

Strategisch meerjarenplan The Hunger Project Nederland 2023-2027.

The ZERO Hunger Project.
NEDERLAND

Maart 2023.
Update missie/visie juni 2023,
Update Fondsenwervingsstrategie februari 2026.

Inhoudsopgave.

1. Hoe is deze strategie tot stand gekomen? 3
2. Waarom: honger blijft zowel urgent als het grootste oplosbare probleem. 4
3. Onze context: onontkoombare internationale ontwikkelingen. 5
4. Onze missie, visie, doelstelling en kernwaarden. 6
5. Wie: onze 'doelgroep', waarmee wij samenwerken aan verandering. 7
6. Hoe gaan wij onze doelstelling bereiken? 8
    a. Versnellers. 8
    b. Randvoorwaarden. 11
7. Onze meerjarenbegroting. 14

Bijlagen

The Hunger Project Global Strategy 2022-2027. 15
Korte terugblik op ons vorige strategisch plan. 24
Fondsenwervingsplan The Hunger Project Nederland. 26
Inrichting (internationale) organisatie. 34

1. Hoe is deze strategie tot stand gekomen?

Omdat we bij The Hunger Project (hierna: THP) geloven in verandering van onderop en van binnenuit, kan de basis van de strategie van The Hunger Project Nederland (hierna: THP Nederland) niets anders zijn dan een intensief, inclusief wereldwijd proces. Daarbij waren het team en de Raad van Toezicht van THP Nederland veelvuldig en intensief betrokken: als lid van de wereldwijde strategie-stuurgroep, maar ook door het faciliteren van en deelnemen aan allerlei inhoudelijke thematische werkgroepen, de jonge werknemers-adviesgroep en als co-voorzitter van de adviesgroep van partnerlanden.

Het internationale proces bestond uit drie tracks, geleid door een internationale stuurgroep en een jonge werknemers-adviesgroep. Track 1 (What's So?) ging over onze omgeving en de veranderingen die we daarin zien. Track 2 (Knowing THP) keek naar onze eigen sterke en zwakke punten. Tot slot ging Track 3 (What's Missing?) in op wat wij als organisatie toevoegen. In Track 4 maakten we onze eigen Nederlandse versie. In 2023 werken we wereldwijd samen aan een nieuwe, compacte Theory of Change en bijbehorende KPI's. Wanneer deze klaar zijn, worden ze als bijlage aan deze strategie toegevoegd.

In ***Track 1*** werden verschillende trends onderzocht door interne thematische werkgroepen van medewerkers uit alle THP-landen. Op wereldniveau, op gemeenschapsniveau, in programma's, in beleidsbeïnvloeding en in financiering. Voor de trends op gemeenschapsniveau werd kwalitatief onderzoek verricht in onze programmalanden, in tenminste twee dorpen waar wij werken per land. De bevindingen kwamen bij elkaar in zogenaamde Town Halls, waar alle medewerkers er commentaar op konden geven.

In ***Track 2*** hebben we aan anderen gevraagd hoe ze tegen ons aankijken, door middel van een extern kwalitatief onderzoek. Grote en kleine investeerders (*dat is onze voorkeursterm voor wat anderen 'donateurs' noemen*), fondsen en samenwerkingspartners gaven hun input door middel van een online enquête. Ook vanuit Nederland was er een representatieve deelname. Daarnaast is er een Core Capacity Assessment Tool (CCAT) ingezet om van elk landenkantoor een duidelijk beeld te krijgen – van zowel zwakke als sterke punten. Ook het Nederlandse kantoor is langs deze CCAT lat gelegd.

In ***Track 3*** kwam al deze informatie samen, en werd gedefinieerd waar THP zich de komende jaren op zal richten om zoveel mogelijk bij te dragen aan een wereld zonder honger. Onder andere met een internationale face-to-face-bijeenkomst van alle landen directeuren. Ook deze track werd afgerond met een tweetal internationale online Town Hall meetings waarin álle medewerkers nogmaals input en feedback konden geven. Daarnaast werd er commentaar gegeven door besturen en Raden van Toezicht uit ruim 20 landen, en werd het uiteindelijke document vastgesteld in de Global Board. De Global Strategy die hieruit voortkwam vind je in de bijlage. Op dit moment worden er voor de strategie KPI's geformuleerd. Die zullen we toevoegen aan dit document als bijlage wanneer ze gereed zijn.

In ***Track 4*** hebben wij op basis van al deze input in de tweede helft van 2022, met het team in Nederland, een voor onze eigen context uitgewerkte versie van de Global Strategy geschreven. Daarin namen we ook de resultaten en lessen van onze vorige strategie mee, die je in bijlage 1 leest. Dat is dit document geworden. Aan de Theory of Change en de KPI's van de Global Strategy wordt nog gewerkt – deze worden toegevoegd als bijlage als ze beschikbaar zijn.

2. Waarom? Honger blijft helaas urgent - en het grootste oplosbare probleem.

Wereldwijd hebben naar schatting tussen de 702 en 828 miljoen mensen chronisch honger. Dat is bijna 10% van de wereldbevolking. Zij leven vooral op het platteland in lage en lage- middeninkomenslanden in Azië en Afrika, en zijn merendeels vrouw. Daarnaast hebben meer dan 2,3 miljard mensen niet altijd toegang tot voldoende voedzaam voedsel.

Een deel van de honger wordt veroorzaakt door een hongersnood, crisis, natuurramp of oorlog: acute honger. Maar meestal is honger chronisch. Dag in, dag uit – en vaak generatie na generatie. Dat is niet alleen een kwestie van te weinig eten, maar ook van slecht of eenzijdig eten. Dat leidt tot een tekort aan voedingsstoffen, vitamines en mineralen: mensen raken ondervoed. Daardoor kunnen mensen – en hele samenlevingen – zich niet ontwikkelen zoals ze zouden willen. Want door honger neemt de weerstand af en worden mensen sneller ziek. Ze hebben minder energie en kunnen minder goed leren, concentreren en presteren. Ondervoede kinderen lopen een blijvende fysieke en mentale achterstand op – en dat werkt een leven lang door. En onnodig veel kinderen en volwassenen sterven door honger.

Honger komt niet doordat er te weinig gezond voedsel is op deze wereld – er is zelfs meer dan genoeg voor iedereen. Maar door diepgewortelde ongelijkheid en armoede heeft niet iedereen toegang tot dat voedsel. Daarnaast spelen veel meer oorzaken een rol bij chronische honger. Het is een vicieuze cirkel waarin ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, klimaatverandering, conflicten, vervuild drinkwater, slecht onderwijs en gebrekkige gezondheidszorg allemaal een rol spelen. Daarom is er een geïntegreerde aanpak nodig.

The Hunger Project werkt al ruim 40 jaar aan het einde van honger. Wij hebben altijd gesteld dat honger een oplosbaar probleem is. Daarin staan we gelukkig niet langer alleen: de wereld heeft zichzelf in 2015 tot doel gesteld dat in 2030 niemand nog honger heeft. Dat spraken de leiders van 193 landen toen met elkaar af, als onderdeel van Sustainable Development Goals (SDG's**):** 17 ambitieuze doelen die uiterlijk in 2030 moeten zijn behaald. Het einde van honger staat in SDG2 fier vooraan. Dat leek op dat moment ook werkelijk haalbaar.

Want het aantal ondervoede mensen daalde destijds al jaren achtereen. Ondanks het feit dat de wereldbevolking fors groeide. Dat bewees aan de wereld dat honger geen onvermijdelijk gegeven is, en dat inspanningen om honger tegen te gaan lonen. Maar sinds het tekenen van de SDG's in 2015 ziet de wereld er helaas heel anders uit. De vooruitgang op SDG2 is gestokt – honger neemt weer toe. Mede door conflicten, groeiende ongelijkheid, de gevolgen van de klimaatcrisis, recessies, de gevolgen van de corona pandemie en de stijgende voedselprijzen. En doordat we er als wereld niet voor hebben gekozen om voldoende in dit wezenlijke vraagstuk te investeren.

Dat is volkomen onacceptabel. En een gemiste kans. Want een wereld zonder honger: dat kan wél. Al blijft dat op dit moment helaas dus nog steeds het grootste oplosbare probleem in de wereld. We moeten wel met ons allen heel hard aan de bak om dat voor elkaar te krijgen. Dit plan is daarin een belangrijk bouwblok.

3. Onontkoombare externe ontwikkelingen.

Via het onder hoofdstuk 1 omschreven strategisch traject brachten we vijf onontkoombare externe ontwikkelingen in kaart die grote invloed hebben op ons werk. Het is essentieel dat we ons in de komende jaren richten op deze onderwerpen om onze missie te verwezenlijken. Hieronder worden ze stuk voor stuk kort toegelicht.

1. Voedselzekerheid en toegang tot gezond voedsel.

Kleinschalige boerinnen en boeren vormen het hart van voedselzekerheid, toegang en gebruik van voedsel - maar zij spelen geen rol in wereldwijde dialoog hierover. Daarom werkt The Hunger Project behalve aan het verbeteren van lokale landbouwpraktijken en kennis over gezonde voeding ook aan het versterken van hun stem, om de ongelijkheid binnen het huidige voedselsysteem aan te pakken.

2. Gendergelijkheid.

Gender is de grondsteen van onze strategie. De impact van klimaatverandering, de digitale kloof, voedsel onzekerheid en conflict is verre van genderneutraal. Vrouwen en meisjes dragen verreweg de grootste last van deze wereldwijde uitdagingen. Zij vormen dan ook meer dan 60% van de mensen met honger. Wij houden niet alleen rekening met gender in al onze programma's, maar zetten (jonge) vrouwen vooraan in veranderprocessen.

3. Klimaatcrisis.

Klimaatverandering treft de armsten het meest. Juist mensen die leven met chronische honger zijn kwetsbaar voor de gevolgen van klimaatverandering. Daarom is het zo belangrijk om met deze gemeenschappen te werken vanuit het perspectief van klimaatgerechtigheid. We werken samen met kleinschalige boerinnen en boeren om hun veerkracht te vergroten bij het omgaan met droogte, overstroming en andere extreme weersomstandigheden.

4. Technologie.

Toegang tot technologie is een mensenrecht en een belangrijke sleutel voor zelfredzaamheid van mensen die leven in honger en armoede. We werken daarom via strategische partnerschappen om hen toegang te bieden tot relevante technologie en het vergroten van bewustwording over de toegevoegde waarde van deze technologieën.

5. Conflict.

Conflict, politieke instabiliteit en vluchtelingenstromen zijn steeds vaker directe oorzaken van honger. Een aantal van de landen waar we werken hebben te maken met forse veiligheidsproblemen. Het is cruciaal dat we beter begrijpen hoe we, liefst samen met de overheid, kunnen blijven bijdragen aan het bouwen van vreedzame gemeenschappen in een dergelijke instabiele omgeving. Zodat de mensen die ermee te maken krijgen systemisch en structureel geweld kunnen tegengaan.

4. Onze missie, visie, doelstelling en onze kernwaarden.

The Hunger Project is opgericht om een einde te maken aan honger en armoede. Dat blijft zo, ook in deze nieuwe strategie. Hoe we dat doen, hebben we nu verder aangescherpt.

We vinden het belangrijk dat individuen en gemeenschappen ondersteund worden om niet alleen hun situatie op dit moment te veranderen, maar ook om de diepere oorzaken van ongelijkheid aan te pakken. Of dat nu in een lokaal voedselsysteem is, in discussie met de overheid of op het wereldtoneel. In onze aanpak blijven mensen in plattelandsgemeenschappen die in honger en armoede leven centraal staan – en binnen die gemeenschappen in het bijzonder vrouwen en jongeren. Samen zorgen we voor de mentaliteitsverandering die er nodig is om machtsstructuren binnen hun gemeenschappen en in de wereld blijvend te veranderen. De activiteiten en resultaten die in dit plan worden omschreven dragen bij aan deze doelstelling.

Onze **visie** is een wereld zonder honger.

Onze **missie**: wij maken het mogelijk dat mensen de systematische ongelijkheid aanpakken die honger veroorzaakt en in stand houdt.

Met die nadruk het aanpakken van systematische ongelijkheid om honger en armoede te bestrijden, hebben we de volgende **doelstelling** voor onze strategie: we versterken de stemmen van mensen die met honger en in armoede leven. En we vinden systemen opnieuw uit zodat ze werken voor de mens en voor de aarde.

Tenslotte sturen bij THP Nederland de volgende **kernwaarden** ons werk:[1]

- **Ambitie** 'Het kan wél' is ons motto. We zoeken naar manieren om het wel mogelijk te maken en zijn hierin ambitieus. We zijn transparant en leren van onze fouten; we houden ervan om onszelf uit te dagen en te ontwikkelen.
- **Zelfredzaamheid** We streven naar zelfredzaamheid in onze programma's, maar ook in onze eigen organisatie. We nemen initiatief en verantwoordelijkheid voor een resultaat.
- **Gelijkwaardigheid** Elk mens is van gelijke waarde. Dit betekent bijvoorbeeld dat mensen die bijdragen aan ons werk investeerders heten, en geen donateurs. Dat wij niet spreken van *beneficiaries* maar van partners. Uiteindelijk bepalen gemeenschappen dan ook zelf hoe zij een einde willen maken aan honger en armoede.
- **Verbinding** We bouwen langdurige relaties binnen onze Nederlandse organisatie, maar ook met onze investeerders, onze internationale collega's en in de gemeenschappen waar we werken.
- **Creativiteit** We denken buiten gebaande paden en durven initiatief te nemen.

[1] Zie voor meer informatie over de uitwerking hiervan ook de personeelswijzer op *www.thehungerproject.nl*

5. Met wie wij werken aan verandering.

Net als met de termen '*donateur*' en '*beneficiary*' hebben we ook moeite met het woord '*doelgroep*': omdat dat impliceert dat wij met een gerichte actie de kansen en levens van anderen zouden kunnen veranderen. Terwijl wij er van overtuigd zijn dat mensen die leven in honger en armoede dat zélf kunnen doen. Taal doet er toe.

Liever spreken we daarom van mensen met wie wij werken aan verandering. Op basis van de hierboven beschreven analyses van honger kiezen wij er voor om ons in de komende periode specifiek te richten op:

- Kleinschalige boerinnen, boeren en hun families in plattelandsgemeenschappen in Bangladesh, Benin, Burkina Faso, Ethiopië, Ghana, India, Malawi, Mozambique, Oeganda, Senegal en Zambia.
- Binnen onze internationale organisatie wordt er ook gewerkt met etnische minderheden in Mexico en Peru. Mochten er kansen zijn voor THP Nederland om daar te werken, dan zullen we dat serieus overwegen.
- Jongeren en vrouwen in plattelandsgemeenschappen in de hierboven genoemde landen.

Daarnaast werken wij samen met:

- Lokale, regionale, nationale en internationale overheidsorganen die voor de vraagstukken van bovenstaande groepen mensen relevant zijn.
- Andere maatschappelijke organisaties met vergelijkbare waarden waarmee we samen kunnen optrekken voor een grotere gezamenlijke impact.

6. Hoe gaan we onze doelstelling bereiken?

Om onze doelstelling te bereiken, hebben we zogenaamde 'versnellers' benoemd. De drie versnellers zijn onze zevenmijlslaarzen, waarmee we reuze stappen voorwaarts kunnen zetten richting ons grote doel: Stem ('Voice'), Jong leiderschap en de Private sector. De bijbehorende randvoorwaarden komen hierna aan bod (op pagina 11 en verder).

Versnellers.

1. Stem versterken.

Het versterken van de **stem** van de mensen met wie we werken is essentieel om hen in staat te stellen hun situatie te veranderen. In onze Global Strategy staat dit als volgt verwoord:



Accelerator #1.

A quantum leap forward in amplifying our voice for the sustainable end of hunger, creating commitment among a critical mass, and transforming thinking in centers of power:

1. **Increase public accountability** by catalyzing stakeholder engagement in governance processes; mobilizing people to take charge of advocating for policy change; facilitating associations among communities; and influencing national governments to decentralize resources, budget appropriately, ensure policies/laws are implemented appropriately, ensure access to services, and be responsive to community needs.
2. **Bridge the gaps:** (a) between formal alliances and informal grassroots movements; and (b) between communities and policymakers.
3. **Create an aligned advocacy voice** at global, national, regional (e.g. Africa-wide) and international/UN levels, elevating the voice of people living in hunger and poverty.
4. **Take courageous, bold positions on issues** aligned to our principles and values—e.g. systemic and structural change, that hunger is unacceptable, the climate crisis, against declining political freedoms/shrinking space for civil society, food sovereignty, gender power relations and land rights.

Binnen Nederland willen wij het volgende bereiken:

- We positioneren THP als de organisatie met expertise op het terrein van honger en zetten mensen met honger en de oplossingen voor honger in onze communicatie centraal.
- We zoeken financiering om deze stemmen beter over het voetlicht te brengen, en nemen dit waar mogelijk mee als onderdeel van onze aanvragen.
- We communiceren vanuit vier thema's: lokaal voedsel, lokaal leiderschap, jong leiderschap en het wereldwijde voedselsysteem.
- Wij werken in Nederland samen met lobby coalities zoals Food4All en Right2Grow om onze slagkracht te vergroten.
- We verschuiven de focus van onze communicatie van het einde van honger in 2030 naar het verhaal van ongelijkheid dat armoede en honger in stand houdt.
- Wij werken mee aan een internationaal THP Lobby en Advocacy plan om de stem van mensen uit plattelandsgemeenschappen beter te laten horen.

2. Jong leiderschap.

Jonge leiders zijn bij uitstek in staat om oplossingen te bedenken en uit te voeren om de wereldwijde voedselcrisis het hoofd te bieden.

In onze Global Strategy staat dit als volgt verwoord:

Accelerator #2.

A quantum leap forward in amplifying the power of next generation leaders to drive systemic change for the sustainable end of hunger.

1. **Build, strengthen and expand youth leadership** and engagement throughout the organization and in partner communities, with a particular emphasis on girls
2. **Pioneer initiatives by, for and with youth** — especially girls — to catalyze change in the critical areas of social justice and equity, technology adoption, civic engagement, climate resilience, and government accountability.
3. **Elevate THP's voice** and position as a thought leader in youth engagement and seek strategic partnerships with other youth-focused organizations.



Binnen Nederland willen wij het volgende bereiken:

- We ontwikkelen als THP Nederland samen met de THP-landenkantoren jaarlijks een aantal nieuwe voorstellen voor initiatieven gericht op jongeren (vooral meisjes), eventueel in samenwerking met andere organisaties. Daar zoeken we ook financiering voor. Dat leidt ertoe dat er aan het einde van deze strategische periode minimaal vijf initiatieven zijn gefinancierd die zich specifiek richten op jong leiderschap.
- We maken gericht ruimte binnen onze organisatie voor jonge leiders. Wij werken mee aan en ondersteunen een internationaal jongerennetwerk binnen de wereldwijde THP organisatie, en stellen hiervoor uren beschikbaar. We stellen ons kantoor zoveel mogelijk open voor jongeren en bieden hen mogelijkheden om te leren. Tot slot streven we ernaar dat jongeren participeren in onze Raad van Toezicht.

3. Private sector.

In onze Global Strategy staat dit als volgt verwoord:

Accelerator #3.

A quantum leap forward in engaging with the private sector—especially at the local and regional level—to ensure community needs and stated intentions come first, and to harness the multiplier effect of the market.



1. **Strengthen community-level entrepreneurship**, cooperatives and purpose-driven partnerships with local, regional, national and international private sector actors.
2. **Engage with food and market systems** to make them more equitable, and more responsive to shocks from climate or civil unrest.
3. **Leverage the private sector's ability to innovate and scale,** particularly with technologies and for achieving greater reach.

Binnen Nederland richten wij ons expliciet alleen op het eerste en tweede bovenstaande punt. Op het derde punt hebben wij geen ervaring en ook niet voldoende menskracht. Er zijn bovendien genoeg andere organisaties in Nederland die daar veel geschikter voor zijn. Daarnaast zijn wij niet overtuigd van de bereidheid van veel private actoren om het voedselsysteem daadwerkelijk te veranderen ten gunste van kleinschalige producenten. Maar we laten ons natuurlijk graag verrassen als andere THP-landenkantoren hier wel in slagen.

Voor het eerste en tweede punt zullen wij:

- Meer dan voorheen aandacht hebben voor de lokale en regionale markt, en hoe we kleinschalige boeren en ondernemers daarbij op een duurzame wijze aan kunnen laten haken.
- Ons richten op lokale voedselvoorziening om weerbaarheid en veerkracht van lokale gemeenschappen te vergroten.
- Lessen over hoe we met de private sector samenwerken in het Right2Grow programma delen in de wereldwijde THP organisatie.

Hoe wij samenwerken met de private sector in onze fondsenwerving staat omschreven in onze fondsenwervingsstrategie.

Randvoorwaarden.

Om onze doelstelling te bereiken, zullen we ook een aantal zaken in onze eigen wereldwijde organisatie aandacht moeten geven. Als deze drie randvoorwaarden op orde zijn, maken ze een grotere impact mogelijk: Samenwerkingen, Innovatie & Leren en Eén THP.

1. Samenwerkingen.

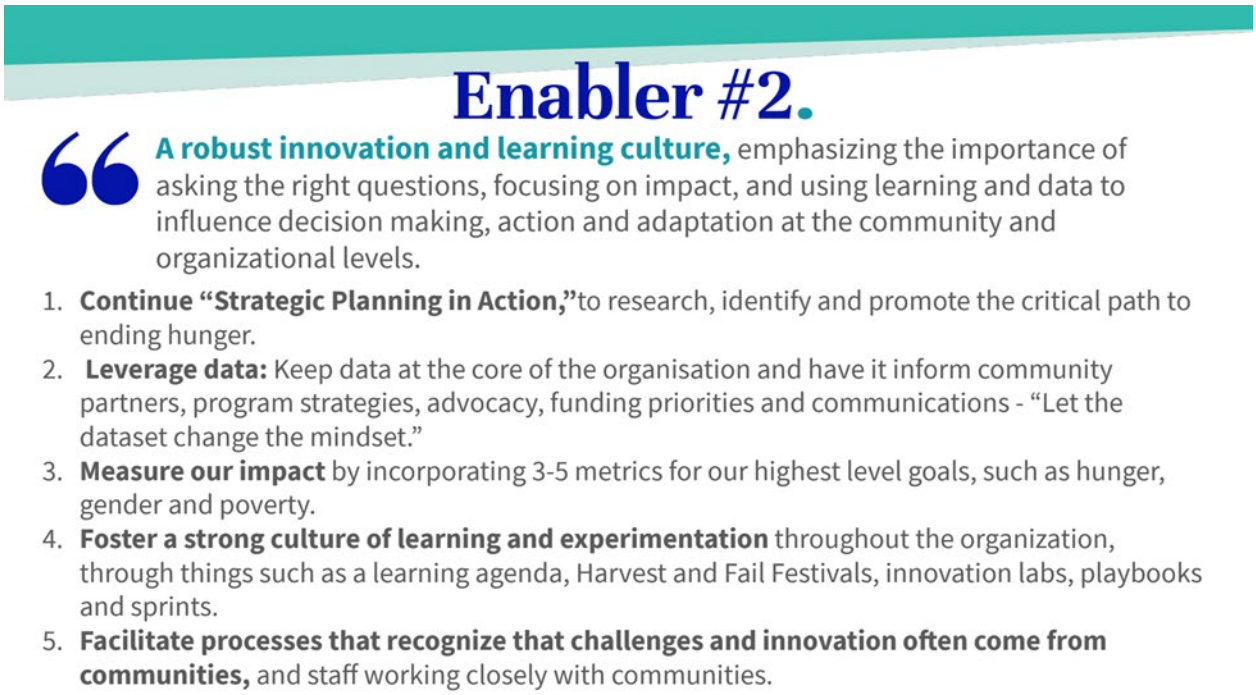


Binnen Nederland willen wij het volgende bereiken:

- Het vergroten van het aantal partnerschappen (samenwerkingen met anderen met als doel het samen uitvoeren van een programma). We streven hierbij naar partnerschappen met organisaties die andere (bijvoorbeeld meer technische) expertise hebben – zoals bijvoorbeeld natuurbeheer of cash transfers. Eind 2027 hebben wij minimaal vijf nieuwe partnerschappen.
- We zetten in op twee nieuwe partnerschappen met het ministerie van Buitenlandse Zaken in de volgende subsidieperiode, en zijn blij als we er uiteindelijk 1 hebben.
- We versterken de kennis en de capaciteit van programmalanden op het terrein van partnerschappen vanuit onze ervaring met ons vorige en huidige partnerschap (Her Choice en Right2Grow) door middel van workshops en trainingen.
- In onze financieringsaanvragen bouwen wij – waar mogelijk – ruimte in om de stem van onze programmaland-medewerkers en mensen uit de gemeenschappen waar we werken te laten horen op (inter)nationale bijeenkomsten.
- We gaan met financiers in gesprek om ons werk meer dan voorheen ongeoormerkt te steunen – zodat we daar kunnen werken waar we het grootste effect kunnen hebben.

2. Leren en innoveren.

The Hunger Project heeft een rijke traditie van het meten van resultaten. Bijzonder hierbij is dat gemeenschappen zelf hun doelen stellen, en zelf meten wat de concrete resultaten op de weg naar die doelen zijn. Deze traditie zetten we voort met deze randvoorwaarde.



Binnen Nederland willen wij het volgende bereiken:

- Op minimaal twee onderwerpen die verband houden met ons werk schrijven wij een impact pager. Doel hiervan is het bouwen van een track record voor fondsenwerving en beleidsbeïnvloeding.
- Wij nemen in onze voorstellen voldoende ruimte op om op een slimme manier te meten, waarbij gemeenschappen zelf die metingen uitvoeren.
- Wij dragen bij aan het wereldwijde THP failure festival, waarbij we samen leren van dingen die minder goed zijn gegaan, om dit mee te nemen in nieuwe plannen.
- Wij dragen bij aan een internationaal netwerk van fondsenwervers, waar goede en minder goede voorbeelden gedeeld worden. Samen bouwen wij aan een reeks goede voorstellen.

3. Eén THP.

The Hunger Project gelooft dat mensen en gemeenschappen zelf aan zet zijn om verandering in gang te zetten. Dit principe trekken we door naar onze organisatie: medewerkers en vrijwilligers in programmalanden sturen onze programma's.

Enabler #3.

An organizational operating system that is an expression of our principles and harnesses the power of 'One THP' with strength, efficiency, speed, inclusivity, equity, local adaptability, and resilience.

1. **Develop staff leadership** and give space to more leaders, particularly women and youth, throughout the organization. Strengthen capacity through skills training and hiring.
2. **Shift the power** by decentralizing our internal structures to support participatory and democratic governance; and creating locally owned and adaptable systems and processes formed by in-country expertise and by communities themselves.
3. **Focus our time, energy and resources** where we can catalyze breakthroughs for the end of hunger.



Binnen Nederland willen wij het volgende bereiken:

- We stellen onszelf voortdurend de vraag wat we moeten doen om THP Nederland overbodig te maken, en wat er tussen nu en dat moment moet gebeuren.
- We ondersteunen tenminste drie initiatieven om de kennis en vaardigheden van onze collega's in programmalanden te versterken.
- We pleiten voor een vertegenwoordiging van alle landen in de governance van de wereldwijde organisatie.
- We ondersteunen bij compliance vraagstukken in programmalanden, met als insteek dat we de vaardigheden van onze collega's vergroten om deze vraagstukken zelfstandig aan te pakken.

7. Onze meerjarenbegroting.

De meerjarenbegroting hieronder is van toepassing op THP Nederland (niet op de hele wereldwijde THP organisatie). In de meerjarenbegroting zijn de gelden opgenomen die via de boeken van THP Nederland lopen. Dat betekent dat onze inspanningen voor fondsenwerving in de internationale organisatie niet zijn meegenomen.

	2021	2022 Voorlopig	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
	€	€	€	€	€	€	€
BATEN							
Baten van particulieren	272.116	354.383	290.000	325.000	330.000	330.000	330.000
Baten van bedrijven	564.653	331.669	400.000	500.000	600.000	650.000	700.000
Baten van loterijorganisaties	500.000	500.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	900.000	900.000
Baten van subsidies van overheden	6.088.272	10.364.246	10.110.000	6.329.303	7.103.500	5.000.000	5.000.000
Baten van verbonden (internationale) organisaties	0	-	-	-	-	-	
Baten van andere organisaties zonder winststreven	971.076	1.257.761	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
SOM VAN DE GEWORVEN BATEN	**8.396.118**	**12.808.059**	**13.000.000**	**9.854.303**	**11.233.500**	**8.880.000**	**8.930.000**
Baten als tegenprestatie voor levering van diensten	-	-					
Overige baten	-	-					
SOM VAN DE BATEN	**8.396.118**	**12.808.059**	**13.000.000**	**9.854.303**	**11.233.500**	**8.880.000**	**8.930.000**
LASTEN							
Doelen							
Programma's	2.997.200	3.538.786	3.700.000	4.200.000	5.800.000	7.500.000	7.500.000
Programma's derden	4.251.704	8.312.365	8.007.577	4.340.495	4.000.000		
Bewustwording	182.033	192.951	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
	7.430.936	12.044.102	12.007.577	8.840.495	10.100.000	7.800.000	7.800.000
Werving baten							
Wervingskosten	235.415	276.608	400.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Beheer en administratie	290.013	322.814	350.000	350.000	375.000	400.000	400.000
SOM DER LASTEN	**7.956.364**	**12.643.523**	**12.757.577**	**9.640.495**	**10.925.000**	**8.650.000**	**8.650.000**
SALDO VOOR FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	7.956.364	12.643.523	12.757.577	9.640.495	10.925.000	8.650.000	8.650.000
Saldo financiële baten en lasten	18.166	27.489	-	-	-	-	-
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	**457.920**	**192.025**	**242.423**	**213.808**	**308.500**	**230.000**	**280.000**

Bijlage 1.

The Hunger Project's Strategic Framework.

2022 - 2027

Now is the time to amplify voices and reimagine systems for the benefit of all people and the planet.

Together, we will create a world in which the persistence of chronic hunger is unacceptable.



© The Hunger Project | Burkina Faso, 2022 | Photo by WTYSL
Image description: Woman in yellow scarf and teal skirt smiling, her hand on a bucket of harvested produce.



© The Hunger Project | Ghana, 2022
Image description: Man in yellow shirt watering coconut nursery.

Who we are.

The Hunger Project is a global, non-profit organization and worldwide movement of individuals whose mission is to end hunger and poverty by pioneering sustainable, grassroots, women-centered strategies and advocating for their widespread adoption in countries throughout the world.

The Hunger Project in the 2020s.

We are experiencing seismic shifts in our climate, global health, politics and technology. And after decades of progress in rates of hunger, we now again see growing inequities in human rights, gender, poverty and hunger.

There is also growing recognition that those living in hunger and poverty have the greatest potential to transform their own lives. We have an unprecedented opportunity for transformational change.

The Hunger Project believes in the limitless potential of the human spirit and the power of collective voice to create a world free from hunger and poverty.

The Hunger Project. STRATEGIC FRAMEWORK

Learn more at [thp.org](thp.org).

Global context.

This is a critical moment in the global pursuit of an end to hunger. One in nine members of our human family does not have enough nutritious food to lead a healthy and productive life. Even prior to the pandemic, the UN Sustainable Development Goal (SDG) of zero hunger by 2030 was ambitious. Now, it is clear that the human and economic toll of COVID-19, a worsening climate crisis and a failing global food system will make it increasingly challenging to end hunger at our current pace.

To end hunger by 2030, we *must* accelerate our actions as a global community.

How do we respond?

With this urgency in mind, we have launched our Strategic Framework for 2022-2027. The Framework was created in full participation and co-creation with our staff globally and informed by the most pressing issues in our world today and serves as a powerful tool to inform strategies that will guide us into the future. At the core of the Framework is the limitless potential of the human spirit and the power of coordinated action to forge a world free from hunger and poverty.

The communities where we work around the world are facing seismic shifts in the climate, global health, geopolitics and technology—there is an unprecedented opportunity for transformational change.

Imperatives.

Our 2022 Strategic Framework identifies five imperatives, or themes, that are essential to recognize and work with in this era of The Hunger Project:



The Hunger Project. STRATEGIC FRAMEWORK

Description of graphic: Five imperatives listed within blue boxes. Color does not convey hierarchy or data. Imperatives are: food and nutrition, gender, climate, technology and conflict.

Our response in context.



Food and Nutrition Security. Hunger is worsening and the smallholder women farmers at the heart of food security, accessibility, utilization and stability are not being included in global dialogues. Hunger Project-led agricultural and nutrition training and facilitated partnership building amplifies the voices of these farmers and dismantles inequities in current food systems. In this way, we create lasting change that breaks cycles of hunger and poverty.

Gender. Gender is the foundational theme for our entire strategy. The impact of climate change, the digital divide, food insecurity, conflict—none are gender neutral. Women and girls are the most burdened by these global challenges— accounting for more than 60% of those living in hunger. Within this Imperative, we shift our focus from a gender-mainstreaming approach to a gender-focused transformative approach, which means working across all levels in a community to ensure systemic change.

Climate Change. Those experiencing the greatest impact of climate change on their daily lives are already living with chronic hunger. This added vulnerability means that it is crucial we work with communities to from a climate justice perspective. Through training and resource mobilization, we at The Hunger Project work in partnership with local farmers to build resilience to environmental shocks, including droughts, floods and other extreme weather events that are hitting those least equipped to mitigate, adapt and recover.

Conflict. Conflict, political instability and displacement are direct drivers of hunger. A number of countries where we work are experiencing security issues and it is crucial that we build a stronger understanding of how we can continue to support peacebuilding in communities experiencing instability or violence. By fostering peace-building opportunities locally and working directly with government bodies, we work to ensure that those experiencing conflict maintain access to their rights and are equipped to dismantle systematic structural violence.

Technology. Through strategic partnerships, we work to overcome the digital divide and reinforce access to technology as a human right and a tool for self-reliance. Putting technology directly in the hands of those living in hunger builds opportunities for the development of organic, intercultural and intergenerational programs.

The Hunger Project. STRATEGIC FRAMEWORK

Descriptions of icons at top of page: Blue illustrations of a leaf, cell phone, hands shaking and a triangle of 3 people. Icons do not convey hierarchy or data.

Our impact and action.

Our Strategic Framework identifies areas of action and focus—**Accelerators**—that have the potential to rapidly transform policies, practices and resource flows.

Accelerator 1: Amplify our voice.

We're amplifying collective voice for the sustainable end of hunger, creating commitment among a critical mass and shifting the power through transformational thinking.

How?

- Elevate the voice of people living in hunger and poverty wherever we can;
- Catalyze local and national engagement in governance processes to increase public accountability
- Facilitate associations among communities that mobilize people to lead advocacy for policy change
- Influence national governments to decentralize resources, uphold policies, and be more responsive to community needs.
- Bridge the gaps: (a) between formal alliances and informal grassroots movements; and (b) between communities and policymakers.

Accelerator 2. Amplify the Power of the Next Generation.

We're amplifying the power of next generation leaders to drive systemic change for the sustainable end of hunger.

How?

- Build, strengthen and expand youth leadership and engagement, with a particular emphasis on girls.
- Pioneer initiatives by, for and with youth —especially girls—to catalyze change in the critical areas of social justice and equity, technology adoption, civic engagement, climate resilience, and government accountability.
- Develop strategic partnerships with organizations that are lead by, for and with youth.

Accelerator #3. Amplify Engagement with Private Sector

We're transforming the way we engage with the private sector—especially at the local and regional levels—to ensure community intentions come first, harnessing the multiplier effect of the market.

How?

- Strengthen community-level entrepreneurship, cooperatives and purpose-driven partnerships with the private sector.
- Engage with food and market systems to make them more equitable and more responsive to shocks from climate or civil unrest.
- Leverage the private sector's ability to innovate and scale.



Strengthen our core capacity.

The Hunger Project has a 40+ year track record of standing in partnership with people living in poverty, facilitating processes as they work to end their own chronic hunger. We have reached over 20 million people in over 24,000 communities across rural Africa, South Asia and Latin America.

The Hunger Project is comprised of 13 Program Countries, 12 Program Countries and a Global Office based in New York City. In every country where we work, we hold the highest accreditations. Our governance structure includes a Global Board of Directors and, in each Partner Country, a National Board or Advisory Committee. Members of these collaborative governance bodies represent a cross-section of prominent leaders in world hunger and poverty reduction, public policy, democracy building, pre-eminent members of civil society, national government and the private sector. Governance, policy and operations are informed by both the expertise of these leaders and, most importantly, by the expertise of Hunger Project Program Leaders and community members who are best equipped to provide insight and guidance for what's missing, what's needed and what's possible to sustainably end hunger.

We are committed to strengthening the implementation of our Strategic Framework by... Facilitating an evolving ecosystem of funding and implementation partnerships, alliances and consortia—including community-based federations and alliances—that forward our strategies and transform systems.

1. Amplifying our robust innovation and learning culture, by asking the right questions, continuing to rigorously measure impact and using data to influence decision making, action and adaptation at the community and organizational levels.
2. Developing staff leadership and capacity throughout the organization, particularly elevating women and youth.
3. Decentralizing internal structures and shifting the power to create locally-owned and adaptable systems and processes formed by in-country expertise and communities themselves.

The Hunger Project.
STRATEGIC FRAMEWORK

© The Hunger Project | India, 2020
Image description: Ward member, a woman in a white sari, speaking to several other women.

Call to action.

We invite you to join us in partnership.

Our five-year vision holds the possibility of a world with...

- **Effective leadership action** by individuals, especially women and youth, who step forward as community leaders to ensure every person has the opportunity to lead a healthy, productive, resilient and self-reliant life in harmony with nature.
- **Access to resources, autonomy & opportunity.** An enabling environment of equity, peace and stewardship of the natural environment, where communities access the training, information or resources needed to ensure lives free from hunger, unencumbered by entrenched social barriers.
- **Collective voice** of individuals living in hunger and poverty to demand change of their central governments through associational strength within and among communities.
- **Sufficient government and funder commitment** to recognize and take the required actions, shifts in priority, and devolution of power and resources necessary to end hunger, in harmony with the natural environment.

All of us, and the natural world that sustains us, are profoundly connected. Together, we can create a world of equity, interconnectedness and collaboration—**a world where hunger is completely unacceptable.**



The Hunger Project. STRATEGIC FRAMEWORK

© The Hunger Project | Mexico, 2022
Image description: A group of women standing in two lines, many of whom are smiling or laughing.



The Hunger Project's Strategic Framework.

2022-2027



Learn more at thp.org.

110 W. 30th St., 6th Floor
NY, NY 10001
212-251-9100

The Hunger Project.
STRATEGIC FRAMEWORK

Bijlage 2.

Inzet, resultaten en lessen van het vorige strategisch plan.

In het vorige strategisch plan had THP Nederland drie concrete strategische doelen. Dat waren:

- Bouw aan een community of practice voor community-led development in Nederland.
- Wees een toenemend effectieve en impactvolle organisatie, die doet wat zij zegt.
- Stel een ambitieus doel voor fondsenwerving om ons werk voort te blijven zetten en impact te behalen.

Community of practice.

In Nederland heeft THP community-led development o.a. in samenwerking met Partos op de kaart gezet. Er is geen vastomlijnde community ontwikkeld, maar er zijn bijeenkomsten geweest en tools gedeeld en ontwikkeld. Hoe wij aankijken tegen community-led development heeft handen en voeten gekregen in ons strategisch partnership Right2Grow. Leerpunt: we hebben lang gezocht naar een goede vorm hiervoor. Uiteindelijk bleek een losse vorm het best te werken, steeds opnieuw aansluitend bij initiatieven die er al waren. Aanvankelijk hebben wij teveel gefocust op een vast omlijnd netwerk in de traditionele zin van het woord. Ook in de wereldwijde omgeving is de beweging voor community-led development meer een losse verzameling van lerende partners.

Effectieve en impactvolle organisatie.

THP Nederland heeft in de afgelopen jaren intensief meegewerkt aan een gedecentraliseerd Global Hunger Project. Onder andere door leiderschapsrollen te nemen; in de laatste drie jaar met name op het gebied van internationale coördinatie van geoormerkte fondsenwerving. Daarnaast droeg Nederland tijd en capaciteit bij aan fondsenwerving en compliance in andere landen, aan interne leer-netwerken en stuurgroepen en aan de selectie van de best mogelijke internationale landendirecteuren. Allemaal activiteiten die in Nederland meestal kosten opleveren in plaats van inkomsten. Maar wij werven immers voor onze gezamenlijke missie, niet voor onze eigen Nederlandse organisatie.

Ambitieus budget.

THP Nederland heeft na een aantal stabiele jaren de afgelopen jaren een stevige inkomsten-groei doorgemaakt - in lijn met de intentie die we in eerdere plannen neerzetten. Dit ondanks de vele uitdagingen die corona-quarantaines en het grotendeels thuiswerken boden. Deze groei ziet er als volgt uit (in miljoenen euro's):

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (*voorlopig*)
gepland	5	5,5	7	8,5	10	13,5	12
werkelijk	4,6	4,1	4,2	3,9	4,9	8,4	12,9

Les: Het interne streefbedrag voor een jaar stellen we als team gezamenlijk vast. Voor sommige teamleden is een bijna onhaalbaar doel een sterke drijfveer, maar voor anderen zorgde datzelfde doel juist voor een onplezierige spanning, een gevoel van groepsdruk en teleurstelling als ondanks een jaar hard werken toch het doel niet is gehaald. We hebben een sterk team, juist doordat we veel verschillende karakters en vaardigheden in huis hebben. We hebben daaruit geleerd dat we intern minder de nadruk leggen op de eindopbrengst, maar veel meer nadruk op werven voor onze missie (bijvoorbeeld ook door bij te dragen aan de lokale fondsenwerving in andere landen).
Vanaf 2021 zijn we penvoerder van een strategisch, vijfjarig partnerschap met de Nederlandse overheid, Right2Grow, met een bijbehorende stevige overheidssubsidie. Een deel van deze inkomsten wordt besteed door onze partnerorganisaties – maar wel aan onze gezamenlijke missie, binnen de door ons gezamenlijk vormgegeven programma's, en onder onze eindverantwoordelijkheid. Het is een behoorlijk intensief traject, waarin we veel leren.



Fondsenwervingsstrategie The Hunger Project Nederland 2023-2027.

Maart 2023, update februari 2026.

1. Inleiding.

In deze notitie zetten we kort uiteen hoe The Hunger Project Nederland (hierna: THP Nederland) in de komende vijf jaar haar strategie om fondsen te werven inricht. Dit stuk is een bijlage bij ons strategisch plan voor 2023 – 2027. We hebben de strategie begin 2026 tegen het licht gehouden en aangepast aan recente ontwikkelingen.

Ten eerste geven we een beeld van de opbrengst van de huidige fondsenwerving aan de hand van de cijfers van 2020 t/m 2024. Dan volgt een hoofdstuk over de omgeving, met een SWOT analyse en de conclusies van een confrontatiematrix. Op basis hiervan schetsen we onze doelgroepen en werkwijze. Tot slot presenteren de doelstellingen voor toekomstige jaren.

Huidige situatie.

De onderstaande tabel laat zien waar onze financiering vandaan kwam in in de afgelopen 5 jaar.

Doelstelling in EUR	2020	2021	2022	2023	2024
Overheid	1.447.832	6.088.272	10.214.840	9.001.560	9.293.332
Loterijen	500.000	500.000	500.000	500.000	600.000
Organisaties zonder winststreven	2.395.187	971.076	853.851	1.561.203	453.569
Bedrijven	276.384	564.653	331.669	534.703	433.936
Particulieren	315.197	272.116	354.383	251.687	341.231
Totaal in EUR	**4.934.600**	**8.396.117**	**12.254.744**	**11.849.153**	**11.122.068**

De namen van de categorieën komen uit onze jaarrekening en worden bepaald door wet- en regelgeving. Zo kan een bedrijf ervoor kiezen om geld te schenken via een stichting, en dan komt de bijdrage van dat bedrijf in onze boeken terecht onder ‘organisaties zonder winststreven’. In onze aanpak zien wij dit dan niet als stichting, maar nog steeds als bedrijf.

THP heeft op dit moment een aantal beproefde manieren om fondsen te werven:

1. Investeerdersnetwerken. Daarvan kennen we er twee: Game Changers en Odisha’s 100. *In de praktijk bestaat Game Changers vooral uit ondernemers betrokken bij ons werk in Mozambique, en is het Odisha netwerk een mix van bedrijven en particulieren die betrokken zijn bij ons werk in India.*
2. Gerichte fondsenwerving onder bedrijven en stichtingen voor projecten en programma’s die vallen binnen onze strategie;
3. Subsidies van de (Nederlandse) overheid voor specifieke programma’s;
4. Samenwerkingen met bedrijven die in hun achterban fondsen voor THP werven;
5. Ondersteuning van particulieren met eigen acties voor THP;
6. Ondersteuning van fondsenwervende activiteiten in andere THP-landen.

Aanvullend hierop hebben wij een beperkt aantal fondsenwervende acties per jaar gericht op een groter publiek. Wij zien deze acties vooral als middel om onze doelstelling te delen en bekend te maken, en aan te geven dat we bijdragen daaraan verwelkomen. Vooralsnog laat een kosten/baten afweging zien dat het niet zinvol voor ons is om grootschalig in te zetten op een algemeen publiek: onze andere fondsenwervingskanalen zijn effectiever.

2. Omgeving.

In de omgeving van THP signaleren we een aantal trends op het gebied van fondsenwerving. Bij de totstandkoming van onze wereldwijde strategie zijn deze door een werkgroep uiteengezet. Het volledige overzicht is opgenomen als bijlage bij deze notitie, dit is de samenvatting:

- Van vertrouwen naar innovatie, impact en transparantie
- Issues, geen organisaties
- Demografische veranderingen: vrouwen krijgen een grotere rol in filantropie en jongeren wisselen vaker van doel
- Digitalisering (online fondsenwerving)
- Meer lokale fondsenwerving in de landen waar wij werken
- Meer nieuwe vormen van financiering: impact investeringen, community foundations, carbon credits
- Individuen zijn op zoek naar ervaringen
- Bedrijven willen waarde toevoegen voor klanten en medewerkers
- Het is druk op de fondsenwervings-'markt': er zijn steeds meer concurrenten
- Wereldwijde thema's zoals Shift the Power, de klimaat- en de voedselcrisis krijgen veel aandacht
- Grote donoren financieren vooral in fragiele staten
- Er wordt zoveel mogelijk lokaal gefinancierd (in plaats van via internationale NGOs).

SWOT.

Bovenstaande trends hebben we in relatie gebracht met onze sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen in een SWOT.

Sterkte.	Zwakte.
• Persoonlijke relatie met investeerders en financiers • Sterke basis in bedrijfsleven • Aantoonbare ervaring met overheidsfinanciering, ook als penvoerder • Positieve, van sector afwijkende toon • Transparant en open • Aantoonbare impact • Wendbare organisatie • Levert belevingen (reizen, ontmoetingen, netwerken) • Steeds grotere naamsbekendheid vanwege samenwerking met bedrijven • Voorloper in de Shift the Power discussie • We werken met een holistisch model wat zich goed leent voor samenwerkingen op deelthema's daarbinnen (bijvoorbeeld natuur, water, kindhuwelijken).	• Afhankelijk van persoonlijke relaties bij bedrijven en stichtingen • Geen grote getalsmatige achterban van investeerders (donateurs) en daarmee beperkte hoeveelheid ongeoormerkt geld voor innovatie en investeringen • Onderdeel van een internationale organisatie ten tijde van een (terechte) focus op lokalisering • De lokale registratie van onze landenkantoren staat sommige financiering in de weg • Nog steeds beperkte naamsbekendheid in Nederland.
Kansen.	**Bedreigingen.**
• Voedsel en de voedselcrisis staan hoog op de agenda, als issue • Online geefmogelijkheden nemen toe (en maken ongeoormerkt geld geven makkelijker) • Bedrijven zijn op zoek naar waardecreatie voor werknemers en klanten (wel vaak in Nederland)	• Bedrijven neigen vaker naar de financiering en sponsoring van lokale projecten in Nederland • Toenemende regelgeving en compliance eisen vergen veel inzet (en daarmee financiering) en kunnen een bedreiging zijn voor lokale fondsenwerving

• Bedrijfseigenaren die hun bedrijf verkopen zijn op zoek naar een zinvolle besteding van hun middelen. • Een grote overdracht van vermogen wanneer de oudere (babyboom) generatie overlijdt • Lokale fondsenwervers in onze landenkantoren maken lokale werving mogelijk.	• Reputatie van bedrijven en samenwerkingspartners kan effect hebben op reputatie THP • Negatieve beeldvorming over ontwikkelingssamenwerking, versterkt door toenemende polarisatie in de Nederlandse samenleving • Aansluitend bij dalend (politiek) draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking, lagere overheidsbudgetten, wat weer leidt tot meer concurrentie op de fondsenwervende markt • Financiers neigen naar niche financiering, innovatiefinanciering en projectfinanciering (in plaats van een bewezen effectieve, holistische en langdurige aanpak) • Nieuwe trends in het meten van impact (zoals Effective Giving) veranderen de beeldvorming over effectiviteit. Dit matcht niet altijd bij onze bewezen langdurige en community-led aanpak • Fondsenwerving op emotie (denk aan de zieligheidsfactor) is op korte termijn wellicht effectief, maar doen wij uit principe niet.

Sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen in relatie tot elkaar.

Een confrontatiematrix, waarbij sterke en zwakke punten in relatie worden gebracht met bedreigingen en kansen, laat zien dat wij meer geld voor onze missie kunnen werven door:

- in te zetten op het issue honger met ons eigen unieke geluid en bewezen impact;
- nog meer in te zetten op netwerk, relaties, ambassadeurs en boegbeelden in combinatie met bedrijven en bedrijfseigenaren, omdat daar kansen liggen m.b.t. waarde creatie voor werknemers en klanten, naamsbekendheid en fondsenwerving;
- ons trackrecord en onze holistische aanpak (die veel deelthema's omvat) vast te leggen en meer te delen: deze zijn interessant voor zowel financiers als samenwerkingspartners;
- onze vaste trouwe achterban nog beter te bedienen met persoonlijk contact, werkend vanuit een investor journey die doorwerkt tot nalatenschappen;
- ons trackrecord op het gebied van geoormerkt geld (projectfinancieringen bij bedrijven, stichtingen en de overheid) in te zetten voor het opbouwen van lokale fondsenwerving in programmalanden, aansluitend bij de Shift the Power beweging.

3. Doelgroepen en werkwijze.

De trends, SWOT en confrontatiematrix leiden tot de volgende keuzes in doelgroepen en werkwijze. Waarbij THP Nederland niet alleen op zoek is naar geld om een einde te maken aan honger en armoede, maar ook naar relaties, netwerk en de mogelijkheid tot het vergroten van onze naamsbekendheid door indien mogelijk mee te liften op de naamsbekendheid van onze investeerders.

Doelgroepen.

- Bedrijven, met als doel financiering en een grotere naamsbekendheid.
- Familiefondsen, vermogensfondsen (stichtingen).
- Grote professionele fondsen die wereldwijd gevestigd zijn.
- Particulieren die in hun eigen omgeving willen fondsenwerven.
- Ontwikkelingsorganisaties die passen bij de THP-filosofie, met als doel partnerschappen.
- Overheden (zowel nationale overheden als multilaterale donoren).

Hiernaast zullen wij de komende twee jaar werken met een pilot om de *investor journey* voor onze bestaande achterban te verbeteren.

Werkwijze.

THP onderscheidt zich door haar persoonlijke aanpak en unieke model. Onze fondsenwervende activiteiten volgen deze aanpak. Dat betekent het volgende:

- We zorgen dat we vindbaar zijn op onze thema's en communiceren dat we geld nodig hebben, onder alle doelgroepen.
- We werken de komende twee jaar aan een *investor journey* voor onze bestaande (en licht groeiende) particuliere achterban.
- We houden onze unieke toon en het communiceren over resultaten vast, maar voegen daaraan toe dat we voor alle doelgroepen meer willen communiceren over het grotere verhaal. Dat gaat niet alleen over veranderingen bij mensen en in hun dorpen, maar ook over belemmeringen die zij tegenkomen en hoe die soms verbonden zijn aan ons handelen hier (denk bijvoorbeeld aan de klimaatcrisis).
- We zetten in op actieve en persoonlijke ondersteuning van onze achterban en onze boegbeelden: we laten hen als het ware ons werk verkopen.
- We blijven ons richten op grote gevers en vermogensfondsen waarmee we een persoonlijke relatie opbouwen, en deze grote gevers en vermogensfondsen ondersteunen we zo goed mogelijk.
- We bieden 'belevingen' aan: investeerdersreizen, maar ook bedrijfsbezoeken, sportevenementen en netwerk. Onze bijeenkomsten zijn uniek en persoonlijk.
- We werken zoveel mogelijk met private investeerders in netwerken. We hebben twee netwerken, Game Changers (Mozambique) en Odisha's 100 (India). Voor het Odisha's 100 netwerk in India zoeken we in 2026 een opvolger (het programma eindigt in 2026). Dit is niet per definitie in de vorm van een netwerk dat we in Nederland bedienen met eigen bijeenkomsten. Het kan ook een groep investeerders zijn die weliswaar hetzelfde project financieren, maar voor wie enkel de communicatie- en rapportagemomenten samenvallen, naast individueel contact met de connectors.
- Voor we samenwerkingen met bedrijven en andere financiers aangaan, doen we een zogenaamde 'wortel en waarden' check waarin we onderzoeken hoe ze hun geld verdienen en hoe hun reputatie is, en of dit een risico is voor ons merk. We realiseren ons dat ons zicht hierop vaak beperkt blijft en leggen daarom een schriftelijke overeenkomst onder samenwerkingen waarbij onze naam expliciet verbonden wordt aan de naam van het bedrijf, met voorwaarden waaronder wij de samenwerking per direct kunnen verbreken.
- We sluiten slimme partnerschappen met one-issue organisaties of organisaties die sterk zijn in onderdelen van ons werk (bijvoorbeeld natuur, water, gezondheidszorg) met als doel financiering verkrijgen bij grote vermogensfondsen en overheden, innovatie van onze eigen strategieën en uiteraard het vergroten van onze impact. Ook op deze samenwerkingspartners doen we een check.

- We werken aan het vergroten van de capaciteit van lokale teams in programmalanden om fondsen te werven, vanuit de gedachte dat we onszelf uiteindelijk overbodig willen maken. Dit geldt zowel voor de capaciteit om fondsen te werven als om gefinancierde projecten uit te voeren en erover te rapporteren (compliance).
- Ons doel is fondsen te werven voor onze missie, niet voor onze organisatie in Nederland. Als we meer en beter fondsen kunnen werven door onze collega's in andere fondsenwervende landen of programmalanden te ondersteunen, dan doen we dat. Onze focus ligt daarbij op ondersteuning van programmalanden, bijvoorbeeld door hen te linken aan Nederlandse ambassades. De middelen (uren) die we hieraan besteden en de gerealiseerde inkomsten die niet via onze boeken lopen houden we bij en we leggen hierover verantwoording af in onze jaarstukken.
- We vinden het belangrijk om over het bovenstaande (fondsen werven voor onze missie) transparant te communiceren. We gaan in gesprek met brancheverenigingen om onder de aandacht dat onze inzet en resultaten hierop niet aansluiten bij hoe de effectiviteit van goede doelen op dit moment gemeten wordt.

Project.

We werken de komende twee jaar aan een project om de *customer journey* van onze huidige (licht groeiende) achterban te verbeteren.

Waar we nieuwe kansen zien om onze achterban te vergroten, maken we vooraf een investeringsplan en een kosten/baten-analyse.

4. Doelstellingen.

Onze doelstellingen zijn hieronder opgenomen. Aan het eind van elk jaar wordt de exacte doelstelling voor het volgende jaar bepaald en wordt de prognose voor de jaren erna voor vijf jaar aangepast (in de meerjarenbegroting die onderdeel is van de jaarrekening).

Doelstelling in EUR**	2025	2026	2027	2028	2029
Overheid	9.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Loterijen	1.133.000	1.240.000	1.026.000	600.000	600.000
Organisaties zonder winststreven	2.000.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000
Bedrijven	685.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Particulieren	250.000	250.000	300.000	350.000	400.000
Totaal in EUR	**11.513.000**	**6.340.000**	**6.226.000**	**5.900.000**	**6.000.000**

5. Organisatie.

Voor de uitvoering van deze fondsenwervende strategie hebben we de volgende mensen nodig:

- Mensen die actief zijn in (bedrijfs)netwerken, goed contacten kunnen leggen en ons verhaal kunnen 'verkopen' door er een passende ASK aan te koppelen;
- mensen die anderen communicatief kunnen ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van hun fondsenwervingsplannen en -campagnes;
- mensen met marketing expertise;
- mensen die goed zijn in het schrijven van voorstellen met programmalanden, het opzetten van partnerships en het managen van projecten en programma's;
- mensen die kunnen werken aan de capaciteitsvergroting in programmalanden en een relatie op kunnen bouwen met teams in programmalanden;
- communicatieve ondersteuning om onze merknaam en inhoud te communiceren aan relevante doelgroepen;
- een backoffice die dit alles organiseert en coördineert.

We streven ernaar om onze organisatie lean & meaningful te houden, om het ontstaan van onnodige overhead te voorkomen. Toch weten we dat behoud, maar zeker ook groei van ons investeerdersbestand betekent dat we moeten investeren.

We hebben in de afgelopen periode gekeken hoe we werken en waar versterking nodig is om onze doelstellingen te behalen. Dit leidt tot de volgende conclusies:

- De beslissing die we twee jaar geleden namen om de inzet richting het bedrijfsleven te versterken houden we vast (dit betreft de uren van de zogenaamde *connectors*)
- We gaan de komende periode goed kijken wat de balans moet zijn tussen communicatie en marketing in ons communicatie team
- Het aantal beschikbare uren om voorstellen te schrijven en programma's te beheren is op dit moment voldoende. In nieuwe voorstellen worden uren om programma's te beheren begroot, zodat als we aanzienlijk meer werk hebben, er ook meer uren zijn om deze partnerschappen te beheren
- De afhankelijkheid van de directie voor fondsenwerving was in het verleden te groot. We letten nu op dat we de verantwoordelijkheden ook bij andere teamleden beleggen, zodat als de directie wegvalt, dit de fondsenwerving niet schaadt
- De backoffice (coördinatie fondsenwerving, financiën, HR) is op de juiste sterkte voor de huidige financiering. Bij groei van onze middelen zal ook de backoffice mee moeten groeien.
- Om de *customer journey* beter in te richten moet er geïnvesteerd worden in software. Voorlopig is dat een kleine investering, maar het kan zijn dat we tijdens dit proces tot de conclusie komen dat we op zoek moeten naar een nieuw CRM-systeem omdat ons huidige systeem sterk verouderd is.

Trends in funding.

Introduction.

We used different resources to get to the 11 summarised trends taken up below. Most important resource that confirmed much of what we saw, and gave a great overview, was “The Existential Funding Challenge for Northern INGOS”, by Barney Tallack.

1. FROM TRUST TO INNOVATION, IMPACT AND TRANSPARENCY.

The call for innovation, impact and transparency is increasing among institutional as well as private donors, particularly on finance and safeguarding. The organization's reputation and track-record continue to be vital. However, multiple reports show that Impact ratings will become more important and that funders have a strong focus on the impact non-profits achieve.

2. ISSUES NOT ORGANIZATIONS.

This trend is specifically present amongst younger private donors, who are attracted to the cause, not the organisation. The Millennial generation onwards join issues, not organisations. “Single issue” charities (or those that are perceived to be single issue) are expected to do better because of this sentiment.

3. CHANGES IN DEMOGRAPHICS.

The world’s population will continue to grow in the foreseeable future - shifting the focus from funding from elderly supporters to funding from younger supporters. Women’s role in philanthropy is also changing, they are getting more power, both over decisions and funds, and they are more likely to give than men. Millennials and younger generations are generous, but less loyal to organizations which differ from the older generations that tend to be more loyal.

4. DIGITIZATION.

Giving online is here to stay: online appeals for causes as well as crowdfunding are increasing. New techniques like artificial and data intelligence are predicted to be used more for creating experiences for donors and for effective reporting and fundraising. Adoption of new technologies is highlighted as necessary for future operational efficiencies. More nonprofits are accepting (and proactively soliciting) cryptocurrencies.

5. DOMESTIC RESOURCE MOBILIZATION.

There is a growing recognition and mobilization of local philanthropy in less developed countries and fundraising is increasing, especially in Asia. However, Official Development Assistance (ODA) and the individual giving in the majority of these countries is still very small and northern INGOs are not the preferred recipients. Wire transfers home (remittances) are decreasing and the trend is predicted to continue.

6. NEW FUNDING MECHANISMS.

New mechanisms of funding are on the rise: community foundations (to pool donations), donor advised funds (charitable investment accounts) and impact investments (for both financial and societal profit). Work to mitigate Climate change can increasingly be funded by carbon offsets.

7. INDIVIDUALS WANT EXPERIENCES.

There is an increase of and need for new forms of stewardship for individual donors. A call for meaningful engagement that shows up in experiences and a personal approach. The group of very wealthy donors who donate large amounts is increasing.

8. VALUE FOR CORPORATIONS, THEIR BUSINESS AND THEIR CUSTOMERS.

Corporations increasingly have Corporate Social Responsibility (CSR) policies. Many Corporations have also incorporated the Sustainable Development Goals (SDGs) in their suitability plans. They are also elevating the engagement of their employees through opportunities and workplace giving. Consumers prefer to shop with value based businesses, leading to more integrated partnerships between business and NGOs. Corporates are focused on ROI - their investments need to have a high return on reach and impact. Corporate philanthropy is increasing in the wake of COVID-19.

9. A SATURATED MARKET.

In general, INGOs are competing for the same funds in a market that is decreasing (due to less commitment to the 0,7 Gross National Income (GNI) norm, as well as decreased public funding for international development). This leads to the need to make clear choices and focus on what to work on (thematically) and where to work (both programmatically and in fundraising).

10. TRULY GLOBAL THEMES.

Justice and equity is showing up as a growing theme which is closely linked within development work to ; Shifting the Power. There is an increased understanding from all types of funders and sectors of what being globally interconnected means when “push comes to shove” (as shown during the Covid-19 pandemic with racial justice). This is predicted to accelerate commitment to working on climate change, sustainable supply chains and food systems (issues that are close to “home” and/or are affecting close to “home”).

11. WHERE TO FUND, WHO TO FUND, HOW TO FUND AND WHAT TO FUND.

There are opposing trends in where to fund and whom to fund. There is more and more philanthropic funding going to middle income countries, whereas governments are increasingly likely to fund work in fragile states. Also, there is a localisation trend that seeks to shift power to communities to articulate their “development” priorities as well as local organisations to build their capacities. In partner countries, this is the tendency to fund projects and organisations closeby. Many funders are shifting more resources to health to serve very tangible pandemic related health issues and also focusing on climate change. For development work, the trend is to fund locally registered organisations which is also showing up in other conversations on decolonizing aid and Shifting the Power. On the other hand bigger foundations are looking for large international organisations that are sustainable and reliable, because they have diverse funding sources. Over the last 18 months many foundations have publicized ramping up general operating support to nonprofits they trust that are already in their portfolios to navigate these uncertain times. Will these less restricted funding become part of the new normal — or will funders will return to business as usual?



Bijlage 4.

Inrichting (internationale) organisatie.

The Hunger Project bestaat wereldwijd uit **9 partnerlanden** (waar voornamelijk financiering wordt geworven voor de programma's die we uitvoeren) en **13 programmalanden** (waar we deze programma's uitvoeren en waar ook lokaal fondsen geworven worden). The Hunger Project Nederland is – net zoals alle zusterorganisaties in de partnerlanden – een autonome organisatie met eigen statuten, een onafhankelijk bestuur en een Raad van Toezicht.

In het wereldwijde netwerk van The Hunger Project is daarbij steeds minder sprake van een 'klassiek' hoofdkantoor. Het hoofdkantoor in New York heeft weliswaar formeel een coördinerende rol, die net als alle andere taakverdelingen binnen de wereldwijde organisatie is vastgelegd in de zogenaamde Global Partnership Agreement (meest recente versie vastgesteld eind 2021). Maar die centrale coördinerende rol verschuift in de praktijk steeds meer naar een matrixorganisatie.

Vanuit Nederland coördineren we in die matrixorganisatie de institutionele fondsenwerving en de compliance vraagstukken die daarbij horen. Een van de directeuren van THP Nederland stuurt het zogenaamde Global Grants and Compliance Team aan. Vanuit die rol controleren we tevens project begrotingen (ook die van andere landen) en zijn we betrokken bij het opstellen van de begrotingen van alle programmalanden. Daarnaast zijn we intensief betrokken bij allerlei andere interne vraagstukken, zoals o.a. de werving en selectie van directieleden in partner- en programmalanden, kennismanagement en innovatie.

In Nederland bestaat ons team uit ongeveer 12 fte (18 personen). Twee daarvan vormen het bestuur/de directie. We hebben bewust gekozen voor een tweekoppige directie, waardoor we naast werk voor THP Nederland ook essentiële taken in de internationale organisatie kunnen uitvoeren. Er zijn geen andere managementlagen in de organisatie.

Binnen het team zijn er de volgende groepen functies:

- Medewerkers die geoormerkte financiering werven voor programmalanden en deze programma's samen met de teams in programmalanden beheren, zowel inhoudelijk als financieel;
- communicatie medewerkers;
- connectors – medewerkers die zich veelal richten op fondsenwerving onder en verbinden van bedrijven en particulieren;
- back office medewerkers (coördinatie, financiën, office management).

It always seems impossible, until it’s done.

~ Nelson Mandela

The Hunger Project
www.thehungerproject.nl
info@thehungerproject.nl | 030 2335340

The ZERO Hunger Project
NEDERLAND