

# ISOBRO

## STRATEGI FREM MOD 2025

*Godkendt på Repræsentantskabsmøde den 14. juni 2021*



# Indhold

## Baggrund

- Opsummering af medlemsundersøgelse 2019
- Markeds- og konkurrentbilledet
- SWOT-analyse
- Primære interessenter

## Ambitionsniveau

- Formål
- Vision
- Tilgang
- Målsætning

## Strategiske sigtelinjer

- Strategien på én side

## Nye strategiske fokusområder og afklaringer

## Mærkesager



# Opsummering af medlemsundersøgelse 2019

## 1. Eksistensberettigelse og markedsposition

- Foreningens vision/ambitioner og strategi skal matche den ønskede eksistensberettigelse.
- Branchens vagthund og kvalitetsstempel (etik, retningslinjer, lovgivning mv.)
- Branchens talerør og interessevaretagelse.
  - Ramevilkår (lovgivning, leverandører mv)
  - Gøre kagen større (public brancheimage, nye indsamlingsmetoder à la FB)
- Medlemsfordele (kursus, rådgivning, adgang til lokalforeningspuljen, FB Fundraiser mv.)

## 2. Transparens

- Internt: Hvad foregår der i foreningen, hvordan styrker vi ordentlighed...
- Eksternt: Vores mål/strategi, regler for regnskab, spiløkonomi, retningslinjer for telemarketing og gadehvervning, presseberedskab mv.)
- Balancen imellem at skulle beskytte medlemmer/branche og samtidig sikre ordentlighed hos alle (kan kræve konsekvenser)

## 3. Ydelser: Rådgivning og interessevaretagelse

- Rådgivning: Jura, etik/retningslinjer, fundraisingmetoder, især hjælpe små og nye.
- Interessevaretagelse
  - Politisk: Dagsorden-skabende aktiviteter, pressehåndtering, gør kagen større, rammevilkår, både reaktiv og mere pro-aktiv, hvor er vores mærkesager? Hvad er bestyrelsens/ledelsens mandat?
  - Økonomisk: Leverandører (Nets, FB, etc.)
- Erfaringsudveksling: ERFA-grupper, kurser og medlemsmøder, leverandøroplæg.

## 4. Mange hensyn

- Koordination: Placering og håndtering af landsindsamlinger (gentleman agreements)
- Medlemmers forskellige behov (værdi af ISOBRO's kvalitetsstempel, nogle vil have rådgivning og andre mest interessevaretagelse)
- Balance imellem at være "meget for få" eller "lidt for alle" (i dag meget for især de små)
- Styrken ved at være hele branchen samlet, opvejer de interne forskelle – branchen og rammevilkår står øverst.

## 5. Forventningsafstemning/ressourcer

- Mere konsistens imellem forventninger og leverancer, herunder prioritering af ydelser (jf. 3), mange hensyn og kommunikation.
- Effektiv håndtering og kommunikation, der kan minimere ressourcetræk.
- Kompetencer i sekretariatet og størrelsen af dette, skal matche strategi og prioriteter.
- Bedre udnyttelse af medlemmers kompetencer (jf. ERFA-grupper, diverse udvalg) – sekretariatet skal ikke gøre det hele.

## 6. Kommunikation

- Kommunikationsplan og politikker kan sikre markedspositionering (jf. 1), indfrielse af interne/eksterne behov for transparens (jf. 2), synlighed og pondus i forhold til interesse-varetagelse (jf. 3), herunder konsistent kommunikation hos/fra medlemmer vedr. mærkesager.
- Prioritering af ovenstående i forhold til forventninger/ressourcer (jf. 5), herunder løbende kommunikation af målfrielse.

# Markeds- og konkurrentbilledet

## I forhold til ISOBRO: Andre brancheforeninger

Dansk Erhverv oprettede i 2020 "Civilsamfundets brancheforening" (CB), hvor en del af de toneangivende medlemmer af ISOBRO også er medlem. DE arbejder også for at skabe bedre rammevilkår, facilitere et godt samarbejde imellem medlemmerne, sikre en stærk fælles stemme i samfundsdebatten og varetage fællesinteresse med det politiske system og kommercielle aktører, information og pressearbejder.

- Styrker: DE har en stærk markedsposition og muskel, stærk politisk interessevaretagelse, toneangivende NGO er medlemmer.
- Svagheder: Kræves medlemskab af DE + CB kontingent på kr. 8.500, civilsamfundet ikke øverste prioritet i DE, der kan opstå interesse konflikter (miljø, leverandører til NGO, etc.) og fokus er ikke fundraising.

Når medlemmer er talsmænd: Når medlemmer af ISOBRO taler på branchens vegne er det med til at udvande foreningens pondus og værdi.

## I forhold til ISOBRO: Organisationer som ikke er medlem af ISOBRO

Organisationer, som ikke er medlem af ISOBRO, men alligevel kan få glæde af foreningens arbejde, udgør et markedspotentiale. I dag er 210 ud af 967 eller 21,7 % af de LL §8A godkendte organisationer medlem af ISOBRO. De indeholder dog majoritet af de større organisationer og dermed majoriteten af sektoren.

## I forhold til medlemmer: Det offentlige

Når det offentlige tilbyder samme services som NGO (fx salg fra genbrugsstationer, planlagt indsamling til miljøaktiviteter) vil det blive oplevet som en alternativ mulighed blandt danskerne - og dermed kunne reducere muligheden eller lysten til at støtte velgørenhed.

Det offentlige træk på frivillige til forskellige opgaver i lokalmiljøet - kan reducere ønsket om at bidrage til frivilligt arbejde i en NGO.

## I forhold til medlemmer: Virksomhed er fundraiser

Virksomheder donerer direkte til projekter udenom NGO'erne. Amazon.com og andre gør det i USA, og det spreder sig. Der er flere eksempler i Danmark;

- Netto og Neye har samlet ind til kræftforskning i Sundhedsvæsenet.
- Body Shop har samlet ind til miljøprojekter.

## I forhold til medlemmer: Private er fundraisere

Digitalisering giver mulighed for at give sin støtte til mere nærværende og konkrete projekter/personer - udenom en NGO og dens omkostninger.

# SWOT-analyse

## STYRKER

- Dækker branchen med mange medlemmer - ingen andre stiller lige så skarpt ind på fundraising og indsamlingsetik.
- Sørger for gode rammer for medlemmernes indsamlingsaktiviteter.
- Tilbyder god rådgivning og service: Til store og små NGO og mange forskellige medarbejdere, samt tilbyder medlemsfordele (kursus, rådgivning, adgang til lokalforeningspuljen, FB Fundraiser mv.)
- Branchens vagthund og kvalitetsstempel for medlemmer og omverdenen.
- God medlemsopbakning ifølge Grace Analyse, herunder øget betalingsvillighed blandt medlemmer (før corona)

## MULIGHEDER

- Særligt vækstpotentiale blandt NGO, som ikke er medlem – og potentiale ved at løfte associerede medlemmer til fuldt medlemskab.
- Forsat vækst i fundraisingmarkedet.
- Øget digitalisering giver mulighed for nye fundraising greb hos medlemmerne, men kræver at disse kompetencer tilegnes i ISOBRO.
- Behov for værdifulde fællesskaber, der giver identitet:
  - Øget interesse for frivilligt indsamlingsarbejde - mere fokus på understøttelse af frivilligt arbejde.
  - Flere opsøger branchen - øget uddannelsesbehov.
- Tiltrække flere frivillige til indsamlingsområdet.

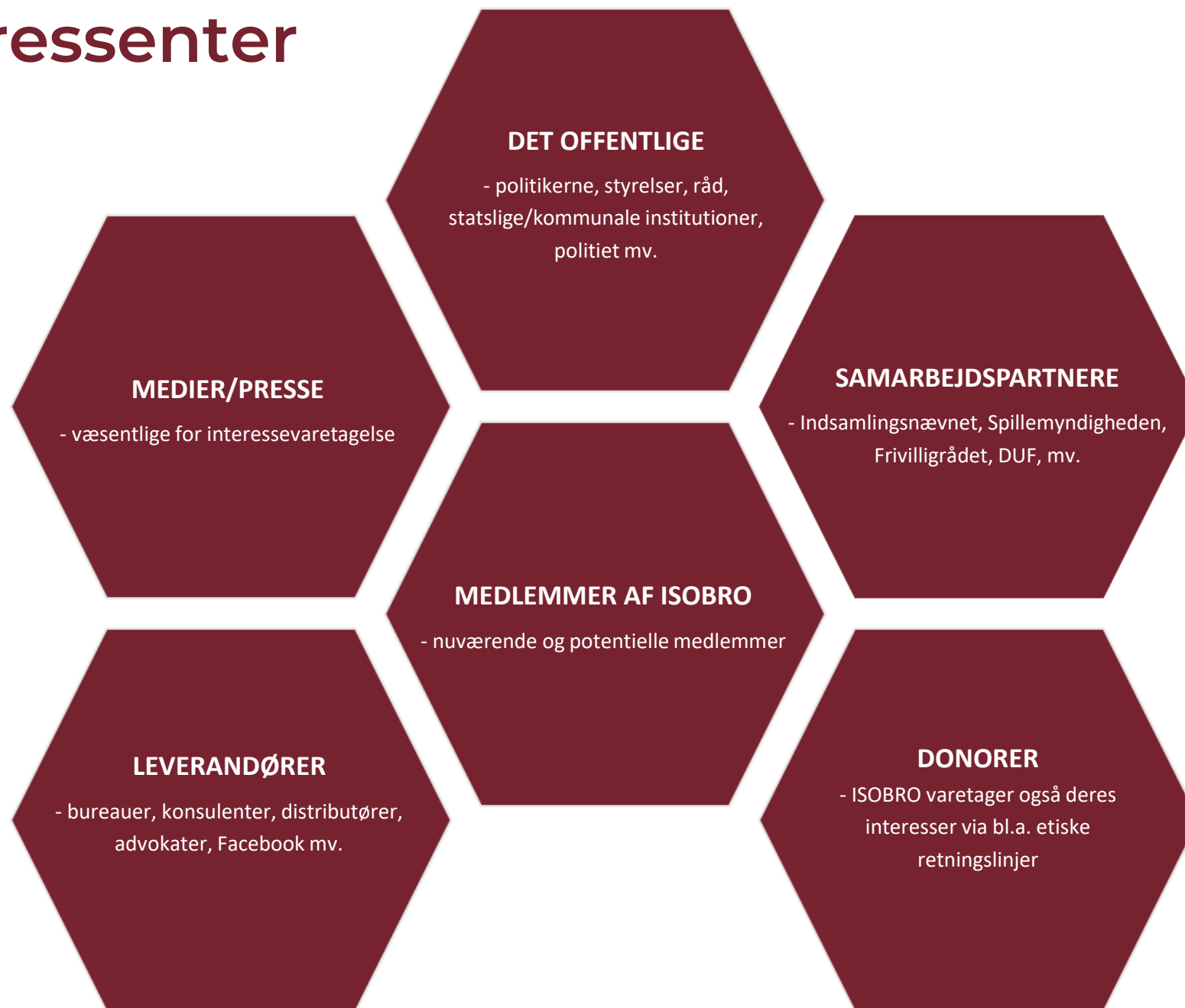
## SVAGHEDER

- Ubalance mellem forventninger og ressourcer (forstærket af manglende mål, prioriterede indsatser og mærkesager osv.), hvilket giver uklar differentiering vs. CB.
- Tabte politiske relationer og kompetencer matcher ikke niveauet i en større NGO.
- Blandt medlemmer, set som reaktive i forhold til interessevaretagelse, transparens mangler og manuel/ikke optimal opgaveløsning.
- Manglende medlemsinvolvering, transparens, samt uklar og alt for afsenderorienteret kommunikation fra ISOBRO vedr. mærkesager.
- Manglende mandat til bestyrelsen og ledelsen.

## TRUSLER

- CB overtager rollen som branchens talerør.
- Tillid til branchen mistes: Politiske og lovgivningsmæssige rammer strammes ved manglende compliance i branchen (jf. UK situationen)
- Offentlige konkurrence: f.eks. tilbyder salg fra genbrugsstationer, laver indsamling til miljøaktiviteter og trækker mere på frivillige.
- Økonomisk krise (finanskriser, sygdom mv.) vil påvirke skrøbelig økonomi i foreningen.
- Danskernes egne indsamlingsaktiviteter (offentlig puljer nu afsat til at fremme crowdfunding)

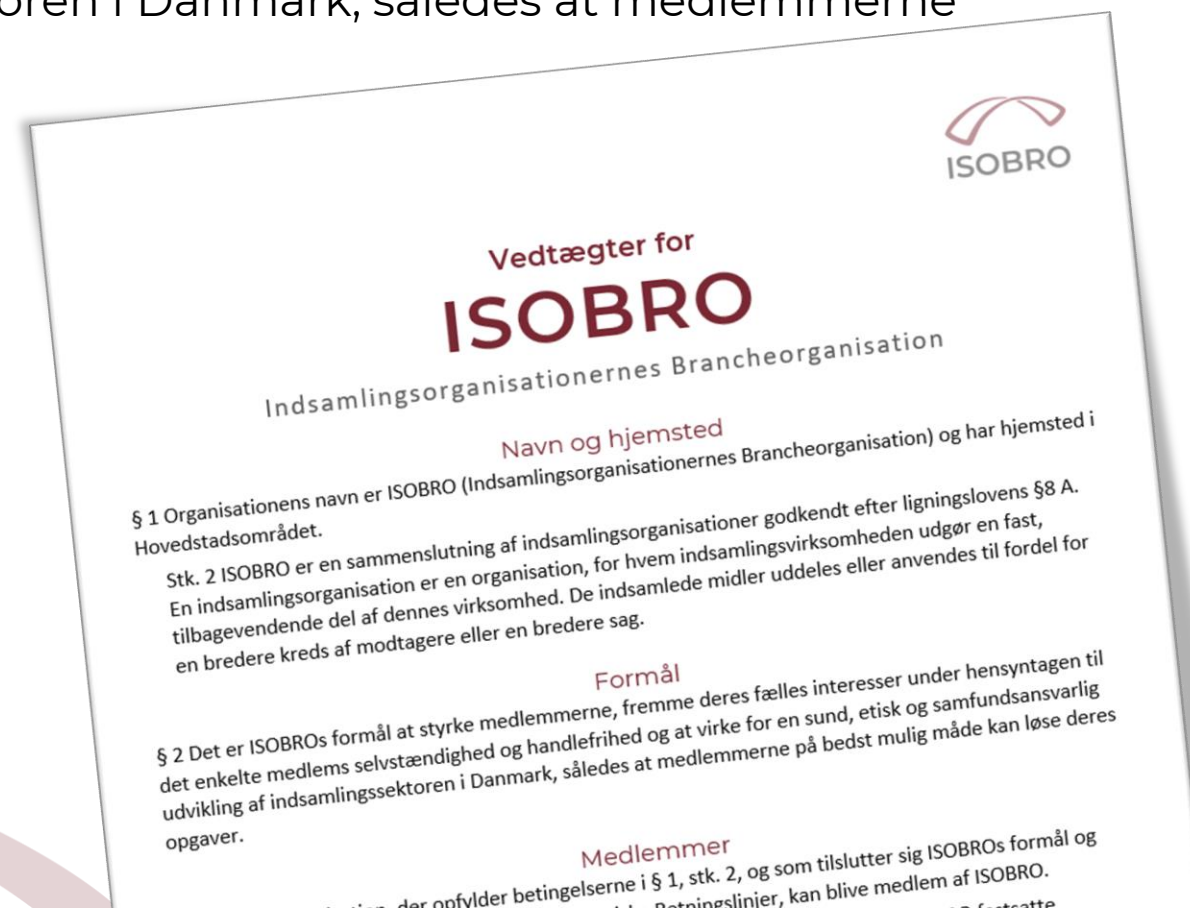
# Primære interessenter



# Ambitionsniveau

## ISOBRO's formål

Styrke medlemmerne og fremme deres fælles interesser under hensyntagen til det enkelte medlems selvstændighed og handlefrihed og virke for en sund, etisk og samfundsansvarlig udvikling af indsamlingssektoren i Danmark, således at medlemmerne på bedste mulig måde kan løse deres opgaver.



# Ambitionsniveau

## ISOBRO's Vision

Indsamlingssektorens stærkeste brancheforening, hvor vi sammen sikrer medlemmerne de bedste rammevilkår og vækst i den folkelige opbakning til velgørenhed - Danskerne skal forsat være blandt de mest engagerede i verden.

Fortrukne kvalitetsstempel blandt medlemmer og interessenter ved at:

- Sikre en høj etik i indsamlinger og regnskaber der kan fastholde tilliden til indsamlingssektoren.
- Være Danmarks førende kompetencecenter og formidler indenfor fundraising og frivilligt indsamlingsarbejde, som sammen med stærke medlemsfordele kan sikre medlemmerne best-in-class kompetencer og muligheder.



# ISOBRO's tilgang

- ISOBRO er og vil være en **netværksbaseret brancheorganisation** med et lille effektivt sekretariat, der skaber forandring i samarbejde med medlemmerne og eksterne relationer. Dette igennem udvalg, arbejdsgrupper og strategiske partnerskaber med samarbejdspartnere udenfor organisationen. Den netværksbaserede model giver mulighed for at skalere og trække på relevante ressourcer i forhold til medlemmernes mange forskellige behov og branchens skriftende problemstillinger uden et stort og dyrt sekretariat.
- I arbejdet med at **skabe forandring** og sikre medlemmerne de bedste rammevilkår, tror vi på den konstruktive og ligeværdige dialog, hvor vi lytter og hele tiden forsøger at forstå andre interessenters verdenssyn. Dette for at skabe meningsfulde løsninger for alle parter og vide hvordan og hvornår vores medlemmers interesser kan kobles på andre og mest effektivt skabe resultater.
- Vi anerkender og respekterer **forskellighed** og forskellige holdninger. I arbejdet for medlemmernes interesser søger vi altid at vi sammen taler med én stemme der gør os stærkere, samt at koordinere og afstemme ved enkelte tilfælde, hvor enighed ikke kan findes.

# ISOBRO's Målsætninger 2021-2025

## Stærk medlemstilslutning

- Årlig vækst i medlemsbasen på minimum 5% - *udgangspunktet er 210 medlemmer ved indgangen til 2021*
- Højt niveau i NPS\* blandt medlemmerne - *dette sættes af bestyrelsen på baggrund af baseline*
- 75% har deltaget i minimum en medlemsaktivitet årligt - *særligt fokus på repræsentantskabsmødet*

## Solid økonomi med henblik på at sikre udvikling

- Den årlige vækst i omsætning skal i perioden 2023-2025 udgøre 10% - *i perioden 2021-2022 dog 5%*
- Egenkapitalen skal minimum være lige med ISOBRO's forpligtigelser - *ca. 1,1 million DKK i 2021*
- 25% af omsætningen skal komme fra andet end medlemskontingent - *gerne fra aktiviteter der øger medlemmernes kompetencer f.eks. medlemsmøder, netværk, konferencer, uddannelse og kursusvirksomhed.*

## Strategisk interessevaretagelse for medlemmerne

- Vi udvælger et antal mærkesager, som vi proaktivt prioriterer i det efterfølgende år - *godkendte policy papers*
- Beredskabsplaner klar på identificerede politiske åbninger eller trusler for hurtig reaktiv implementering
- Udarbejdelse og godkendelse af årlig intern kommunikationsplan - *herunder mål for pressedækning*

\*NPS - Net promoter score

# Strategiske sigtelinjer

- 1) Styrke gennemslagskraft og interessevaretagelse, der sikrer de bedste rammevilkår og en position som indsamlingssektorens stærkeste brancheforening – vi skal have positionen som sektorens talerør.
- 2) Bidrage til en sund og etisk udvikling af branchen og medlemsorganisationerne for at fastholde tilliden til indsamlingssektoren.
- 3) Leverer en professionel rådgivning, vidensdeling og kommunikation, der skaber værdi og loyalitet blandt medlemsorganisationerne.
- 4) Sikre at ISOBRO er en åben organisation med et økonomisk og stærkt operationelt fundament.

# Strategiske sigtelinjer

## **1. Styrke foreningens gennemslagskraft og interessevaretagelse, der sikrer de bedste rammevilkår for medlemmerne og en position som indsamlingssektorens stærkeste brancheforening - vi skal have positionen som sektorens talerør**

- A. Identificere og prioritere politiske indsatsområder og mærkesager i årlig kommunikationsplan, der godkendes af repræsentantskabet og udmønter sig i godkendte policy papers.
- B. Arbejde for at ISOBRO kommunikerer med én stærk stemme, herunder at sikre opbakning og mandat til bestyrelse og ledelse, til at agere på prioriterede politiske indsatsområder og mærkesager. Medlemmer og interessenter er orienterede og aktiverede.
- C. Etablere ISOBRO som foretrukken kilde hos toneangivende medier.
- D. Sikre stærke relationer til politikere, embedsmænd, opinionsdannere og andre vigtige aktører - Lobbyisme og høringsvar.
- E. Arbejde med proaktiv og reaktiv presseindsats, herunder bl.a. ekstern synlighed gennem debatindlæg og kronikker, der fremmer forståelsen af indsamlingsorganisationernes vilkår, samt sikre at beredskabsplaner ligger klar for hurtig reaktiv implementering.
- F. Etablere et værdiskabende samarbejde med andre brancheorganisationer, herunder især CB:
  - Koordinering af mærkesager for at undgå modstridende interessevaretagelse.
  - ISOBRO holder fokus på indsamlingsmæssige problemstillinger, men ISOBRO vil trække på CB i interessevaretagelse for medlemmerne på områder, hvor CB ved deres størrelse kan styrke sektorens forhandlingsposition.

# Strategiske sigtelinjer

## 2. Bidrage til en sund og etisk udvikling af branchen og medlemsorganisationerne for at fastholde tilliden til indsamlingssektoren

- A. Etablere mere **konkrete** retningslinjer for etik i indsamlinger og regnskaber, som skal kommunikeres og forankres bedre i de enkelte organisationer.
- B. Sikre opfølgning og governance så ISOBRO's medlemsorganisationer altid står på den rigtige side af lov og etik, herunder;
  - Løbende kontrolindsats hos medlemsorganisationerne på prioriterede områder.
  - En whistleblower-ordning hvor man som medlemsorganisation kan informere ISOBRO om mistanke om brud på de etiske retningslinjer, hvorefter ISOBRO beder den indberettede organisationen om en redegørelse og handlingsplan. Baseret på dette går ISOBRO i dialog omkring anbefalinger og råd til den indberettede organisation.
  - Indberetning af medlemmer, der forsat overskrider retningslinjerne, til branchenævnet samt etablere konsekvens ved manglende efterlevelse - i yderste fald eksklusion af foreningen.
  - Opfordre medlemsorganisationerne til at nedskrive deres egen tolkning af de etiske retningslinjer, som skal vedtages i organisationen. Medlemsorganisationerne opfordres også til at offentliggøre, hvem man vil modtage midler fra.

# Strategiske sigtelinjer

## **3. Levere en professionel rådgivning, videndeling og kommunikation der skaber værdi og loyalitet blandt medlemsorganisationerne**

- A. Sikre best-in-class viden, råd og vejledning indenfor de årligt fastlagte fokusområder.
- B. Tilbyde tidsaktuelle uddannelser, kurser og medlemsmøder, der sikrer relevant kompetenceudvikling indenfor bl.a. fundraising, økonomi, ledelse og indtjeningsaktiviteter.
- C. Skabe relevante medlemsfordele gennem aftaler med strategisk vigtige leverandører til indsamlingsorganisationer.
- D. Sikre involvering og tværgående erfaringsudveksling, herunder tilbyde segmenterede netværk på forskellige niveauer i organisationerne (CEO, fundraising, frivillighed, CFO og kommunikation) og etablere arbejdsgrupper og medlemsmøder på mærkesager.
- E. Engagere og involvere i de strategisk mærkesager, herunder en årlig kommunikationsplan og forelæggelse af mærkesager for repræsentantskabet.

# Strategiske sigtelinjer

## 4. Sikre at ISOBRO er en åben organisation med et økonomisk og stærkt operationelt fundament

- A. Involvering af medlemsorganisationerne i policy-udvikling og beslutningsprocesser, samt sikre en åben, ærlig og klar kommunikation til medlemmerne om foreningens strategier, handlingsplaner og resultater.
- B. Organisatorisk kalibrering, hvor kontingentstruktur og ressourcer balancerer medlemsorganisationernes forventninger til ISOBRO's opgavevaretagelse og kontingentstørrelse.
- C. Løbende opretholdelse af relevante sekretariatskompetencer i overensstemmelse med medlemsorganisationernes forventning og vedtagne fokusområder.
- D. Omkostningseffektiv levering af ydelserne til medlemmer bl.a. gennem digitalisering.
- E. Trivsel og arbejdsglæde, herunder sikre strategisk retning og ressourcer der matcher, samt målstyring af sekretariatets indsatser

# Strategien på en side

## Vision

Indsamlingssektorens stærkeste brancheforening, hvor vi sammen sikrer medlemmerne de bedste rammevilkår og vækst i den folkelige opbakning til velgørenhed - Danskerne skal forsat være blandt de mest engagerede i verden.

Fortrukne kvalitetsstempel blandt medlemmer og interessenter ved at sikre fortsat høj etik i indsamlinger og regnskaber, samt være Danmarks førende kompetencecenter og formidler indenfor fundraising og frivilligt indsamlingsarbejde

### 1. Gennemslagskraft og interessevaretagelse

- a. Prioritere politiske indsatsområder
- b. Kommunikerer med én klar og tydelig stemme
- c. Foretrukken kilde hos toneangivende medier
- d. Stærk relation til politikere, embedsmænd mv.
- e. Proaktiv og reaktiv presseindsats, herunder bl.a. debatindlæg og kronikker
- f. Værdiskabende samarbejde med andre brancheorganisationer

### 2. Sund og etisk udvikling af branchen

- a. Etablere konkrete retningslinjer for etik i regnskaber og indsamlinger
- b. Sikre opfølgning og governance, herunder konsekvens ved manglende efterlevelse
  - Løbende kontrolindsats
  - Whistleblower-ordning
  - Indberetning til branchenævnet
  - Egen tolkning af de etiske retningslinjer

### 3. Professionel rådgivning og vidensdeling

- a. Best-in-class rådgivning og vejledning
- b. Tidsaktuelle uddannelser, kurser m.m.
- c. Relevante medlemsfordele med strategisk vigtige leverandører
- d. Involvering og tværgående erfaringsudveksling, herunder arbejdsgrupper og netværk
- e. Involvere og engagere i ISOBRO's strategisk mærkesager

### 4. Økonomisk og stærkt operationelt fundament

- a. Involvering af medlemsorganisationerne i policy-udvikling og beslutningsprocesser, samt sikre en åben og klar kommunikation til medlemmerne om ISOBRO's strategier, handlingsplaner og resultater
- b. Organisatorisk kalibrering, hvor kontingentstruktur og ressourcer matcher medlemsorganisationernes forventninger og behov
- c. Løbende opretholdelse af relevante sekretariatskompetencer
- d. Omkostningseffektiv levering af ydelserne ISOBRO's til medlemmer bl.a. gennem digitalisering
- e. Trivsel og arbejdsglæde, herunder strategisk retning, ressourcer der matcher og målstyring af sekretariatets indsatser



# Nye strategiske fokusområder og afklaringer

- Fokuser og styrke ISOBRO's interessevaretagelse for medlemmerne, herunder 3 udvalgte mærkesager.
- Højne fokus på etiske retningslinjer og overholdelse af lovgivning, herunder kontrol, opfølgning og konsekvenser.
- Øget medlemsinvolvering, samt mere klar, transparent og relevant kommunikation.
- Forslag om at tilføje "etisk" og "Danmark" til ISOBRO's vedtægter.
- Stærkt udbud af og løbende tilretning af aktiviteter der øger medlemmernes kompetencer f.eks. medlemsmøder, netværk, konferencer, uddannelse og kursusvirksomhed.
- ISOBRO tilbyder ikke individuel juridisk rådgivning til enkelte organisationer.
- ISOBRO varetager medlemmernes interesser på frivilligområdet, men primært indenfor fundraising og indtjeningsaktiviteter.
- ISOBRO vil samarbejde med relevante aktører f.eks. CB om den bredere politiske interessevaretagelse for hele civilsamfundet, og ISOBRO vil holde fokus på indsamlingsmæssige problemstillinger.

# Mærkesager *(oplæg til diskussion)*

Mærkesager, som vi som vi allerede prioriterer:

- Indsamlingsloven, herunder medlem/donor begrebet.
- Betalingsmarkedet, herunder NETS.
- Genbrug, herunder den grønne affaldssektor, unfair konkurrence, affaldsgebyr mv.
- Hvidvaskloven, herunder terrorfinansiering og banker.
- Almennyttige lotterier, Spillemyndighederne, ny bekendtgørelse på vej? Fysiske lodder!

Løbende opgave mere end mærkesager:

- Etik og branche omdømme.
- Politikernes og embedsværkets kendskab til medlemmerne, deres betydning og rammevilkår.
- Udlodningsmidler, puljer mv. - tilvejebringelse af en bredere økonomi.
- Rammer for frivilligt arbejde i Danmark.

# Strategien på en side (kort)



Strategiske sigtelinjer