is gedurende het boekjaar toegenomen met € 2,6 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door de toegekende bijdrage aan Menstrual Hygiene project in Uganda van de Postcode Loterij.

8.3 Totale lasten

De totale som van de bovenstaande lasten is als volgt samengevat:

Werkelijk 2013/2014	doelstellingen	werving	beheer	werkelijk	begroting	%	2012/2013
	2013/2014	2013/2014	2013/2014	2013/2014	2013/2014		
	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000		€ * 1.000
Subsidies en bijdragen	3.803	-	-	3.803	2.628	45%	3.879
Afdrachten	30.842	-	-	30.842	33.811	-9%	31.942
Uitbesteed werk	2.715	-	-	2.715	1.906	43%	1.058
Publiciteit en communicatie	2.416	1.208	45	3.669	3.763	-2%	2.928
Personeelskosten	2.584	1.423	804	4.811	4.710	2%	5.285
Huisvestingskosten	131	73	41	245	269	-9%	378
Kantoor- en algemene kosten	1.007	556	313	1.876	1.705	10%	1.666
Afschrijving en rente	199	109	62	370	563	-34%	366
Totaal	43.697	3.369	1.265	48.331	49.355	-2%	47.502

Het gemiddelde aantal personeelsleden, gemeten in voltijdformatieplaatsen, is gedurende het boekjaar gedaald met 5,7 FTE ten opzichte van vorig jaar. In de begroting was rekening gehouden met een daling van 10,8 FTE. Dit verschil kan worden verklaard uit het feit dat gedurende het verslagjaar extra investeringen zijn gedaan in nieuwe organisatie-initiatieven. De totale baten per personeelslid zijn met 12% toegenomen ten opzichte van vorig jaar (tot € 644.388) en 7% afgenomen ten opzichte van de begroting, omdat er in FTE is geïnvesteerd.

De huisvestingskosten zijn 9% lager dan de begroting (als gevolg van een correctie op de huurkosten voor de huurvrije periode en de verhuizing naar de Stadhouderskade) en 35% lager dan vorig jaar. Kantoor- en algemene kosten zijn inclusief druk- en portokosten, welke ook betrekking hebben op sponsorpost. De kosten waren 10% hoger dan de begroting. Afschrijvingskosten zijn 34% lager dan begroot vanwege investeringen die niet hebben plaatsgevonden, en vrijwel gelijk aan vorig jaar.

Toekomst informatie

In FY15 blijft Plan Nederland zich onveranderd inzetten in het kader van de gemaakte strategische keuzes. De geleerde lessen en opgedane nieuwe inzichten zullen daarbij richting geven aan het scherper en gericht uitvoeren van beleid dat uit deze keuzes voortvloeit. Uitgangspunt is dat Plan Nederland voorzichtig wil groeien.

De financiële weerslag van de meerjarendoelen, visie en missie van Plan Nederland (zoals deze voor de afdelingen en staf in het meerjarenbedrijfsplan is vastgelegd) zijn weer gegeven in de meerjarenbegroting van Plan Nederland.

Kernaspect hiervan is het sluiten van partnerschappen met individuele sponsors, corporate partners en institutionele donoren, innovatie van het aanbod, en strategische samenwerking en allianties. Tot slot is het aanpassingsproces van de organisatie aan de veranderende digitale omgeving een van de speerpunten. In de meerjarencijfers zijn tevens nog te realiseren nieuwe subsidies verwerkt. Plan Nederland hanteert bij de budgettering een bandbreedte tussen de 8-15% als kostenpercentage eigen fondsenwerving, 3-5% beheer- en administratiekosten als percentage van de totale lasten en 80% als bestedingspercentage. De organisatie hanteert de budgetteringsnorm van 9% algemene kostenvergoeding ten aanzien van de subsidies van de overheid en 7% ten aanzien van EU-subsidies.

Investeren in vertrouwen, omzet en gedrag

Ondanks een aantal zichtbare verbeteringen in FY14, merken we dat we ons nog niet altijd conform de geformuleerde organisatiewaarden gedragen. Na een grondige analyse van in- en externe factoren is het Directie-overleg in FY14 tot de conclusie gekomen dat 'groei in inkomsten' alleen mogelijk is als Plan Nederland groeit in vertrouwen, omzet en gedrag.

Plan Nederland zal investeren in vertrouwen door de bekendheid te vergroten, de resultaten uit het veld te laten zien en te communiceren, te investeren in omzet door successen te maximaliseren, in dialoog te gaan met de klant (onder andere verhalen van trotse sponsors), te focussen op servicepakketten en te investeren in gedrag door commitment van alle Plan-medewerkers te bewerkstelligen.

Eigen Fondsenwerving

Verwacht wordt dat het natuurlijke verloop van de kindsponsors tot lagere baten zullen leiden. Omdat de inkomsten uit nalatenschappen lastig te voorspellen zijn, wordt deze conservatief ingeschat. De giften en schenkingen zullen vanaf verslagjaar FY15 stijgen via alternatieve wijzen van fondsenwerving (onder andere crowd funding). Het aandeel kindsponsoring daalt naar 33% in verslagjaar 2018.

Acties van derden

Het aandeel in acties van derden betreft de Postcode Loterij. Voor de komende jaren verwacht Plan Nederland een aandeel van € 2,7 miljoen in de baten. Tevens zullen er jaarlijks extra projectaanvragen worden ingediend bij de Postcode Loterij.

Subsidies van overheden

In de meerjarenbegroting is de subsidie MFSII opgenomen. Tot en met kalenderjaar 2015, nog een jaar dus, ontvangt Plan Nederland € 12 miljoen per jaar (90% van dit bedrag in kalenderjaar 2015). Daarnaast wordt ingezet op een groeiende bijdrage uit EU- en vermogensfondsen. De totale fondsen beschikbaar voor de doelstellingen stijgen komend jaar met € 1,2 miljoen (+7%).

Doelstellingsbestedingen

Volgend jaar zal relatief meer via Plan International dan via partners in Nederland worden besteed. In FY14 neemt de bijdrage aan Plan International toe met € 1,3 miljoen ten opzichte van FY14 vanwege hogere inkomsten uit subsidies van overheden. De hierop volgende jaren zal de afdracht rond de € 34 miljoen.

Beleid bij Plan Nederland is om ontvangen inkomsten zo snel mogelijk overeenkomstig de doelstelling te besteden, de (tijdelijke) fondsen en reserves zo laag mogelijk te houden en om geen vrije reserves aan te houden. bedragen.

Kostenontwikkeling

Voor de komende jaren is een normale kostenontwikkeling voorzien, rekening houdend met de noodzakelijke capaciteit en inflatie. Als percentage van de baten zal het kostenpercentage eigen fondswerving stijgen van 9,6% in FY14 naar 12,4% in FY15 vanwege extra investeringen in naamsbekendheid en imagoverbetering. Dit is nog steeds ruim onder de norm van het CBF, die een normpercentage van 25% hanteert. De beheer- en administratiekosten zijn de komende jaren begroot tussen de 2,3 en 2,5 %.

8.4 Meerjarenbegroting FY15-FY18 *)

Gecombineerde staat van baten en lasten

	Werkelijk 2013/2014 FY14	Begroting 2014/2015 FY15	Begroting 2015/2016 FY16	Begroting 2016/2017 FY17	Begroting 2017/2018 FY18
Fondsenwerving	€* 1.000	€* 1.000	€* 1.000	€* 1.000	€* 1.000
Baten uit eigen fondsenwerving					
- Kindsponsoring	20.673	19.053	18.313	17.078	16.045
- Projectsporsoring	2.415	2.776	3.150	3.553	3.806
- Eenmalige giften	644	1.170	1.698	2.470	3.065
- Acties	436	660	750	830	910
- Corporate partners	2.034	3.100	3.200	3.850	4.400
- Vermogensfondsen	-	500	500	600	600
- Giften in natura	108	300	250	250	250
- Nalatenschappen	1.179	1.300	1.300	1.450	1.700
	27.489	28.859	29.161	30.081	30.776
Baten uit acties van derden					
- SHO	54	-	-	620	550
- Postcode Loterij	4.701	2.700	3.700	3.200	3.200
	4.755	2.700	3.700	3.820	3.750
Subsidies van overheden					
- Subsidies Nederlandse overheid (MFS)	14.349	13.127	8.917	7.000	8.000
- Subsidies Europese Unie	988	1.750	2.500	2.900	3.500
- Subsidies overig	1.238	1.200	2.050	2.350	1.950
	16.575	16.077	13.467	12.250	13.450
Overige baten					
- Rente en overige baten	122	107	120	139	150
Som der baten	48.941	47.743	46.448	46.290	48.126
Lasten					
Besteed aan doelstellingen					
- Doelstelling ondersteuning projecten en programma's (A)	5.156	2.656	2.470	1.893	1.732
- Doelstelling Girl Power desk (A2)	3.760	3.369	1.223	-	-
- Doelstelling voorlichting en bewustwording (B)	3.939	3.681	3.672	3.531	3.442
- Doelstelling internationale afdracht (C)	30.842	32.120	33.304	35.266	37.339
	43.697	41.826	40.669	40.690	42.513
Werving baten					
- Kosten eigen fondsenwerving	2.625	3.585	3.583	3.509	3.482
- Kosten acties van derden	111	109	112	111	114
- Kosten verkrijging subsidies overheden	633	991	908	893	916
	3.369	4.685	4.603	4.513	4.512
Beheer en administratie					
Kosten beheer en administratie	1.265	1.165	1.175	1.101	1.098
Som der lasten	48.331	47.676	46.447	46.304	48.123
Resultaat	610	67	1	-14	3
Resultaatbestemming	610				
Vrij besteedbaar vermogen	1.588				
Vastgelegd vermogen	-978				
Overrendement fondsbeleggingen	-				
Totale mutatie reserves en fondsen	610				
Kernratio's					
Kostenpercentage eigen fondsenwerving	9,6%	12,4%	12,3%	11,7%	11,3%
Bestedingspercentage (t.o.v. de baten)	89,3%	87,6%	87,6%	87,9%	88,3%
Beheerskosten als % totale lasten	2,6%	2,4%	2,5%	2,4%	2,3%
Gemiddeld aantal personeelsleden, gemeten in FTE	75,9	81,8	78,5	75,4	74,9

*) Op deze meerjarenbegroting is geen accountantscontrole toegepast.