



Jaarverslag 2017

Amsterdam, 30 mei 2017
Stichting NCDO

Inhoud

Voorwoord	3
1. NCDO in 2017	4
1.1. Positie Stichting NCDO	4
1.2. Missie en visie	4
1.3. Strategische keuzes en kernactiviteiten	5
2. Thematische speerpunten in 2017	7
2.1. Voedselzekerheid	7
2.2. Water	7
2.3. Seksuele rechten	7
2.4. Veiligheid en migratie	8
2.5. De Sustainable Development Goals	8
3. Resultaten programma's NCDO	10
3.1. Programma Kennisoverdracht / OneWorld	10
3.1.1. De context	10
3.1.2. Journalistieke koers	10
3.1.3. Hoofdactiviteiten van OneWorld	12
3.2. Programma Kennisoverdracht / Samsam	19
3.2.1. De context	19
3.2.2. Activiteiten in 2017	19
3.3. Kennisontsluiting Kaleidos Research	26
3.3.1. De context	26
3.3.2. Rol en strategische keuzes	26
3.3.3. Doelgroepen	26
3.3.4. Hoofdactiviteiten	26
4. Bedrijfsvoering	30
4.1. Communicatie	30
4.2. Medewerkers	30
4.3. Huisvesting	30
4.4. ICT en kwaliteit	31
4.5. Fondsenwerving en marktbatens	31
4.6. Financiële resultaten bestuur en bedrijfsvoering	33
4.7. Governance: bestuur en toezicht	33
5. Totaaltabel financiële middelen	35

Voorwoord

2017 was het laatste jaar waarin NCDO operationeel was. Al in 2014 was duidelijk dat de subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken in drie jaar zou worden afgebouwd. Het afgelopen jaar wordt gekenmerkt door het beëindigen en overdragen van de uitvoerende werkzaamheden van NCDO. De onderzoeksprojecten van Kaleidos Research zijn met succes afgesloten. Er is gewerkt aan een nieuwe toekomst voor Samsam en OneWorld. De uitdaging voor deze bedrijfsonderdelen is om zonder een structurele overheidsbijdrage, ondernemend en samen met nieuwe partners, de missie uit te voeren om burgerschap in een mondiale context te bevorderen. Maar ook in deze dynamische omgeving heeft NCDO in 2017 haar missie met elan voortgezet. Dit werk is nauw verbonden met de Sustainable Development Goals (SDGs) en sluit goed aan op de speerpunten in het beleid voor internationale handel en ontwikkelingssamenwerking.

Dit jaarverslag biedt een inhoudelijke en financiële verantwoording over het werk van NCDO in 2017. Het presenteert de activiteiten van deze drie bedrijfsonderdelen. Ook gaat het in op de wijze waarop het werk van OneWorld en Samsam zal worden voortgezet, met een financiële bijdrage van NCDO uit de lopende subsidie.

2017 was een jaar van afronding. In goed overleg met alle betrokkenen is een reorganisatieplan opgesteld. Er zijn voorzieningen gevormd om een sociaal plan uit te voeren, samen met daarvoor eerder bestemde middelen. De constatering is hier op haar plaats dat ondanks het afscheid van medewerkers, de inzet van iedereen om de missie van NCDO uit te voeren ook in het afgelopen jaar onverminderd groot was en dat de onderlinge samenwerking in goede sfeer verliep. Hiervoor verdienen alle medewerkers en andere betrokkenen waardering en respect.

Ook in dit laatste jaar van de subsidie was sprake van goed en constructief overleg met het ministerie van Buitenlandse Zaken, zowel met betrekking tot de afronding als de doorstart van bedrijfsonderdelen.

Na de beëindiging van de uitvoerende werkzaamheden is NCDO een 'lege' stichting geworden. De komende twee jaar zal NCDO het sociaal plan (doen) uitvoeren en zich verantwoorden over de besteding van de aan Samsam en OneWorld overgedragen financiële middelen en de besteding van de bij NCDO nog resterende voorzieningen. De intentie is dat de Stichting NCDO in 2020 wordt opgeheven.

Zo komt een einde aan een periode van bijna 50 jaar waarin NCDO samen met vele anderen de betrokkenheid van Nederlandse burgers bij internationale samenwerking heeft vormgegeven en ondersteund. De urgentie daarvan - in een nieuwe tijd en andere context - is onverminderd groot. NCDO heeft er ten tijde van haar eigen afscheid alle vertrouwen in dat hiervoor nieuwe vormen worden gevonden, waarbij ook de energie en initiatieven van burgers een wezenlijke bijdrage zullen leveren.

Amsterdam, 30 mei 2018

Stichting NCDO

Jan Bouke Wijbrandi,
directeur-bestuurder

1. NCDO in 2017

Stichting NCDO bevordert kennis over en betrokkenheid bij mondiale vraagstukken in de Nederlandse samenleving, met steun van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Dat deed zij in 2017 via de platforms OneWorld - het multimediale platform voor mondiaal denken en groen doen - en Samsam, educatief platform voor wereldwijze kinderen. Deze platforms werden ondersteund door Kaleidos Research, onderzoeksbureau op het terrein van mondiale vraagstukken.

1.1. Positie Stichting NCDO

2017 was het laatste jaar waarin NCDO subsidie ontving van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Deze werd ontvangen op basis van het Beleidsplan 2015 - 2017, waarin de drie bedrijfsonderdelen OneWorld, Samsam en Kaleidos Research hun activiteiten presenteerden en onderbouwden. De inzet die de medewerkers van NCDO en andere betrokkenen ook in 2017 weer hebben getoond om de werkzaamheden uit te voeren en verder te ontwikkelen, neemt niet weg dat het afgelopen jaar in het teken stond van afronden van werkzaamheden, overdragen van initiatieven als OneWorld en Samsam en het voorbereiden van de inhoudelijke en zakelijke afronding van de Stichting NCDO.

Dit jaarverslag biedt een verantwoording over het werk van NCDO in 2017, de wijze waarop een deel van de taken van NCDO is overgedragen en van de afrondende werkzaamheden. Bij het schrijven van dit jaarverslag is NCDO een 'lege' Stichting, zonder uitvoerende werkzaamheden. Dit is de laatste keer dat NCDO zich verantwoordt over de inhoudelijke koers, terugkijkt naar een rijke historie en in de loop der jaren opgedane kennis en geleerde lessen. NCDO zal vanaf 2018 werken aan de verantwoording over overgedragen middelen aan OneWorld en Samsam, voldoen aan formele verplichtingen naar de (ex-)medewerkers en het afsluiten van de Stichting.

1.2. Missie en visie

De missie van NCDO luidt:

“Het leveren van een bijdrage aan het inzicht in, de kennis over en betrokkenheid bij (de rol van Nederland bij) internationale samenwerking en duurzame mondiale ontwikkeling voor Nederlandse burgers, bedrijven, organisaties en overheden.”

Uitgangspunt in het Beleidsplan is dat burgers in Nederland verbonden zijn met de wereld en dat 'wereldburgerschap' wenselijk en noodzakelijk is om mondiale uitdagingen, zoals armoedebestrijding, klimaatverandering en migratie het hoofd te bieden. Naar het inzicht van organisaties als de Wereldbank, OESO en UNDP is actieve participatie van burgers bevorderlijk voor het bereiken van mondiale doelen op deze terreinen. Toegankelijke kennis en ondersteunen en bevorderen van initiatieven door burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en overheden zijn daarvoor een voorwaarde. NCDO heeft daarbij ook in 2017 een rol mogen spelen, mede op basis van de ervaring opgedaan in de afgelopen decennia en samen met in de loop van de tijd ontwikkelde netwerken. Daarmee staat NCDO vanaf de oprichting in 1970 in een lange Nederlandse traditie van een open samenleving met betrokkenheid bij internationale vraagstukken.

In de visie van NCDO vormen de Sustainable Development Goals (SDGs), die de wereldleiders in 2015 vaststelden, vandaag het conceptuele kader voor het bevorderen van wereldburgerschap. Sterker nog, het bevorderen van de SDGs is niet mogelijk door deze uitsluitend van bovenaf te promoten en 'uit te rollen'. De ambitieuze doelen voor een duurzame en inclusieve samenleving vereisen actief burgerschap. De jarenlang gehanteerde begrippen als 'mondiaal burgerschap' komen hiermee in een ander kader te staan en krijgen een andere invulling: het leven van burgers in nauw vervlochten met de wereldsamenleving, waarbij evenzeer sprake is van nieuwe kansen als van (gepercipieerde en

werkelijke) bedreigingen. Goede wil van burgers is nodig, maar niet genoeg. Er is ook de noodzaak om verantwoorde keuzen te maken in beleid en gedrag, ten aanzien van bij voorbeeld klimaatverandering, energietransitie en migratie. Initiatieven van burgers, bedrijven, overheden en andere organisaties kunnen bijdragen aan het bereiken van de duurzaamheids-doelen, ook al worden deze in veel gevallen niet geplaatst in het kader van de SDGs. De verbinding tussen internationale ambities en het leven van de burger ontbreekt vaak. De grote en urgente uitdaging is nu om deze verbinding te leggen.

Duurzaamheid betreft de vraag naar de wereld van morgen. Daarom is het belangrijk de energie en inzichten van toekomstige generaties zo veel mogelijk te benutten. Hier ligt een essentiële taak voor het onderwijs.

Lange tijd werd mondiaal burgerschap in het bijzonder behartigd en bevorderd door het ministerie van Buitenlandse Zaken - met een belangrijke taak voor NCDO en andere NGO's. Nu is er behoefte aan actieve betrokkenheid van een veel breder pallet aan actoren, zoals andere ministeries, lokale overheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Daarbij kunnen nieuwe organisatievormen, samenwerkingsverbanden en 'verdien-modellen' worden ontwikkeld. Tegen deze achtergrond draagt NCDO haar missie na bijna 50 jaar over aan nieuwe generaties, aan nieuwe organisaties en netwerken, na de afgelopen jaren met overtuiging en inzet haar missie te hebben uitgevoerd.

1.3. Strategische keuzes en kernactiviteiten

De belangrijkste strategische keuze voor NCDO was al in 2014 gemaakt. Na een laatste subsidieperiode van 2015 - 2017 ontvangt de organisatie geen nieuwe financiële bijdrage meer van het ministerie van Buitenlandse Zaken. In verband daarmee werden de uitvoerende werkzaamheden van de drie resterende bedrijfsonderdelen van NCDO in 2017 afgerond (Kaleidos Research) of overgedragen (OneWorld en Samsam). De invulling van de werkzaamheden vond plaats volgens Jaarplan 2017. De strategische keuzes en kernactiviteiten van deze drie afzonderlijke onderdelen worden verantwoord in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

In het jaar van afbouw en overdracht van werkzaamheden werden de volgende strategische keuzen gemaakt:

- Gegeven de verschillende toekomstmogelijkheden van de onderdelen is een differentieel beleid toegepast, waarbij met elk van de onderdelen afzonderlijk is overlegd over ontvlechting c.q. afronding van werkzaamheden en organisatie.
- De drie onderdelen werkten vanuit hun eigen merk en versterkten hun eigen profiel. NCDO heeft in 2017 nauwelijks werkzaamheden uitgevoerd om het eigen merk te onderhouden.
- De twee onderdelen die buiten NCDO worden voortgezet, OneWorld en Samsam, hebben alle noodzakelijke voorbereidingen getroffen om de overgang goed te laten verlopen. Daarbij is voorgesorteerd op een situatie vanaf 2018 met een transitie-vergoeding maar zonder structurele (overheids-)subsidie. Dit impliceerde het versterken van ondernemerschap, vergroten van marktbatens en terugdringen van kosten. Zoals uit het financiële deel van dit jaarverslag blijkt, is dit met succes gedaan. Ook de kosten van de bedrijfsvoering van NCDO zijn in 2017 onder de begroting uitgekomen.
- Er zijn in 2017 voorbereidingen getroffen voor de verzelfstandiging van OneWorld op 1 januari 2018 als sociale onderneming, met een eigen 'community' en netwerkpartners. OneWorld heeft in nauw overleg met Bestuur en Raad van Toezicht van NCDO een Ondernemingsplan opgesteld, met een begroting en meerjarenplan voor de periode 2018 - 2020. Hierover is overleg gevoerd met het ministerie van Buitenlandse Zaken. OneWorld heeft een begroting opgesteld voor het besteden van innovatiesubsidie in de jaren 2018 en 2019, die het ministerie in een aanvullende beschikking voor dat doel aan NCDO heeft toegekend. NCDO zal hierover in 2019 en 2020 aan het ministerie rapporteren.

- Op 1 september 2017 heeft NCDO Samsam overgedragen aan uitgeverij Young & Connected. Hiertoe is een koopovereenkomst getekend, waarin is vastgelegd dat de uitgeverij Samsam in ieder geval de komende drie schooljaren zal uitgeven. Uit de subsidie van het Ministerie heeft NCDO een transitie-vergoeding beschikbaar gesteld, waarover NCDO zich in 2018 en 2019 zal verantwoorden naar het ministerie.
- Kaleidos Research heeft haar werkzaamheden volgens het Jaarplan, deels uitgevoerd in opdracht van derden, afgerond.
- In verband met de beëindiging van werkzaamheden door NCDO is aan alle medewerkers in 2017 ontslag aangezegd. De laatste medewerkers van NCDO zullen de organisatie uiterlijk medio 2018 verlaten. NCDO heeft in nauw overleg met de Ondernemingsraad een Reorganisatieplan opgesteld, op grond van het geldende sociaal beleidskader (KIT). Uit de lopende begroting heeft NCDO hiervoor een voorziening getroffen, die gevoegd zal worden bij voorzieningen in verband met eerdere reorganisaties.
- NCDO heeft in 2017 een meerjarenplan en -begroting opgesteld voor de afwikkeling van de Stichting. Deze wordt voorzien voor uiterlijk 2020, wanneer de Stichting aan al haar formele verplichtingen heeft voldaan. Daarbij zal een zeer beperkte organisatie blijven bestaan zonder vaste medewerkers, met een Bestuurder en Raad van Toezicht en ad hoc ondersteuning.

2. Thematische speerpunten in 2017

Hieronder gaan we in op de raakvlakken tussen het werk van NCDO en de vier thematische speerpunten ten aanzien van buitenlandse handel en internationale samenwerking en op het thema van de overkoepelende Sustainable Development Goals. De activiteiten van NCDO waren daarmee ook in 2017 nauw verbonden. Aan het einde van het jaar werd de kiem gelegd voor twee nieuwe platforms onder OneWorld die rechtstreeks aansluiten bij ministeriële prioriteiten: seksuele rechten en migratie.

2.1. Voedselzekerheid

Hoewel OneWorld niet meer op een apart online-themakanaal 'Food' inzette, kreeg het thema voedselzekerheid het afgelopen jaar veel aandacht, zowel online als in het magazine. Bijzonder was de magazine-special in het mei nummer rond de grutto. Aan de hand van de lotgevallen van deze weidevogel werden de effecten van onze intensieve veeteelt in Nederland en West-Afrika duidelijk gemaakt. Het Nederlandse weidelandschap heeft steeds minder te bieden aan onze nationale vogel. Het gras is van kruiden en bloemen ontdaan en wordt steeds eerder gemaaid. Dat heeft een enorme invloed op het broedsucces van de vogel, die daardoor eerder naar West-Afrika vertrekt. Hij komt daar 'te vroeg', de rijstplanten waarmee hij zich voedt zijn nog niet sterk genoeg. Dat maakt de bij ons geliefde grutto tot een gehate vogel in landen als Senegal en Nigeria. En dat hangt weer rechtstreeks samen met het afschaffen van de melkquota bij ons en de *'race to the bottom'* die daarvan het gevolg was. OneWorld heeft dit ontrafeld in een combinatie van reportage (Friesland & Senegal), analyse, en *'do it yourself'* ('Bestaat er ook 'weidevogel-vriendelijke' melk?').

Het oktobernummer van het magazine had als thema 'Honger', om de lezer duidelijk te maken dat nog steeds honderden miljoenen mensen aan ondervoeding lijden. Het kan gaan om een tekort aan voedsel, maar veel vaker om een gebrek aan voedsel van goede kwaliteit. In het themakatern werden onder meer de ambities van Nederland om 'de wereld te voeden' als tweede agrarische exporteur ter wereld tegen het licht gehouden.

Verder was er online veel aandacht voor de 'voedseltransitie', de overgang naar een duurzamere manier van landbouw bedrijven en voedsel produceren in verband met klimaat, leefomgeving en dierenwelzijn: minder productie van vlees en zuivel, meer ruimte voor biodiversiteit, minder kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen en minder wereldomvattende ketens.

2.2. Water

Dit thema heeft enigszins te lijden gehad onder het opgeven van het themakanaal Water met een speciale redacteur in 2016. Aparte aandacht voor thema's als klimaatbestendige steden en watertekorten, bleef daarom in 2017 achter bij andere jaren. Er was aandacht voor het belang van water op vele gebieden, in het bijzonder de watervoetafdruk bij onderwerpen als de verduurzaming van de kledingindustrie en de agrarische productie.

2.3. Seksuele rechten

2017 was het jaar van #MeToo. OneWorld onderscheidde zich in het mediageweld door zich te richten op de opvolging: hoe kom je verder dan de incidenten en werk je aan structurele oplossing? Het was het onderwerp van een avond in Pakhuis de Zwijger, met aan tafel onder andere Sylvana Simons. De OneWorld-insteek kreeg ook gestalte in de start van een themaplatform over seksuele rechten 'Harlot' aan het eind van het jaar. In allerlei opzichten is 'Harlot' een waardige opvolger van het succesvolle OneWorld Love. Intersectionaliteit is het uitgangspunt: het idee dat discriminatie en onderdrukking op grond van meer factoren kunnen plaatsvinden, zoals genderidentiteit en kleur. Op 'Harlot' is er ook meer ruimte voor verschillende genderidentiteiten – LGBTIQ – dan voorheen op OneWorld Love. Daarbij is het uitgangspunt de solidariteit met onderdrukte groepen in andere delen van de wereld,

maar tevens de overtuiging dat wij daarbij geen superieure positie kunnen innemen vanuit de gedachte: 'bij ons is de emancipatie voltooid' (zie #MeToo).

2.4. Veiligheid en migratie

Dit thema kreeg uitgebreide aandacht in het OneWorld magazine en online, met een nadruk op het menselijke verhalen van bijvoorbeeld vluchtelingen, de situatie in Syrië en Irak via *'reports on the ground'* en verhalen over de lange arm van het Eritrese regime in Nederland. Het magazine bracht ook een indringende reportage over de projecten die de EU financiert om werkgelegenheid in Burkina Faso te creëren en potentiële migranten zo op andere gedachten te brengen.

In december legden we de eerste bouwstenen voor het themaplatform 'Movement'. Uitgangspunt daarvan is dat de focus in de media veelal op incidenten ligt: de vluchtelingen-'crisis' en daaruit voortvloeiende angst voor aanslagen van jihadstrijders die zich onder de vluchtelingen hebben gemengd. Plus het menselijk drama op de Middellandse Zee en de inspanningen van hulporganisaties om drenkelingen te redden. OneWorld's insteek is dat migratie als structureel verschijnsel is, deels voortkomend uit conflicten en de instabiele situatie in het Midden-Oosten, en deels een uitvloeisel van het welvaartsverschil tussen (West-)Afrika en Europa en binnen Afrika.

OneWorld besteedt daarom continue aandacht aan migratie en vertelt het hele verhaal: van de brandhaarden in het Midden-Oosten en de migratielanden in Afrika, de smokkelindustrie, de opvang van vluchtelingen hier en de weg naar een 'status'. 'Movement' kiest zo veel mogelijk het perspectief van de migrant en probeert te begrijpen en te verklaren, meer dan angst aan te jagen.

2.5. De Sustainable Development Goals

Vanaf 2016 vormen de Sustainable Development Goals (SDGs) het internationale beleidskader voor het streven naar een duurzame en eerlijke wereld. Anders dan hun voorgangers, de Millennium Development Goals, zijn de SDGs alomvattend. Ze vormen een integraal en universeel kader, waarin de grenzen tussen 'ontwikkelde' en 'ontwikkelingslanden' zijn weggefallen. Bovendien gaan ze uit van de waarde van gezamenlijke inspanningen en partnerschappen van verschillende actoren, zoals overheden, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de academische wereld. In het instrumentarium van de overheid om de SDGs te bevorderen, vinden we ook communicatie. Uit onderzoek van Kaleidos blijkt dat de SDGs in Nederland (en in andere Europese landen) geen grote bekendheid genieten. Tal van initiatieven in de samenleving, die de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen dichterbij brengen, worden niet geframed onder de SDGs. De indruk bestaat bovendien dat diverse partijen worstelen met de vraag de SDGs uit de bubbel kunnen komen van goed geïnformeerde burgers, goedwillende professionals en beleidsmakers.

Gegeven het alomvattende karakter van de SDGs kunnen we stellen dat het hele werkterrein van NCDO verbonden was met de SDGs. Deze relatie is in 2017 verder geïntensiveerd. Daarbij ging het bij voorbeeld om onderzoek door Kaleidos, onder meer op het gebied van de bekendheid van de SDGs, het analyseren van verkiezingsprogramma's van politieke partijen ten aanzien van duurzaamheid en internationale samenwerking, de positie van duurzame ontwikkeling in de formatie van kabinet Rutte III de handel- en hulpagenda. OneWorld verzorgde kennisoverdracht via de website sdgnederland.nl, in samenwerking met SDG Charter. OneWorld ontwikkelde een data-tool voor het op originele wijze toegankelijk maken van de SDGs en het bijhouden van de voortgang per SDGs. Bij de levering kreeg deze de naam OneWorld Remap.

In het afgelopen jaar, waarin NCDO werkte aan beëindiging en overdracht van activiteiten, werd ook gewerkt aan het formuleren van haar 'erfenis'. Daarbij is teruggekeken naar een historie van bijna vijf decennia waarin het begrip wereldburgerschap centraal stond en verder is ontwikkeld en geconcretiseerd in kennis en handsperspectief. NCDO heeft daarbij lessen geleerd die deel kunnen uitmaken van de inhoudelijke nalatenschap van de organisatie. In een paper, bijlage bij dit jaarverslag,

zijn deze lessen in de historische context geformuleerd. Centrale gedachte, onderschreven door vele organisaties, is daarbij dat verantwoordelijk burgerschap een belangrijke pijler is onder het nastreven van de duurzame ontwikkelingsdoelen. De huidige context van een sterk geglobaliseerde en dynamische wereld vraagt daarbij om nieuwe taal, vormen, partnerschappen en verdienmodellen. De vraag is hoe de Nederlandse overheid invulling wil en kan geven aan haar taak burgerschap te faciliteren en ondersteunen, als een basis onder de SDGs, waaraan ook Nederland zich internationaal heeft gecommitteerd.

3. Resultaten programma's NCDO

3.1. Programma Kennisoverdracht / OneWorld

3.1.1. De context

2017 was internationaal een jaar van grote mondiale breuklijnen. Met name het aantreden van Donald Trump als president van de Verenigde Staten in januari zorgde onder het motto 'America First' voor grote dynamiek. Hij wilde reizigers uit islamitische landen weren, kondigde de bouw van een muur aan de grens met Mexico aan, sprak dreigende woorden aan het adres van Noord-Korea, en liet weten uit het Klimaatakkoord van Parijs te stappen, alsmede uit het handelsverdrag TPP met onder meer Japan en Canada. Tegelijkertijd ontwikkelde China onder Xi Jinping zich steeds sterker als wereldleider, door in te zetten op verdergaande globalisering en vrijhandel, en de aanpak van klimaatverandering. In Europa zorgde de verkiezing van Emmanuel Macron als president van Frankrijk voor een breuk met het verleden doordat hij zich onttrekt aan de gangbare links-rechts tegenstelling en kiest voor een scherp pro-Europees profiel. In Nederland stakte de electorale opmars van de PVV, en ontstond na de verkiezingen in maart een versplinterd politiek landschap. Dit leidde na een historisch lange formatie tot het kabinet Rutte-III. Dat afficheerde zich vervolgens wel als 'het groenste kabinet ooit', met een klimaatdoelstelling van 49 procent CO₂-reductie in 2030 ten opzichte van 1990.

Kijkend naar de drie OneWorld-thema's klimaat, mensenrechten en migratie valt op dat de Turkije-deal op het gebied van migratie de instroom van vluchtelingen sterk heeft beperkt, waarmee ook de maatschappelijke onrust in verschillende Europese landen verminderde. Keerzijde daarvan was een druk op de opvangcapaciteit in buurlanden van Syrië als Turkije, Jordanië en Libanon. Daarnaast stonden vluchtelingen en economische migranten bloot aan grote gevaren op de Middellandse Zee (de route Libië-Italië werd frequenter gebruikt) en mensenrechtenschendingen in detentiecentra in Turkije en Libië. Het beleid van de Europese Unie was erop gericht een dam op te werpen tegen migratie vanuit Afrika. Daartoe sloot Europa deals met landen als Burkina Faso, Niger, Soedan en Ethiopië, om werkgelegenheid ter plekke te creëren en grensbewaking te versterken.

Op het terrein van mensenrechten, en dan in het bijzonder seksuele rechten, nam Nederland het voortouw om het schrappen van Amerikaanse subsidies voor seksuele voorlichting en veilige abortus in arme landen te ondervangen. Het initiatief 'She Decides' van minister Ploumen trok wereldwijd aandacht en leidde tot sponsoring ter waarde van 400 miljoen euro.

Op klimaatgebied was het opvallend dat Amerikaanse bedrijven, staten, steden en burgers samen de We Are Still In-coalitie opzetten die aangaf dat de strijd tegen klimaatverandering doorgaat ondanks het regeringsbeleid in Washington.

In 2017 heeft OneWorld de voorbereidingen getroffen voor haar verzelfstandiging in een sociale onderneming. Er werd een ondernemingsplan opgesteld en een reorganisatie doorgevoerd, ter voorbereiding op de nieuwe toekomst. Omdat de overgang naar een sociale onderneming ook een noodzakelijk bezinningsmoment was, kozen enkele vaste stafleden voor vertrek – onder wie de hoofdredacteur en een onderzoekredacteur. OneWorld heeft dat mede met de inzet van freelancers weten te opvangen. De kwaliteit van het werk heeft hier niet onder geleden.



3.1.2. Journalistieke koers

De naderende verzelfstandiging vroeg ook om een aanscherping van identiteit en missie. In intensieve sessies kwam OneWorld tot de formulering van haar missie: "Wij zijn een 'mediabedrijf' in de

gedaante van een *leidend* en *onafhankelijk journalistiek* platform dat aan een *betrokken* publiek informatie en kennis biedt over *mondiale, duurzame ontwikkelingen* en *de weg wijst* naar mogelijkheden daar zélf een bijdrage aan te leveren. Op deze manier hebben wij een positieve invloed op de ontwikkeling naar een meer duurzame en rechtvaardige wereld.” Deze missie doet uitspraken over aard, doelgroep, niche, en specifieke invalshoek van OneWorld en geeft daarmee ook de positie binnen het Nederlandse medialandschap aan.

Vanzelfsprekend werd er in de overgang van ‘subsidie’ naar ‘markt’ al enige jaren nagedacht over de behoefte bij lezers, bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties, waar OneWorld vanuit haar missie op kan inspelen. Dit denken werd afgelopen verder jaar aangescherpt. Dat gebeurde onder meer in gesprekken met deskundige betrokkenen, waaronder de toezichthouders en bestuurder van NCDO. Ook met prominente vertegenwoordigers van het ministerie van Buitenlandse Zaken, onder wie minister Ploumen, die in september op bezoek was in Pakhuis De Zwijger, was OneWorld hierover in gesprek. De adviezen behelsden onder meer de Sustainable Development Goals in de missie van OneWorld nog centraler te stellen, ‘mondiaal burgerschap’ in een nieuwe vorm te gieten, en in te springen op de behoefte aan ‘*purpose*’ bij jongeren in het bedrijfsleven. Onze gesprekspartners waren eensluidend van mening dat OneWorld bestaansrecht en toekomst heeft, ook zonder structurele overheidssubsidie.

De redactionele koers ontwikkelde zich mede op basis hiervan vorig jaar langs de volgende lijnen.

- **Aanhaken bij de Sustainable Development Goals.** Het momentum rond de SDGs is nog niet vergelijkbaar met dat van de Millennium Development Goals. Maar daarbij waren ruime overheidsbudgetten beschikbaar voor de communicatie en promotie. De SDGs zijn in zekere zin interessanter omdat het onderscheid tussen ‘hier’ en ‘daar’ is weggevallen en ze het Westen met zijn levensstijl een spiegel voorhouden. Bij het bedrijfsleven is zeker interesse voor de SDGs en het aangaan van partnerschappen, al zijn partijen soms nog zoekende. OneWorld probeerde dit te volgen en de vinger aan de pols te houden via het SDG Charter en de website sdgnederland.nl.
- **Ruimte geven aan activisme.** Nederland kent een aantal interessante sociale en emancipatiebewegingen, die er in de media bekaaid af komen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de antiracismebeweging die al gauw als ‘kinderfeestbedervers’ worden neergezet op het moment dat ze demonstreren tegen Zwarte Piet. OneWorld uitgesproken vertegenwoordigers van die beweging onder haar medewerkers. Het geldt ook voor de fossielvrije en klimaatactivisten die wel als ‘te radicaal’ worden weggezet. Ook zij kregen afgelopen jaar de ruimte binnen OneWorld, vanuit de gedachte dat maatschappelijke verandering niet altijd ‘netjes’ en ‘fatsoenlijk’ tot stand komt. Het anti-Zwarte Piet-protest wordt vaak verguisd, maar heeft ook gezorgd voor groter bewustzijn van discriminatie en doorwerking van het slavernijverleden. OneWorld doet niet aan pamflettisme, maar via stemmen die niet in de mainstream media weerklinken, kunnen we maatschappelijke thema’s op journalistieke wijze agenderen.
- **Onderzoeksjournalistiek.** De OneWorld-onderzoeksjournalistiek was de afgelopen jaren onderscheidend en succesvol, met een trits journalistieke prijzen en impact via Kamervragen en veranderd overheidsbeleid (bij voorbeeld ten aanzien van de screening van Eritrese tolken). De middelen om die tijdrovende en niet op voorhand resultaat gevende vorm van onderzoeksjournalistiek overeind te houden, werden bij het aflopen van de overheidssubsidie krappere. Niettemin probeerde OneWorld deze traditie voort te zetten. Een nieuwe loot aan de stam was afgelopen jaar het onderzoek naar arbeidsomstandigheden en duurzaamheid binnen de kledingindustrie door de jonge journaliste Emy Demkes.
- **Inrichten van thematische platforms.** Afgelopen jaar ging het platform voor de energietransitie Powerswitch van start (met steun van het ministerie van Economische Zaken). Twee andere platforms – Harlot over seksuele rechten, en Movement over migratie – werden voorbereid. We zien dergelijke thematische platforms als een manier om inhoudelijke verdieping op de OneWorld-thema’s te realiseren met ter zake kundige redacteurs, maar ook als een veelbelovend verdienmodel en mogelijkheid om nieuwe partners aan OneWorld te binden.

3.1.3. Hoofdactiviteiten van OneWorld

Magazine

In het magazine wil OneWorld thema's belichten die het nieuws nog niet beheersen, maar wel een grote (mondiale) urgentie hebben. Zo brachten OneWorld vorig jaar nummers uit over het 'nieuwe activisme', het slavernijverleden, honger, mensensmokkel (met eigen reportages uit onder meer Rome), duurzaam toerisme en fijnstof. Daarnaast waren er onder meer verhalen over de besteding van Europese gelden om migratie in te dammen in Burkina Faso, een reportage vanuit het door een burgeroorlog verscheurde Zuid-Soedan, en een over de fameuze Monsanto Papers.

Een mooie illustratie van de mondiale OneWorld-aanpak was het themanummer over de grutto van mei vorig jaar. Daarin toonden we hoe de intensivering van de veeteelt in Nederland impact heeft op de bestaanszekerheid van West-Afrikaanse boeren. Doordat boeren hier steeds vroeger maaien en de graslanden arm aan voedingsstoffen zijn geworden, vertrekken broedende grutto's vroeger naar West-Afrika. Daar zijn de rijstplanten waarmee ze zich voeden dan nog niet sterk genoeg. Terwijl de grutto bij ons tot nationale vogel is gekroond, wordt hij in Senegal als plaag gezien, zo bleek uit OneWorld-reportage. In hetzelfde nummer berichtten we vanaf het Friese platteland over de pogingen om De Koning van de Weide met meer succes te laten broeden.

Onderzoeksjournalistiek

De samenwerking met het toonaangevende VPRO-radioprogramma Argos rond redacteur Sanne Terlingen werd in 2017 voortgezet. Dat leidde met name ten aanzien van Eritreërs in Nederland tot spraakmakende reportages en landelijke scoops. OneWorld bracht de primeur van de komst van de rechterhand van de Eritrese president Afewerki naar Nederland. De bijeenkomst waar hij zou spreken, werd uiteindelijk afgelast. Dat nieuws haalde het NOS-Journaal en gaf een boost aan de naamsbekendheid van OneWorld.

De andere OneWorld-onderzoeksjournalist, Vincent Harmsen, stortte zich het afgelopen jaar vooral op de 'Monsanto Papers'. Dit is een verzameling interne documenten en e-mails van het chemieconcern die openbaar werden gemaakt voorafgaand aan een door Amerikaanse boeren aangespannen rechtszaak. Zij claimen ziek te zijn geworden door jarenlang gebruik van het Monsanto-bestrijdingsmiddel Roundup met de mogelijk kankerverwekkende stof glyfosaat. De OneWorld-publicaties van Harmsen trokken internationale belangstelling. Ook werkte hij meermaals mee aan het KRO-programma Reporter Radio. Een crowdfunding-actie onder OneWorld-lezers maakte het mogelijk dat Harmsen de rechtszaak in San Francisco in 2018 bijwoont.

Emy Demkes verwierf faam door een reeks publicaties over de reactie van de kledingindustrie na de ramp rond Rana Plaza in 2013 en de verontwaardiging over de arbeidsomstandigheden in Bangladesh en andere productielocaties. In juni vorig jaar mondde haar onderzoek over het door de industrie gesloten convenant ook uit in een uitzending van Argos.

OneWorld Data

De vorig jaar ontwikkelde data-tool Sustainable Transition Tracker kreeg bij oplevering een nieuwe naam: OneWorld Remap. Deze tool houdt de voortgang bij van de SDGs, in een originele vorm: landen worden weergegeven naar het percentage dat ze op een bepaald thema (bijvoorbeeld mensen onder de armoedegrens) scoren. Aan de data worden vervolgens achtergrondverhalen gekoppeld.

De proef van een mogelijk verdienmodel met producties voor landelijke media bleek niet succesvol. Op dit moment wordt naar partners gezocht die visualisatie van de resultaten op de SDGs belangrijk vinden en willen ondersteunen (<https://remap.oneworld.nl/>).

Online

In 2017 lanceerde OneWorld een nieuwe website, die de organisatie zakelijk en redactioneel beter op de kaart kan zetten. De redactionele inzet was: meer focus op een beperkt aantal thema's en een betere leeservaring die vergelijkbaar is met die op gezaghebbende sites als die van De Correspondent. Op de nieuwe site werkt OneWorld niet meer met de veelheid aan kanalen en rubrieken van de oude site, maar met tabs die onze speerpunten weergeven: klimaat/duurzaamheid, mensenrechten, bedrijfslobby (waaronder Monsanto) en migratie. Die thema's proberen we te dekken door speciale platforms waaraan partners zich kunnen verbinden. Ze horen bij OneWorld, maar hebben ook een eigen url. Dat vergemakkelijkt samenwerking met partners.

Lezersonderzoeken zijn nog niet uitgevoerd, daarvoor is de site nog te vers, maar de eerste reacties van lezers waren zonder meer positief. Op de nieuwe site is er geen reactiemogelijkheid meer. Dat komt overeen met een algemene trend: reacties zijn vaak van een beperkt aantal vaste 'reaguurders' en het werkelijke gesprek met de lezer vindt niet plaats. Dat gebeurt meer op de sociale media.

Events

De reeks mediacafés is wegens succes in 2017 geprolongeerd, in partnerschap met Pakhuis de Zwijger, VVOJ, De Buren en Fonds Pascal Decroos. De thema's waren de veranderende rol van de buitenland-correspondent, de media-'bubbel' en de gevolgen daarvan, en de berichtgeving in de media over klimaatverandering. Deze bijeenkomsten, waar gevestigde journalisten en jonge mediamakers uit verschillende hoeken elkaar ontmoetten, werden goed bezocht door een grotendeels jong en zeer divers publiek. Met name de cafés over de mediabubbel (met onder andere Telegraaf-journalist Wierd Duk en AD-hoofdredacteur Hans Nijenhuis) en klimaatverandering (met mediastrateeg Marianne Zwagerman) leidden tot levendig debat.

www.sdgnederland.nl: community en online platform rond de duurzame ontwikkelingsdoelen

Deze zelfstandige website werd in 2016 in samenwerking met SDG Charter gelanceerd, als opvolger van www.globalgoalsnl.nl. Deze site speelt in op de veelgehoorde behoefte van burgers, organisaties en bedrijven om op de hoogte te blijven van de actualiteit rond de duurzame ontwikkelingsdoelen en vooral ook om uit te vinden waar zij zelf op kunnen aansluiten. Ook hier geldt wat voor Werelddoeners geldt: het is lastig er een OneWorld-kwaliteitsstempel op te drukken. De site oogt statisch en de content is overwegend institutioneel gericht. Strategisch gezien is het voor OneWorld belangrijk om bij het SDG Charter aangehaakt te blijven, maar het is nog zoeken naar een goede vorm. De samenwerking wordt in elk geval tot zomer 2018 gecontinueerd. Er vinden gesprekken plaats over de samenwerking daarna.

Marketing

Zoals aangegeven in het jaarplan heeft OneWorld zich in 2017 gericht op het uitbreiden en versterken van de community en het verzilveren van de gecreëerde partners en lezerswaarde. Met de lancering van de nieuwe website in september is overgestapt op een community lidmaatschapsmodel, oftewel het 'word vriend'-model. In dit model communiceert OneWorld duidelijk waar ze voor staat: journalistiek voor een eerlijke, duurzame wereld. Daarnaast geeft ze aan dat het maken van journalistieke verhalen tijd en geld kost, waarvoor financiële steun van onze lezers nodig is. Er is één lidmaatschapstarief van €4,- per maand. Hiervoor krijgen de lezers het papieren magazine, het online magazine, toegang tot alle online content, tot de OneWorld mediacafés en andere bijeenkomsten, zoals een exclusieve OneWorld filmvertoning op het Movies that Matter filmfestival. Door de introductie van dit model blijft OneWorld weg van prijs-gerichte communicatie en acties en focust het zich op de maatschappelijke missie en de toegevoegde waarde van onafhankelijke journalistiek in het streven naar een eerlijke, duurzame wereld. Dit sluit aan bij de focus op 'millennials', die steeds meer op zoek zijn naar betrouwbare informatie als antwoord op 'fake news' en graag onderdeel willen zijn van initiatieven waar ze achter staan. Aangezien dit model pas eind 2017 volledig is geïntroduceerd, is het nog te vroeg om iets te zeggen over de resultaten.

Daarnaast is OneWorld magazine sinds afgelopen jaar beschikbaar in Blendle. Hierdoor kunnen Blendle lezers ook losse stukken betaald lezen en het magazine eenmalig afnemen. Ook al zijn de inkomsten nog niet groot, het is een mooie manier om de naamsbekendheid van OneWorld te versterken.

Partnerschappen

In het vernieuwde OneWorld zijn partnerschappen met andere partijen belangrijk, zowel inhoudelijk als zakelijk. In 2017 heeft OneWorld met verschillende betaalde propositities nieuwe partners kunnen aantrekken, bestaande partnerschappen uitgebreid en nieuwe propositities voor toekomstige partners ontwikkeld.

Nieuwe en aangepaste propositities

OneWorld is in 2017 gestart met verschillende propositities voor zowel profit als non-profit organisaties.

Afgelopen jaar zijn de **themasponsorschappen** uitgebreid naar het ontwikkelen van themaplatforms met daaromheen partnercoalities. Verschillende type organisaties, van klein tot groot, profit en non-profit, kunnen zich verbinden aan een thema en daaraan bijdragen door het delen van inhoudelijke kennis en expertise, het delen van de content onder hun achterban of het leveren van een financiële bijdrage. Deze nieuwe thematische partneraanpak heeft verschillende inhoudelijke partners per thema opgeleverd en vormt een stevige basis voor het verder ontwikkelen van deze relaties naar structurele (betaalde) samenwerking rondom de platforms, zoals bijvoorbeeld met het ministerie van Economische Zaken voor het Powerswitch platform dat dagelijks bericht over de energietransitie.

De **multimediapakketten** zijn het afgelopen jaar verder gestandaardiseerd, waardoor ze gemakkelijker kunnen worden aangeboden.

Met de lancering van de nieuwe website in september, zijn de online partnerdiensten als de **vacaturebank** en het **OneWorld partnerschap**, waarbij organisaties onbeperkt partnerberichten, vacatures en agenda items kunnen plaatsen, verder geoptimaliseerd. Deze *content* van partners wordt nu ook meegenomen in nieuwsbrieven en community mailings en daarnaast ook actief gedeeld op sociale media. De online agenda module is sinds de nieuwe website ook als aparte module toe te passen (zonder lidmaatschap, voor de afname van één of meerdere losse agenda items).

Het OneWorld partnerschap is het afgelopen jaar versimpeld. Het aantal categorieën waarin organisaties werden ingedeeld is teruggebracht van vijf naar twee. Dat betekent dat we nu nog één categorie hanteren voor kleine organisaties (met een omzet/budget tot €1 miljoen) en een tarief voor grote organisaties (met omzet vanaf €1 miljoen). Door deze wijziging zullen organisaties meer betalen in lijn met hun budget en afname van de producten. Dit zal naar verwachting in 2018 extra inkomsten genereren.

Met de keuze voor een journalistieke toekomstfocus met als consequentie dat OneWorld afscheid heeft moeten nemen van de programmamakers, zijn er in 2017 geen betaalde **evenementen** in opdracht meer aangenomen. Wel heeft OneWorld samen met inhoudelijke partners mediacafés ontwikkeld.

Continuering, uitbreiding en vernieuwing van huidige partnerschappen

Vorig jaar startte het platform Werelddoeners onder OneWorld, als opvolger van MyWorld. In 2017 is het platform met ondersteuning van **Wilde Ganzen**, gecontinueerd. In overleg is een plan gemaakt, aan de hand waarvan een OneWorld redacteur onafhankelijke verhalen kon maken. Daarnaast was er een exclusieve Facebook-groep waarop alle relevante informatie gedeeld werd door OneWorld en de leden. Hierdoor ontstond een betrokken *sub-community* omtrent particulier initiatief binnen de bredere OneWorld *community*.

Het idee was op de basis van die community van particuliere initiatieven nieuwe doelgroepen te bereiken van mensen die praktisch aan de slag gaan om ‘iets goeds’ te doen voor de wereld en die van elkaar te laten leren. Hoewel de verhalen behoorlijk werden gelezen, bleek het toch lastig om aan de verwachtingen van Wilde Ganzen te voldoen op het gebied van naamsbekendheid en conversie naar nieuwe donateurs, en tegelijkertijd de journalistieke ambitie van OneWorld te realiseren. Besloten werd de samenwerking met Wilde Ganzen om te zetten in media-pakketten voor het magazine en online.

OneWorld heeft de betaalde inhoudelijke samenwerking met **Stichting Wemos** vernieuwd. De magazine rubriek ‘Gezond de wereld rond’ is vervangen door meer diepgravende verhalen over ongelijkheid in de zorg, zoals over onethische medicijntesten in Afrika, dat zowel in het magazine als online, in de vorm van een *longread*, is gepubliceerd. Hierdoor kon OneWorld meer gebruik maken van de expertise bij Wemos en voor de lezer meer achtergrond en diepgang bieden.

De samenwerking met het **Aidsfonds** is voortgezet. Na een blogworkshop en een selectie van journalistiek talent, onder andere door OneWorld hoofdredacteur Lonneke van Genugten, is de winnaar van de schrijfwedstrijd op pad gegaan en daar is een mooie *longread* over HIV in Vietnam uit voortgekomen.

Tot slot hebben we een structurele vorm van samenwerking gevonden met VPRO radioprogramma **Argos**, dat al meer dan 25 jaar onderzoeksjournalistieke programma’s maakt. Samen met hen hebben we geïnvesteerd in onderzoeksjournalistiek door cofinanciering van Sanne Terlingen. Haar producties zijn zodoende multimediaal gepubliceerd, op de OneWorld website, in het OneWorld magazine en op de radio. Hierdoor hebben we samen meer bereik kunnen genereren voor de journalistieke producties en de kosten kunnen delen.

Nieuwe partners

Voor Wereldvrouwendag heeft OneWorld samengewerkt met commerciële organisatie **SCA**. Zij wilden graag aandacht geven aan wereldwijde taboes als menstruatie, het belang van een fatsoenlijk toilet en hygiëne in het algemeen. Daarvoor heeft OneWorld een artikelreeks geproduceerd, met volledige journalistieke onafhankelijkheid. Naast de inhoudelijke samenwerking heeft SCA een multimedia campagne ingekocht. In het kader van Wereldjongerendag (12 augustus) heeft OneWorld in samenwerking met **SOS Kinderdorpen** de artikelenreeks “Wereldjongeren” geproduceerd. In deze serie vertelden verschillende jongeren over hun leven, hun dromen en hun uitdagingen, zoals over het wel of niet op jezelf wonen, het volgen van een opleiding en over stage lopen. Deze vorm van zowel inhoudelijke als financiële samenwerking is ook toegepast bij **UAF** (voor het project *refugees@campus*). Voor Wereldvluchtelingendag heeft OneWorld geschreven over hun koppeling-programma voor Nederlandse studenten en vluchteling-studenten en de mooie ontmoetingen die daar uit voort kunnen komen.

OneWorld-redacteur Ellen de Lange is met financiering van **Toyota** afgereisd naar Uganda om de *cookstove* (een schoon kooktoestel ter vervanging van koken op open vuur) onder de loep te nemen en te kijken welke CO₂ besparing die naast de verbetering van de omstandigheden voor de menselijke gezondheid zou kunnen brengen. Met haar onafhankelijke en kritische blik heeft ze een mooie productie neergezet, die zowel in het magazine als op de website is gepubliceerd.

Tot slot heeft OneWorld ook nieuwe multimedia-partners aangetrokken, zoals **Speakers Academy** en **DSW zorgverzekering**, zonder inhoudelijke samenwerking. Speakers Academy heeft een half jaar lang advertentieruimte ingekocht in het magazine om hun sprekers en evenementen onder de aandacht te brengen. Verschillende sprekers en onderwerpen van hun bijeenkomsten sluiten goed aan bij de OneWorld community. DSW wilde graag tegen het einde van het jaar in een multimedia-campagne de sociale en duurzaamheidsaspecten van hun zorgverzekering onder de aandacht brengen.

Fondsen

Afgelopen jaar heeft OneWorld verschillende fondsen toegewezen gekregen, zowel voor unieke journalistieke producties als voor journalistieke innovatieprojecten.

Met behulp van financiële middelen (€10.000) van het INNO-fonds van **WNF** heeft OneWorld een 360-graden productie online en in het magazine gepubliceerd met als naam: **Trekt de grutto het nog?** (<https://www.oneworld.nl/klimaat/compilatie-redt-de-grutto-het-nog/>)

Van de wijdoenmee.nu campagne van de **Haella Stichting** en een aantal andere vermogensfondsen is €2.500 ontvangen voor de publicatie van de schrijvende verhalenreeks over prostitutie onder mannelijke vluchtelingen van journalisten Rinske Bijl en Marlies Pilon.

Het **Stimuleringsfonds voor de Journalistiek** leverde een bijdrage van €50.000 voor de ontwikkeling van OneWorld Remap. Het Erasmus+ project **Global Steps** over jongeren en hun internationale vrijwilligerservaring is in 2017 voortgezet en begin 2018 in goed overleg afgerond, aangezien het niet meer past in de binnen de missie van OneWorld.

Vooruitblik 2018-2020

In goed overleg met het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft NCDO gesproken over de inrichting van de verzelfstandiging van onderdeel OneWorld vanaf 2018. In 2017 is hard gewerkt aan een Ondernemingsplan voor de periode 2018-2020 voor OneWorld als zelfstandige social enterprise. Hierin is de aangescherpte missie het centrale uitgangspunt. Dat leidt tot een scherpe focus op journalistiek als aanjager van de transitie naar een eerlijke en duurzame wereld. Als juridische entiteit is gekozen voor een stichting met bestuur, waarin de dagelijkse leiding ligt bij de hoofdredacteur en zakelijk manager/uitgever gezamenlijk. Op deze manier kan een deel van de missie van NCDO worden voortgezet, ook na de beëindiging van de structurele subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Op 27 december 2017 hebben NCDO en de Stichting OneWorld een koopovereenkomst afgesloten, waarin de overdracht van de titel OneWorld en alle bijbehorende rechten naar de Stichting OneWorld is vastgelegd. Deze is vooraf goedgekeurd door de Raad van Toezicht van NCDO en afgestemd met het ministerie van Buitenlandse Zaken. De Ondernemingsraad en de desbetreffende medewerkers hebben met de overeenkomst ingestemd. In de overeenkomst zijn de volgende bedragen opgenomen die NCDO in verband met de verzelfstandiging aan OneWorld betaalt:

- NCDO verschaft uit de lopende begroting een bedrag van € 250.000,- voor het finaliseren en door-ontwikkelen van een drietal nog niet afgeronde projecten (Harlot platform, Movement platform en Remap).
- NCDO heeft uit de lopende begroting een financiële bijdrage van €70.000,- geleverd voor de transitieperiode inzake personeel gerelateerde verplichtingen (pensioen, verplichtingen niet opgenomen vakantiedagen en opleidingsbudget).
- NCDO heeft een bedrag van €725.000,- aan OneWorld overgedragen. Dit is in een wijziging van de Beschikking additioneel beschikbaar gesteld door het ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit bedrag zal in twee tranches aan OneWorld worden overgemaakt (€430.000 begin 2018 en €295.000,- eind 2018). De tweede tranche is betaalbaar na verantwoording door OneWorld aan NCDO over de besteding van de eerste tranche. NCDO zal zich hierover getrappt verantwoorden aan het ministerie van Buitenlandse Zaken.
- NCDO heeft de verplichting voor uitvoering van het sociaal plan voor de desbetreffende medewerkers aan OneWorld overgedragen. Hiermee is een bedrag van € 270.000,- gemoeid. Indien dit bedrag eind 2019 hieraan niet is besteed, zal het (resterende) bedrag ten goede komen aan OneWorld, met een oormerking voor 'Personeel & Organisatie'.



Nieuwe start aan het Amsterdamse IJ

Schiedamschen Waerth heeft een nieuw bestemmingsplan voor de gebiedsontwikkeling van het Amsterdamse IJ. Het plan voorziet in een mix van woon-, werk- en recreatiegebieden. Het gebied wordt ontwikkeld als een levendige woon- en werkwijk met veel groen en openbaar vervoer. Het plan is bedoeld voor de gebiedsontwikkeling van het Amsterdamse IJ, een gebied dat wordt ontwikkeld als een levendige woon- en werkwijk met veel groen en openbaar vervoer.

08 | 11 maart 2018

Meer details over de toekomst van OneWorld zijn te lezen in het toekomstplan en de verschillende projectplannen. Rapportage aan het ministerie van Buitenlandse Zaken over de ontwikkeling van OneWorld en voortgang van werkzaamheden zal plaatsvinden via NCDO.

Resultaten en middelen

Output-indicatoren	Bron	2015	2016	Plan 2017	Gerealiseerd 2017
Aantal magazine-abonnees	SP abonneeservice	11.244	11.345	14.000	11.379
Aantal unieke maandelijkse bezoekers website	Google Analytics	146.000	153.173	175.000	155.000
Aantal bezoekers publiekevents (incl. mediacafés)	Pakhuis de Zwijger /eigen administratie	5.000	6.750	5.000	4.000
Grootte van (online) netwerk jonge rolmodellen	Mailchimp	275	250	350	350
Sociale media:					
Facebook volgers	OneWorld sociale media accounts	24.128	28.269	30.000	31.214
Twitter volgers	OneWorld sociale media accounts	16.178	17.980	19.000	19.776

Toelichting

In verband met de afbouw van subsidie en transformatie naar een financieel zelfstandige organisatie is besloten om in 2017 te focussen op de output-indicatoren en niet op de outcome-indicatoren.

Er is afgelopen jaar ingezet op het duurzaam bouwen en binden van onze lezers community. De nieuwe website ontwikkeling en de introductie van het 'vrienden-model' hebben hier aan bijgedragen. Hierdoor hebben we nu een stevige basis voor komende jaren gebouwd om verder te groeien. Dat heeft echter consequenties gehad voor de groei van afgelopen jaar. We zijn blij dat ondanks deze inspanningen in innovatietrajecten en de voorbereiding op een duurzame toekomst OneWorld als zelfstandige organisatie haar community heeft behouden betreffende het magazine en het aantal bezoekers van de website. Door actievere inzet is groei gerealiseerd op de sociale media, waar de doelstellingen voor 2017 zijn overtroffen.

Wat betreft het verbeteren van de kwaliteit van de community, oftewel de lezersbinding, zien we dat een gemiddelde bezoeker twee of meer artikelen leest op de site, een groei van 15 procent. Ook zien we dat 15 procent van de online bezoekers regelmatig naar onze website terugkeert, dat is ook een teken van een zeer betrokken lezersgroep. Komende jaren zullen we dit verder uitbouwen.

Financiële resultaten

Baten en lasten OneWorld 2017 (in euro's)			
Baten	Begroot	Gerealiseerd	Resultaat
Subsidie	1.725.000	1.725.000	-
Marktbaten	680.000	767.373	87.373
Totaal baten	2.405.000	2.492.373	87.373

Lasten	Begroot	Gerealiseerd	Resultaat
OneWorld Personeelskosten	603.000	602.085	915
OneWorld Magazine	450.000	541.894	-91.894
OneWorld Website	417.000	275.399	141.601
OneWorld Data	85.000	110.930	-25.930
OneWorld Events	60.000	21.156	38.844

Baten en lasten OneWorld 2017 (in euro's)			
OneWorld Marketing	65.000	73.119	-8.119
OneWorld Innovatie	725.000	725.000	-
Totaal lasten	2.405.000	2.349.584	55.416

Toelichting

OneWorld heeft in 2017 een positief resultaat van €142.789 gerealiseerd ten opzichte van begroting 2017. Dit positieve resultaat is neergezet dankzij marktinkomsten van €767.373 (€87.373 boven de begroting) en door bezuinigingen van €55.416 ten opzichte van de begroting.

Positief resultaat door realisatie van groei uit marktinkomsten

OneWorld heeft afgelopen jaar 13% meer marktinkomsten gerealiseerd dan begroot in jaarplan 2017, dankzij:

- Het optimaliseren van de betaalde partnerdiensten als Vacaturebank en het OneWorld Partnerschap en het aantrekken van nieuwe partners.
- Het vergroten van betaalde samenwerkingen met (non-profit en profit) partners, zowel inhoudelijk als op het gebied van communicatie.
- Inkomsten uit fondsenwerving voor journalistieke projecten en innovatie op het gebied van datajournalistiek (o.a. Stimuleringsfonds van de Journalistiek).
- Een groei van de lezersinkomsten, door een verhoging van de abonnementsprijzen voor particuliere lezers.

Minder uitgaven door slimme bezuinigingen en strategische keuzes

Bovenstaande groei in marktinkomsten is gerealiseerd ondanks bezuinigingen op online (€140.000) en events (€40.000).

Door een betere inzet van de magazine content op de website, de inzet van datajournalistiek als online content tool en afname van meer journalistiek per stuk op flexibele basis, heeft OneWorld de kosten van de website kunnen reduceren. Daarnaast is de keuze gemaakt om op de journalistiek te focussen en alleen kleinschalige, inhoudelijke mediacafés te organiseren en geen grootschalige events, wat heeft geleid tot de bezuiniging op evenementen. In het afgelopen jaar zijn de voorbereidingen getroffen voor de opzet van de themaplatforms en de ontwikkeling van de nieuwe website. Ter voorbereiding voor de verzelfstandiging vanaf 2018 en hebben we afscheid van enkele collega's genomen, waardoor ook kosten van inhoudelijke projecten zijn weggevallen.

Met goedkeuring van het ministerie van Buitenlandse Zaken is besloten het beschikbaar gestelde innovatiebudget in te zetten in 2018 en 2019, waardoor dit effectiever kan worden ingezet binnen de nieuwe organisatie.

3.2. Programma Kennisoverdracht / Samsam

3.2.1. De context

Het jaar 2017 stond in het teken van de realisatie van een nieuwe en duurzame toekomst voor Samsam. Zonder structurele overheidssubsidie, niet langer onder de NCDO, maar bij een nieuwe moederorganisatie. Na uitgebreide voorbereidingen wordt Samsam vanaf 1 september 2017 uitgegeven door uitgeverij Young & Connected, die de titel heeft opgenomen in haar educatieve portfolio. De titel zal in ieder geval nog drie schooljaren verschijnen. In deze periode moet Samsam zich verder ontwikkelen tot zelfstandige uitgave, volledig gefinancierd uit marktbatens. Samsam kan daarbij profiteren van de professionele kwaliteiten en ervaring van Young & Connected in het werkveld. Bij de overdracht is een transitie-vergoeding vastgesteld, die de nieuwe uitgever de komende jaren zal ontvangen, waardoor in de toekomst van Samsam kan worden geïnvesteerd.

De missie van Samsam is onveranderd gebleven: *het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen tot verantwoordelijke wereldburgers*. Hiertoe ontwikkelt Samsam educatief materiaal voor de groepen 5 t/m 8 van het basisonderwijs. De afgelopen twee jaar heeft Samsam een transitie ondergaan van volledig gratis naar betaalde (school-)abonnementen. Met bijna een kwart van alle scholen die een betaald abonnement afnemen, heeft Samsam haar bestaansrecht bewezen. Desondanks genereerde de titel nog onvoldoende inkomsten om zonder overheidssteun zelfstandig verder te kunnen.

De toekomststrategie van Samsam is het onderbrengen van de titel bij een andere uitgever. Bij het zoeken naar een geschikte overnamepartner is het behoud van de missie van Samsam voorwaardelijk geweest. NCDO heeft de gevolgde selectieprocedure m.b.t. de nieuwe uitgever eerder aan het ministerie van Buitenlandse Zaken gerapporteerd (amendement op jaarplan 2017). Hieruit is Young & Connected, onderdeel van de Sijthoff Media Groep, als beste kandidaat gekomen. 2017 stond daarmee voornamelijk in het teken van het zo soepel mogelijk laten verlopen van de overname, voor het blad Samsam, voor de medewerkers en voor de abonnees.

In aanloop naar de overname heeft Samsam ervoor gekozen om alle lopende schoolabonnementen om te zetten naar schooljaarabonnementen. Met andere woorden, scholen die een abonnement hadden afgesloten voor een kalenderjaar hoefden in 2017 slechts te betalen tot het eind van het schooljaar, dus voor drie nummers. Vanaf het nieuwe schooljaar gaat de nieuwe uitgever zelf een relatie met de abonnees aan. Omdat de toekomst pas in de loop van 2017 duidelijk werd, heeft Samsam in 2017 geen wervingsactiviteiten meer ondernomen.

3.2.2. Activiteiten in 2017

De belangrijkste activiteiten van Samsam in 2017 waren:

- Voortzetting van Samsam als educatief platform tot eind van het schooljaar 2016/2017;
- Overgang van Samsam naar nieuwe moederorganisatie per september 2017;
- Formuleren en uitvoeren van een succesvol retentie- en groei beleid;
- Voorbereiden en introduceren van het vernieuwde Samsam vanaf het schooljaar 2017/2018.

Voortzetting van Samsam als educatief platform tot eind van het schooljaar 2016/2017

In 2017 zijn drie themanummers verschenen voor groep 5-6 (24 pagina's) en voor groep 7-8 (28 pagina's) en daarbij drie op maat gemaakte lesbrieven met verwerkingsopdrachten mondiaal burgerschap en begrijpend lezen (i.s.m. Nieuwsbegrip, de laatste samenwerking met Kidsweek in de Klas). Nummer 2 kwam tot stand met financiële steun van het Madurodam Kinderfonds. Er zijn drie digitale lesbrieven ontwikkeld over de thema's Carnaval (februari), Hongersnood (april) en Slavernij (juni).

- Deelname aan het omnibusonderzoek leerkrachten van DUO, in samenwerking met Young & Connected over naamsbekendheid en concurrentieveld.

In overleg met Young & Connected is besloten de Reportersclub van Samsam te beëindigen. Gezien de veranderingen bij Samsam en de bezuinigingen hebben in 2017 geen events plaatsgevonden. Wel heeft Samsam in januari deelgenomen aan de NOT, de tweejaarlijkse onderwijsbeurs in de Jaarbeurs van Utrecht. In 2017 zijn zoveel mogelijk bezuinigingen doorgevoerd en zijn alle lopende contracten met vaste leveranciers opgezegd.

Overgang van Samsam naar nieuwe moederorganisatie per september 2017

Vanaf september 2017 wordt Samsam uitgegeven onder verantwoordelijkheid van Young & Connected, onderdeel van de Sijthoff Media Groep. NCDO en Young & Connected hebben op 28 maart 2017 een intentieverklaring getekend inzake de overname van Samsam. Hierin sprak Young & Connected de intentie uit om Samsam over te nemen op basis van de volgende uitgangspunten:

- Het behouden van de missie van Samsam;
- Samsam voor minimaal drie jaar uit te geven in abonnementsvorm en met een papieren uiting in krantvorm (16 pagina's);
- Twee redacteurs (1,6 fte) over te nemen;
- Detachering van de marketingmedewerking (1 fte) voor één jaar te faciliteren;
- Het ontvangen van een transitievergoeding van € 400.000,-, te besteden in een periode van drie jaar.

Met het tekenen van de intentieverklaring werd Young & Connected de exclusieve gesprekspartner van NCDO m.b.t. de overname. De intentieverklaring vormde de basis van een koopovereenkomst tussen NCDO en de nieuwe eigenaar Young & Connected. Daarin werden afspraken op hoofdlijnen vastgelegd:

- De overname vindt plaats per september 2017.
- Het merk Samsam en haar missie blijven na de overname onveranderd, evenals de verschijningsfrequentie van (minimaal) vijf keer per jaar.
- De vorm verandert. Samsam verschijnt op krantenpapier in één uitgave voor groep 5 t/m 8, en kent geen aparte uitgave meer voor groep 5 en 6.
- Young & Connected committeert zich om de uitgave van Samsam vanaf schooljaar 2017/18 minimaal drie schooljaren te continueren. In deze periode wil Young & Connected groei in het abonnementenbestand realiseren, zodat Samsam een commercieel gezonde uitgave wordt, die ook na drie jaar in de scholenmarkt kan blijven bestaan.
- Young & Connected ontvangt een transitie-vergoeding van € 400.000,- om de overgang naar een commercieel haalbare uitgave te faciliteren. Dit bedrag wordt in tranches uitbetaald, te weten 50% in 2017 en 25% in elk van de twee daarop volgende jaren. Voor het transitie-bedrag is een begroting opgesteld die is opgenomen in de koopovereenkomst. Deze maakt inzichtelijk waaraan Young & Connected de transitie-vergoeding zal besteden. De bedragen worden verantwoord door middel van een accountantsverklaring. Bij onvoorziene externe omstandigheden die een majeure wijziging in het onderwijslandschap teweeg zouden brengen, kan Young & Connected voortijdig stoppen met de uitgave van Samsam, maar slechts in overleg met NCDO. In het geval dat Young & Connected de uitgave van Samsam staakt, zal de uitbetaling van de resterende tranche(s) van de transitievergoeding vervallen.
- Young & Connected neemt twee redacteurs van NCDO over tegen vergelijkbare arbeidsvoorwaarden. NCDO heeft de verplichting in het kader van het sociaal plan (€ 37.000) voor de desbetreffende medewerkers aan Young & Connected overgedragen. Indien dit bedrag binnen drie jaar de afgesloten overeenkomst niet geheel of gedeeltelijke is uitbetaald, dan zal het (resterende) bedrag ten goede komen aan Young & Connected.
- De marketingmedewerker wordt tot 1 juli 2018 gedetacheerd bij Young & Connected, zodat de marktkennis ten behoeve van Samsam behouden blijft.

Over de inhoud van de overeenkomst heeft afstemming plaatsgevonden met het ministerie van Buitenlandse Zaken. NCDO zal getrapd aan het ministerie rapporteren over de voortgang van Samsam en de besteding van de transitievergoeding door Young & Connected. De desbetreffende medewerkers van Samsam en de Ondernemingsraad van NCDO hebben ingestemd met de invulling van de nieuwe arbeidsvoorwaarden, zoals opgenomen in de Overeenkomst. De Raad van Toezicht van NCDO heeft de Overeenkomst goedgekeurd. Op 27 juni 2017 werd een koopovereenkomst getekend.

In de voorbereiding van de overgang van Samsam is op stafniveau uitstekend samengewerkt. Op 5 april vond een kick-off bijeenkomst plaats bij Young & Connected met de medewerkers van beide organisaties, waarbij het overnameplan en de bijbehorende planning werden gepresenteerd. De overname werd verdeeld in enkele deelprojecten, die werden toebedeeld aan drie projectgroepen:

- Deelproject 'Organisatie & verhuizing', verantwoordelijk voor onder meer personele zaken, migratie van de database van Samsam de website, verhuizing en ICT;
- Deelproject 'Marketing & communicatie', verantwoordelijk voor onder meer de tenaamstelling, communicatieplan, contacten met scholen, particulieren en organisaties, distributie en lezersservice;
- Deelproject 'Redactie & content', verantwoordelijk voor onder meer de inhoudelijke en redactionele aspecten van de overgang, zoals, bladformule, omvang, verhouding online/print, differentiatie naar groepen, lesbrieven, digitale media en vormgeving.

Deze projectgroepen stonden onder supervisie van Joris van Roemburg, commercieel directeur van Y&C, en Annemarie Vermeulen, zakelijk leider Samsam a.i., die gezamenlijk de overname in goede banen wisten te leiden. De fysieke verhuizing vond plaats op donderdag 29 juni 2017, dus vóór de uiteindelijke overnamedatum. Mede dankzij deze gezamenlijke intensieve voorbereiding verliep de overgang, waaronder de migratie van de database van Samsam, zeer goed.

Formuleren en uitvoeren van een succesvol retentie- en groeibeleid

In eerste instantie was behoud van het aantal abonnees na de overname het belangrijkste focuspunt. Het beleid was:

- Behoud propositie en prijsstelling;
- Kennismaking met lesmateriaal Kidsweek in de klas (i.p.v. Nieuwsbegrip) bij nummer 3;
- Minimale veranderingen en beperkte communicatie moesten leiden tot reductie opzegrisico;
- De doelstelling was een maximaal verlies van tien procent van de schoolabonnements. In de praktijk was dit zeven procent, waarmee de doelstelling is behaald.

Groei van het aantal schoolabonnees in de toekomst is noodzakelijk om te komen tot een gezond commercieel product. Young & Connected zal daarvoor een deel van het transitiebudget inzetten. Het geformuleerde groeibeleid kent de volgende elementen:

- Inzet van een accountmanager die scholen bezoekt;
- Cross selling van Samsam en Kidsweek in de klas (slechts 17 procent overlap);
- Het verder ontwikkelen van Samsam als leermiddel t.b.v. het nieuwe curriculum (Onderwijs 2032).

Y&C zal de komende drie jaar jaarlijks over de resultaten van het groeibeleid aan NCDO rapporteren.

Voorbereiden en introduceren van het vernieuwde Samsam vanaf het schooljaar 2017/2018

De projectgroep 'Redactie en content' is aan de slag gegaan met de vernieuwde uitgave van Samsam. De belangrijkste wijzigingen waren:

- Eén uitgave voor groep 5 t/m 8, waardoor differentiatie binnen het nummer belangrijk is (content voor ieder niveau);
- Samsam wordt op krantenpapier uitgegeven op het formaat van Kidsweek (kostenbesparing);
- Samsam kent vanaf het nieuwe schooljaar 16 pagina's;

- Een en ander vergde een restyling, uitgevoerd door de vaste vormgever van Samsam, in samenwerking met de art director van Young & Connected;
- Introductie van een nieuw Samsam *character*.



Ook het lesmateriaal bij Samsam is aangepast, met name het materiaal dat wordt gebruikt voor begrijpend lezen. Voorheen werd dat verzorgd door Nieuwsbegrip, een concurrent van Kidsweek in de klas. Vanaf nummer 3 wordt het materiaal gemaakt door de onderwijsredactie van Young & Connected.

De abonnees zijn op de hoogte gebracht van de wijzigingen via een begeleidende brief bij nummer 3 en bij de eerste nieuwe uitgave van het nieuwe schooljaar. Alle wijzigingen zijn redelijk geruisloos doorgevoerd.

Onder Young & Connected verschenen in 2017 twee nummers: over armoede en rijkdom (september) en over de zee (november).

Inhoudelijke resultaten

	Totaal aantal o.b.v. 2016	Geschat aantal groep 5 t/m 8	Samsam abonnees 2014-2015	Samsam abonnees 2015-2016	Samsam abonnees begroot 2016-2017	Samsam abonnees gerealiseerd 2016-2017
Bijzonderheden			<i>Gratis + vrijwillige bijdrage</i>	<i>Betaald en deels gratis</i>	<i>Betaald</i>	<i>Betaald</i>
Basisscholen	6.347	6.347	5.629	4.245	1.500	1.460 (gem.)
Leerkrachten (in personen en fte)	124.182	62.091	22.000	12.000	6.000	4.854
Leerlingen	1.427.453	713.726	500.000	260.000	150.000	125.349

Output-indicatoren	Begroot	Gerealiseerd
Aantal scholen met een betaald abonnement	1.500	1.460
% gebruikersaandeel t.o.v. totaal	23 %	23 %
Aantal nummers per jaar (2 niveaus / 5 nummers per schooljaar)	10	6
Aantal lesbrieven Samsam (2 niveaus / 5 keer)	10	6
Aantal extra digitale lesbrieven	5	3
Aantal te verspreiden exemplaren op scholen per nummer	150.000	125.349
Aantal groepen/leerkrachten met lesbrieven te verspreiden op scholen	5.500	4.854
Aantal unieke bezoekers op de website	25.000	26.520

Toelichting

In verband met de overname zijn in 2017 niet tien, maar zes nummers verschenen. Het aantal abonnees is iets lager dan begroot omdat geen wervingsactiviteiten hebben plaatsgevonden.

Outcome-indicatoren	Begroot	Resultaat
Gemiddeld gebruik van aantal nummers per jaar (max. 5)	4,5	
Duur van gebruik van één nummer in de les in minuten	40 minuten	59 minuten
Gemiddelde tevredenheid per nummer (schaal: 1 tot 10)	8,0	Niet gemeten

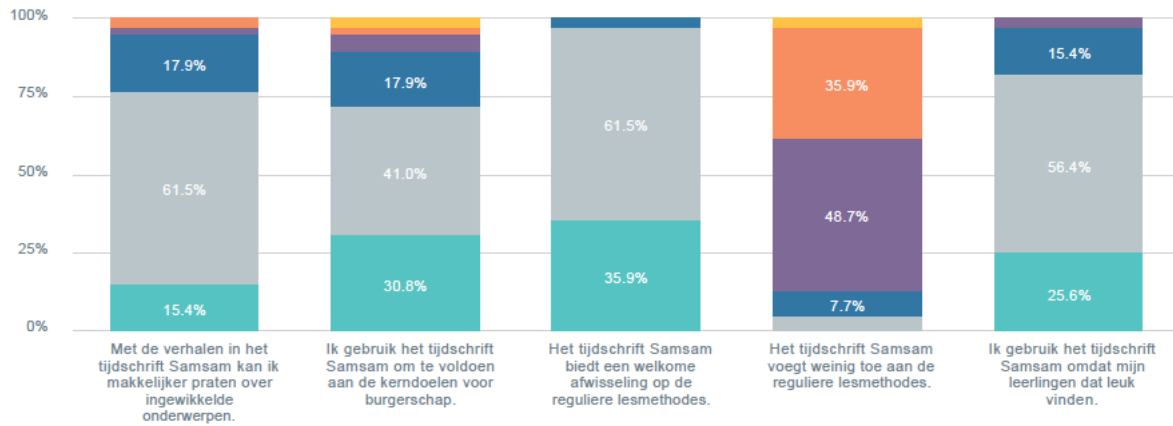
Toelichting

Het gemiddeld aantal minuten dat aan een nummer van Samsam wordt besteed, is sinds 2016 aanzienlijk gegroeid. Dat wijst op het verbeterde kwalitatieve bereik. De gemiddelde tevredenheid is

net als in 2016 niet gemeten aan de hand van een rapportcijfer, omdat er behoefte is aan een genuanceerder beeld. Hiertoe is een enquête afgenomen onder abonnees in juni 2017.

Enkele resultaten:

Wat vindt u van het tijdschrift Samsam of Samsam Junior?

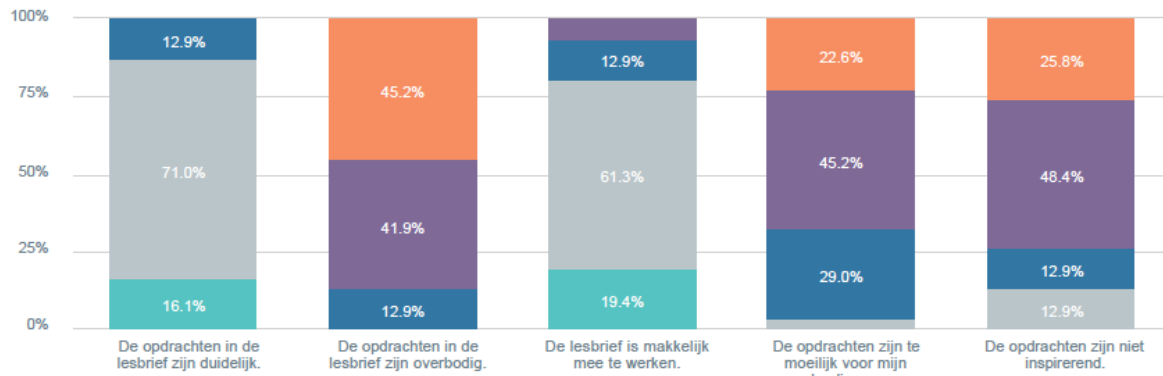


Total

39

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Weet niet

Wat vindt u van de lesbrief?

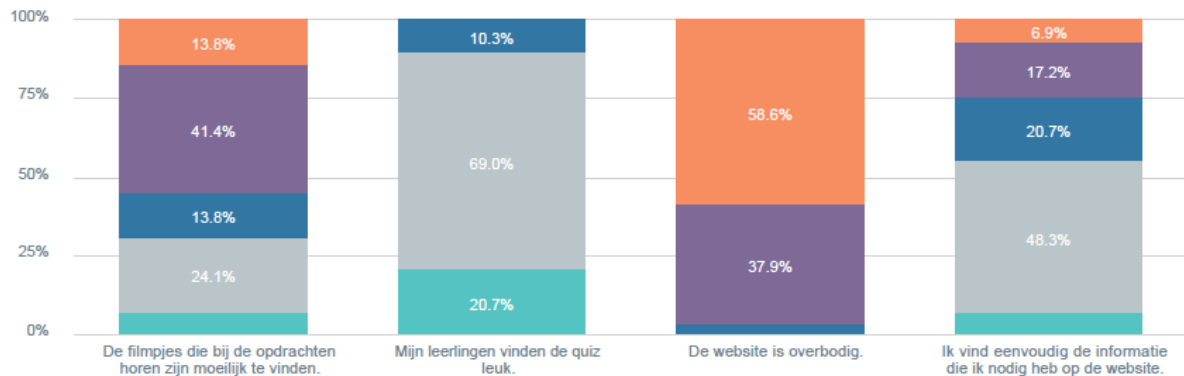


Total

31

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Weet niet

Wat vindt u van de website?



Total

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Weet niet

29

Financiële resultaten

Baten en lasten Samsam 2017 (in euro's)			
Baten	Begroot*	Gerealiseerd	Resultaat
Subsidie	750.000	750.000	0
Marktbaten	150.000	186.289	36.289
Totaal baten	900.000	936.289	36.289

* Volgens de herziene begroting bij Jaarplan 2017

Baten en lasten Samsam 2017 (in euro's)			
Lasten	Begroot*	Gerealiseerd	Resultaat
Personeel	262.500	251.489	11.011
Tijdschriften Samsam	180.000	180.223	-223
Website + reporters club	30.000	28.590	1.410
Marketing & Communicatie	27.500	24.187	3.313
Transitiekosten overname	400.000	400.000	0
Totaal lasten	900.000	884.490	15.510

Toelichting

Begin 2017 is de begroting van Samsam uit het oorspronkelijke jaarplan herzien op basis van de ingeslagen route van overname. Eind februari is de herziene begroting aan voorgelegd aan het ministerie van Buitenlandse Zaken als amendement op Jaarplan 2017. Het door Samsam behaalde financiële resultaat is vrijwel in overeenstemming met deze herziene begroting:

- In de begroting is gerekend met een voorzichtige gemiddelde opbrengst van € 100,- per school. Dit lag in de praktijk op € 120,-. Daarnaast kreeg Samsam voor het nummer over democratie een bijdrage van het Madurodam Kinderfonds van € 10.000,-.
- Onder de personeelskosten zijn de uitgaven aan freelancers iets lager uitgevallen dan begroot.
- Als gevolg van het doorvoeren van enkele bezuinigingen is het gelukt de kosten per nummer terug te brengen tot € 60.000,-.
- De overige lasten waren conform begroting.

3.3. Kennisontsluiting Kaleidos Research

3.3.1. De context

Beleeft ontwikkelingssamenwerking een revival in de Nederlandse politiek? Kennen de Nederlanders de duurzame ontwikkelingsdoelen?

Kaleidos Research bracht ook in 2017 in kaart hoe Nederlanders en Nederland zich verhouden tot (actuele) mondiale vraagstukken en duurzame ontwikkeling. De opgedane kennis werd gedeeld met professionals die werken op het terrein van internationale samenwerking en duurzame ontwikkeling, maar ook met geïnteresseerde burgers. Naast deze kennisoverdracht bood Kaleidos handelingsperspectieven om bij te dragen aan het oplossen van mondiale vraagstukken aan onder andere consumenten, politici, het bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties.

In 2017 lag de focus op het afronden van de werkzaamheden van Kaleidos Research. Daarbij werden alle onderzoekers van Kaleidos Research per 1 juli vrijgesteld van werk. De beschreven activiteiten en output in dit hoofdstuk betroffen de eerste zes maanden van 2017.

3.3.2. Rol en strategische keuzes

Kaleidos Research droeg in 2017 bij aan een *evidence-based* debat over mondiale vraagstukken en duurzame ontwikkeling in Nederland. Dit deed zij door het uitvoeren van onderzoek en het beschikbaar maken van (wetenschappelijke) kennis over hoe Nederland en Nederlanders zich relateren aan mondiale vraagstukken en duurzame ontwikkeling.

Kaleidos Research beëindigde in 2017 haar werkzaamheden. De beslissing om de werkzaamheden te beëindigen, is genomen op basis van een zorgvuldige analyse van de markt, team en projecten. Deze analyse liet zien dat, ondanks het feit dat Kaleidos Research zeer succesvol was als hybride organisatie, er een te smalle basis was voor een duurzame toekomst als volledig commerciële organisatie, zonder structurele overheidssubsidie.

3.3.3. Doelgroepen

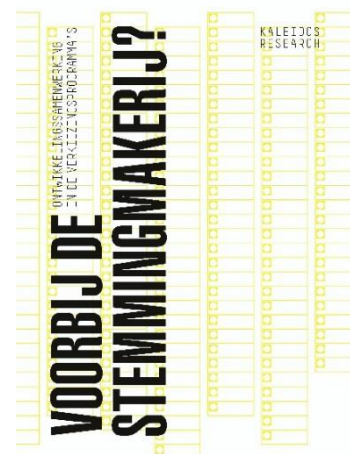
Kaleidos Research richtte zich in 2017 op drie doelgroepen. Ten eerste de professionals op het terrein van duurzame ontwikkeling en internationale samenwerking. Hiertoe rekenden wij: professionals bij overheden, ministeries, NGO's, in het onderwijs, in het bedrijfsleven, in de media en bij universiteiten en kennisinstituten. Ten tweede geïnteresseerde burgers van jong tot oud, die bereikt worden via OneWorld (Research) en Samsam. Ten derde organisaties en instellingen die Kaleidos Research onderzoeksopdrachten verleenden.

3.3.4. Hoofdactiviteiten

De hoofdactiviteiten van Kaleidos Research waren:

Projectonderzoek

Projectonderzoek werd verricht in opdracht van derden. Kaleidos Research voldeed hiermee aan de opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken een deel van het budget in te verdienen. Kaleidos Research heeft de afgelopen jaren een gevarieerd portfolio en *track record* opgebouwd op het terrein van evaluatieonderzoek, beleidsonderzoek en opiniepeilingen. Binnen het projectonderzoek werd samengewerkt met een breed scala aan partners, zoals de **Universiteit van Utrecht, Clingendael, ICHR** en de **Bill and Melinda Gates Foundation**.



In 2017 werd een policy paper over de hulp- en handel-agenda geschreven. Ook werd samen met partners een expert meeting over dit onderwerp georganiseerd. Kaleidos analyseerde de verkiezingsprogramma's van de acht grootste politieke partijen van Nederland op het terrein van internationale samenwerking en organiseerde op basis van deze analyse een debat in **de Balie, Amsterdam**.

Trend- en actualiteitenonderzoek

Van 2012 tot en met 2016 heeft Kaleidos jaarlijks veranderingen in de tijd van de perceptie onder de Nederlandse bevolking over mondiale duurzaamheid-vraagstukken in kaart gebracht. In verband met de afronding van de werkzaamheden van Kaleidos Research werd besloten in 2017 deze studie niet meer uit te voeren.

In 2017 richtte het actualiteitenonderzoek zich op de bekendheid van de duurzame ontwikkelingsdoelen, het belang van duurzaamheid in de formatie, de invloed van het presidentschap van Donald Trump en de Brexit op het stemgedrag van Nederlanders. De resultaten van deze studies werden gepubliceerd via zogenaamde *factsheets*.



Kennisontsluiting (OneWorld Research & Expertmeetings)

Via OneWorld Research werd onderzoek op het terrein van duurzame ontwikkeling toegankelijk gemaakt voor een breed publiek van geïnteresseerde professionals en burgers. Daarnaast werkte Kaleidos nauw samen met diverse (landelijke) media. Ook werden onze kennis en onderzoeksresultaten gedeeld met professionals op het terrein van internationale samenwerking en duurzame ontwikkeling tijdens expertmeetings en bijeenkomsten. Er werd onder meer samengewerkt met het **ministerie van Buitenlandse Zaken, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Partos, de Universiteit van Amsterdam, Global Education Network Europe (GENE), de Melton Foundation, Universiteit van Pots-dam, Clingendael en de Balie**.

Kaleidos Research organiseerde samen met het **Netherlands-African Business Council (NABC) en Wageningen University & Research (WUR)** een expertmeeting over het hulp- en handel-beleid in het **Humanity House** in Den Haag. De grootste meeting die Kaleidos Research in 2017 organiseerde was het politieke debat “De stemmingmakerij voorbij” in Amsterdam in aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen op 15 maart. Deze bijeenkomst werd georganiseerd in samenwerking met **Partos** en OneWorld.



In 2017 bezochten bijna 20.000 professionals en geïnteresseerde burgers (unieke bezoekers) de website van Kaleidos Research.

Inhoudelijke resultaten

Outcome indicatoren	2014	2015	2016	2017
Verwijzingen naar Kaleidos Research in beleidsstukken	3	3	5	3
Verwijzingen naar Kaleidos Research in de media (print en online)	144	414	607	122
Professionals die aangeven studies van Kaleidos Research in hun werk te gebruiken	n.b.	54%	n.b.	n.b.

Het aantal verwijzingen naar Kaleidos Research in de media is in 2017 redelijk constant gebleven. Ook in 2017 was er aandacht voor Kaleidos Research in de landelijke media. Er werd verwezen naar onderzoek in een artikel in NRC Handelsblad over de deeleconomie. Ook publiceerde Trouw een opinieartikel van twee van de onderzoekers.

Output indicatoren	2014	2015	2016	2017
Aantal afgenomen publicaties	9.446	6.083	2.531	776
Aantal bezoekers events/lezingen	822	193	1.225	873
Tevredenheid producten	n.b.	7,7	n.b.	n.b.
Afnemers die aangeboden kennis bruikbaar vinden	n.b.	85%	n.b.	n.b.
Aantal abonnees Kaleidos Research nieuwsbrief	871	858	820	805
Mediabereik	454.652	720.400	3.065.357	615.200

N.B. er zijn alleen cijfers van het mediabereik van de eerste drie maanden van 2017 beschikbaar.

Het aantal afgenomen publicaties is ook in 2017 weer gedaald. Deze daling is in belangrijke mate het gevolg van een grotere focus op opdrachtonderzoek en de focus op het afronden van de werkzaamheden. Daarentegen overtroffen de bezoekersaantallen van events en lezingen waarbij Kaleidos Research betrokken onze verwachtingen. De bezoekerscijfers zijn gebaseerd op het aantal bezoekers van expertmeetings georganiseerd door Kaleidos Research of door één van haar partners. In het geval dat de bijeenkomst door partners georganiseerd werd, zijn alleen de bijeenkomsten meegeteld waarin onderzoekers van Kaleidos Research een substantiële bijdrage hebben geleverd. Het mediabereik is redelijk constant gebleven.

Samenvattend kunnen we stellen dat Kaleidos Research in 2017, waarin werkzaamheden werden afgerond, toch nog indrukwekkende resultaten heeft bereikt.

Onderstaande tabel laat zien dat de financiële doelen ook in 2017 weer ruimschoots behaald zijn.

Financiële resultaten

Baten en lasten Kaleidos Research 2017 (in euro's)			
Baten	Begroot	Gerealiseerd	Resultaat
Subsidie	350.000	350.000	0
Marktbaten	147.750	291.584	143.845
Totaal baten	497.750	641.595	143.845
Activiteitenlasten			
Personeelskosten	408.750	283.769	124.954
Trendonderzoek (Barometers)	44.000	0	44.000
Actualiteitonderzoek (i.s.m. OneWorld & Samsam)	20.000	473	19.527
Kennisontsluiting (OneWorld & expertmeetings)	20.000	3.881	16.119
Samsam/Onderwijs	5.000	292	4.708
Projectonderzoek	pm	57.404	-57.404
Totaal lasten	497.500	345.819	151.681

Toelichting

- De gerealiseerde marktbaten uit onderzoek voor derden overtroffen de begroting met € 143.845,-
- De personeelskosten bleven achter bij de begroting.
- Het begrote trendonderzoek werd in 2017 niet uitgevoerd.
- De kosten voor projectonderzoek (op de begroting opgenomen als pro memorie post) werden ruimschoots goedge maakt door de marktbaten van deze onderzoeken in opdracht van derden.

4. Bedrijfsvoering

4.1. Communicatie

In de laatste subsidieperiode (2015-2017) heeft NCDO gewerkt aan de verzelfstandiging van de onderdelen OneWorld en Samsam. Dit betekende ook dat NCDO als merk niet verder is ontwikkeld. In 2017 zijn de voorbereidingen getroffen voor de beëindiging van de uitvoerende werkzaamheden van de NCDO. Communicatiekanalen zoals de NCDO-website zijn hierop aangepast.

4.2. Medewerkers

Op 31 december 2016 had NCDO een bezetting van 28,3 fte. Ultimo 2017 had NCDO een bezetting van 14,6 fte, een krimp van 13,7 fte. Op 1 januari 2018 is de formatie wederom afgenomen, nu met 9,3 fte.

In januari 2017 waren er 34 medewerkers in dienst. In 2017 zijn in totaal 17 medewerkers van NCDO uit dienst gegaan, waarvan 14 met reorganisatieontslag. Er is in de loop van 2017 niemand in dienst gekomen.

Op 31 december 2017 waren er nog 17 werknemers in dienst van NCDO. Hiervan zijn twaalf medewerkers op 1 januari 2018 uit dienst gegaan, van wie vier naar de Stichting OneWorld als rechtsopvolger en acht met reorganisatieontslag. Eén van de overblijvende vijf medewerkers is per 1 februari 2018 uit dienst gegaan met reorganisatieontslag. Eind juni 2018 zullen de resterende vier medewerkers uit dienst zijn. De verdere afwikkeling van de Stichting NCDO zal plaatsvinden zonder vaste medewerkers, met een klein team van freelance medewerkers.

In nauw overleg met de OR is in mei 2017 een reorganisatieplan vastgesteld. Dit reorganisatieplan en het van toepassing zijnde Sociaal Plan KIT 2016-2018 vormden het kader voor het afsluiten van individuele vaststellingsovereenkomsten met alle medewerkers voor beëindiging van hun arbeidsovereenkomst. Hiervoor is een voorziening getroffen ten bedrage van €1.500.000,-, additioneel aan eerdere voorzieningen. Hoewel pijnlijk voor betrokken medewerkers is dit proces goed verlopen. Dit blijkt ook uit het feit dat er geen klachten zijn ingediend bij de begeleidingscommissie over deze reorganisatie. De Ondernemingsraad van NCDO is eind 2017 opgeheven.

Het ziekteverzuim binnen NCDO bedroeg in 2017 gemiddeld 3,84%. Dit is een daling van 3,74% ten opzichte van ons verzuimpercentage in 2016 (7,58%). Deze daling is het gevolg van de succesvolle re-integratie van een viertal langdurig zieke medewerkers (drie in het vierde kwartaal 2016 en één in het vierde kwartaal 2017). De verzuim-oorzaken van deze vier langdurig zieken hadden overigens slechts een kleine werk-gerelateerde component.

Om de competenties van haar medewerkers te versterken heeft NCDO in 2017 in totaal € 78.271,- besteed aan opleiding en training, waarvan € 71.966,- aan deskundigheidsbevordering van boventallige medewerkers ter versterking van hun arbeidsmarktpositie. Mede hierdoor hebben inmiddels 15 van de 20 medewerkers (75%), die in 2017 met reorganisatieontslag zijn gegaan, ander betaald werk gevonden. Het merendeel van deze groep bleek in staat om gedurende de zoektermijn een andere baan te vinden en ging dus rechtstreeks van werk naar werk.

4.3. Huisvesting

Sinds 2014 is NCDO gevestigd in Pakhuis De Zwijger, Amsterdam. In de loop van 2017 is de staf van Samsam vertrokken, bij de verzelfstandiging. OneWorld heeft in december 2017 het Pakhuis verlaten en heeft een andere locatie in het centrum van Amsterdam betrokken. Per januari 2018 heeft NCDO, met een kleine kernstaf van vier personen, een kleine ruimte in Pakhuis de Zwijger betrokken, waar de operationele afwikkeling van NCDO wordt uitgevoerd. Medio 2018 zal NCDO uit het Pakhuis vertrekken en haar intrede nemen in het KIT.

4.4. ICT en kwaliteit

In het laatste operationele jaar van NCDO zijn geen nieuwe initiatieven genomen op het terrein van ICT en kwaliteit. Wel is de overdracht van gegevens, waaronder de abonneebestanden van de bedrijfsonderdelen OneWorld en Samsam, gerealiseerd. NCDO heeft inmiddels haar ICT-systemen aangepast aan de aanmerkelijk geringere omvang van de organisatie. Financiële systemen blijven tot de liquidatie van de Stichting gehandhaafd, met het oog op de financiële afwikkeling en verantwoording.

4.5. Fondsenwerving en marktbatens

Het totaal bedrag aan marktbatens voor NCDO als geheel bedroeg in 2017 € 1.250.197, waaronder diverse fondsen van derde partijen voor diverse projecten en uitvoerende werkzaamheden. In totaal bedroegen de marktbatens uit samenwerking met derde organisaties €608.475,-. Dit is, in het laatste jaar dat deze formeel onder NCDO vielen, succesvol verlopen. Alle drie onderdelen hebben eigen inkomsten gerealiseerd boven de begroting. Zeker voor OneWorld biedt dat goede perspectieven op de toekomst. (Zie het overzicht op de volgende pagina.)

Organisaties	Bedrag in euro's
New Venture Fund, US	166.600
Oxfam Novib	57.474
Hivos	45.910
Wilde Ganzen	35.000
VPRO	32.135
Instituut Clingendael	28.000
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	25.000
Stichting SDG Charter	13.774
Wemos	11.671
CAP Solidarité	10.857
DSW Zorgverzekeraar	7.738
Universiteit Utrecht, t.a.v. ASC	7.697
AIDS fonds- Soa Aids Nederland	5.125
IDH	4.625
Stichting ZOA Vluchtelingen zorg	4.425
VSO Nederland	4.375
ICCO	4.050
Speakers Academy	3.750
Louwman en Parqui (Toyota)	3.570
Stichting Voor Vluchteling Studenten UAF	3.550
VONQ B.V.	3.550
Oikocredit International	3.550
Guts BV	3.500
Het PR Bureau B.V.	3.500
Triple Jump B.V.	3.425
Care Nederland	3.375
UNHCR Nederland	3.330
Stichting PUM Netherlands Senior Experts	3.275
SOS Kinderdorpen Nederland	3.000
Blendle B.V.	2.930
Stichting Movies that Matter	2.600
Nassau B.V.	2.430
Stichting Kids Rights	2.400
AMREF (Flying Doctors)	2.400
NIMD	2.400
CNV-Internationaal	2.350
Mondiaal FNV	2.350
UTZ Certified	2.350
Save the Children	2.350
Stichting Vluchteling	2.350
War Child	2.350
PAX	2.350

Organisaties	Bedrag in euro's
De Regenboog Groep	2.350
WUR CDI Wageningen UR-Centre for Developm. Innov.	2.350
Greenpeace	2.350
Unicef Nederland	2.350
Amnesty International	2.350
Plan Nederland	2.350
Milieudefensie	2.350
Asn Bank	2.350
Cordaid	2.300
Stichting Max Havelaar	2.175
Aqua for all	2.086
Food Cabinet B.V.	2.000
ICS	1.875
Dorcas Aid International	1.875
Mama Cash	1.875
Stichting Dance4life Nederland	1.875
Friends of the Earth International, FoEI	1.875
ActionAid	1.875
Stichting Free Press Unlimited	1.875
Mensen met een missie	1.875
Artsen zonder Grenzen	1.875
Solidaridad	1.875
Stichting Edukans	1.875
Stichting Nieuw Thuis Rotterdam	1.800
Wellfairs GmbH	1.750
Stichting Rutgers WPF	1.500
Aid Environment	1.500
De Nieuwe Liefde	1.500
World Animal Protection Netherlands	1.500
Rialto Filmtheater	1.500
Max Foundation	1.500
NJR Nationale Jeugdraad	1.500
Leprastichting	1.500
Centre for Safety and Development	1.500
Dokters van de Wereld	1.500
Stichting Simavi	1.500
Adver-Online B.v.	1.500
Habitat for Humanity Nederland	1.500
Totaal	608.475

4.6. Financiële resultaten bestuur en bedrijfsvoering

Directie en Staf 2017 (in euro's)			
Baten	Begroot	Gerealiseerd	Resultaat
Subsidie	900.000	900.000	0
Marktbaten		4.940	4.940
Totaal baten	900.000	904.940	4.940

Lasten			
Personeelskosten	450.500	408.902	41.598
Bestuur, Beleid en facilitair	250.000	240.166	9.834
Evaluatie, kwaliteit & ICT	130.000	78.576	51.424
Communicatie	25.000	2.887	22.113
Personeelszaken	14.500	12.956	1.544
Financiën	30.000	30.000	0
Totaal lasten	900.000	773.487	126.513

Toelichting

Voor de boekjaar 2017 heeft NCDO €900.000,- begroot voor de directie en staf. De begroting is in 2017 onderschreden, vooral als gevolg van lagere personeelskosten, kosten voor evaluatie, kwaliteit en ICT en voor communicatie. Dit hangt samen met de afwikkeling van NCDO en voorzichtig uitgavenbeleid.

4.7. Governance: bestuur en toezicht

Sinds 16 november 2011 hanteert NCDO een Raad van Toezicht-model. In de statuten wordt een helder onderscheid gemaakt tussen het besturen van en toezicht houden op de organisatie. Er is een eenhoofdig bestuur. De Raad van Toezicht staat op afstand van de operationele organisatie. De wijze waarop functies worden onderscheiden is vastgelegd in de statuten en een bestuursreglement. Hierin is ook het vierogen-principe geregeld: de controlefunctie is belegd bij het hoofd administratie/controller, die rechtstreeks verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht over risico's, risicomanagement en zaken die de interne controle betreffen.

In 2017 bestond het bestuur van NCDO tot 1 maart uit prof. dr. Arie de Ruijter, die een dienstverband had van 1,0 fte. Vanaf 1 maart wordt het bestuur gevormd door drs. Jan Bouke Wijbrandi, die in 2017 een gemiddeld dienstverband had van 0,5 fte.

De Raad van toezicht van NCDO bestond geheel 2017 uit de volgende personen:

- drs. Pieter van Geel (voorzitter)
- drs. Jan Hoekema (vice-voorzitter)
- mr. Herman Mulder (audit commissie)
- prof. dr. Annelies Zoomers (lid)

Een overzicht van de overige activiteiten van de leden van de Raad van Toezicht is beschikbaar bij NCDO.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 zes maal vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder en daarnaast telefonisch overleg gevoerd. Daarbij kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Benoeming bestuurder NCDO per 1 maart 2017 en verlengen contract tot eind 2018;
- Goedkeuren Overeenkomst met Uitgeverij Young & Connected inzake Samsam;
- Goedkeuring jaarverslag en jaarrekening NCDO 2016;
- Goedkeuren Business Plan OneWorld 2018-2020;

- Goedkeuren Reorganisatieplan NCDO en Sociaal Plan medewerkers NCDO;
- Bespreken inhoudelijke afsluiting van de NCDO;
- Goedkeuren Overeenkomst met de Stichting OneWorld;
- Afsluiting werkzaamheden Kaleidos Research;
- Bespreken operationele afwikkeling NCDO 2018 - 2020;
- Vaststellen Meerjarenbegroting NCDO 2018 - 2020;
- Besluit tot wijziging Statuten NCDO betreffende zittingstermijn leden Raad van Toezicht.

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding. Deze wordt gespecificeerd in de jaarrekening.

Het accountantskantoor Dubois + Co verricht de externe controle. De accountant heeft in 2017 de jaarrekening 2016 gecontroleerd en een goedkeurende verklaring afgegeven. Hierover is overleg gevoerd met de bestuurder en controller, met de audit commissie en met de Raad van Toezicht. In het eerste kwartaal van 2018 heeft de accountant de jaarrekening 2017 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring.

Stichting NCDO heeft de Beleidsregels toepassing WNT als normenkader voor de beloning van de bestuurder gehanteerd bij het opmaken van jaarrekening 2017.

5. Totaaltabel financiële middelen

Begroting en realisatie NCDO 2017 (in euro's)				
	Begroting	Realisatie		
Baten NCDO		BZ Baten	Markt Baten	Totaal
Subsidie ministerie van Buitenlandse Zaken	3.725.000	3.725.000		3.725.000
Marktbaten OneWorld	680.000		767.373	767.373
Marktbaten Samsam	150.000		186.289	186.289
Marktbaten Kaleidos Research	147.750		291.595	291.595
Directie	-		4.940	4.940
Totaal Baten	4.702.750	3.725.000	1.250.197	4.975.197
Lasten NCDO: Personeel				
OneWorld	603.000	602.085		602.085
Samsam	262.500	251.489		251.489
Kaleidos Research	408.750	283.769		283.769
Directie en Staf	450.500	408.902		408.902
Subtotaal	1.724.750	1.546.245	0	1.546.245
Activiteitenlasten				
OneWorld	1.802.000	1.122.915	624.584	1.747.499
Samsam	637.500	498.511	134.490	633.001
Kaleidos Research	89.000	62.050		62.050
Ondersteunende kosten	449.500	364.585		364.585
Subtotaal	2.978.000	2.048.061	759.074	2.807.135
Totaal lasten	4.702.750	3.594.307	759.074	4.353.381
Resultaat (ten behoeve van reservering wachtgeld)		130.693	491.123	621.816
Reorganisatievoorziening	1.500.000	830.693	491.281	178.026
Resultaat begroting 2017 negatief	0			178.026

Reservering Voorziening reorganisatie 2017				
	Begroting	BZ Baten	Eigen middelen	Totaal
Risico, innovatie en reorganisatie (vanuit BZ-baten)	1.500.000	130.693		130.693
Vrijval vanuit voorgaande Reorganisatievoorziening		437.996	262.004	700.000
Toevoeging eigen middelen aan de Reorganisatievoorziening			491.123	491.123
Onttrekking Bestemmingsreserve		47.000	131.026	178.026
Saldo Rentebaten			158	158
Saldo begroting 2016	1.500.000	615.689	884.311	1.500.000

Toelichting

De bovenstaande totaal tabel financiële middelen geeft een overzicht van de financiële resultaten van de drie bedrijfsonderdelen en directie en staf. Hieruit kunnen de volgende hoofdconclusies worden getrokken:

- De totale baten overtroffen de begroting in 2017 met € 272.447,-, als gevolg van hogere marktbaten van de drie bedrijfsonderdelen dan begroot.
- De totale personeelskosten waren € 178.505,- lager dan begroot.
- De totale lasten in verband met uitgevoerde activiteiten en ondersteuning waren € 170.865,- lager dan begroot.
- Het resultaat over 2017 bedroeg € 621.816,-, afgezien van toevoeging aan en vrijval van Reorganisatievoorziening.
- Als gevolg van een de toevoeging aan de Reorganisatievoorziening uit de lopende begroting en de vrijval vanuit de voorgaande Reorganisatievoorzieningen bedroeg het negatieve resultaat over 2017 €178.026,-.
- Ultimo 2017 is er een bestemmingsreserve gevormd van €700.000,- voor de kosten van de operationele afwikkeling van de reorganisatievoorziening voor de periode 2018 tot en met 2020.
- Deze bestemmingsreserve algemeen per 31-12-2017 bedraagt € 1,3 mln. De bestemming van deze reserve zal later nader worden ingevuld.