

JAARPLAN 2026

STICHTING VLUCHTELING



STICHTING 
VLUCHTELING
IBAN 999

Fotobijschrift voorkant: Abdul Haq (30) met zijn zoon Shams Ullah (8), in gesprek over hun dorp en de omgeving waarin zij leven. Sang-e-Atash district, Afghanistan.
Fotograaf: Mahab Azizi

INHOUDSOPGAVE

Het jaarplan 2026 van Stichting Vluchteling bestaat uit:

1. Samenvatting	5
2. De organisatie in vogelvlucht	7
3. Missie, visie en kernwaarden	8
4. Omgeving en risico's	9
5. Partnerschappen	11
6. Organisatie	13
De cultuur van de organisatie	13
Diversiteitsbeleid, inclusie en organisatiesensitiviteit	14
Investeren in efficiënte systemen	14
De inrichting van de organisatie	15
Risicomanagement & kwaliteitssystemen	15
Duurzaamheidsbeleid	16
Ethisch werken en moreel kompas	16
Arbeidsvoorwaarden	16
Van Personeelsvertegenwoordiging naar Ondernemingsraad	17
Organogram 2026	17
7. Jaardoelstellingen	20
A. Hulpverlening en pleitbezorging	20
B. Voorlichting	27
C. Fondsenwerving	32
D. Bedrijfsvoering	35
8. Begroting	39
9. Monitoring & evaluatie	43

1. SAMENVATTING

Stichting Vluchteling biedt noodhulp aan mensen op de vlucht voor oorlog en geweld, overal ter wereld. In het bijzonder aan hen die moeilijk te bereiken zijn of weinig aandacht krijgen. De middelen die wij beschikbaar hebben voor hulpverlening besteden wij aan levensreddende hulp. Wij werken met internationale en lokale partnerorganisaties die snel kunnen handelen in het geval van een acute crisis.

Door een groeiend aantal conflicten en de gevolgen van klimaatverandering zijn de humanitaire noden in de wereld sterk toegenomen. In 2025 was er wereldwijd een recordaantal van 122 miljoen mensen op de vlucht.

Tegelijkertijd werden in Amerika, Nederland en andere Europese landen forse bezuinigingen aangekondigd op humanitaire hulp en ontwikkelingssamenwerking. We zien dat landen zich naar binnen keren, waarbij internationale solidariteit meer naar de achtergrond verdwijnt. Dit brengt bedreigingen mee voor de gehele sector en vooral voor mensen op de vlucht zelf. Stichting Vluchteling zal zich in gezamenlijkheid inzetten om de impact hiervan te beperken.

Ook zullen we ons in 2026 richten op het verstevigen van onze positie als onafhankelijke organisatie en het realiseren van duurzame groei in vrij besteedbare inkomsten.

In 2026 bestaat Stichting Vluchteling vijftig jaar. Deze mijlpaal benadrukt de blijvende relevantie van ons werk. In dit jubileumjaar bouwen we de Nacht van de Vluchteling eenmalig verder uit en verbinden we ook onze andere activiteiten nadrukkelijk aan deze mijlpaal.



Oleksandra (5) staat in de tuin van haar beschadigde woning, nadat haar gezin terugkeerde naar hun dorp in de regio Cherson, Oekraïne, dat zwaar werd getroffen door de oorlog.

Fotograaf: Tamara Kiptenko

2. DE ORGANISATIE IN VOGELVLUCHT

Stichting Vluchteling is in 1976 opgericht door Mr. Cees Brouwer. Brouwer was, in de daaraan voorafgaande jaren, de drijvende kracht achter tal van ad-hoc inzamelingsacties voor vluchtelingen. Daarbij mobiliseerde hij kerken, hulporganisaties, vakbonden en werkgeversorganisaties. Brouwer werkte nauw samen met Gerrit Jan van Heuven Goedhart, de eerste Hoge Commissaris voor de Vluchtelingen van de Verenigde Naties. Zij kenden elkaar uit het verzet tegen de Duitse bezetting in de Tweede Wereldoorlog.

De kern van de missie van Stichting Vluchteling is nog altijd dezelfde als in 1976: hulp bieden aan vluchtelingen en ontheemden die in acute nood verkeren. Vanaf de oprichting werkt Stichting Vluchteling met nationale en internationale partners.

3. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

Missie

Stichting Vluchteling biedt noodhulp aan mensen op de vlucht die het slachtoffer zijn van conflicten en geweld. Stichting Vluchteling verleent hulp ongeacht geloofsovertuiging, politieke opvattingen, etniciteit, nationaliteit, sekse en seksuele geaardheid. Stichting Vluchteling is onpartijdig en onafhankelijk.

Visie

Stichting Vluchteling realiseert haar missie door het verlenen van internationale noodhulp aan vluchtelingen en ontheemden in crisissituaties en brengt het lot van vluchtelingen en ontheemden onder de aandacht van het Nederlandse publiek.

Stichting Vluchteling werkt op basis van een eigen inschatting van menselijke noden en heeft speciale aandacht voor vluchtelingen en ontheemden die moeilijk toegankelijk zijn en/of waar weinig aandacht voor is.

Stichting Vluchteling werkt in partnerschap met een aantal zorgvuldig gekozen, internationale en nationale organisaties en stelt financiële middelen en expertise ter beschikking aan deze partners.

Kernwaarden

- Stichting Vluchteling neemt de waardigheid van de individuele mens als uitgangspunt.
- Stichting Vluchteling is eigenzinnig, oplossingsgericht en flexibel.
- Stichting Vluchteling stimuleert innovatie en staat open voor bijzondere initiatieven.
- Stichting Vluchteling hecht grote waarde aan openheid en kritisch denken als grondslag voor een organisatie die tracht voortdurend te leren en te verbeteren.
- Stichting Vluchteling streeft naar een veilige situatie in uitdagende omstandigheden en beschermt mensen op de vlucht waar mogelijk tegen uitbuiting en mishandeling.
- Stichting Vluchteling streeft naar een veilige werkomgeving waar werknemers zich gehoord weten, zich thuis voelen en waar mensen integer met elkaar omgaan.

4. OMGEVING EN RISICO'S

De humanitaire behoeften zijn in de afgelopen acht jaar verdubbeld tot 310 miljoen mensen die hulp nodig hebben. Het aantal mensen dat wereldwijd op de vlucht is steeg tot een recordaantal van 122 miljoen in 2025. Tegelijkertijd werd het humanitaire landschap gekenmerkt door ingrijpende veranderingen.

• Bezuinigingen op humanitaire hulp

De wereldwijde financiering voor humanitaire hulp neemt af, onder meer door het einde van de financiering door USAID en historische bezuinigingen door Europese regeringen. Ook de Nederlandse regering heeft recordbezuinigingen op ontwikkelingssamenwerking en humanitaire hulp aangekondigd.

Donorlanden, zoals ook Nederland, kiezen steeds vaker voor het eigen belang, waardoor er prioriteit wordt gegeven aan programmering die bijdraagt aan handel, het beperken van migratie en de eigen veiligheid. Dit betekent ook dat er minder geld gaat naar landen die minder stabiel zijn en waar bijvoorbeeld het investeringsklimaat minder goed is, ondanks dat het geld daar vaak het hardst nodig is. Zonder structurele hulp op deze plekken zal er nog veel meer druk op het humanitaire systeem komen, dat niet gemaakt is om al deze lasten te dragen.

Als antwoord op deze uitdagingen kwam de VN in 2025 met de 'humanitaire reset': een ingrijpende herstructurering die eigenlijk vooral op efficiëntie is gericht, bijvoorbeeld door het versterken van lokale actoren en het verbeteren van de verantwoordingsplicht. Binnen de Europese Unie verschuift de aandacht steeds meer naar veiligheid en migratiecontrole. Medio 2026 treedt het nieuwe EU-migratiepact in werking, dat inzet op strengere buitengrenscontroles en snellere asielprocedures. Daarmee verschuift het EU-migratiebeleid steeds meer naar het buitenhouden van mensen op de vlucht in plaats van het bieden van menswaardige opvang. Onder meer door het externaliseren van hulp door terugkeerhubs (centra waar uitgeprocedeerde asielzoekers worden voorbereid op vertrek en terugkeer) en het aanwijzen van veilige derde landen (landen buiten de EU die als veilig genoeg worden beschouwd om asielzoekers naartoe terug te sturen voordat hun asielaanvraag in de EU wordt behandeld).

• Groei aantal conflicten

Het aantal gewapende conflicten is wereldwijd sinds 1946 niet zo hoog geweest. Oorlogen worden door drones en langeafstandsaanvallen steeds schadelijker voor burgers. Ook worden conflicten steeds complexer en meer gefragmenteerd doordat er steeds vaker meer dan twee betrokken partijen zijn binnen een conflict. In veel gevallen speelt klimaatverandering ook een rol bij conflicten, en vergroot het bestaande spanningen. Door droogte, waterschaarste en mislukte oogsten ontstaat concurrentie om middelen, wat economische en sociale spanningen versterkt. Ook leidt klimaatstress vaak tot migratie en instabiliteit, waardoor conflicten sneller kunnen ontstaan.

- **Uitholling humanitair oorlogsrecht**

Selectieve toepassing van het humanitair oorlogsrecht en dubbele standaarden (bijvoorbeeld in Gaza en Libanon) ondermijnen de legitimiteit van humanitair oorlogsrecht en de bescherming van burgers. Aanvallen op burgers, medische voorzieningen en hulpverleners blijven in veel humanitaire crises ongestraft. Door deze straffeloosheid wordt het bieden van humanitaire hulp – wat ooit zo vanzelfsprekend was – steeds gevaarlijker en complexer.

- **Het draagvlak voor hulpverlening aan vluchtelingen staat onder druk**

Het politieke en publieke debat over vluchtelingen heeft zich de laatste jaren verhard. Het taalgebruik in dit debat ontmenselijkt vluchtelingen en daarmee komt het draagvlak voor hulpverlening aan vluchtelingen onder druk te staan. Er is een meer naar binnen gerichte trend waarbij internationale solidariteit meer op de achtergrond raakt. Op het moment van schrijven wachten we op de vorming van een nieuw kabinet. Hoewel dit een positieve verandering zou kunnen betekenen, blijven we ons ervoor inzetten dat de volgende regering de situatie van mensen op de vlucht daadwerkelijk zal verbeteren.

Al deze benoemde bedreigingen vormen een risico, niet alleen voor Stichting Vluchteling, maar voor de humanitaire sector in zijn totaliteit. Deze bedreigingen tegengaan kan men niet alleen. Vandaar dat Stichting Vluchteling bij het opkomen voor mensen op de vlucht en voor het behoud van internationale solidariteit, waar mogelijk en wenselijk, in gezamenlijkheid zal optrekken met andere maatschappelijke organisaties in Nederland en Europa. Samen moeten we een tegengeluid laten horen.

5. PARTNERSCHAPPEN

Stichting Vluchteling werkt sinds haar oprichting in 1976 met partnerorganisaties die de projecten uitvoeren in het veld. Stichting Vluchteling zoekt hierbij gericht naar partners die snel kunnen handelen in het geval van een acute crisis.

In 2026 zullen we met ongeveer met 4 internationale en 70 lokale partners werken. Voor het bereiken van onze strategische ambities, kijken we onder andere naar onze internationale strategische partner, de Italiaanse noodhulporganisatie INTERSOS. Ook blijven we samenwerken met International Rescue Committee (IRC), waar we al jaren mee samenwerken, ook in moeilijk toegankelijke gebieden.

Waar Stichting Vluchteling en partnerorganisaties strategische ambities delen, zal de relatie in 2026 versterkt worden voorbij projectmatige ondersteuning. Hierbij willen we vooral de strategische samenwerking met lokale partners versterken.

Inderdaad, de laatste jaren zijn de samenwerkingsverbanden met lokale partners gegroeid. Wij ervaren dat lokale partners vaak effectiever en efficiënter in hun werk zijn, en dat ze dicht bij de getroffen bevolking staan. Dat zorgt voor verbeterde toegang tot kwetsbare mensen.

Het door het Ministerie van Buitenlandse Zaken gefinancierde project ASPIRE (Advancing Sustainable Partnerships to Improve Resilience & Empowerment) is gericht op eerlijke partnerschappen met partners in Turkije, Libanon en Irak. Het komende jaar gaan we met 28 organisaties een partnerschap aan. Stichting Vluchteling kan deze partners niet alleen langdurig ondersteunen, maar leert zelf ook veel op het vlak van samenwerking, gelijkheid en duurzaamheid. Dit zal bijdragen aan verbetering van ons eigen beleid op het gebied van transformatieve en veerkrachtige lokale partnerschappen.

Maximaal 25% van de middelen van Stichting Vluchteling komt van de Nederlandse overheid. Dit betreft vooraf nauw omschreven projecten. De middelen uit particuliere fondsenwerving en de jaarlijkse bijdrage van de Nationale Postcode Loterij zijn meer flexibel inzetbaar.



Heba (15) wast kleding buiten haar tent,
na meerdere keren ontheemd te zijn geraakt.
Khan Younis, Gaza, Palestina
Fotograaf: Khamis Alrifi

6. ORGANISATIE

Per 1 oktober 2025 is Benoit De Gryse, voormalig Hoofd Programma's & Beleid, aangesteld als nieuwe directeur van Stichting Vluchteling.

Om het voormalig Hoofd Programma's & Beleid te vervangen, is deze functie opgesplitst: de Humanitaire Programmamanager zal de programmamedewerkers en MEAL-specialisten gaan aansturen, en het nieuwe Hoofd Programma's en Pleitbezorging zal een meer strategische en externe rol krijgen. Waar deze laatste meer naar buiten zal treden en de specialisten en adviseurs zal aansturen, zal de Humanitaire Programmamanager meer intern aan kwaliteit en grant management werken. Het Hoofd Programma's en Pleitbezorging neemt plaats in het MT.

Net als in 2025 zullen de extra teams voor Oekraïne, inclusief het Artsenhulpteam, en het ASPIRE-team aangehaakt blijven. Deze teams zijn ten behoeve van de noodzakelijke hulpverlening in Oekraïne en het Midden-Oosten (Irak, Libanon en Turkije) nog steeds relevant. Het ASPIRE-programma loopt tot en met 2028. Voor het Oekraïne-programma staat nog een subsidieaanvraag uit bij de Rijksdienst voor Ondernemers (RVO).

De doelstelling, missie en visie van Stichting Vluchteling worden niet aangepast, ondanks het feit dat er op grote schaal bezuinigd wordt op ontwikkelingssamenwerking. Het huidige model van Stichting Vluchteling, waarbij we naast INTERSOS vooral lokale partners ondersteunen, zal ook in 2026 kunnen worden voortgezet. Dit betekent ook dat de opzet van de organisatie hetzelfde blijft.

De cultuur van de organisatie

Het personeel vormt de basis van het succes van de organisatie, al onze collega's zijn intrinsiek gemotiveerd voor onze missie. De normen en waarden die Stichting Vluchteling voorstaat zijn openheid, transparantie en respect. Het is essentieel dat we prettig en constructief samenwerken en deze waarden vertalen naar ons werk.

De betrokkenheid van de collega's bij ons werk is essentieel. Vanuit het managementteam wordt dit gestimuleerd door alle werknemers goed te informeren over wat er speelt in de organisatie en in het werkveld. Dit doen we door middel van interne bijeenkomsten maar ook door medewerkers te laten deelnemen aan conferenties en trainingen die gerelateerd zijn de functies.

We streven een open bedrijfscultuur na, waarin de werknemers weten wat hun verantwoordelijkheden zijn en er voldoende ruimte is voor inspraak.

Vanzelfsprekend blijft het integriteitsbeleid hoog op de agenda staan, vastgelegd in de Code of Conduct. Respect, integriteit, actief luisteren en een veilige werkomgeving staan hierin centraal.

Diversiteitsbeleid, inclusie en organisatiesensitiviteit

In 2025 is er voor de medewerkers de training 'reflectie op communicatie' georganiseerd. Begin 2026 vindt de laatste training plaats en wordt een vervolgprogramma uitgezet.

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven op een diverse arbeidsmarkt, is het belangrijk dat er blijvend wordt geïnvesteerd in ons diversiteitsbeleid. Binnen dit beleid zoeken we naar manieren van werken waarbij alle medewerkers, onafhankelijk van hun afkomst, zich zo goed mogelijk kunnen ontplooiën op een wijze die aansluit bij de behoefte van de organisatie. Daarnaast wordt gezocht naar manieren om mensen zodanig te laten samenwerken dat de meerwaarde van diversiteit optimaal benut wordt.

Vaak wordt in diversiteitsbeleid vooral aandacht besteed aan werving en selectie, maar voor een duurzaam effect is ook aandacht voor vorming, training en opleiding én het zorgen voor een aangename werkomgeving cruciaal.

Daarnaast zullen we vanuit goed werkgeverschap in de toekomst werknemers eerder een vast dienstverband aanbieden (indien financieel mogelijk).

De werkdruk is en blijft een aandachtspunt; we zijn en blijven ambitieus en willen veel. In 2026 wordt hier extra aandacht aan besteed. We gaan bijvoorbeeld het zogenoemde energiekompas gebruiken voor de medewerkers. Dit instrument meet de mentale vitaliteit en de achterliggende oorzaken veroorzakers bij medewerkers, opdat men daarop kan reflecteren en kan groeien. Het is een hele praktische tool om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Dit zal het managementteam en teamleiders ook in staat stellen beter te sturen op werkdruk en op functioneren. Algemeen gezien moeten we in 2026 durven scherpere keuzes te maken, op basis van impact.

Investeren in efficiënte systemen

We moeten blijven investeren in functionele, technische toepassingen. Dit geldt voor de interne bedrijfsvoering, maar ook voor de rapportages van de hulpverlening, communicatie en fondsenwerving.

Het gebruik van AI binnen organisaties zoals de onze is niet meer weg te denken. Een eerste interne guideline is geschreven over het goed individueel gebruiken van Copilot. In een volgende stap gaan we nadenken over het gebruik van Copilot binnen onze systemen en processen.

Team Bedrijfsvoering wil bijvoorbeeld een Copilot-agent opzetten voor alle algemene vragen van de werknemers t.a.v. procedures (op het gebied van financiën, HR, ISO, projectmanagement, governance enzovoort). Werknemers krijgen zo direct antwoord op vragen (zoals vastgelegd in de ISO), dit bespaart tijd voor Team Bedrijfsvoering en de medewerker zelf. Er zijn echter nog vele andere toepassingen te bedenken; hier zal het managementteam zich over buigen.

Voor de financiële rapportage wordt in de toekomst meer gebruikgemaakt van het programma PowerBI. Als de rapportagemodellen eenmaal zijn ontwikkeld, met behulp van een externe consultant, gaat dit een grote tijdsbesparing opleveren.

Net als in 2025 blijven we investeren in het trainen van medewerkers op het gebied van cybersecurity. Daarnaast zal begin 2026 een calamiteitenplan worden uitgewerkt voor hoe te handelen in geval van een cyberaanval en hoe te handelen als de gegevens van de organisatie worden gehackt.

De inrichting van de organisatie

De directeur-bestuurder van Stichting Vluchteling bepaalt het beleid van de organisatie en het toezicht hierop is in handen van de Raad van Toezicht. In navolging van aanbevelingen van het CBF, naar aanleiding van een uitgevoerd onderzoek in 2025 op de gehanteerde normnaleving, wordt extra aandacht besteed aan thema's met betrekking tot diversiteit en deskundigheidsbevordering in de RvT.

De directeur-bestuurder is ook voorzitter van het managementteam, waarin de verschillende afdelingen vertegenwoordigd worden door de afdelingshoofden.

Alle teams hebben wekelijks overleg om te zorgen voor een goede onderlinge afstemming en om heldere werkafspraken te maken.

Net als voorgaande jaren hanteren we een thuiswerkbeleid, en bieden de mogelijkheid om deels vanuit huis te werken. Eén dag per week komen we allen gezamenlijk naar kantoor. Op deze manier is genoeg gelegenheid om ook met collega's van andere teams te overleggen en uit te wisselen. Elke donderdag worden de uitkomsten van de MT- en/of RvT-vergadering gedeeld met alle collega's.

Risicomanagement & kwaliteitssystemen

Stichting Vluchteling investeert in goed risicomanagement: actieplannen om risico's te beheersen worden op gezette tijden geëvalueerd en gedeeld met de hele organisatie. Wij zijn in het bezit van het CBF-erkenningspaspoort, zijn ISO-gecertificeerd en voldoen aan de norm van de ISO 9001-2015.

In 2026 vindt de hercertificering van de ISO plaats. Het Framework Partnerschip Agreement (FPA) met EU-ECHO is goedgekeurd tot 2027 en in 2026 starten we met de voorbereiding voor het verkrijgen van een nieuwe FPA voor een volgende periode.

Het AVG-privacy stelsel behoeft aandacht. Met behulp van een externe adviseur worden processen doorgelicht en waar nodig aangepast.

Stichting Vluchteling besteedt veel aandacht aan de verdere aanscherping van de veiligheid van haar ICT-systemen, die steeds meer op afstand worden beheerd.

We gaan verder met de uitwerking en implementatie van verdere financiële richtlijnen voor het groeiende aantal partners. Daarnaast worden extra trainingen georganiseerd om het niveau van de monitoring van projecten te verhogen. Zo geven we extra training en aandacht aan de werkgroep die financieringsplannen schrijft.

Er is een kwaliteitswerkgroep ingesteld om te kijken hoe we ondanks de toenemende regeldruk en verplichtingen toch kunnen zorgen dat we soepel met regelgeving en formaliteiten kunnen omgaan. Uiteindelijk moet de impact van ons werk voorop staan.

Duurzaamheidsbeleid

Eind 2024 is het duurzaamheidsbeleid vastgesteld. In 2026 wordt per doelstelling en per team extra aandacht besteed aan een juiste implementatie van de gestelde doelen. We toetsen de projectuitvoering mede op aspecten rond duurzaamheid en milieu. In zowel projectopleggen als risicoanalyses wordt een milieuparagraaf toegevoegd. En voor de uitvoering van campagnes en evenementen maken we gebruik van een milieu-impactanalyse alvorens van start te gaan.

Daarnaast zullen we net als voorgaande jaren blijven werken met een CO2-boekhouding.

Ethisch werken en moreel kompas

Binnen Stichting Vluchteling staat menselijke waardigheid hoog in het vaandel en zijn we voortdurend op zoek naar manieren die de omvang, urgentie en menselijke tol van de crises effectief communiceren, maar ook de waardigheid van mensen in stand houdt. Onnodige stereotypering, gebruik van beelden van mensen in een kwetsbare positie, maar ook onnodige zelfcensuur en het onbedoeld afzwakken van zwaarte van crises liggen continu op de loer.

In 2026 besteden we in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers meer aandacht aan ons moreel kompas en hoe we dit toepassen in ons werk.

Arbeidsvoorwaarden

We hebben richtlijnen opgesteld om onze medewerkers te motiveren en te helpen om tijdig burn-outklachten te herkennen en te voorkomen. Daarnaast is er voor medewerkers een ontwikkelings- en trainingsbudget beschikbaar (2% van de brutoloonsum) voor persoonlijke ontwikkelingsplannen. Afstemming hiervan vindt plaats tijdens de jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprekken.

In 2026 worden alle secundaire arbeidsvoorwaarden onder de loep genomen en wordt er gekeken of we bijvoorbeeld een IKB (individueel keuzebudget) kunnen invoeren. Een IKB bestaat uit tijd en geld. In 2025 is er vanuit Goede Doelen Nederland onderzoek gedaan naar de salarissen van aangesloten organisaties. In 2026 zullen we het functiehuis en de daaraan gerelateerde salarissen doorlichten.

Van Personeelsvertegenwoordiging naar Ondernemingsraad

In 2025 zijn de voorbereidingen voor de opzet van de Ondernemingsraad afgerond. De directeur heeft zijn goedkeuring verleend aan het reglement en het plan van aanpak voor installatie. Begin 2026 zullen de verkiezingen en installatie van de gekozen leden plaatsvinden. De Ondernemingsraad is in 2026 betrokken bij de eventuele invoering van het individuele keuzebudget en de herziening van de pensioenregeling die in 2027 gaat plaatsvinden. In overleg zal een verdere jaarplanning nog worden ontwikkeld.



Organogram Stichting Vluchteling

Twee vrienden uit Somalië die door droogte hun thuis moesten verlaten.
In het Torotorow ontheemdenkamp maken Nunay Hassan en Bisigow
Mohamed handgemaakte manden om wat geld te verdienen voor
voedsel en water.
Fotograaf: Martha Tadesse



7. JAARDOELSTELLINGEN

A. Hulpverlening en pleitbezorging

Nu tegen een achtergrond waarbinnen een context van een groeiend aantal conflicten en klimaatrampen en een recordaantal mensen op de vlucht, wereldwijd historische bezuinigingen op ontwikkelings samenwerking werden aangekondigd, zal Stichting Vluchteling zich – net als andere organisaties – nog meer moeten concentreren op haar kerntaak. Deze trends vragen om een sterke, op feiten gebaseerde pleitbezorgingsstrategie en innovatieve benaderingen van partnerschap en programmering.

Dus zal Stichting Vluchteling in 2026 haar missie om principiële, persoonsgerichte en op feiten gebaseerde humanitaire hulp te bieden aan mensen op de vlucht nog scherper stellen. We kiezen ervoor om nog meer met lokale partners en kwetsbare mensen in moeilijk bereikbare gebieden te werken en mensen die zich uit conflictgebieden verplaatsen te ondersteunen. Werken in conflictsituaties is altijd de essentie van humanitair werk geweest. Voortbouwend op de zin: “nothing for us, without us”, zal de rol van de getroffen bevolkingsgroepen nog centraler komen te staan. Hun stem zal meer bepalend zijn in het bepalen welke hulp we bieden, de feedback op de geboden hulp en hulpverlening en ook in de vormgeving van onze pleitbezorging.

Om deze groepen te bereiken zullen we ook de samenwerking met mutual aid groepen verder uitwerken, met wie we nu al in Gaza, Soedan en Myanmar werken. Sowieso heeft Stichting Vluchteling de laatste jaren lokalisatie al sterk geïntegreerd in al haar programma's, waardoor nu al meer dan 50% van onze middelen direct naar lokale partners gaat.

We zien onszelf steeds meer als partner, om binnen het humanitaire systeem in gezamenlijkheid met onze partners op te trekken. De kernuitdagingen hierbij zijn tweeledig:

- Het beschermen en uitbreiden van principiële, op behoeften gebaseerde humanitaire financiering en toegang in een steeds meer gepolitiseerde omgeving; en
- Het herzien van de humanitaire structuur zelf, van een donorgedreven, risicomijdend systeem naar een systeem dat geworteld is in lokaal leiderschap, vertrouwen in de gemeenschap en gedeelde verantwoordelijkheid.

Al onze ervaringen hebben onze ambitie versterkt om op te treden als een ondersteunende bondgenoot in plaats van een controlerende donor en zullen in 2026 leiden tot het definiëren van nieuwe samenwerkingsprincipes. Door principiële humanitaire actie te combineren met strategische partnerschappen en belangenbehartiging, wil Stichting Vluchteling een geloofwaardige en effectieve speler blijven in een snel evoluerend humanitair systeem. Al onze prioriteiten zullen worden ondersteund door een financieringsstrategie voor de lange termijn, sterkere samenwerking tussen teams en een grotere zichtbaarheid in netwerken en coalities, met als doel ook de fondsenwerving te vergroten.

DOELSTELLINGEN

Doelstelling 1

Stichting Vluchteling levert samen met haar partners hoogwaardige humanitaire hulp aan mensen op de vlucht¹, waarbij we verantwoording afleggen aan de getroffen gemeenschappen, hun stem en beslissingsbevoegdheid versterken en een duidelijke strategische focus behouden in onze programmering, ook in moeilijk bereikbare gebieden.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
1.1. Alle projecten voor mensen op de vlucht worden ontworpen en uitgevoerd in overeenstemming met hogere kwaliteitsnormen en verantwoording aan de getroffen gemeenschappen, waarbij participatieve feedback, monitoring op maat en de mainstreaming van gender en bescherming worden gewaarborgd. Waar dit prioriteit heeft, versterken projecten ook de toegang in beperkte omgevingen en/of verbeteren ze de toegang tot en continuïteit van NCD-MHPSS-zorg, met behulp van een persoonsgerichte, gemeenschap gebaseerde aanpak.	We voltooiën het nieuwe monitoringhandboek en op maat gemaakte verantwoordingsinstrumenten en subsidiebeheerprocessen, en zullen deze uitrollen in alle soorten partnerschappen (te identificeren in doelstelling 2). Zorgen dat feedbackmechanismen (zoals klachten- of tevredenheidsenquêtes) operationeel zijn in elk project, en implementeer bescherming en PSEA (Preventie van seksuele uitbuiting en misbruik) in monitoring en follow-up protocollen met partners. De Core Humanitaire Standaard (CHS) door HQAI in het eerste kwartaal van 2026 en het nieuwe verbeteringsplan. Regelmatig peer-to-peer-leersessies, bijvoorbeeld over kwaliteit, verantwoordelijkheid, gender en bescherming en veiligheid binnen het team. De sessies zijn gebaseerd op gegevens die elk kwartaal worden geanalyseerd door MALJA. Ervoor zorgen dat gender en bescherming aandacht krijgen in alle projecten. Er worden periodieke vergaderingen van de werkgroep kwaliteit gehouden en hun aanbevelingen worden uitgevoerd. Het beleid inzake monitoring van bezoeken aan landen wordt afgerond en gebruikt bij alle partnerbezoeken, met passende follow-up waar nodig.

[1] <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163621> (mensen die ontheemd zijn geraakt door conflicten, rampen of sociaaleconomische redenen). Dit omvat vluchtelingen, binnenlandse ontheemden, migranten zonder papieren en anderen die ontheemd zijn geraakt door conflicten, rampen of sociaaleconomische redenen. SV richt zich echter meer op vluchtelingen, binnenlandse ontheemden, repatrianten en mensen die ontheemd zijn geraakt door conflicten (ten minste 2/3 van de doelgroep).

	Er worden toegangsstrategieën en -plannen ontwikkeld en effectief geïmplementeerd om de toegang te verbeteren (met ten minste 2 lokale partners en 4 teams van IRC/INTERSOS). 60 eerstelijnswerkers en managers ontwikkelen hun kennis en vaardigheden om de humanitaire toegang te verbeteren. Ondersteuning van alle geïnteresseerde strategische partners bij het ontwikkelen van standaardwerkprocedures (SOP's) waarin niet-overdraagbare ziekten (NCD) en geestelijke gezondheidszorg en psychosociale ondersteuning (MHPSS) worden geïntegreerd in de eerstelijnsgezondheidszorg.
1.2. De humanitaire programma's van Stichting Vluchteling voor mensen op de vlucht worden gestuurd door regionale strategische plannen met duidelijke besluitvormingscriteria, en er wordt ten minste één nieuw financieringsinitiatief veiliggesteld om deze programma's te ondersteunen.	De regionale strategieën in het eerste kwartaal afronden. Een bijeenkomst met PO's organiseren om prioriteiten te bespreken en te zorgen voor consistentie in alle regionale strategiedocumenten (tegen eind maart 2026). De financieringsstrategie voor 2026-2029 afronden en operationaliseren, met inbegrip van een overzicht van donoren en een strategie voor betrokkenheid, de positionering en zichtbaarheid van Stichting Vluchteling, en een analyse van het rendement op investeringen. Ten minste één nieuwe donor of institutionele financieringsmogelijkheid die aansluit bij onze programma's.

Doelstelling 2

Stichting Vluchteling omarmt een benadering van gelijkwaardig partnerschap en wordt een ondersteunende bondgenoot (in plaats van een controlerende donor) die risico's en middelen deelt om lokaal verankerde en lokaal geleide responsen en partner-gemeenschapsrelaties te versterken.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
2.1. Stichting Vluchteling heeft een nieuw partnerschapskader geïstitutionaliseerd en past dit kader toe in alle (nieuwe) projecten.	De bijgewerkte partnerschapsprincipes en -instrumenten afronden – inclusief de introductie van nieuwe partnercategorieën buiten het huidige niveausysteem – tegen medio 2026. Een proces opzetten om de naleving van de nieuwe principes in de praktijk te monitoren, bijvoorbeeld door partnerschapskwaliteitscriteria toe te voegen aan projectevaluaties of door feedback van partners over machtsdeling te verzamelen. Ervoor zorgen dat partnerschapsovereenkomsten een eerlijke kostendekking omvatten, met inbegrip van indirecte kostendekking (ICR), en alle lokale partners toegang bieden tot ondersteuning voor capaciteitsversterking.
2.2. Lokaal geleide partnerschappen worden versterkt, elk met plannen voor capaciteitsversterking, meerjarige financieringsovereenkomsten en het nieuwe kader voor risicodeling en zorgplicht, dat wordt getest om deze partners te beschermen en te empoweren.	Nauw samenwerken met alle lokale partners om op maat gemaakte plannen voor capaciteitsversterking uit te voeren. Specifieke dialoog over risicodeling voeren met alle partners en het nieuwe kader voor risicodeling/zorgplicht van Stichting Vluchteling testen in ten minste twee landen. Creëer mogelijkheden voor peer-to-peer kennisuitwisseling tussen partners.

Doelstelling 3

Stichting Vluchteling is een lerende, kennisdelende organisatie die haar humanitaire expertise verdiept en gebruikmaakt van bewijsmateriaal om de kwaliteit van haar programma's te verbeteren en invloed uit te oefenen op bredere humanitaire beleidsmaatregelen en -praktijken.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
3.1. Het projectteam definieert, voert uit en bevordert een operationele leeragenda voor het team met name voor belangrijke programma's zoals NCD-MHPSS, Frontline, ASPIRE en initiatieven voor 'wederzijdse hulp', waarbij kennisproducten (zoals beleidsnota's of casestudy's) worden geproduceerd op basis van programmeergegevens en waarbij de geleerde lessen worden geïntegreerd in onze werkwijze.	Ontwikkelen en uitvoeren van de leeragenda voor belangrijke programma's (bijv. ASPIRE, NCD-MHPSS, Frontline, en door de gemeenschap geleide 'wederzijdse hulp'-projecten) met duidelijke mijlpalen en verantwoordelijkheden, en verzamelen, documenteren, samenvoegen en delen van lessen voor alle projecten (bijv. lessenlogboek). Regelmatige gezamenlijke leersessies organiseren en belangrijke lessen integreren in onze programmarichtlijnen en besluitvorming. Een RE-AIM-vervolgonderzoek (Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation and Maintenance) uitvoeren naar ten minste één van onze geïntegreerde zorgprojecten en de bevindingen publiceren in een toegankelijk formaat (bijvoorbeeld een interne briefing of extern artikel). Regelmatige gezamenlijke leersessies voor het team organiseren en inzichten van externe deskundigen integreren om de kennis binnen alle portefeuilles te verstevigen. Ervoor zorgen dat Stichting Vluchteling vertegenwoordigd is in belangrijke internationale deskundigengroepen die verband houden met onze technische gebieden (bijvoorbeeld de deelname aan de wereldwijde ASC MHPSS CoP of de NCD Alliance). Kennis en leerervaringen op het gebied van humanitaire toegang wordt gedeeld met partners en externe partijen (3 leeruitwisselingen tussen Frontline-partners; ten minste 4 Humanitarian Access Platform-sessies). Proactief delen van de lessen die Stichting Vluchteling heeft geleerd op 2 externe platforms om bij te dragen aan sector brede verbetering.

Doelstelling 4

Stichting Vluchteling vergroot haar invloed op het humanitaire en migratiebeleid en de praktijk door gebruik te maken van bewijsmateriaal, de stemmen van partners en de stemmen van de mensen die we dienen. Zo zorgen we ervoor dat alle belangenbehartiging gebaseerd is op de realiteit van de getroffen gemeenschappen en geleid wordt door humanitaire principes.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
4.1. De belangenbehartiging van Stichting Vluchteling is gebaseerd op bewijsmateriaal en de stemmen van partners, wat leidt tot meetbare invloed op het humanitaire en migratiebeleid en de praktijk op Nederlands en EU-niveau.	Voer de belangenbehartigingsstrategieën van Stichting Vluchteling op het gebied van humanitaire zaken, migratie en het maatschappelijk middenveld uit op zowel nationaal als EU-niveau, zorg voor afstemming met de afdeling Communicatie en pas de boodschap aan de huidige beleidsdebatten. Bevorderen van directe betrokkenheid van lokale partners bij beleidsmakers, organiseren van gerichte belangenbehartigingsevenementen en gebruikmaken van stille diplomatie om relaties op te bouwen en besluitvormers te beïnvloeden. Waar relevant en strategisch, werken we samen in coalities. Op basis van een Theory of Change, de voortgang van de belangenbehartiging systematisch monitoren en documenteren, empirisch onderbouwde bevindingen delen met belanghebbenden en de resultaten rapporteren met het oog op leren en aanpassen. Wat niet werkt zal aangepast worden.
4.2. Stichting Vluchteling draagt bij aan het beschermen en uitbreiden van principiële, op behoeften gebaseerde humanitaire acties en toegang in een steeds meer gepolitiseerde omgeving; het herstructureren van de humanitaire hulpverlening van een door donoren gestuurd, risicomijdend systeem naar een systeem dat is geworteld in lokaal leiderschap, vertrouwen van de gemeenschap en gedeelde verantwoordelijkheid; en verbeterde bescherming voor mensen die op de vlucht zijn door middel van gerichte belangenbehartiging en het opbouwen van coalities.	Strategische coalities, gezamenlijke verklaringen en lobby-evenementen organiseren en eraan deelnemen om het financierings- en beschermingsbeleid te beïnvloeden, en netwerken uitbreiden door middel van conferenties en jongerenparticipatie. Identificeer en benut belangrijke politieke momenten en houd een actueel overzicht bij van relevante belanghebbenden voor gerichte belangenbehartiging. Organiseer evenementen en platforms die beleidsmakers, partners en belanghebbenden samenbrengen om de invloed te vergroten en samenwerking te bevorderen.

Doelstelling 5

Het projectteam cultiveert innovatieve en zorgzame manieren van werken en verankert een cultuur van welzijn van het personeel die de prestaties en veerkracht van het team versterkt. In 2026 zullen we welzijnsprocessen institutionaliseren om het welzijn en de ontwikkeling van ons team te ondersteunen.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
5.1. In samenwerking met HR worden het welzijn en de capaciteit van het personeel van het projectteam verbeterd, wat resulteert in een sterk welzijn en een vermindering van het aantal overuren.	Elk lid van het Projectenteam stelt in het tweede kwartaal samen met zijn of haar leidinggevende een leer- en ontwikkelingsplan op. Plan in 2026 minstens twee speciale sessies over het welzijn van het team, waar medewerkers kunnen reflecteren op hun werklust, uitdagingen kunnen delen en technieken voor zelfzorg of tijdmanagement kunnen leren. We zijn van plan om voor minstens één sessie over teambuilding een externe facilitator uit te nodigen. Het buddy-systeem nieuw leven inblazen, zodat elk nieuw teamlid wordt gekoppeld aan een ervaren collega (of, voor bestaande medewerkers, elk kwartaal wisselende buddy-paren creëren) voor wederzijdse ondersteuning. De rol van de buddy is om te helpen bij het inwerken in processen, om een aanspreekpunt te zijn voor vragen en om te informeren naar de werkdruk en het welzijn. Voer een werkbelastingoverzicht uit en evalueer deze periodiek. Als sommige functies voortdurend hoge eisen stellen, verdeel de taken dan opnieuw op basis van de interesse, beschikbaarheid en input van het team, of pas de prioriteiten aan en/of voeg extra middelen toe. Voeg korte interne updates of minitrainingen toe over nieuw ontwikkelde of herziene beleidsdocumenten om te zorgen voor een consistent begrip binnen het team. Verdere ontwikkeling van het veiligheidsbeheer van de organisatie, bijvoorbeeld door middel van specifieke samenwerking met CSD of INSO, om de veiligheid van het personeel tijdens veldbezoeken te verbeteren.

B. Voorlichting

2026 wordt een belangrijk jaar voor Stichting Vluchteling: we bestaan vijftig jaar. Deze mijlpaal benadrukt de blijvende relevantie van ons werk en onze kernwaarden: bescherming, solidariteit en menselijke waardigheid.

We bevinden ons als organisatie in een nieuwe fase, met een nieuwe directeur aan het roer. Terwijl de directeur het gezicht blijft van Stichting Vluchteling, zoekt de organisatie ook naar een breder en meer gedeeld woordvoerschap. Voor het communicatieteam betekent dit dat we onze strategie aanpassen en verder professionaliseren en onze rol scherper positioneren binnen een veranderende organisatie. We kijken sowieso kritisch naar welke impact we bereiken met onze communicatie.

Onze inzet in 2026 richt zich op het versterken van zichtbaarheid, herkenbaarheid en vertrouwen. We versterken onze zichtbaarheid, herkenbaarheid en vertrouwen door aandacht te vragen voor vergeten crisissen en benadrukken daarbij de rol van onze lokale partners. Hierdoor vergroten we de kennis van onze achterban en het Nederlandse publiek over de staat van de wereld vanuit een humanitair perspectief. We willen onze bekendheid verdiepen, de betrokkenheid van ons publiek vergroten en een solidair, menswaardig frame rondom vluchtelingen versterken. Daarbij geven we mensen op de vlucht en onze partners waar mogelijk zelf een stem.

We zijn ons er bewust van dat onze afhankelijkheid van sociale media voor het bereiken van onze doelgroepen een risico is – zowel voor het verspreiden van onze boodschap als voor onze fondsenwerving. Als gevolg van de Europese wetgeving over transparantie en doelgerichtheid van politieke reclame zijn de mogelijkheden om via Meta te adverteren beperkter. We anticiperen op mogelijke verdere veranderingen, door middel van pilots met andere kanalen en manieren om ons bereik te vergroten. We zullen de impact van deze ontwikkelingen op creatieve wijze dienen te verlichten.

Naast onze communicatie richting (potentiële) donateurs investeren we in een sterkere profilering bij institutionele donoren en samenwerkingspartners. We laten zien hoe Stichting Vluchteling innoveert, impact maakt en resultaten behaalt.

Door middel van voorlichtende communicatie vestigen we de aandacht op actuele en vergeten crises. Tegelijkertijd ondersteunen we onze pleitbezorging met opinies en nieuwsberichten en ondersteunen we onze fondsenwerfers bij het betrekken en behouden van onze donateurs.

Binnen onze publiekscampagnes en evenementen blijft de Nacht van de Vluchteling ons vlaggenschip voor betrokkenheid en fondsenwerving. In dit jubileumjaar bouwen we de Nacht verder uit en verbinden we het nadrukkelijk met 50 jaar Stichting Vluchteling.

Doelstelling 1

Stichting Vluchteling is een vertrouwde naam bij publiek en media, een organisatie die men direct koppelt aan noodhulp voor mensen op de vlucht voor humanitaire crises.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
1.1 Groei van de media-aandacht in uitzendingen en artikelen van 900 naar 1.000 uitingen in 2026. Focus op inhoudelijke aandacht: gemiddeld twee keer per maand een verdiepende bijdrage in de media.	Mediatrainingen aan medewerkers en nieuwe directeur. Collega's die op reis gaan actief inzetten in de media. Een kleine groep journalisten uitnodigen voor een veldreis naar een van onze projecten. Doel: verdieping, context en impact.
1.2 Inhoudsbekendheid groeit van 23% naar 25%, de geholpen naamsbekendheid blijft minimaal 64%.	Minimaal twee voorlichtende publiekscampagnes, met thema's als 75 jaar Vluchtelingenverdrag, Vrede en Vrijheid en een bedankcampagne. We communiceren transparant en eerlijk over ons werk, en leggen verantwoording af in ons jaarverslag. We staan stil bij ons 50-jarig jubileum tijdens de activiteiten door het jaar heen (Nacht van de Vluchteling, 999-update, Vredesconcert). We laten de ontstaansgeschiedenis van Stichting Vluchteling zien en waarom ons werk vandaag de dag belangrijker is dan ooit. Verhogen zichtbaarheid van Stichting Vluchteling door de inzet van directeur en medewerkers bij ten minste drie evenementen en acties van externen, zoals lezingen, conferenties en campagnes.
1.3 Behoud en verhogen van interactie op onze socialmediakanalen. Behoud engagement op Facebook (en Instagram (25.000). Groei van engagement op LinkedIn van 15.300 naar 25.000, TikTok van 23.400 naar 30.000. Op BlueSky en Threads groeien we naar respectievelijk 500 en 4.000.	Actief socialmediabeleid. Plan van aanpak per kanaal, werkplan voor LinkedIn in samenwerking met Projecten, Fondsenwerving en Pleitbezorging. Inzetten op interactie en nieuwe manieren om engagement te verhogen, zoals samenwerkingen met influencers en gedeelde posts.

1.4 Stichting Vluchteling wordt gezien als expert op haar terrein. In 2026 gaat minimaal 40% van de berichten in de landelijke en regionale media waarin Stichting Vluchteling genoemd wordt over humanitaire crises en ontwikkelingen in de sector en politiek.	Gebruikmaken van lokale expertise. Structurele keuzes rondom pleitbezorging en de inzet van communicatie ten behoeve van onze pleitbezorging. Vorbereiden van medewerkers op hun inzet in de media door middel van mediatraining en -begeleiding. Daar waar mogelijk inzet van onze ambassadeurs.
1.5 Groei van bezoekers en deelnemers aan door Stichting Vluchteling georganiseerde evenementen.	Nacht van de Vluchteling: vanwege het 50-jarig bestaan van Stichting Vluchteling breiden we dit jaar in een aantal steden uit met de mogelijkheid om eenmalig 50 kilometer te lopen. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden voor het toevoegen van een nieuwe sport. We houden vast aan de zes bestaande startsteden en streven naar 10.000 deelnemers. We zijn opnieuw aanwezig met een activatie op minimaal twee Bevrijdingsfestivals, en gaan leads en waar mogelijk donaties/donateurs werven. We zijn opnieuw aanwezig op Lowlands met onze activatie de Badkamer, en gaan leads en donaties/donateurs werven. Ook binnen onze samenwerking met het Nederlands Blazers Ensemble staan we stil bij ons 50-jarig bestaan. Focus van onze events ligt op impact: wat en wie bereiken we met onze evenementen, en hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze evenementen zo goed mogelijk bijdragen aan onze missie? Dit leggen we vast in onze strategie. We benutten kansen voor extra fondsenwerving tijdens en na evenementen.

Doelstelling 2

Stichting Vluchteling bevordert solidariteit en begrip voor vluchtelingen onder het Nederlandse publiek.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
2.1 Inzet nieuwsbrief en communicatie richting bestaande donateurs en deelnemers evenementen.	Maandelijkse nieuwsbrief naar de achterban. Kwantitatief onderzoek onder de 90.000 E-Nieuwsontvangers over wat ze willen en verwachten van Stichting Vluchteling. Bedenken, opstellen en inrichten van verschillende persoonlijke journeys. Differentiëren per doelgroep, in samenwerking met Team Fondsenwerving. Investeren in bestaande en nieuwe doelgroepen van communicatiekanalen website en social media.
2.2 Lanceren van publiekscampagnes die begrip en solidariteit stimuleren.	Samenwerken met influencers om begrip, interactie en impact te verbreden en te vergroten. Minimaal 10 activerende engagementmomenten via bewustwordingscampagnes, events en social media-acties die bijdragen aan solidariteit en betrokkenheid. Nieuwe kanalen en modellen (BN'ers, influencers, Vrienden van Stichting Vluchteling) effectief inzetten om jongere doelgroepen te betrekken.

Doelstelling 3

De communicatie van Stichting Vluchteling is scherp en eigenzinnig en geeft het eerlijke beeld van mensen op de vlucht.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
3.1 Actueel en onderscheidend beeldmateriaal, waarin we daar waar kan mensen op de vlucht zelf aan het woord laten.	Maken van contentreizen voor content die zowel voorlichtend als fondsenwervend ingezet kan worden. Daar waar mogelijk maken we gebruik van lokale beeldmakers. Delen van content met de betreffende (lokale) partnerorganisaties, zodat zij er ook voor hun eigen doeleinden gebruik van kunnen maken. Inzet van de vorig jaar geproduceerde Virtual Reality-ervaring, en verder onderzoek naar mogelijkheden en tools om deze ervaring breder toe te passen in samenwerking met de afdeling Fondsenwerving.
3.2 Stichting Vluchteling volgt ontwikkelingen en trends, kijkt hoe daarop ingespeeld kan worden en toetst uitingen op taal- en beeldgebruik.	Volgen van ontwikkelingen en trends in communicatie en in onze sector. Nagaan hoe we het beste ons taal en beeldgebruik kunnen toetsen. Uitvoeren pilotonderzoek naar taal- en beeldgebruik.

C. Fondsenwerving

Zonder onze donateurs geen noodhulp. De kern van Stichting Vluchteling is een diepe, onvoorwaardelijke solidariteit met mensen op de vlucht. Deze solidariteit komt in de eerste plaats van onze donateurs. Zij zijn degenen die onze onafhankelijkheid waarborgen en ons de slagkracht geven om direct in actie te komen bij nieuwe noodsituaties. In nauwe samenwerking met onze – vaak lokale – partners ter plekke zorgen wij ervoor dat de hoop en steun van onze achterban terechtkomen waar de nood het hoogst is.

In 2026 richten we ons op het verstevigen van de positie als onafhankelijke organisatie en het realiseren van duurzame groei in niet geoormerkte inkomsten. Het financiële doel voor baten uit eigen fondsenwerving is vastgesteld op €23,15 miljoen, in lijn met het strategisch meerjarenplan.

Om de afhankelijkheid van externe bureaus te verminderen, wervingskosten terug te dringen en kwaliteit te borgen, starten we in 2026 een eigen in-huis fondsenwervingsteam. Daarnaast professionaliseren we de aanpak op loyaliteit, waarbij strategieën geïnformeerd door data en relevantie voor de donateur vooropstaan. Voor de lange termijn wordt geïnvesteerd in nalatenschappen en internationale fondsen, die significant groeipotentieel tonen.

Cruciaal is de samenwerking met de teams Communicatie en Programma's om te komen tot een eenduidige campagnestrategie en sterke inhoudelijke proposities. Een scherpe kadering van de onderwerpen waar Stichting Vluchteling zich over uitspreekt is daarbij essentieel. Belangrijke uitdagingen zijn het vinden van balans tussen ambitie en capaciteit (focus), strikte naleving van de AVG, het snel veranderende social medialandschap en het verscherpen van de eigen stem waarin menselijkheid en daadkracht centraal staan.

Doelstelling 1

Realisatie van inkomsten uit Werving & Behoud is in totaal €17,2 miljoen.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
1.1 Structurele donateurs: Realisatie van €7,6 miljoen inkomsten.	Uitbouw van het in-huis F2F-team. Werven van in totaal 7.500 nieuwe maandelijkse donateurs. Inzet van data-analyse voor terugwin- en upgradecampagnes.
1.2 Campagnes & Losse giften: Realisatie van €8,5 miljoen inkomsten.	Een gezamenlijke kalender en campagnestrategie hanteren met Team Communicatie. Inzet van 'See/Think' onlinecampagnes voor genereren van 10.000 warme leads. Inclusief inkomsten voor de Nacht van de Vluchteling €1,8 miljoen.
1.3 Giften uit periodieke schenkingen: Realisatie van €1,1 miljoen inkomsten.	Een eerste focus op het behoud van bestaande aktehouders. Betere informatievoorziening aan bestaande donateurs voor wat betreft de belastingvoordelen van een periodieke schenking.
1.4 Behoud en Loyaliteit: Stijging nieuwe F2F structurele donateurs na 12 maanden met 3% t.o.v. FY2025 (van 58% na 61%).	Verbeterde kwaliteitscontrole en ontwikkeling van persoonlijke loyaliteitsjourneys.

Doelstelling 2

Realisatie van inkomsten uit grote giften & institutionele fondsen is in totaal €5,85 miljoen.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
2.1 Nalatenschappen: Realisatie van €1,3 miljoen en 15 nieuwe bevestigde nalaters.	Volledige inbedding van dedicated capaciteit. Aanscherping van wervings- en communicatieplan voor nalatenschappen.
2.2 Internationale Fondsen: Realisatie van €0,5 miljoen.	Structureel verkennen van internationale markt (online, congressen) en wekelijkse Engelstalige updates op LinkedIn. Hiervoor zal een LinkedIn-strategie geschreven worden.
2.3 Overige grote giften: Realisatie van €4,05 miljoen aan overige grote giften.	Relatiemanagement van bestaande particuliere donateurs, stichtingen, bedrijven en andere donateurs.

Doelstelling 3

Innoveren en versterken van de organisatie.

Verwachte resultaten	Welke activiteit is nodig om dit te bereiken?
3.1 Verminderde afhankelijkheid: Succesvolle implementatie In-House F2F en afname externe bureaunkosten.	Werving en training van eigen wervers.
3.2 Blijvende investeringen in systemen en platforms.	Het 'Customer Relationship Management systeem' (CRM) en de diverse communicatieplatformen zijn het fundament van fondsenwervende activiteiten. Blijvende investeringen zijn cruciaal voor het behalen van de gestelde doelstellingen.

D. Bedrijfsvoering

Doelstellingen	Indicatoren	Benodigde acties
1. Het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers is meer gericht op de cultuur, waarden, missie en visie van Stichting Vluchteling.	Door in de inwerkperiode het moreel kompas te presenteren zal dit de bewustwording van waar Stichting Vluchteling voor staat versterken op alle afdelingen.	Inwerkprogramma herzien door HR-team in afstemming met teamleiders. Genoeg tijd nemen bij het inwerken van nieuwe medewerkers.
2. Vragen voor en antwoorden door Team Bedrijfsvoering worden efficiënter beantwoord.	Door gebruik te maken van de Copilot-agent worden vragen snel en duidelijk beantwoord. Team Bedrijfsvoering heeft zo meer tijd voor andere beleids-zaken.	Installatie Copilot-agent en koppeling aan het ISO-systeem (hierin staan alle handboeken).
3. Verbetering Cyclus functionering en beoordeling.	Een transparante en goedwerkende functionerings- en beoordelingscyclus waarbij ontwikkeling en ambities van werknemers meegenomen worden.	Update beoordelingscyclus + training MT-leden. Betere vastlegging door middel van een update van HR-systemen. Herziening functiehuis en waarderingen.
4. Evaluatie en herziening secundaire arbeidsvoorwaarden.	Een pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden dat Stichting Vluchteling een aantrekkelijke werkgever maakt.	Een externe consultant of stagiair werkt dit uit.
5. Een veilige werkomgeving met aandacht voor diversiteit en inclusie.	Een veilige werkomgeving is de verantwoordelijkheid van iedereen die werkt bij Stichting Vluchteling. Open communicatie en betrokkenheid van alle medewerkers staat centraal. Dit zal worden gestimuleerd door jaarlijks terugkerende trainingen en workshops.	In samenwerking met de opzet van de Ondernemingsraad wordt regelmatig onderzoek uitgevoerd. Uitkomsten worden besproken in het MT. De werkdruk wordt via een tool (energiekompas) gemeten bij alle medewerkers.

Doelstellingen	Indicatoren	Benodigde acties
6. Compliance: Stichting Vluchteling voldoet aan wet- en regelgeving, interne beleidslijnen en ethische standaarden.	a. Externe toetsing door: - CBF (Erkenningsregeling Goede Doelen Nederland) - ISO 9001-2015 - Framework Partnership Agreement met EU-ECHO) - Externe Accountantscontrole op jaarbasis inclusief IT- audit - Externe audits Core Humanitarian Standards (CHS).	Het aanleveren van de gevraagde compliance stukken. Voor het CBF moet voldaan worden aan bijgestelde normen: met name diversiteit binnen de RvT verdient aandacht. Een werkgroep FPA moet worden opgestart, in afstemming met accountants. Samen met de externe auditor wordt een plan van aanpak uitgewerkt. Naast het bureau SV zijn ook de partners in het veld nauwe betrokken bij deze audit.
	b. Interne monitoring: het opstellen, uitwerken en monitoren van het risicomanagementbeleid op jaarbasis.	Opstelling van een jaarlijkse risicomatrix.
7. Het waarborgen van de financiële gezondheid en stabiliteit op de langere termijn.	a. Voldoen aan financiële wet- en regelgeving. b. Zorgdragen voor financieel risicomanagement en een transparante verslaglegging.	Blijven investeren in de ontwikkelingen van het financieel beleid en goed sturen op kengetallen.
8. Privacybeleid	a. Het privacybeleid wordt geüpdatet in 2026 en het benodigde register wordt onderhouden voor zowel het kantoor van Stichting Vluchteling als voor de partners in het veld.	Een coördinator aanstellen die per team zorgt voor de benodigde monitoring en die trainingen verzorgt.

Doelstellingen	Indicatoren	Benodigde acties
9. Stichting Vluchteling streeft naar duurzame bedrijfsvoering en hulpverlening.	a. Stichting Vluchteling houdt een CO2-boekhouding bij en compenseert de uitstoot. b. Voor de doelstellingen worden meetbare criteria opgesteld en meegenomen in de beoordeling van de hulpverlening, evenementen en fondsenwerving.	Op basis van het beleid per team meetbare criteria uitwerken.
10. ICT ondersteunt en stimuleert de doelstellingen van de organisatie.	Beleid en investeringen in techniek en systemen jaarlijks evalueren en laten aansluiten op de behoefte van de organisatie.	Investeren in apparatuur en de ICT-omgeving. Aanbevelingen ICT-audit opvolgen. Regelmatig cybersecurity-trainingen geven. Uitwerken gedetailleerd crisis security plan voor het geval dat gegevens van Stichting Vluchteling gehackt worden.



Hamidur (10) uit Myanmar woont met zijn familie in het vluchtelingenkamp Cox's Bazar in Bangladesh.
Fotograaf: Ruben Timman

8. BEGROTING

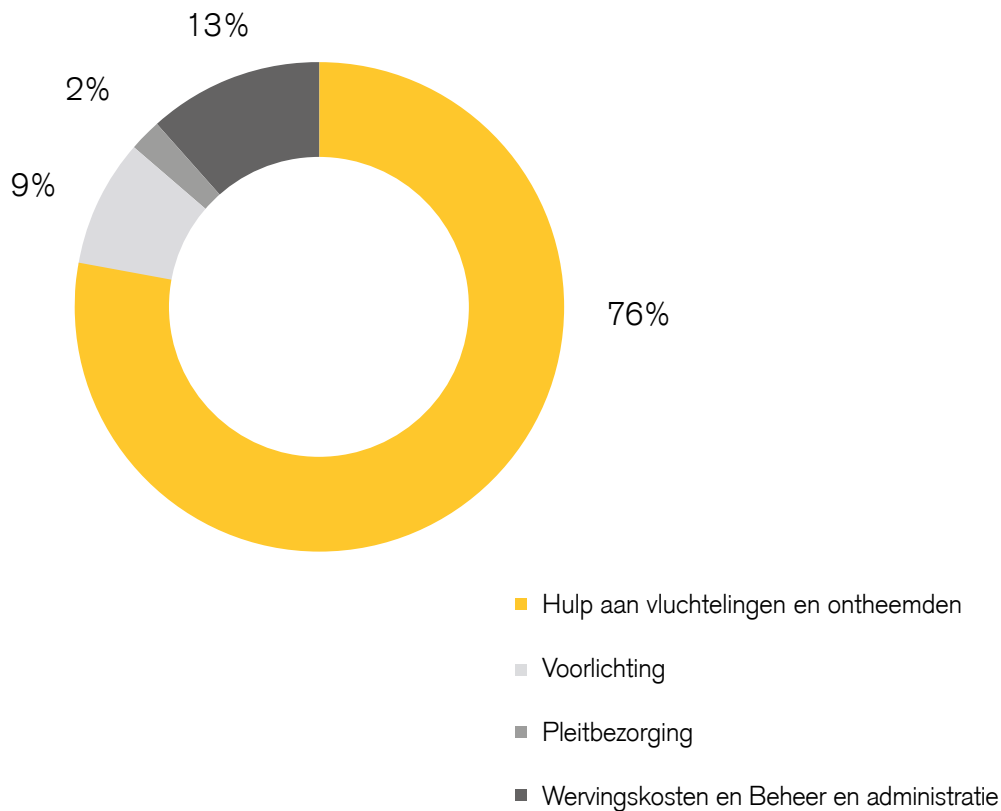
In onderstaand overzicht wordt een vergelijking gemaakt tussen de belangrijkste baten en lasten van de realisatie 2024, de verwachting 2025 en de begroting 2026. In de laatste kolom van dit overzicht is een vergelijking gemaakt tussen de verwachting 2025 en de begroting 2026.

Baten & Lasten, Realisatie 2024, Verwachting 2025, Begroting 2026				
	Realisatie 2024	Verwachting 2025	Begroting 2026	% Begroting 2026- Verwachting 2025
(bedragen * 1.000)	€	€	€	
Baten				
Baten van particulieren	21.769	20.680	23.175	112
Baten van bedrijven	283	275	300	109
Baten van loterijorganisaties	4.035	4.035	4.000	99
Baten subsidies van overheden	6.741	6.649	8.600	129
Baten van andere organisaties zonder winststreven	2.927	1.594	1.849	116
Som van de Baten	35.755	33.233	37.924	144
Lasten				
Doelstellingen				
A - Hulpverlening	30.566	29.618	30.326	102
B - Voorlichting	2.855	3.692	3.749	102
C - Pleitbezorging	514	659	666	101
Subtotaal doelstellingen	33.935	33.969	34.741	102
Wervingskosten	3.330	4.294	4.214	98
Kosten beheer en administratie	689	824	869	105
Som van de Lasten	37.955	39.087	39.824	102
Saldo financiële baten en lasten	176	100	100	100
Saldo Baten en Lasten	-2,024	-5.754	-1.800	31
Percentage wervingskosten	9,31	12,92	11,11	
Totaal kosten percentage	10,59	13,09	12,76	
NPL inkomsten percentage	11,29	12,14	10,55	
BuZA inkomsten percentage	18,85	20,01	22,68	
CBF percentage	14,48	19,40	16,82	

Kernpunten:

- De totale inkomsten in 2026 zijn begroot op € 37,9 miljoen en zijn daarmee € 4,7 miljoen hoger dan de verwachting voor 2025;
- De inkomsten uit eigen fondsenwerving zijn begroot op € 25,0 miljoen in 2026. De verwachting voor 2025 is € 22,1 miljoen. Dit houdt een stijging in van € 2,9 miljoen (13%). De baten van particulieren zijn € 2,5 miljoen hoger dan in 2025 (van major donoren een € 1,9 miljoen hogere bijdrage voor Artsenhulp) en de baten van andere organisaties zonder winststreven zijn € 0,4 miljoen hoger (internationale donoren);
- De bijdrage van de NPL is begroot op € 4,0 miljoen. Er zijn op dit moment geen extra bijdragen voorzien in de begroting voor 2026;
- Er is voorzien dat in 2026 aan subsidies van overheden € 8,6 miljoen zal worden ontvangen van BuZa (ASPIRE/DRA) en EU-ECHO. De prognose van 2025 gaat uit van € 6,6 miljoen;
- Eventuele inkomsten uit SHO-acties zijn niet te voorzien en worden niet begroot.

Van de totale baten (inclusief onttrekking reserves/fondsen) is voorzien dat 87% aan de doelstellingen besteed wordt, 76% daarvan is bestemd voor de hulp aan vluchtelingen, 9% voor voorlichting en 2% voor pleitbezorging.



Zoals altijd wordt ook volgend jaar het percentage wervingskosten nauwlettend gemonitord. Voor 2026 zijn de wervingskosten begroot op € 4,2 miljoen. Het percentage wervingskosten voor 2026 komt uit op 11,1%, de verwachting voor 2025 is 12,9%.

Het CBF-percentage (kosten percentage eigen fondsenwerving) voor 2026 is begroot op 16,8%, de verwachting voor 2025 is 19,4%.

Het totaal kostenpercentage (kosten beheer en administratie en kosten werving) is begroot voor 2026 op 13% (gelijk aan de verwachting voor 2025).



Amir (47) is gevlucht en onlangs teruggekeerd naar Syrië.
Fotograaf: Abdullah Hammam.

9. MONITORING & EVALUATIE

Stichting Vluchteling zet in op consequent evalueren van de werkzaamheden en goed kwaliteitsmanagement. Eind 2025 is een kwaliteitswerkgroep opgezet om te zorgen dat een goede balans bewaard wordt t.a.v. de diverse kwaliteitscriteria waaraan we als organisatie moeten voldoen en de werkbaarheid hiervan.

Bij alle evaluaties staat de ervaring en feedback van vluchtelingen zelf centraal. Stichting Vluchteling heeft wijzigingen aangebracht in het M&E-beleid, formats en tools om deze systematischer te verzamelen, vluchtelingen centraal te stellen, onze partnerschappen te versterken en de projectkwaliteit te verbeteren. Het nieuwe datasysteem is behulpzaam bij het beter stroomlijnen en beheren van de gehele projectcyclus en de monitoring op alle partners en projecten.

In 2026 vindt een nieuwe audit voor de CHS, Core Humanitarian Standard, plaats. Deze audit zal ongetwijfeld weer nieuwe inzichten en aandachtspunten meebrengen.

Monitoring en evaluatie staat in het teken van leren en verbeteren, en het afleggen en nemen van verantwoordelijkheid ten opzichte van onze donoren en vluchtelingen. Een juiste besteding van de middelen in het veld is daarbij ook essentieel en over het algemeen wordt dit gecontroleerd en geëvalueerd door lokale auditors die voldoen aan de vereiste standaarden. Ook in 2026 gaan we door met het inzetten van lokale financiële consultants voor de programma's in Oekraïne, Midden-Oosten en West-Afrika. Deze experts vormen een belangrijke aanvulling voor Team Finance over controle, monitoring en ook capaciteitsopbouw van de partnerorganisaties in het veld.



Algemeen Nut
Beogende Instelling



Stichting Vluchteling

Laan van Nieuw Oost-Indië 131M

2593 BM Den Haag

(070) 346 89 46

info@vluchteling.nl

www.vluchteling.nl

IBAN: NL48 INGB 0000 000999

KvK: 41149486

RSIN: 00 48 87 384

Stichting Vluchteling is door de Belastingdienst erkend als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Dit betekent dat Stichting Vluchteling volledig is vrijgesteld van erfbelasting en wij nalatenschappen voor 100% kunnen inzetten.