



Mondiale betrokkenheid door  
informatie, inspiratie en innovatie  
Strategisch Meerjaren Beleidsplan 2015-2017

Amsterdam, 2 december 2014

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. NCDO in 2015-2017	3
1.1. Context en strategische keuzes	3
1.2. Missie, visie en positie NCDO	4
1.3. Agenda 2015-2017	5
2. Ontwikkeling platforms 2015-2017	7
2.1. Thematische speerpunten	7
2.2. Programma OneWorld/MyWorld	8
2.3. Programma Samsam	10
2.4. Programma Kaleidos Research	12
3. Organisatieontwikkeling	15
4. Meerjarenbegroting 2015-2017	18

# Voorwoord

De TrendRede 2015<sup>1</sup> introduceerde een toepasselijk begrip voor de fase waarin wij ons als NCDO bevinden: de *ondertussenheid*. We verkeren in een fase tussen – enkele jaren geleden - een volledig door de overheid gesubsidieerde organisatie naar – in de nabije toekomst – een hybride maatschappelijke onderneming met een gezonde financiële positie, krachtige partnerrelaties en stevige maatschappelijke impact.

We verkeren, en daar doelden de auteurs van de TrendRede natuurlijk op, ook in een fase van ondertussenheid in ons werkveld. De beweging van onderop met initiatieven voor duurzaamheid is de babyfase ontgroeid. We zien de doorbraak aankomen, maar zover is het nog *nét* niet.

Bij NCDO weten we dat ondertussenheid soms pijn doet. We zijn al bijna zeven jaar bezig met onze transformatie en de pijnlijke keuzes en afscheidsmomenten die daarbij horen. In dit jaarplan ziet u een groot aantal van onze activiteiten uit voorgaande jaren niet meer terug. En in 2015 gaan we opnieuw het nieuwe jaar in zonder een groot aantal gewaardeerde collega's.

We geloven *wél* sterk in de belofte die ondertussenheid met zich mee brengt. We zijn al goed op weg naar een organisatie met gezonde, relevante en duurzame platforms die nauw aansluiten bij de behoeften van lezers en gebruikers. Samen met hen en onze partners werken we aan een samenleving waarin burgerinitiatieven, mondiale betrokkenheid en duurzaamheid hun noodzakelijke plek krijgen.

Voor de jaren 2015-2017 ligt de focus op de hoofdactiviteiten van Stichting NCDO: OneWorld en Samsam, ondersteund door Kaleidos Research, de nieuwe naam van onze onderzoeksafdeling.

Ik wens u veel inspiratie bij het lezen van dit jaarplan!

Met een vriendelijke groet,

Prof.dr. Arie de Ruijter  
directeur/bestuurder NCDO

---

<sup>1</sup> De TrendRede is een cadeau voor burgers, bedrijven en bestuurders in Nederland en wordt belangeloos samengesteld door een groep vooraanstaande trendwatchers. De TrendRede 2015 is te beluisteren op <http://www.trendrede.nl/>

# 1. NCDO in 2015-2017

Stichting NCDO heeft als missie om kennis, inzicht en betrokkenheid van burgers bij mondiale vraagstukken te vergroten. Vanuit deze missie faciliteren we twee cross-mediale platforms: OneWorld en Samsam, die ondersteund worden door onderzoek. Voor de jaren 2015-2017 hebben deze platforms ambitieuze doelen gesteld, zowel qua impact als financiële duurzaamheid.

Dit Strategisch Meerjaren Beleidsplan 2015-2017 is het resultaat van strategische keuzes die we in de afgelopen jaren hebben gemaakt in reactie op de dynamiek in ons werkveld van internationale samenwerking en duurzame ontwikkeling. Eerst schetsen we deze veranderingen, daarna gaan we in op wat deze betekenen voor de keuzes van Stichting NCDO.

## 1.1. Context en strategische keuzes

### **Groeiende netwerken**

Tegenwoordig is het breed gedragen dat internationale samenwerking geen zaak is van westerse overheden of ngo's, maar een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van overheden, maatschappelijke organisaties, kenniscentra, bedrijven en burgers. In het bedrijfsleven groeit de aandacht voor duurzaamheid en zien we nieuwe initiatieven bijvoorbeeld op het gebied van eerlijke handelsketens en FairChain-producten. Interesse voor duurzaamheid leeft bij een steeds breder publiek. Jongeren raken via 'groen en lokaal' ook steeds meer geïnteresseerd in de herkomst van producten en mondiale duurzaamheidsvraagstukken. We zien dat aan een veranderend publiek bij bijeenkomsten, de continue groei van het platform voor actieve wereldburgers MyWorld en aan een toenemend aantal sociaal ondernemers met een goed idee om bij te dragen aan een duurzame wereld. Traditionele grenzen tussen sectoren vervagen. Dit betekent voor ons een sterke groei van potentiële lezers, bezoekers en samenwerkingspartners.

### **Veranderde rol BZ**

Nederlandse organisaties op het gebied van internationale samenwerking moeten in hoog tempo hun inkomstenbronnen verbreden. Organisaties die in het verleden voor een groot deel afhankelijk waren van overheidsfinanciering richten zich op andere bronnen. Veel organisaties kiezen daarbij voor een specifieke niche. Het ministerie van Buitenlandse Zaken concentreert zich daarbij op een aanvullende rol richting het Nederlandse maatschappelijk middenveld. Partijen in het veld richten zich op strategische allianties met de Nederlandse overheid, op internationale tenders, op partnerschappen met het bedrijfsleven en particuliere fondsen. Voor NCDO zijn dit relatief nieuwe bronnen van inkomsten. Dat betekent dat onze relaties met bedrijven, fondsen en internationale opdrachtgevers ook relatief pril zijn. Het verstevigen van deze relaties is een mooie uitdaging voor de komende jaar, waar we in 2014 al op hebben ingezet.

### **Mondiaal burgerschap internationaal in opkomst**

We zien een afnemende aandacht vanuit Nederlandse organisaties voor activiteiten die zich expliciet richten op 'versterking van mondiaal burgerschap'. Dit is te verklaren door het sluiten van het SBOS-loket en het gegeven dat 'mondiaal burgerschap' geen expliciete doelstelling is van enig ander subsidiekader. Er is daarom weinig vraag te verwachten naar training en onderzoek dat zich specifiek richt op mondiaal burgerschap in Nederland. We bespeuren daarentegen wél internationaal toenemende belangstelling voor *global citizenship*. Unesco, de Europese Unie en ngo's en overheidsdiensten uit verschillende landen zetten voor de komende jaren in op versterking van *global citizenship*. Het onderzoek van NCDO speelt een erkende rol in het internationale speelveld en er liggen kansen om die rol uit te breiden.

## **Het decennium van het burgerinitiatief**

Onder de noemer 'doe-democratie' of participatiesamenleving zien we een groot aantal initiatieven van burgers en (sociaal) ondernemers die zich inzetten voor mondiale verduurzaming. Sommige van deze initiatieven zijn primair gericht op ontwikkelingslanden, andere richten zich in eerste instantie op de lokale omgeving binnen Nederland. We ervaren vanuit die initiatieven een grote interesse in de snijvlakken tussen 'hier' en 'daar' en tussen duurzaamheid en mondiale armoedevraagstukken. We merken dat betrokken Nederlanders elkaar versterken en anderen inspireren. De netwerksamenleving die ontstaat door de veranderende verhoudingen tussen overheid en burgers, en tussen burgers onderling, vraagt om cross-sectoraal denken en handelen en om bruggenbouwers. In onze netwerksamenleving is het verhaal over internationale samenwerking niet meer alleen het verhaal van een overheid die uitlegt, maar van burgers die elkaar informeren en betrokkenheid een gezicht geven. Onze platforms OneWorld (inclusief MyWorld en FoodGuerrilla) en Samsam vervullen hierbij graag de rol van informeren, inspireren en innoveren, waarbij het Barometer-onderzoek deze trends ook in de komende jaren verder onderzoekt.

## **Vertaling: van buiten naar binnen**

We zien de verschuiving naar meer betrokkenheid van bedrijven bij mondiale duurzaamheid, meer burgerinitiatief en meer internationale aandacht voor mondiaal burgerschap als lange-termijntrends. Een ook in de focus die het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft aangebracht in haar financiële relaties (focus op pleiten en beïnvloeden, sluiting SBOS) verwachten we op korte termijn geen verandering. Dat betekent dat we in 2014 hebben moeten constateren dat we voor ons aanbod op het gebied van kennisproducten met betrekking tot mondiaal burgerschap (onderzoek, training) geen toekomst zagen binnen NCDO. Ook hebben we geconstateerd dat we moesten anticiperen op een krimpende subsidie en dat we de onderlinge synergie beter konden benutten. Dat heeft eind 2014 geleid tot een reorganisatie gebaseerd op de volgende keuzes: 1) focus op onderwijs, 2) synergie versterken door concentratie rond OneWorld, 3) een goede balans tussen gerichte activiteiten voor een kleine groep en grootschalige communicatie voor een breed publiek en 4) een betere balans tussen aanbodgericht en vraaggestuurd werken.

## **1.2. Missie, visie en positie NCDO**

De beschikbaarheid van voldoende en laagdrempelige toegang tot kennis over de verbondenheid van Nederland met de wereld is van groot belang. Vooral kennis over vraagstukken die de agenda's van armoedebestrijding en duurzaamheid combineren sluit goed aan op nieuwe mondiale uitdagingen en de nieuwe internationale agenda's die zich momenteel ontwikkelen. Toegang tot deze kennis maakt het mogelijk dat een ieder vanuit de Nederlandse samenleving een zelfbewuste en verantwoordelijke rol kan spelen ten aanzien van mondiale problemen. Hiertoe vervullen wij als Stichting NCDO in het kader van het beleid voor Burgerschap en Internationale Samenwerking een publieke taak met subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Onze focus ligt op de eerste plaats bij burgers en de rol die zij kunnen vervullen, bijvoorbeeld als consument die wel of geen asperges uit Peru koopt.

Onze missie luidt dan ook:

**Stichting NCDO levert een belangrijke bijdrage aan het inzicht in, de kennis over en betrokkenheid bij internationale samenwerking en duurzame mondiale ontwikkeling, inclusief de rol die Nederland daarin speelt, ten behoeve van de Nederlandse burger en overheid.**

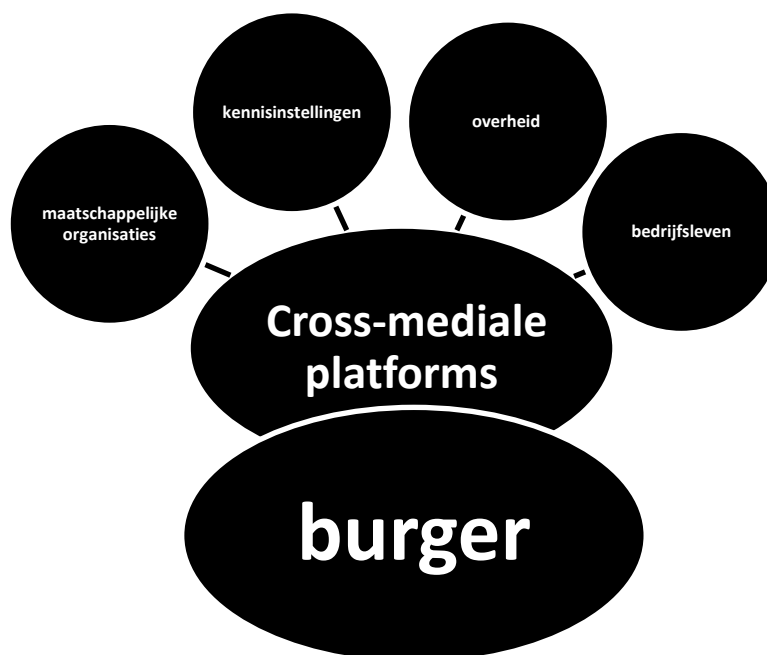
Afgeleid hiervan is onze visie:

**Goed geïnformeerde burgers kunnen, ieder op eigen wijze, in de context van de 'participatiesamenleving' belangrijke bijdragen leveren aan een duurzame wereld.**

Stichting NCDO zet zich in voor de betrokkenheid van burgers bij internationale samenwerking. We geloven dat het belangrijk is om burgers in staat te stellen weloverwogen standpunten in te nemen en hen te ondersteunen in het leveren van een bijdrage aan een duurzamere wereld. In de huidige netwerk- en participatiesamenleving doen we dat steeds meer door onderlinge kennisuitwisseling te faciliteren, door initiatieven van onderop een podium te bieden, door interactief (online) te communiceren en door zelf met onze platforms midden in het netwerk te staan van kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, burgerinitiatieven, overheden en bedrijven.

We leven in een samenleving die horizontaliseert, informatiseert, individualiseert, informaliseert en internationaliseert. Daarin gaat het, naast de rol die de overheid vervult op het gebied van internationale samenwerking en buitenlandse handel, ook om het tonen van wat *andere* actoren doen en hoe *burgers zelf* kunnen bijdragen. En wie kan beter een breed publiek informeren dan de betrokken burger zelf? Door initiatieven van betrokken burgers ruimte te geven, een podium soms, door hen te motiveren, te verbinden en te faciliteren, bereiken we samen met deze 'doeners' een brede groep Nederlanders.

Stichting NCDO neemt binnen de 'vijfhoek' - overheid, bedrijfsleven, wetenschap, maatschappelijke organisaties en burgers - een unieke positie in die gericht is op samenwerking en die dichtbij de burger zelf staat. De platforms OneWorld en Samsam slaan een brug tussen overheden, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en bedrijfsleven enerzijds en Nederlandse burgers anderzijds. Ondersteund door onderzoek faciliteren de platforms wederzijdse kennisuitwisseling, netwerkopbouw en betrokkenheid bij mondiale vraagstukken.



### 1.3. Agenda 2015-2017

Vanaf 2015 focust Stichting NCDO zich op enkele kerntaken: OneWorld en Samsam, ondersteund door onderzoek. Een flink aantal activiteiten is afgebouwd, of gaat zonder financiële bijdrage van NCDO verder. Dat geldt bijvoorbeeld voor de Worldconnectors, die verder gaan als zelfstandige vereniging. OneWorld, Samsam en Kaleidos Research zullen met een groot aantal voormalige collega's en samenwerkingspartners nauwe werkrelaties blijven onderhouden.

Het onderzoek van NCDO heeft een unieke en stevige positie veroverd in ons werkveld. Onderzoeksactiviteiten zijn van belang voor het functioneren van de platforms, maar rekenen daarnaast ook op belangstelling van externe marktpartijen. Om tegemoet te komen aan die dubbele

positie zijn de onderzoekactiviteiten ondergebracht in een derde programma dat enerzijds ondersteunend is aan de platforms Samsam en OneWorld, en anderzijds uitgaat van die eigen kracht en sterke positie in het werkveld. De naam van de onderzoeksafdeling die dat programma uitvoert is met ingang van 2015 Kaleidos Research.

De activiteiten van Stichting NCDO voor 2015-2017 zijn gebundeld in drie programma's voor kennis- en informatieoverdracht: OneWorld (inclusief MyWorld en FoodGuerrilla), Samsam en Kaleidos Research. Hoofdstuk twee is een beschrijving van deze drie programma's en hun thematische speerpunten voor de komende jaren.

### **Laatste jaar millenniumdoelen**

NCDO heeft vanaf het begin stevig ingezet op de betrokkenheid van Nederlanders bij de millenniumdoelen en onderzoek daarnaar. De millenniumdoelen lopen tot en met 2015. We betrekken onze doelgroepen al enkele jaren bij de vorming van de zogenoemde post-2015 agenda. OneWorld heeft daarvoor een speciaal kanaal in het leven geroepen, OneWorld Toekomstdenkers. In 2015 laten we zowel de ideeën en energie van (jonge) toekomstdenkers over de beleidsagenda van na 2015 zien, brengen we wederom in kaart wat Nederlanders vinden van de millenniumdoelen en sluiten we de afgelopen 15 jaar van publiekscommunicatie rondom de millenniumdoelen af.

### **Nieuwe locatie**

Stichting NCDO verhuist per 1 januari 2015 naar Pakhuis de Zwijger, een ontmoetingsplek voor organisaties, bedrijven, burgerinitiatieven, sociaal ondernemers en individuen die zich bezig houden met duurzame ontwikkeling. De verhuizing past daarom bijzonder goed bij de verschuiving in oriëntatie van ontwikkelingssamenwerking in enge zin naar duurzame ontwikkeling en bij de ontwikkeling naar een ondernemender organisatie.

Zowel (potentiële) samenwerkingspartners als lezers, bezoekers en gebruikers kunnen in het Pakhuis goed worden ontvangen. Sinds 2012 organiseren we al met enige regelmaat bijeenkomsten in het Pakhuis, in samenwerking met andere partijen. We voelen ons thuis tussen de sociaal ondernemers die in het Pakhuis werken en huren graag van een partij (Stichting Stadsherstel) die maatschappelijke waardecreatie en een bedrijfsmatige aanpak combineert.

### **Uitbouwen platforms**

We zetten in 2015 volop in op het uitbouwen van onze twee primaire platforms tot breed gedragen knooppunten voor betrokkenheid bij mondiale vraagstukken. Dat zijn Samsam voor het onderwijs en OneWorld, inclusief MyWorld en FoodGuerrilla. Andere activiteiten, zoals Kaleidos Research, zijn ondersteunend aan deze platforms waardoor we meer synergie creëren.

Samsam en OneWorld zijn stevig verankerd binnen de werkvelden waarin zij functioneren. In 2015 gaan we die positionering verder verstevigen, ook financieel. Dat betekent dat we werken aan scherpere proposities die nog beter voldoen aan de wensen en behoeften van potentiële samenwerkingspartners, klanten en fondsen.

## 2. Ontwikkeling platforms 2015-2017

### 2.1. Thematische speerpunten

Inhoudelijk kiezen we voor vier thematische speerpunten: Water, SRGR, Voedsel en Crisis (Vrede & Veiligheid). Vanuit alle programma's (OneWorld, Samsam, Kaleidos Research) werken we aan deze thema's. We relateren de speerpunten altijd aan de millenniumdoelen en de post-2015 agenda, waarbij we stevig inzetten op het gebruik van (open) data, datavisualisaties en datajournalistiek.

Binnen oneworld.nl is voor ieder van de thema's een apart kanaal gelanceerd (OneWorld Love, OneWorld Water, OneWorld Food, OneWorld Crisis). Voor ieder van de thema's zoeken we zowel de verdieping (netwerken versterken, datajournalistiek, *investigative journalism*, ontsluiten van wetenschappelijk onderzoek) als de vernieuwing (nieuwe partners, nieuwe doelgroepen).

Kaleidos Research levert een belangrijke bijdrage aan de verdieping van de verschillende kanalen en speerpunten. Deze komt daarnaast tot uiting in het zelfstandig onderzoek naar de kennis, houding en gedrag van Nederlanders betreffende water, SRGR, voedsel en crisis.

Jongeren en kinderen zijn voor alle speerpunten een belangrijke doelgroep. Sommige kanalen bereiken jongeren door samenwerking met jonge koplopers; met name bij OneWorld Love wordt door partnerschappen met andere media een jong publiek naar de website getrokken. Samsam vertaalt de thema's op een eigen manier, aansluitend bij het niveau van de midden- en bovenbouw van basisscholen. De speerpunten komen in 2015 onder andere terug in Samsam-themanummers over Vrede en Meisjesrechten.





## 2.2. Programma OneWorld/MyWorld

### **Context**

#### Buitenlandse Zaken:

BZ is bereid de subsidie voor NCDO te verlengen tot eind 2017. Voor deze periode is de subsidieverlening toegespitst op de platforms OneWorld/MyWorld en Samsam. Het OneWorld magazine moet zich in die jaren in toenemende mate zelf gaan bedruipen.

#### Ontwikkelingssamenwerking:

De Nederlandse ontwikkelingssector maakt een belangrijke transitie door. De focus in het beleid verschuift van hulp naar handels- en investeringsbevordering. Subsidies voor het maatschappelijk middenveld worden steeds vaker direct aan 'zuidelijke' organisaties verstrekt en er is een stevig gevecht gaande rond het sterk verminderde budget voor 'strategische partnerschappen'. Sommige Nederlandse ngo's begeven zich op de markt van het mondiaal burgerschap en richten zich tot de Nederlandse consument. Duurzaamheid en internationale samenwerking komen samen in de nieuwe 'sustainable development goals' (SDG's) die de millenniumdoelen gaan vervangen. OneWorld moet de discussie over deze nieuwe agenda aanjagen en faciliteren en events organiseren waarop de SDG's worden gepresenteerd.

#### Bedrijfsleven:

Voorlopers in het bedrijfsleven proberen hun ketens te verduurzamen en consumenten aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Daarnaast komen *social entrepreneurs* op die business en goed doen willen combineren. Bevlogen ondernemers maken zich druk over de wereldwijde armoedebestrijding en de toekomst van de planeet. Koplopers in het bedrijfsleven zouden OneWorld daarom als belangrijk platform moeten zien. Dat is nu nog niet het geval – daar ligt dus een belangrijke opdracht voor het OneWorld-team onder aanvoering van onze nieuwe marketeer.

#### Maatschappelijk:

- Initiatieven 'van onderop' nemen sterk toe. Vanuit OneWorld-perspectief zijn met name die rond energievoorziening, voedselzekerheid, stedelijke ontwikkeling en big data interessant.
- Bij de beweging rond openbaarheid van informatie, transparantie en open data bevindt OneWorld zich met de Data Atlas en DataWorld in de voorhoede.
- Veel van wat er rond internationale samenwerking en duurzaamheid gebeurt, vindt plaats in partnerschappen. OneWorld heeft een kleine tweehonderd partners, verzameld rond de vacaturebank op de website. We werken er aan om de relatie met de huidige partners te verdiepen en nieuwe partners te vinden die ons bereik kunnen vergroten, onze inhoud kunnen verrijken en onze financiële basis kunnen verstevigen.

#### Media:

- Print-uitgaven komen steeds meer onder druk te staan. Vanwege de crisis nemen advertenties af en verplaatsen ze zich richting online. *Branded content* wordt door adverteerders/sponsors interessanter gevonden dan de traditionele advertentie.
- Daarnaast wordt het einde van de krant met zijn vaste redactie en 'one size fits all' inhoud voorspeld. De toekomst zou zijn aan online platforms met (bekende) journalistieke experts en opinieleiders zoals De Correspondent of artikelenwinkels zoals Blendl.
- Tijdschriften worden tot 'merken' met verschillende verschijningsvormen. Grote merken als Libelle of Hapinez hebben hun eigen events. Ook OneWorld heeft een eigen event-tak.

### Arbeidsmarkt:

Vaste contracten maken steeds vaker plaats voor tijdelijke dienstverbanden of freelance-constructies. OneWorld werkt al met een groot team van freelancers, maar het aandeel van freelancers zal waarschijnlijk nog toenemen.

### **Doelgroepen**

Betrokken burgers, donkergroen tot lichtgroen, in Motivaction-termen de postmaterialisten en kosmopolieten. Via hen bredere lagen van de bevolking die latente belangstelling hebben voor mondiale thema's en bewust consumeren. OneWorld mikt op meer dan de al bekeerde 'wereldburger', maar wil mensen bereiken die het goede willen doen, maar niet weten hoe dat aan te pakken. In toenemende mate werken we in activiteiten samen met de 'koplopers' of change agents, young professionals met een maatschappelijke missie en social entrepreneurs. We zijn ervan overtuigd dat veel meer mensen zich door OneWorld aangesproken voelen dan de huidige lezers- en bezoekersgroep die deels door toeval is ontstaan. Gerichte acties om abonnees te werven en bezoek te vergroten zijn tot nu toe schaars geweest.

### **Resultaten en prognose 2015**

OneWorld informeert Nederlandse burgers hoe hun levens verknoopt zijn met die van mensen wereldwijd en reikt ze mogelijkheden aan zelf bij te dragen aan een rechtvaardige en duurzame wereld. Doelstellingen voor 2015:

- We willen onze online positie versterken, met name rond duurzaamheid en mondiale issues als voedsel, water, vrede en veiligheid en klimaat. De vergroting van bereik en impact online gaat gelijk op met de overgang naar betaling van het magazine. Daarmee gaan we in 2015 beginnen.
- We willen de inkomsten diversifiëren, en bronnen aanboren bij andere ministeries, het maatschappelijk middenveld, (Europese) fondsen en het bedrijfsleven.

### **Kernactiviteiten**

OneWorld wil haar doelstelling verwezenlijken door een combinatie van een aantrekkelijk en laagdrempelig magazine met groot bereik, een levendige, actuele en spraakmakende website, netwerken van jonge koplopers, live-events en een datajournalistieke desk rond de Data Atlas. De kernactiviteiten op een rijtje:

- OneWorld Magazine. Informeert op een toegankelijke manier, met een aantrekkelijke vormgeving. Verschijnt in print en als app. Komend jaar worden voor het eerst betaalde abonnementsvormen geïntroduceerd, van een administratieve bijdrage tot een 'plus'-abonnement met allerlei voordelen. Gedurende het jaar wordt gezien hoe lang we niet-betalende abonnees blijven bedienen.
- OneWorld.nl. Website gebouwd rond een goedbezochte vacaturebank. Wegwijs voor mensen die duurzaam willen leven, platform voor discussie over mondiale thema's, en onderdeel van een mondiaal netwerk van (jonge) opiniemakers. Hieronder:
  - OneWorld Business. Subsite en kanaal voor berichtgeving over MVO, hulp & handel en fair career voor een breed publiek. Daarnaast etalage voor het Partnership-programma in combinatie met de New World Campus.
  - OneWorld Research. Subsite en kanaal waarop (actueel) wetenschappelijk onderzoek rond mondiale thema's toegankelijk wordt gemaakt voor een breed publiek. Daarnaast 'outlet' voor activiteiten van Kaleidos Research zoals dossiers en onderzoeken naar mondiaal burgerschap in Nederland. Partners zijn o.a. Tilburg University.
  - OneWorld Love. Subsite en kanaal rond seksuele en reproductieve rechten en gezondheid, vrouwenrechten en LGTB -rechten in partnerschap met de SRGR-alliantie.
  - OneWorld Water. Subsite en kanaal over waterschaarste, watervoetafdruk en verwante onderwerpen en platform voor water-'koplopers', in partnerschap met Amsterdam Rainproof en Vitens/Evides.

- OneWorld Toekomstdenkers. Subsite en kanaal voor alles rond de nieuwe ‘post-2015’ agenda, met blogs van jonge duurzame denkers en doeners, in samenwerking met de Duurzame Jonge 100.
  - OneWorld Crisis, subsite en kanaal over conflicten, humanitaire crises, en hulpverlening, in partnerschap met de verzamelde noodhulporganisaties in De Humanitaire Top.
- Opbouw en onderhoud van netwerken van jonge rolmodellen op het gebied van voedselzekerheid. Foodguerilla is een succesvol platform voor jonge en hippe voedselinitiatieven dat zich onder meer tot het publiek richtte via de Big Bang Broccoli-campagne.
  - Data Desk. Verzorgt aantrekkelijke visualisaties en analyses op basis van (open) data. Verschaft feitelijke onderbouwing voor discussies rond mondiale thema’s. Met subsidie van het Persinnovatiefonds wordt gewerkt aan Data World, de volgende fase, waarin datadiensten voor media en andere partners worden verricht.
  - MyWorld. Kanaal van OneWorld rond een community van actieve wereldburgers, vast katern in het magazine. In partnerschap met Cordaid, Impulsis en Wilde Ganzen.

### **OneWorld na 2015**

In principe houden we vast aan de voor 2015 gekozen cross-mediale strategie, waarin de uitbouw van print, online en events gelijk op gaan. Mocht het ons onverhoopt niet lukken het magazine kostendekkend uit te geven, of houden we een te kleine lezersgroep over, dan komt het accent op de online-activiteiten en events te liggen. De kosten daarvan liggen lager en het verdienmodel is eenvoudiger. Het is dan alleen zaak een vergelijkbare impact als met onze printactiviteiten te realiseren.

Voorts beseffen we dat de toekomst in het uitbouwen van onze platform-functie ligt en verdergaande partnering. Partnering met Buitenlandse Zaken en onderdelen daarvan, met maatschappelijke organisaties, met bedrijven en met andere media. En mogelijk zullen we sommige activiteiten, zoals de data-diensten, volledig bedrijfsmatig op gaan zetten met business-partners.

## **2.3. Programma Samsam**

### **Context**

#### Nationale ontwikkelingen

De ‘Zwarte Pietendiscussie’, Ebola en IS: het raakt ons allemaal. De wereld is zowel kleiner als groter geworden en we zullen onze kinderen moeten opvoeden voor deze nieuwe tijd. Als één van de weinige landen in Europa kent Nederland geen nationaal curriculum. Er zijn wel eindtermen per vakgebied vastgesteld maar de weg daarnaartoe is relatief gezien open. Die ruimte wordt met name gevuld door uitgeverijen die per leerjaar subdoelen en inhouden aanbieden aan scholen.

De SLO, Stichting Leerplan Ontwikkeling, heeft als taak het ontwerpen en valideren van de landelijke leerplankaders (kerndoelen, eindtermen, examenprogramma’s, referentieniveaus en doorlopende leerlijnen) en maakt voorbeeldmateriaal. Ook internationaal opgang makende denkbeelden over 21st century skills komen daarbij aan de orde. Een aantal uitgangspunten binnen deze vensters, vooral waar dat raakt aan 21st century skills, sluiten aan bij datgeen waar Samsam voor staat.

#### Internationale ontwikkelingen:

Bijna 12 jaar na de *Maastricht Declaration on Global Education (2002)*<sup>2</sup> en de oprichting van het Global Education Network Europe, GENE, is 2015 uitgeroepen tot het European Year for Development

---

<sup>2</sup> De definitie die sindsdien gehanteerd wordt luidt: Global education is education that opens people’s eyes and minds to the realities of the globalised world and awakens them to bring about a world of greater justice, equity and Human Rights for all. Global education is understood to encompass Development Education, Human Rights Education, Education for Sustainability, Education for Peace

en heeft Unesco, als internationale organisatie voor onderwijs en cultureel erfgoed, gekozen voor 'Global Citizenship' als een van de drie nieuwe thema's voor de ontwikkeling van strategisch beleid de komende jaren. In steeds meer landen wordt wereldburgerschap of te wel 'global education' opgenomen in het hart van het onderwijscurriculum, zoals in Finland, of is het onderdeel van de nationale onderwijsstrategie zoals in o.a. Oostenrijk, Portugal en Tsjechië, omdat de noodzaak gezamenlijk oplossingen te zoeken voor mondiale uitdagingen door iedereen wordt onderschreven. Dit sluit aan bij de huidige opvattingen over wereldburgerschap en praktijk van Samsam.

#### Ontwikkelingen in het primair onderwijs:

In het primair onderwijs spelen verschillende zaken die in het kader van (verdere implementatie van) Samsam van belang zijn: passend onderwijs, aandacht voor kernvakken, opleiding leraren en nascholing. Sinds augustus 2014 is de wet op passend onderwijs ingegaan. Dat zal in eerste instantie op nationaal niveau niet tot grote veranderingen leiden, maar wat wel zichtbaar is dat scholen nog meer dan hiervoor gedwongen worden handelingsgericht te werken. Een tweede belangrijke ontwikkeling die al langer gaande is, is de aandacht voor de kernvakken rekenen en taal. Ondanks het pleidooi van onder meer de Onderwijsraad om de aandacht ook te gaan richten op anderen zaken zal de aandacht voor de kernvakken onverminderd hoog blijven.

Dit is ook blijvend terug te zien in de lerarenopleiding Primair Onderwijs. Binnen de Pabo's is het rooster voor studenten in de kernvakken verder verdicht waarbij ook de aandacht voor 'maatschappelijke' thema's enigszins is afgenomen.

Een recente ontwikkeling rondom nascholing is interessant, namelijk de wens van de minister van Onderwijs om leraren zelf meer zeggenschap te geven over de besteding van het nascholingsbudget.

#### 21st century skills:

Dat de wereld steeds verandert behoeft nauwelijks betoog, dat is natuurlijk altijd al zo geweest. Wat in deze eeuw (en deels al in de vorige eeuw) wel nieuw is, is het enorme tempo waarin de wereld verandert. De discussie over de inhoud van het onderwijs en vooral de vraag hoe kinderen kunnen worden voorbereid voor een wereld die nog niet bestaat zijn urgenter dan ook. Vandaar dat de discussie over invoering van 21st century skills ook in Nederland op gang is gekomen. Omdat er in Nederland geen sprake is van een nationaal curriculum zal het in de praktijk vooral neerkomen op nadruk op vaardigheden/competenties. Dan gaat het met name over:

- Creatief denken
- Oplossen van problemen
- Flexibel zijn
- Communicatie via digitale media
- Samenwerken.

#### **Doelstelling**

Samsam is sinds jaar en dag toonaangevend als het gaat over kennismaken met kinderen in andere landen vanuit een perspectief van gelijkwaardigheid. Doel van Samsam is om bij kinderen in Nederland kennis en vaardigheden te ontwikkelen waardoor zij zich kunnen ontwikkelen tot burgers met een mondiale kijk op de wereld. Dat dit hard nodig is behoeft geen betoog, maar dat dit nog te weinig gebeurt is meer dan een aanname. De cognitieve nadruk in het primair onderwijs op taal en rekenen en de eenzijdige nadruk op opbrengstgericht werken (vgl. Onderwijsraad, 2014 en het SCP, 2014) hebben geleid tot een situatie waarbij de taak van het onderwijs met betrekking tot wereldburgerschap ondergesneeuwd is geraakt.

Samsam draagt als cross-mediaal educatief platform voor wereldwijze kinderen bij aan de ontwikkeling en opvoeding van wereldburgers. Wereldburgers zijn mensen en kinderen die respect

---

and Conflict Prevention and Intercultural Education; being the global dimension of Education for Citizenship

hebben voor de aarde, elkaar en andere culturen. Daarbij voelen zij een verantwoordelijkheid om te denken en te handelen met het oog op hier en daar, nu en in de toekomst.

In het jaar dat Samsam veertig jaar bestaat blijft onze doelstelling onverminderd overeind: de verankering van de mondiale dimensie van burgerschap in het curriculum en de continuering van structurele aandacht aan Samsam op de scholen voor primair onderwijs. Waarom? Omdat ons kleine land tot voor kort, uit welbegrepen eigenbelang, tolerantie hoog in het vaandel had staan, maar deze tolerante houding door xenofobe krachten steeds meer bedreigd wordt.

### **Doelgroepen**

Samsam zet komende jaren in op twee pijlers om bovenstaande doelstelling te behalen. Dit zijn leerlingen en leerkrachten in het basisonderwijs en de zogenaamde thuismarkt: kinderen, jongeren hun (groot) ouders te bereiken via tijdschrift, events, workshops, online platform en (social) media. De secundaire doelgroep is zij die studeren aan een lerarenopleiding of Pabo. Daarnaast willen we graag een stap zetten in het voortgezet onderwijs met nadruk op het vmbo.

### **Kernactiviteiten en (samenvatting) onderwijskundige visie**

Samsam heeft inhoudelijk een duidelijk en sterk verhaal: met vijf thematische tijdschriften per jaar ondersteund met een uitgebreide website, maken leerlingen kennis met mondiale onderwerpen en landen en koppelen dat aan hun eigen persoonlijke leven. Dit is in lijn met het pleidooi van prof. dr. Micha de Winter om kinderen zelf te betrekken bij onderwerpen door vanuit hun eigen ervaringen en emoties aan de slag te gaan.

Als je kijkt naar de impact van de 21st century skills en de ambitie van Samsam om kinderen handvatten te bieden om later als verantwoordelijk en betrokken burger een positie in te nemen in het internationale krachtenveld richten wij de didactiek van Samsam op de volgende vier pijlers: samenwerkend leren, kritisch denken, actief leren en ICT.

### **Resultaten en prognose 2015**

Samsam ontwikkelt zich de komende twee jaar tot sociale onderneming c.q. sociale netwerkorganisatie die een groot deel van het benodigde budget in de markt verdient. In 2015 is de opdracht om 30% van ons budget te verdienen en dat komt neer op ca. € 500.000.

Hoe gaan we deze resultaten behalen:

- Scholen ontvangen vanaf nu een acceptgiro voor een noodzakelijke doch vrijwillige bijdrage in de kosten wat moet resulteren in een structureel jaarabonnement vanaf 2015.
- Sinds 2013 bieden we inhoudelijke partners de optie tot co-creatie en adverteren;
  - In 2013 en 2014 waren dit bijvoorbeeld Unicef, Kinderpostzegels en ONEforONE
  - In 2015 is dit zeker het Liliane Fonds.
- Vanaf 2015 slaan we onze vleugels uit naar de thuismarkt en vragen we een vrijwillige bijdrage aan (groot)ouders en verzorgers.
- In 2014 hebben we een trainingsaanbod ontwikkeld onder de noemer Samsam Academie waarmee we in 2015 een goede start hopen te maken.

## **2.4. Programma Kaleidos Research**

### **Context**

Vinden Nederlanders het belangrijk dat er bij de organisatie van een WK voetbal rekening wordt gehouden met de schade aan natuur of milieu? Hoe 'fair' zijn de boodschappen van de Nederlandse consument? Wat vinden Nederlandse lagere scholieren belangrijk als het gaat om mensenrechten? Kaleidos Research brengt in kaart hoe Nederlanders en Nederland zich verhouden tot (actuele) mondiale vraagstukken op het terrein van duurzaamheid van de natuur en de samenleving. We delen de opgedane kennis met professionals op het terrein van internationale samenwerking en duurzame

ontwikkeling, maar ook en in belangrijke mate met geïnteresseerde burgers. Naast deze kennisoverdracht vinden we het bieden van handelingsperspectieven om bij te dragen aan het oplossen van mondiale vraagstukken aan o.a. consumenten, het bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties belangrijk.

Hoe bereiken wetenschappelijke studies over mondiale vraagstukken en duurzame ontwikkeling de geïnteresseerde burger? De laatste tijd is er in toenemende mate aandacht voor de rol van kennisontsluiting en -benutting van wetenschappelijk onderzoek. Kaleidos Research verbindt via OneWorld (Research) kennisinstellingen en wetenschappelijk onderzoek met haar achterban van professionals en geïnteresseerde burgers.

### **Doelstelling**

Bijdrage leveren aan een evidence-based debat over mondiale vraagstukken en duurzame ontwikkeling in Nederland door het uitvoeren, dissemineren en valoriseren van (wetenschappelijk) onderzoek naar (hoe Nederlanders en Nederland) zich relateren tot mondiale vraagstukken en duurzame ontwikkeling.

### Thematische speerpunten

Kaleidos Research levert een belangrijke verdiepende bijdrage aan de vier thematische speerpunten van Stichting NCDO (water, SRGR, voedsel en crisis). Zij verricht onderzoek naar de kennis, houding en gedrag van Nederlanders betreffende water, SRGR, voedsel en crisis. Ook wordt ondersteunend aan OneWorld de verdieping gezocht door *investigative reporting*, datajournalistiek, en door (wetenschappelijk) onderzoek op de thema's toegankelijk te maken voor de achterban van OneWorld.

### **Doelgroepen**

De doelgroep bestaat uit de doelgroepen van de platforms die Kaleidos Research ondersteunt: OneWorld en Samsam.

### **Kernactiviteiten**

Kaleidos Research werkt ondersteunend aan de platforms OneWorld en Samsam en verricht verschillende typen onderzoek:

#### Trendonderzoek (Barometers)

Het trendonderzoek brengt de veranderingen over mondiale duurzaamheidvraagstukken in de tijd onder de Nederlandse bevolking (kinderen, jongeren en volwassenen) in kaart. Het richt zich op: 1) kennis over en gedragingen gerelateerd aan duurzaamheid van de natuur en samenleving en de mate waarin principes op het terrein van gelijkwaardigheid, het besef van wederzijdse afhankelijkheid in de wereld en het nemen van (mede)verantwoordelijkheid worden onderschreven en 2) het draagvlak voor het overheidsbeleid op het terrein van ontwikkelingssamenwerking.

#### Actualiteitsonderzoek (i.s.m. OneWorld en Samsam)

Op basis van actuele gebeurtenissen vragen we Nederlanders (kinderen, jongeren en volwassenen) naar hun mening over mondiale vraagstukken, bijvoorbeeld op het terrein van voedselzekerheid, klimaat, veiligheid vluchtelingen en kindhuwelijken. Ook leggen we actuele mondiale vraagstukken kort en duidelijk uit in zogenaamde factsheets. Deze studies voeren we uit in nauwe samenwerking met OneWorld en Samsam.

#### Kennisontsluiting (OneWorld & Expertmeetings)

Kennisontsluiting op het terrein van duurzame ontwikkeling is naast het uitvoeren van onderzoek een kernactiviteit van Kaleidos Research. Via het kanaal OneWorld Research bereiken we met ons onderzoek over duurzame ontwikkeling een breed publiek van geïnteresseerde professionals en burgers. Daarnaast draagt een nauwe samenwerking met diverse (landelijke) media (zoals dagbladen en radio) er mede aan bij dat het onderzoek breed verspreid wordt in de Nederlandse samenleving.

Kaleidos Research organiseert in 2015 ook een aantal expertmeetings waarbij we discussie met professionals over duurzame ontwikkeling centraal stellen. De onderwerpen van deze expertmeetings worden bepaald door de actualiteit en vraag.

#### Samsam/Onderwijs

Het onderzoek voor Samsam richt zich met name op *global education* en draagt bij aan de wetenschappelijke onderbouwing van dit educatieve platform voor wereldwijze kinderen. Daarnaast vragen we op basis van actuele gebeurtenissen Nederlandse kinderen naar hun mening over mondiale vraagstukken, zoals voedselzekerheid, kinderrechten, etc.

#### Projectonderzoek

Projectonderzoek is onderzoek dat wordt verricht in opdracht van andere financiers dan het ministerie van Buitenlandse Zaken. We hebben een gevarieerd portfolio en trackrecord opgebouwd op het terrein van evaluatie onderzoek, opiniepeilingen en verdiepend onderzoek. In 2015 voeren we vier grootscheepse evaluaties uit op het terrein van *global education* en bewustwording in het kader van een door de Europese Unie gesubsidieerd samenwerkingsverband met Oxfam Novib Nederland "E-motive". Daarnaast zijn er fondsen geworven voor het schrijven van een aantal policy papers, het organiseren van expertmeetings en disseminatie van opgedane expertise over onderwerpen gerelateerd aan duurzame ontwikkeling.

#### **Kaleidos Research na 2015**

Kaleidos Research zal in de periode 2016-2017 onderzoeksondersteuning blijven bieden aan OneWorld en Samsam. De afname van de structurele subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken in deze periode noopt Kaleidos Research om in toenemende mate studies te moeten verrichten voor andere financiers. Zij gaat hierbij bij voorkeur (langdurige) partnerschappen aan met deze (nieuwe) financiers. Er wordt gepoogd dat de onderwerpen van deze projectonderzoek studies dicht bij de doelstelling van Stichting NCDO liggen. Daarnaast blijft de afdeling zich richten op het valoriseren en dissemineren van wetenschappelijk onderzoek op het terrein van duurzame ontwikkeling in partnerschap met de Nederlandse Universiteiten.

## 3. Organisatieontwikkeling

In deze vooruitblik kijken we allereerst naar de komende drie jaren. Tegelijkertijd willen we de ontwikkeling van OneWorld, Samsam en Kaleidos Research ook plaatsen in een perspectief voor langere tijd. Voor de jaren 2015-2017 is een begroting opgenomen in hoofdstuk 4, de meerjarenbegroting. In het vooruitkijken naar de jaren daarna kunnen we niet meer dan contouren schetsen. De komende jaren worden cruciaal voor de richting die we na 2017 opgaan.

Sinds enkele jaren zijn we bezig om NCDO te transformeren van een 100 procent gesubsidieerde organisatie naar een hybride organisatie. De omzet is in de afgelopen jaren gedaald van 34,6 miljoen euro per jaar (2007-2010), via een ruime 10 miljoen euro per jaar (2011-2014), naar minder dan 7 miljoen voor het jaar 2015. We anticiperen op een verdere krimp naar een organisatie met in 2017 een omzet van 5 miljoen euro per jaar in 2017.

### **Onverminderd maatschappelijk relevant**

Goed geïnformeerde, zelfbewuste en actieve burgers blijven belangrijk voor een vitale samenleving. We verwachten dat we in de komende jaren alleen nog maar sterker verbonden raken met het buitenland en dat de regering stevige ambities blijft formuleren met betrekking tot duurzaamheid, internationale solidariteit, handel en investeringen. Dat zullen doelstellingen zijn die we alleen in via internationale verdragen en in netwerken van instanties en burgerinitiatieven kunnen realiseren. We zien die netwerken voorlopig blijven groeien. Zowel 'het buitenland' als 'duurzaamheid' nemen de komende jaren een prominentere plaats in op de maatschappelijke agenda.

OneWorld en Samsam vervullen een blijvende rol in de netwerken van burgers, burgerinitiatieven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, bedrijven en overheden die zich inzetten voor mondiale duurzaamheid. Samsam in het onderwijs, en OneWorld daarbuiten hebben bewezen mee te bewegen met vernieuwing van onze betrokkenheid bij de wereld waarin we leven - en bij te dragen aan het vormen van de nieuwe manier van betrokkenheid. Dat doen de platforms vanuit een unieke rol, als platform, als bruggenbouwer met een sterke focus op burgers. Die rol blijft onverminderd relevant als de netwerken groeien en de aandacht voor duurzaamheid (sociaal, ecologisch, economisch) toeneemt.

Wij zijn ervan overtuigd dat we hiermee een belangrijke publieke taak blijven vervullen, wat ook met het oog op de toekomst betrokkenheid van de overheid veronderstelt. Dat werd bevestigd door IOB in haar evaluatie van NCDO 'Investeren in Wereldburgerschap' van maart 2014. IOB stelde: "Mondiaal burgerschap is een *zaak* van de overheid, maar niet noodzakelijkerwijs haar *taak*. Als belangrijk gevonden wordt dat burgers geïnformeerd zijn over aangelegenheden met betrekking tot internationale samenwerking, dan dient de overheid wel voorwaarden te scheppen waardoor mondiaal burgerschap kan worden versterkt."

### **Naar een netwerkorganisatie**

Stichting NCDO ontwikkelt zich in de jaren 2015-2020 steeds meer naar een netwerkorganisatie. De overkoepelende Stichting NCDO verdwijnt daarbij naar de achtergrond. Binnen de netwerkorganisatie floreren de platforms OneWorld/MyWorld en Samsam, ondersteund door onderzoek.

De (interne) organisatie van de Stichting NCDO past zich aan aan een krimpende subsidie vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken en een krimpende begroting. De eerste stappen hiervoor zijn gezet in de reorganisatie die medio 2014 is doorgevoerd. De omvang van staf en ondersteuning kromp daarmee tot 9,57 fte.

### **Versoberen en versimpelen**

Anticiperen op een krimpende subsidie van BZ betekent dat we naast een versobering en vereenvoudiging van de bedrijfsvoering tegelijkertijd de ondersteuning aan het primaire proces op peil



moeten houden en op punten zelfs moeten verbeteren om aan de behoefte aan ondersteuning bij invloeden te kunnen voldoen. Uitgangspunten hierbij zijn:

- Differentiatie en flexibilisering;
- Informatiesanering om te komen tot handzame, geïntegreerde stuurinformatie en het versterken van de sturing daarop;
- Bezuinigen waar mogelijk;
- Het versterken van zelfsturing van professionals in ons primaire proces; het creëren van handzame, ruime en geïntegreerde kaders waarbinnen professionals veel ruimte hebben.

### **Marketing en sales**

OneWorld en Samsam hebben hun teams in 2014 versterkt met mensen die de juiste expertise meebrengen om in de jaren 2015-2017 de financiële basis van de platforms te versterken. In 2015 zal er veel aandacht worden besteed aan het aanscherpen van proposities, het werven van betalende klanten en het versterken van bestaande en nieuwe partnerschappen.

De transitie van NCDO van 100% gesubsidieerde organisatie naar een hybride organisatie maakt een ingrijpende herstructurering van de ondersteunende afdelingen noodzakelijk. Die noodzaak geldt qua cultuur (servicegericht), FTE (minder mensen meer productie), gestroomlijnde bedrijfsprocessen en op elkaar aansluitende geautomatiseerde systemen die ervoor zorgdragen dat de ondersteuning op effectieve en efficiënte wijze (zie versoberen en versimpelen) de primaire afdelingen kan bedienen. Met andere woorden: de ondersteunende diensten moeten een meerwaarde gaan creëren voor de primaire afdelingen.

### **Moderniseren informatie-architectuur**

Wat betreft (management)informatiesystemen moeten we constateren dat de huidige informatiearchitectuur te zeer is gebaseerd op verantwoording aan Buitenlandse Zaken, en veel minder op de behoeften van de verschillende bedrijfsonderdelen. Het gaat dan om informatiebehoefte voor sturen, verantwoorden aan opdrachtgevers, en leren en verbeteren. We stellen eerst een nieuwe informatie-architectuur op die daar wel bij past en passen dan de systemen aan. In principe kiezen we voor open systemen. Dat zelfde geldt voor processen en procedures die we hanteren binnen ons kwaliteitsmanagementsysteem. Waar we al in 2014 mee begonnen daar gaan we mee door in 2015: lichter en flexibeler maken.

### **Monitoren van klant en kwaliteit**

We verwachten begin 2015 ISO-gecertificeerd te zijn. Het certificeringsproces is in gang gezet en vraagt nog slechts enkele aanscherpingen. De transformatie naar meer een netwerkorganisatie, en ook een simpeler organisatie, biedt kansen om kwaliteitsmanagement meer te laten aansluiten bij de eenheden waarin collega's werken, waar de contacten met klanten plaatsvinden. Daarmee wordt het naar verwachting gemakkelijker om aan te sluiten bij de leercycli van collega's. Tegelijkertijd zullen we meer moeten differentiëren naar verschillende stakeholders/financiers die andere informatiebehoeften hebben met betrekking tot de resultaten en inspanningen binnen NCDO.

### **HR ondersteunend aan transformatie**

HR zal mede sturing geven aan de transformatie van een subsidie- naar een hybride organisatie en HR beleid en -instrumenten moeten deze transformatie krachtig ondersteunen:

- Vormgeven van nieuw arbeidsvoorwaardenbeleid dat meer ruimte geeft aan ondernemerschap.
- Versterken competentiegebied ondernemen, waaronder competenties vallen als ondernemerschap, markt- en klantgerichtheid en netwerken.
- Het creëren van een goede verhouding tussen een vaste- en flexibele personeelsschil, zodat NCDO in de toekomst makkelijker kan meebewegen met marktontwikkelingen zonder daarvoor steeds te hoeven reorganiseren.
- Zo efficiënt mogelijk (her)inrichten van onze HR processen en onze administratieve organisatie. Onze bedrijfsvoering moet immers mean en lean worden.

## **Moderne en soberdere huisvesting**

Met de verhuizing naar Pakhuis de Zwijger kiezen we voor een nieuwe locatie die niet alleen inhoudelijk goed aansluit bij ons werk, maar ook de onderlinge samenwerking en ontmoeting bevordert. In onze nieuwe kantoorruimte gaan we meer dan voorheen plaats- en tijd-ongebonden werken stimuleren met ICT en het ondersteunen van een cultuurverandering. Het kantoor wordt daarmee belangrijker als ontmoetingsplek. Dat bevordert zowel het opbouwen van relaties met externen als de onderlinge synergie.

Met de verhuizing worden de huisvestingskosten teruggebracht tot 33% van de kosten in de periode 2011-2014. Dit komt onder andere door het terugbrengen van het aantal vierkante meter en door onze keuze voor een verhuurder met een maatschappelijke missie (Stichting Stadsherstel). De huisvestingskosten gaan vanaf 2015 € 120.000,- euro per jaar bedragen, inclusief servicekosten, gas en elektra (deels vrij van BTW, waar van toepassing inclusief BTW).

In de keuze voor nieuwe kantoorruimte is rekening gehouden met onze eigen impact, die willen we zo ecologisch, sociaal en duurzaam mogelijk houden. We willen een positieve bijdrage leveren aan eerlijke ketens, en dat geldt zeker ook met betrekking tot ons eigen handelen. Bij de inrichting van het nieuwe kantoor en overige inkoopprocessen is duurzaamheid (milieu, eerlijke handel, bij voorkeur FairChain) een belangrijk criterium. Het Pakhuis zelf gaat de komende jaren ook nog verder 'vergroenen', onder andere met zonnepanelen.

## **Merkbeleid**

NCDO verandert per 1 januari 2015 drastisch van positie. Dit heeft vanzelfsprekend ook gevolgen voor de positionering van het corporate merk NCDO en de communicatie-uitingen die vanuit NCDO gedaan worden. Tot en met 2014 was de website [ncdo.nl](http://ncdo.nl) de belangrijkste bron voor informatie en kennis vanuit de organisatie. Nieuws vanuit onderzoek, OneWorld, Samsam, programma's en projecten maar ook jaarverslagen en corporate nieuws, werd via [ncdo.nl](http://ncdo.nl) gecommuniceerd. Naast de site werden hiervoor ook de sociale media van NCDO ingezet. Vanaf 2015 wordt communicatie specifiek vanuit de hoofdmerken OneWorld, Samsam en Kaleidos Research gevoerd. Deze merken moeten (veel) meer naamsbekendheid genereren en opereren daarom niet meer onder de vlag van NCDO. [ncdo.nl](http://ncdo.nl) en de NCDO-twitter en Facebook-accounts worden 'afgebouwd'. De site fungeert vooral als doorverwijzing naar de hoofdmerken en laat de bezoeker bedrijfsinformatie zien: jaarverslagen, geschiedenis, informatie over de opdrachtgever etc. De communicatiefocus ligt vanaf 2015 dan ook op het positioneren van de merken en (veel) minder op corporate communicatie voor de organisatie van Stichting NCDO.

## **Doorkijk naar 2020**

In de meerjarenbegroting is een afnemend budget opgenomen voor de ondersteuning. Dat past bij de ontwikkeling van NCDO naar een netwerkorganisatie met zelfstandige eenheden. Het is ook noodzakelijk gezien de krimpende begroting van Stichting NCDO in de jaren 2016-2020. In 2015 wordt een plan opgesteld waarin we kijken hoe we deze doelstelling kunnen realiseren.

Voor de jaren richting 2020 zal enerzijds de druk op de kosten van de ondersteunende eenheden toenemen en anderzijds zullen er steeds hogere eisen worden gesteld aan de interne organisatie. Met de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie zal de ondersteunende eenheid van NCDO zich ontwikkelen tot een service unit. In de eerste jaren nemen de programma-eenheden verplicht diensten af van die service unit. Een krachtige en kosten efficiënte service unit zal ook na 2017 van belang kunnen blijven zijn voor het ondersteunen van de eenheden in het bereiken van hun maatschappelijke impact en het ontwikkelen van een duurzaam financieel model.

## 4. Meerjarenbegroting 2015-2017

Onderdeel	2015			2016			2017		
	Begroot	BZ-baten	Markt-baten	Begroot	BZ-baten	Markt-baten	Begroot	BZ-baten	Markt-baten
<b>OneWorld:</b>	2.240.000	1.400.000	850.000	2.200.000	1.200.000	1.000.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Samsam:</b>	1.665.000	980.000	500.000	1.480.000	880.000	600.000	1.480.000	730.000	750.000
<b>Kaleidos Research:</b>	710.000	350.000	366.000	650.000	300.000	350.000	680.000	250.000	430.000
<b>Bestuur en staf:</b>	1.413.000	1.413.000	-	1.150.000	1.150.000	-	1.100.000	1.100.000	-
<b>Reservering risico, innovatie- en reorganisatiereserve</b>	857.000 (169.000)	857.000	-	470.000	470.000	-	(80.000)	(80.000)	-
<b>TOTAAL NCDO</b>	<b>6.716.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>1.716.000</b>	<b>5.950.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>1.950.000</b>	<b>5.180.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.180.000</b>

