



**THE ZERO  
HUNGER  
PROJECT**  
NEDERLAND

35 jaar



Jaarverslag The Hunger Project Nederland 2015

**ORGANISATIE EN FINANCIËN**

Utrecht, 16 maart 2016

## Inleiding

2015 was een uitstekend jaar voor The Hunger Project Nederland. Allereerst omdat in de Verenigde Naties het einde van de honger en armoede door de gezamenlijke wereldleiders werd vastgesteld als haalbaar doel voor de hele wereld. En dat daarbij het belang van een geïntegreerde aanpak wordt onderschreven. Maar ook omdat The Hunger Project op weg naar dat einde van de honger stevige resultaten boekte en we steeds beter worden om dat te meten. En de klap op de vuurpijl: we hadden in Nederland de hoogste inkomsten ooit. Wereldwijd vielen de inkomsten helaas nog wel wat tegen – we bleven achter bij ons wereldwijde groei-doel, en de wereldwijde inkomsten daalden ten opzichte van het voorgaande jaar. Een fors deel van die daling werd veroorzaakt door de wisselkoers van de dollar, omdat het grootste deel van de inkomsten buiten Amerika wordt gegenereerd. Maar het goede nieuws van alle andere resultaten doet die tegenvallende inkomsten al snel verbleken. In dit jaarverslag vindt u veel meer over de activiteiten, resultaten, inkomsten en bestedingen van The Hunger Project in 2015.

Dit jaarverslag geldt als aanvulling op het publieksjaarverslag (het jaarmagazine) van The Hunger Project Nederland, dat digitaal beschikbaar is via [www.thehungerproject.nl](http://www.thehungerproject.nl). Het is ook mogelijk om een gedrukt exemplaar van het publieksjaarverslag op te vragen via [info@thehungerproject.nl](mailto:info@thehungerproject.nl).

In het eerste deel van dit jaarverslag staat de organisatie centraal. Het tweede deel van dit verslag gaat over de financiën, en bevat onder andere de jaarrekening. Ook dit verslag is digitaal beschikbaar op [www.thehungerproject.nl](http://www.thehungerproject.nl).

Veel leesplezier!

## Inhoudsopgave

### DEEL 1 DE ORGANISATIE

Algemene informatie	3
1. Doelstelling, missie en visie	4
2. Strategie en aanpak wereldwijd	5
3. Resultaten en impact	9
4. Monitoring en evaluatie	21
5. Strategie en beleid Nederland	27
6. Resultaten en prestaties Nederland	29
7. Risico management & risicospreiding	32
8. Communicatie	33
9. Interne organisatie	37
10. The Hunger Project Nederland en wereldwijd	41
11. Toekomstplannen	43
12. Verantwoordingsverklaring toezichthouder	44

### DEEL 2 DE FINANCIËN

Inleiding	47
1. Inkomsten	47
2. Kosten en kostentoerekening	49
3. Besteding aan doel	50
4. Omvang en verloop van reserves en fondsen	51
5. Geldstromen binnen de wereldwijde organisatie	52
6. Beleggingsbeleid	53
7. Jaarrekening	54
1. Inleiding	54
2. Balans per 31 december 2015	55
3. De staat van baten en lasten over 2015	56
4. Waarderingsgrondslagen	57
5. Toelichting op de balans	59
6. Toelichting op de staat van baten en lasten	62
7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	65
8. Specificatie en toerekening aan de doelstellingen	69
9. Meerjarenbegroting 2014-2017	70
10. Controle-verklaring accountant	72
Bijlage: Partners 2015	74

## Algemene informatie

### Stichting The Hunger Project

Per 1 april 2016 verhuizen wij naar een grote-mensen-wow-kantoor. Een duurzaam deel-pand met veel raam en ruimte, vlakbij het Centraal Station en het Ledig Erf – in Utrecht.

Ons nieuwe adres is:

Arthur van Schendelstraat 500  
3511 MH Utrecht

Telefoon: 030 233 53 40

E-mail: [info@thehungerproject.nl](mailto:info@thehungerproject.nl)

Website: [www.thehungerproject.nl](http://www.thehungerproject.nl)

De stichting The Hunger Project Nederland is opgericht op 1 december 1980. The Hunger Project Nederland is onderdeel van een internationaal netwerk en als zodanig verbonden met de wereldwijde organisatie The Hunger Project Global, waarvan het hoofdkantoor is gevestigd in New York.

IBAN: NL69 TRIO 0254 7828 76

KvK: 41201198

RSIN: 816048903

## 1. Doelstelling, missie en visie

De **doelstelling** van The Hunger Project is het beëindigen van chronische honger en armoede over de gehele wereld, en alles wat daarmee verband houdt of daartoe bij kan dragen, in de ruimste zin van het woord.

The Hunger Project heeft als **missie** een einde te maken aan chronische honger en armoede door vooruitstrevende, duurzame, grassroots strategieën waarin vrouwen centraal staan. En door te pleiten voor de invoering van deze strategieën over de hele wereld. The Hunger Project streeft naar een wereld waarin elke vrouw, elke man en elk kind een gezond, zelfredzaam en waardig leven leidt.

The Hunger Project heeft de **visie** en overtuiging dat een duurzame beëindiging van de honger alleen kan worden bereikt door de direct betrokkenen zelf. The Hunger Project ondersteunt mensen in lage inkomenslanden om op eigen kracht een toekomst op te bouwen zonder honger. The Hunger Project ziet mensen met honger als volwaardige individuen die in principe in staat zijn hun eigen honger te beëindigen, als zij daar de kans toe krijgen. Mensen met honger zijn niet het probleem, zij zijn de oplossing. Voorwaarde daarvoor is dat mensen in lage inkomenslanden ondersteund worden om zich bewust te worden van hun eigen vermogens, hun kansen voor het duurzaam beëindigen van hun eigen honger te herkennen en begrijpen, en de benodigde capaciteiten daartoe te ontwikkelen.

The Hunger Project hanteert daarbij de volgende richtinggevende principes: menselijke waardigheid en mensenrechten; gelijkheid van mannen en vrouwen; empowerment; maximaliseren van effectiviteit; onderlinge verbondenheid; duurzaamheid; sociale transformatie; holistische benadering; decentralisatie en transformerend leiderschap.



## 2. Strategie en aanpak wereldwijd

Omdat honger veel verschillende oorzaken kent, richt The Hunger Project zich op het ‘integraal’ aanpakken van die oorzaken – juist op verschillende terreinen tegelijk. Deze integrale aanpak speelt een belangrijke rol in het duurzaam oplossen van honger. En met het aannemen van de nieuwe Sustainable Development Goals (ook wel de Global Goals) erkent ook de wereldgemeenschap zowel het einde van de honger als haalbaar doel, als het belang van een brede, geïntegreerde aanpak ervan.



The Hunger Project gaat er altijd van uit dat mensen met honger zélf de belangrijkste oplossing zijn voor dit vraagstuk. Cruciaal is dat zij hun eigen kracht ontdekken en gebruiken, hun eigen prioriteiten stellen, en de ruimte krijgen om vooruitgang te boeken in het ter plekke hoogst haalbare tempo. Waardoor het uiteindelijk heel goed mogelijk is om blijvend een einde te maken aan chronische honger en armoede.

### Verandertheorie

Op basis van ruim 35 jaar ervaring met werken aan het einde van de honger heeft The Hunger Project een verandertheorie ontwikkeld, die aan de basis staat van al onze interventies. Deze is te vinden [op onze website](#). In de rest van dit hoofdstuk wordt de uitwerking van deze theorie verder toegelicht.

De aanpak van The Hunger Project wordt gevormd door drie kernelementen:

- Mobiliseren van mensen om zelf in actie te komen
- Empowerment van vrouwen
- Samenwerking met lokale overheden

### **Mobiliseren van mensen om zelf in actie te komen**

The Hunger Project traint vrouwen en mannen op het platteland van lage (en lage midden-) inkomenslanden, en geeft hen inzicht in hun eigen capaciteiten en mogelijkheden. Want zonder zelfvertrouwen en geloof in het eigen kunnen is actie ondernemen lastig. Daarom organiseert The Hunger Project Visie, Commitment en Actie (VCA)-workshops waarin dorpsbewoners hun dromen en visie op een betere toekomst vormgeven.

Ze maken zelf concrete en haalbare plannen om hun dromen te verwezenlijken. De mensen voeren zélf hun plannen uit met zo veel mogelijk lokale bronnen, en met ondersteuning van The Hunger Project. Vervolgens helpen we mee om gemeenschappen op te bouwen waarin iedereen zich kan ontwikkelen. Zo krijgen mensen bijvoorbeeld toegang tot scholing, gezondheidszorg, voedselbank en microfinanciering.

Essentieel zijn de lokale vrijwilligers, de *animators*, die enthousiast zijn over de nieuwe mogelijkheden die zij zien. Deze mensen worden getraind om zelf weer trainingen te geven waarin zij anderen inspireren tot actie. Zij stimuleren mensen in hun eigen gemeenschap om acties en veranderingen door te voeren, door die verandering zelf 'voor te leven', en zo te laten zien wat er mogelijk is. Wereldwijd werkt The Hunger Project met bijna 400.000 getrainde vrijwilligers, die op hun beurt miljoenen anderen in hun eigen gemeenschap mobiliseren om in actie te komen.

### **Empowerment van vrouwen**

Bij honger denk je misschien niet meteen aan ongelijkheid tussen man en vrouw. Toch zijn voedselschaarste en de ongelijkheid tussen man en vrouw in ontwikkelingslanden onlosmakelijk met elkaar verbonden. Hoewel vrouwen de verantwoordelijkheid dragen voor het vervullen van de basisbehoeften van hun gezin, worden veel vrouwen systematisch buitengesloten. Ze hebben geen toegang tot onderwijs, geld of invloedrijke posities en zo blijft veel potentieel onbenut. De helft van de samenleving doet eigenlijk niet mee. Zonde, want vrouwelijke leiders zetten voedselzekerheid, onderwijs, gezondheid, corruptie en sociale uitsluiting op de agenda van hun gemeenschappen. Zodra vrouwen in hun kracht staan en zich ontpoppen als leider, plukt de hele gemeenschap daar de vruchten van.

Vrouwen, maar juist ook mannen worden hiervan bewust gemaakt. Want samen bereik je meer. De ervaring van The Hunger Project is dat mannen na de trainingen zelf hun verantwoordelijkheid naar hun gezin oppakken en hun vrouwen helpen. Vrouwen krijgen de kans zich te ontwikkelen via alfabetiseringslessen, scholing en leiderschapstrainingen. Zo kunnen vrouwen via de programma's in Afrika een beroep doen op microkredieten en een spaarfaciliteit, waarmee ze kunnen investeren in een kansrijke toekomst voor het hele gezin. En in India worden vrouwen ondersteund om optimaal gebruik te maken van hun politieke mandaat in dorpsraden, en het bijbehorende overheidsbudget.

### **Samenwerking met lokale overheden**

The Hunger Project werkt samen met overheden op districts- en dorpsniveau, omdat deze het dichtst bij de mensen staan. Het is hun taak om voorzieningen in basisbehoeften zoals gezondheid, voeding, onderwijs en inkomen te organiseren. The Hunger Project wil deze taak niet overnemen, maar betreft de lokale overheid in alle stadia en op alle niveaus van de ontwikkeling van de gemeenschap. Zo zorgt The Hunger Project ervoor dat dorps- en districtsraden effectief kunnen werken, en dat vrouwen een stem krijgen in de dorpsraad. Daarnaast investeert The Hunger Project in het vermogen van boerengemeenschappen om zeggenschap en voorzieningen af te dwingen bij hun lokale en nationale overheid.

## Maatwerk

Ondanks alle ervaring heeft The Hunger Project niet 'dé oplossing'. Dat komt doordat iedere situatie in ieder land weer anders is. Een aanpak in Afrika die bewezen succesvol is kan om wat voor politieke, culturele, sociale, economische of geografische reden dan ook weleens helemaal de plank misslaan in Latijns-Amerika. Continu wordt op lokaal niveau onderzocht of onze aanpak daar nog werkt en waar aanpassingen nodig zijn voor het succesvol bestrijden van honger en armoede. Ontbreekt er iets? Dan wordt daar vervolgens samen aan gewerkt. The Hunger Project heeft uitvoerende programma's in acht landen in Afrika (Benin, Burkina Faso, Ethiopië, Ghana, Malawi, Mozambique, Oeganda en Senegal), in Bangladesh en India, en in Mexico en Peru. In elk land is een eigen kantoor gevestigd, met lokale medewerkers.

In **Latijns-Amerika** werkt The Hunger Project in Mexico en Peru. Zowel in Mexico als Peru richt The Hunger Project zich op de emancipatie van inheemse vrouwen, omdat onder hen de grootste concentratie van honger en armoede te vinden is. Als *change agents* worden zij zich na training meer bewust van hun rechten en mogelijkheden, en zetten zij zich in voor voedselzekerheid in hun dorp. In Mexico werkt The Hunger Project met een eigen lokaal team samen met de lokale en de nationale overheid. In Peru werkt The Hunger Project samen met partnerorganisatie Chirapaq aan het versterken van het netwerk van inheemse vrouwenorganisaties.

In **Azië** werkt The Hunger Project in Bangladesh en India met een lokale staf aan democratisering en vrouwelijk leiderschap. Volgens de wet hebben vrouwen in India recht op een deel van de zetels in de lokale politiek (soms een derde, en vaak de helft). The Hunger Project heeft haar programma's hierop afgestemd, en leidt vrouwen op tot effectieve leiders van hun gemeenschap. Hierdoor zijn zij beter in staat hun rechten op te eisen en een toekomst op te bouwen zonder honger, armoede en onrecht. De vrouwen worden gedurende hun zittingsperiode van vijf jaar ondersteund en gecoacht bij hun werkzaamheden. Dat gebeurt vooral in de vorm van workshops en bijeenkomsten waarin zij van elkaar kunnen leren. Ook stimuleert The Hunger Project vrouwen bij het vormen van federaties, omdat ze samen meer kunnen bereiken. Door samenwerking leren vrouwen allianties vormen en zo druk uit te oefenen op de overheid. Ook leren ze om succesvol de media in te zetten en zetten zij campagnes op om andere vrouwen te mobiliseren om zich verkiesbaar te stellen. De vrouwen richten zich bijvoorbeeld op gezondheid, voeding, onderwijs, water of hogere inkomsten voor het gezin. Bovendien komen zij in actie tegen lang genegeerde problemen als huiselijk geweld, alcoholisme en corruptie. In Bangladesh maken we ons vooral sterk voor de rechten van meisjes en voor beter lokaal bestuur. Met een sleutelrol voor maatschappelijk betrokken jongeren.



## Epicentrumstrategie

Het woord 'epicentrum' heeft voor The Hunger Project niets met aardbevingen te maken. Het is wél de kern van onze strategie in acht landen in **Afrika**. Concreet is een epicentrum een door de gemeenschap zelf gebouwd dienstencentrum in het midden van een regio. Maar een epicentrum is meer. In een epicentrum zijn verschillende diensten te vinden: een kleuterschool, medische post, trainingsruimte, voedselbank en een microkredietbank. Alle diensten worden door de gemeenschap zelf, mannen én vrouwen, georganiseerd en bestuurd. Zo werken deze mensen samen om hun levensomstandigheden te verbeteren.



Symbolisch vormt het epicentrum ook een bewijs van de inspanningen van de gemeenschap, en vormt het gebouw het hart van waaruit aan veranderingen wordt gewerkt.

In 2015 ondersteunde The Hunger Project in totaal 119 van zulke epicentra. Eén epicentrum bereikt tien tot vijftien dorpen – op loopafstand – in een omtrek van tien kilometer. Gemiddeld wonen daar 10.000 tot 15.000 mensen. Via deze strategie wordt over een periode van ongeveer acht jaar in vier fasen gewerkt naar zelfredzaamheid van rurale gemeenschappen. Tijdens alle fasen van een epicentrum wordt de bevolking gestimuleerd om het initiatief te nemen om concrete plannen uit te voeren. Er wordt nauw samengewerkt met lokale overheden, waarmee The Hunger Project afspraken maakt over passende infrastructuur, gezondheidszorg en onderwijsfaciliteiten. Een hecht partnerschap met de lokale overheid draagt, samen met inkomsten-genererende projecten, bij aan een onafhankelijk functionerend epicentrum. Dit is dan ook een van de criteria voor zelfredzaamheid. Het epicentrum is zelfstandig en zelfvoorzienend wanneer de gemeenschap het dienstencentrum met al haar functies zelfstandig kan beheren. The Hunger Project heeft een uitgebreide checklist ontwikkeld, met 52 criteria voor zelfredzaamheid. In totaal duurt het gehele proces ongeveer acht jaar. In 2015 voldeden voor het eerst drie van deze epicentra aan genoeg van deze criteria om zelfredzaam verder te gaan; in 2016 volgen er als alles volgens plan verloopt nog eens elf. Meer daarover in hoofdstuk 3, over impact.



### 3. Resultaten en impact

In 2015 besteedde The Hunger Project Nederland het grootste deel van het budget aan de programma's van The Hunger Project in Bangladesh, Benin, Ethiopië, Ghana, India, Malawi, Mexico, Oeganda en Senegal. Voor deze landen zijn ook de meeste geormerkte fondsen geworven, specifiek beschikbaar voor dat land, of voor een bepaald project. In dit jaarverslag worden daarom de behaalde resultaten in juist deze landen toegelicht. Resultaten uit de overige programmalanden zijn desgewenst te vinden op [www.thehungerproject.nl](http://www.thehungerproject.nl) en [www.thp.org](http://www.thp.org). Daarnaast lichten we een aantal thema's uit waar we in 2015 extra aandacht aan hebben gegeven, zoals Moringa, zelfredzaamheid en kindhuwelijken.

#### Epicentrumstrategie Afrika

Meer uitleg over deze strategie staat in het voorgaande hoofdstuk. Omdat bij honger en armoede veel verschillende factoren een rol spelen, pakt de epicentrumstrategie die allemaal aan. Van voorlichtingen over gezondheid en goede voeding tot trainingen over landbouwmethodes. Van onderwijs voor kleuters én volwassenen tot veilig sparen en lenen. En het versterken van voorlopers en lokale leiders – met name vrouwelijke leiders.

De training, coaching en begeleiding van deze lokale vrijwilligers wordt verzorgd door de lokale staf van The Hunger Project. Maar alle programma's worden georganiseerd, geleid en uitgevoerd door de dorpelingen zelf. Door lokale vrijwilligers. Omdat zij geloven dat het anders kan in hun dorp, en daarvoor in actie willen komen. Want juist daarin schuilt de kracht van blijvende ontwikkeling.

In zo'n acht jaar tijd werkt een epicentrum in vier fases naar zelfredzaamheid toe:

1. In actie komen: de dorpsbewoners delen hun dromen over de toekomst en maken zelf concrete en haalbare plannen om deze dromen te verwezenlijken.
2. Bouw epicentrum: dorpsbewoners bouwen zelf het epicentrumgebouw, start workshops.
3. Uitbouw diensten epicentrum: lokale leiders trainen hun dorpsgenoten, programma's voor microfinanciering, gezondheid en kleuterschool.
4. Op weg naar onafhankelijkheid: eigen inkomsten, afbouw ondersteuning van The Hunger Project.

#### Resultaten

In alle 119 epicentra volgden bijna 146.000 mensen, waarvan meer dan de helft vrouwen, een Vision, Commitment and Action-workshop. Op het gebied van gelijkheid van mannen en vrouwen zijn onder meer 2.649 Women Empowerment-workshops gegeven over de rechten van vrouwen, waarbij ruim 102.000 mannen en vrouwen werden getraind. Meer dan 105.000 mensen volgden een workshops over hiv/aids en gendergelijkheid. En van ruim 187.000 kinderen werd het gewicht in de gaten gehouden.

Voedselzekerheid is een van de kernelementen van het werk The Hunger Project. Dit wordt bereikt door onder meer voedselbanken in de epicentra. Ruim 57.000 mannen en vrouwen namen deel aan een workshop over voedselzekerheid. En in de voedselbank werd bijna 615.000 kilo voedsel opgeslagen, en 723.000 kilo werd verkocht of uitgegeven aan bijna 17.000 families - wat hen helpt om schaarste periodes te overbruggen, en zo honger te voorkomen.

#### Effecten

The Hunger Project is steeds beter in staat om de veranderingen in de epicentra te kwantificeren. Hieronder de gemiddelde – tussentijdse – effectmeting uit 2015 van 20 epicentra uit zeven landen: Benin - Akpanadou, Dékpo en Oussi; Burkina Faso – Bissinga en Zincko; Ethiopië – Mesqan en Wurib; Ghana - Agyapomaa, Osonso, Kwaboadi, Ponponya, Kyempo, Darmang en Aworasa; Malawi - Champiti, Ligowe en Majete<sup>1</sup>; Senegal – Ndereppe en Diguirai; Oeganda – Mbale.

## Bereikte effecten in 20 epicentra in 2015

Doel	Indicator	Goede richting	Tussentijds gemiddeld resultaat	Percentage verandering ten opzichte van nulmeting
Armoedebestrijding	Huishoudens onder de armoedegrens	lager	29%	-34%
Empowerment van vrouwen en meisjes	Bevallingen onder professionele begeleiding	hoger	91%	71%
	Zwangerschapscontrole (tenminste 1 bezoek)	hoger	94%	22%
Verbetering van water en sanitatie	Huishoudens met toegang tot een verbeterde waterbron	hoger	79%	49%
	Huishoudens met toegang tot verbeterd toilet	hoger	37%	339%
Verbetering van alfabetisering en onderwijs	Schoolgaande kinderen van 4-18 jaar	hoger	71%	78%
	% in basisonderwijs	hoger	70%	26%
	% in voortgezet onderwijs	hoger	66%	149%
Verbetering van gezondheid	Mensen die hun hiv/aids status kennen	hoger	44%	286%


	Mensen met volledige en goede kennis over hiv/aids	hoger	80%	107%
	Mensen die een gezondheidscentrum bezoeken als ze ziek zijn	hoger	80%	107%
	Kinderen die slapen onder een muskietennet	hoger	59%	147%
<b>Mobiliseren van gemeenschappen</b>	Volwassenen die stemmen bij nationale en lokale verkiezingen	hoger	80%	40%

Stand van zaken in deze 20 epicentra:

Doel	Indicator	Tussentijds gemiddeld resultaat
Verbetering voedselzekerheid	Huishoudens met milde of erge honger	13%
	Boeren die verbeterde landbouwmethoden en technologie toepassen	90%
<i>Voor dit doel is bij deze epicentra geen harde nulmeting verricht, en die is helaas ook niet meer historisch vast te stellen. Desgevraagd noemen de bewoners deze scores zelf 'een grote verbetering.'</i>		

\*dit zijn de gemiddelde resultaten van 20 epicentra waar we in 2015 effectmetingen hebben uitgevoerd.

EEN GROEI VAN  
**339%**  
VAN HET AANTAL  
HUISHOUDENS MET  
EEN VERBETERD TOILET



**286%**  
MEER MENSEN ZIJN  
ZICH BEWUST VAN  
HUN HIV/AIDS-STATUS



**34%**  
MINDER HUIS-  
HOUDENS LEVEN  
ONDER DE  
ARMOEDEGRENS



## Zelfredzaamheid

The Hunger Project heeft beperkte middelen om een einde aan de honger in 2030 te bereiken. Ook vele andere organisaties zijn actief in hetzelfde veld, en kunnen nu of in de toekomst bijdragen aan dit doel. Sinds 2012 richten we ons daarom meer en meer op het aangaan van allianties en partnerschappen met nationale overheden, internationale instellingen en lokale organisaties om de epicentrumbenadering in zijn geheel of gedeeltelijk over te nemen, om zo voor meer mensen het einde aan honger en armoede te kunnen bereiken. The Hunger Project steunt de epicentra bij het doorlopen van verschillende fases in hun ontwikkeling naar zelfredzaamheid. Aan het eind daarvan kunnen ze dan zonder externe steun hun rol als motor van lokale ontwikkeling blijven spelen.

Een belangrijke voorwaarde voor het aangaan van allianties en partnerschappen is het aantonen dat de epicentrumbenadering werkt. Met gerichte financiering en inspanning verwachten we dat in 2016 elf epicentra zelfredzaam worden, waarmee we de impact van onze strategie kunnen bewijzen. The Hunger Project Nederland steunt deze benadering actief. We tonen aan dat de benadering werkt door intern en extern de effecten te meten. Het ultieme doel is dat de boerengemeenschappen na een aantal jaar training en begeleiding door The Hunger Project zo goed met elkaar en met hun lokale overheid samenwerken, dat ze voortaan zelf verder kunnen. Zonder honger en zonder armoede, maar vooral in staat om nieuwe uitdagingen effectief samen aan te pakken: zelfredzaam.

Essentieel voor zelfredzaamheid is officiële erkenning van het epicentrum en landrechten voor het epicentrumgebouw. En een epicentrum moet minstens 80% scoren op een lijst van 52 indicatoren voor zelfredzaamheid, verdeeld over acht doelen – van armoedebestrijding tot empowerment van vrouwen, van het mobiliseren van gemeenschappen tot verbeterde voedselzekerheid. In een zelfredzaam epicentrum hoeft niet per se elke bestaande behoefte of vraag te zijn beantwoord, maar het gaat duidelijk beter met honger en armoede. Het belangrijkste is dat de gemeenschap zelf, op basis van eigen capaciteit, het epicentrum kan leiden. En dat ze met elkaar nieuwe uitdagingen kunnen oppakken, op weg naar het einde van honger en armoede voor iedereen.

Eind 2015 hebben drie epicentra in Ghana (Nsuta-Aweregya, Atuobikrom en Akotekrom) de benodigde doelenresultaten behaald. Daarnaast zijn, verdeeld over alle acht Afrikaanse programmalanden, elf epicentra al ver op weg. Vaak scoren ze goed, maar missen ze alleen nog de officiële eigendomsrechten van hun grond, of de formele registratie als organisatie. Zonder dat kunnen ze niet als zelfstandige organisatie functioneren.

Deze meting van ontwikkeling op specifieke punten maakt het mogelijk heel gericht aandacht te besteden aan bepaalde nog zwakkere aspecten. De groei en impact van de epicentrumstrategie komen hierdoor naar verwachting in een stroomversnelling, waardoor we weer een stuk dichterbij het einde aan de wereldwijde honger komen.

## Moringa voor een gezondere voeding en inkomen

Moringa is een tropische boom, die van nature voorkomt in Zuid-Azië en de Hoorn van Afrika. The Hunger Project promoot de boom, omdat de bladeren hoge voedingswaardes bevatten en vol vitamines, eiwitten en mineralen zitten. Dit is vooral belangrijk voor zwangere vrouwen en jonge kinderen, voor wie gezonde voeding essentieel is – vooral in de eerste 1000 dagen van een mensenleven. De boom groeit snel en makkelijk en draagt ook in tijden van droogte bij aan een goede voeding. Moringa sluit goed aan bij onze focus op gezondheid voor moeder en kind, voor duurzaam grondgebruik, en kan extra werk en inkomen geven door Moringapoeder te maken en verkopen.

In Benin werken onze epicentra al langer met succes met Moringa. Dit jaar vond voor de vierde keer de nationale Moringa-campagne plaats, met als thema “Moringa in de moestuin, elk huishouden een

boom.” Met veel partners en via radio en TV, kookdemonstraties en boomplantdagen werden de Beninezen uitgedaagd dit op te pakken. Prominente politici, burgemeesters en medewerkers van ministeries, gemeentes en ngo’s plantten Moringabomen in de moestuinen van boerenfamilies. En in alle epicentra werden in elk huishouden twee stekjes geplant. In Benin is brede steun voor Moringa, juist ook dankzij steun van de Abomey-Calavi universiteit en voedingsautoriteiten. En het aantal partners dat meedoet aan de campagne groeide van twee naar vijftien.

Begin 2015 kregen we een extra bijdrage van ruim 1,2 miljoen van de Nationale Postcode Loterij om het Moringaprogramma in drie jaar uit te breiden naar Ethiopië, Malawi en Oeganda. Als kick-off waren medewerkers van The Hunger Project Ethiopië, Malawi en Oeganda bij de campagne in Benin, om van hun ervaringen te leren. 2015 was voor hen een start jaar, met training van staf, het vinden van de juiste partners, en de start van de eerste campagnes. De eerste 12 kwekerijen zijn al functioneel, en er zijn in 2015 meer dan 34.000 bomen geplant.

In Oeganda moet eerst de nodige scepsis overwonnen worden, omdat in het verleden de overheid Moringa heeft gepromoot als boom waarmee snel geld kon worden verdiend. Maar zonder markt vielen de resultaten op dat gebied tegen, waardoor veel mensen teleurgesteld raakten. En in Malawi werden aan Moringa veel wonderbaarlijke claims van genezing gehangen, bijvoorbeeld voor hiv/aids. De eerste stap is daar om Moringa te promoten op de aantoonbare bijdrage aan gezonde voeding, zodat mensen weer enthousiast worden.

Ook in vijf epicentra in Ethiopië is het Moringaprogramma van start. Enkele resultaten tot nu toe:

- De eerste Moringaplantages zijn aangelegd door de boerengemeenschap zelf. Zij hebben het land voorbereid en gingen van start met Moringazaad, stekjes en goed hekwerk.
- De boeren zijn getraind in het maken van biologische onkruidverdelgers, en in verbeterde wateropslagmethodes.
- In september ging een groep van vrouwelijk leiders, lokale overheidsfunctionarissen, boeren en de voorzitter van de epicentrumcommissie op studiereis naar de Konso-regio in Ethiopië, waar al veel met Moringa wordt gewerkt.
- In de epicentra werden workshops gegeven over koken met Moringa.



## Kindhuwelijken

In 2014 kregen we een eenmalige subsidie-bijdrage van het ministerie van Buitenlandse Zaken voor ons werk ter preventie van kindhuwelijken in Bangladesh, Burkina Faso en Oeganda. Duizenden lokale vrijwilligers riepen in hun dorpen op tot een einde aan kindhuwelijken. Vier resultaten:

- Burkina Faso: radioshow's en een drukbezochte conferentie zetten het vraagstuk van kindhuwelijken op de kaart.
- Burkina Faso: op scholen spraken ouders en hun kinderen, onder begeleiding van de leerkrachten, over kindhuwelijken. Met succes: de jongeren waren erg enthousiast dat zij zich eens uit mochten spreken over dit onderwerp, dat toch vooral hen aangaat.
- Oeganda: in zes epicentra zijn toneelgroepen opgericht. Die verzorgen optredens met dans, zang en korte scènes over kindhuwelijken, in de epicentra, scholen en buurgemeentes.
- Daisy Owomugasho, directeur in Oeganda, reisde naar Bangladesh om te leren van de jarenlange ervaringen rond het tegengaan van kindhuwelijken.

In september 2015 besloot de Nederlandse overheid de komende vijf jaar nog eens 6,5 miljoen euro in ons werk te investeren. Want "Her Choice", ons samenwerkingsverband met Kinderpostzegels en ICDI, werd geselecteerd als officiële strategische partner om kindhuwelijken tegen te gaan. Zodat we met ons werk door kunnen gaan, en het slim kunnen uitbreiden. Het is de grootste subsidie die The Hunger Project ooit heeft gekregen. En daar zijn we heel erg blij mee.

## Ontwikkelingen programmalanden - Resultaten per land

### Benin

Ook in 2015 staat The Hunger Project Nederland boven aan de lijst van financiers van The Hunger Project Benin. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de Katakale-groep en de Nederlandse Ambassade in Cotonou. Deze laatste ondersteunt sinds 2013 het werk van The Hunger Project in Benin; in 2015 met 760.000 euro. Het afgelopen jaar was The Hunger Project actief in achttien epicentra.

Eind 2015 zaten drie epicentra in fase 4, waarmee zelfredzaamheid steeds dichterbij komt: Kissamey, Avlamè en Bétérou. Ze hebben een erkende rurale bank, genoeg inkomsten om de uitgaven van het epicentrum te dekken, sterke leiderschapscomités met een goede mix van mannen en vrouwen, en er komt veel initiatief vanuit de gemeenschap. Wat nog niet af is zijn de landrechten voor het epicentrumgebouw, en registratie van het epicentrum als gemeenschapsorganisatie (zoals een coöperatie of sociale onderneming).

### Output

In 2015 zijn er weer veel trainingen gegeven en gevolgd. Opvallend is dat de dorpen een groot deel daarvan zelf organiseren en geven. Het aantal deelnemers aan trainingen en mensen die gebruik maken van alle diensten is fors gestegen.

De workshops van het Women Empowerment Program werden bijgewoond door 10.278 mensen, met iets meer vrouwelijke dan mannelijke deelnemers. Er werden 280 Women Empowerment-animators getraind en 2.307 mensen deden mee aan trainingen over leiderschap in epicentrumcomités.

Voedselzekerheid, een van de kernonderwerpen van de epicentra, kwam aan bod in 164 trainingen, waaraan 2.122 vrouwen en 1.746 mannen deelnamen. Trainingen over voeding zelf trokken nog eens 19.782 deelnemers, en 279 mensen werden getraind in voedselverwerking. In de voedselbank werd 125 ton voedsel opgeslagen, er werd 212 ton verkocht; 992 huishoudens maakten er gebruik van.

Inkomensgeneratie krijgt steeds meer aandacht: 7.151 mensen volgden in 2015 de trainingen, waarvan 80% vrouwen. De microkredietbanken in de epicentra hadden in 2015 12.699 vrouwelijke cliënten, en 3.575 mannelijke. Er lopen 5.320 leningen met een waarde van 841.000 dollar, en er staat 1.154.000 dollar op de spaarrekeningen. Deze financiële instellingen worden bemand, of beter gezegd 'bevrouwde,' door 109 stafleden, waarvan 93 vrouw (ruim 85%). De banken functioneren steeds beter, wat te zien is in de terugbetaling van leningen.

Bijna 15.000 mensen volgden de gezondheidswerkshops. De klinieken in de epicentra werden 12.534 keer bezocht, en 2.516 vrouwen kwamen er voor zwangerschapscontrole. Er werden 4.460 kinderen gevaccineerd, en het gewicht en de groei van 23.918 kinderen werd gevolgd. Maar liefst 18.175 mensen volgden trainingen over hiv/aids en genderongelijkheid. En 4.229 mensen volgden trainingen over water en sanitatie.

#### Soja in Avlamè

In het epicentrum Avlamè werden boeren getraind in een verbeterde techniek voor sojaproductie – ontwikkeld door de Faculteit van Landbouw van de Universiteit van Abomey-Calavi. In acht dorpen rondom het epicentrum werd een proeftuin aangelegd waarbij een gedeelte was aangeplant volgens de nieuwe methode en een gedeelte volgens de oude methode. Zo konden de boeren zelf het verschil zien, en op een praktische manier kennismaken met een nieuwe techniek.

#### Gezonde voeding

The Hunger Project Benin nam prominent deel aan een Nationaal Forum over het belang van gezonde voeding. Met andere organisaties ontwikkelden we een gezamenlijk kader voor het aanpakken van ondervoeding in Benin. En in oktober vaardigde een alliantie van Beninese organisaties onze directeur in Benin, Pascal Djohossou, af naar het Scaling Up Nutrition evenement in Milaan. Hij ging daar - samen met partijen als de Verenigde Naties, bedrijven en wetenschappers - de diepte in over rijk en voedzaam eten voor iedereen.

#### Ghana

The Hunger Project Ghana werkt in 45 epicentra. Met steun van Millenniumnetwerk Fryslân financierde The Hunger Project Nederland de afgelopen jaren het werk in epicentra Aworasa in Ghana. Sinds de start van het epicentrum in 2008 is er veel gebeurd. 4.592 mensen deden bijvoorbeeld mee aan VCA-workshops, en 489 mensen volgden leiderschapstraining. In 2015 volgden 454 vrouwen en 100 mannen in dit epicentrum workshops over voeding. De trainingen van het Women Empowerment Program werden gevolgd door 766 mensen, waarvan de helft mannen. Er waren bijna 100 deelnemers in het microkredietprogramma.

Uit een evaluatie in 2015 van de tussentijdse effecten blijkt dat 40% van alle inwoners van Aworasa deel heeft genomen aan een of meerdere activiteiten van het epicentrum. De evaluatie laat een aantal positieve effecten zien. Sinds 2008 is het percentage bevallingen onder toezicht van een gezondheidswerker toegenomen van 61% naar 83% (een toename van 33%), en steeg het aandeel huishoudens met toegang tot goede sanitaire voorzieningen van 8% naar 29%. In 2015 leefde nog 25% van de inwoners van Aworasa onder de armoedegrens. Het doel is om dit nog verder omlaag te brengen in de komende jaren, tot dat het epicentrum zelfredzaam is – waarschijnlijk in 2018.

#### Microfinanciering

Het team in Ghana kreeg in 2015 een investering van het *Rural and Agricultural Finance Programme* van de nationale overheid. Dit gaf een nieuwe impuls aan vijftien epicentra, 800 boerengroepen en een flink aantal vrouwelijke en jonge ondernemers. Daarnaast werden de microfinancieringscomités en het personeel van The Hunger Project Ghana getraind, en werd een nieuw ICT-programma geïntroduceerd om het werk nog beter te konden beheren.



## Malawi

The Hunger Project Malawi werkte in 2015 in tien epicentra. Eind 2014 en begin 2015 waren er zware overstromingen in zowel het zuiden van Malawi als Mozambique, die ook de epicentra troffen. Bijna 3 miljoen mensen in Malawi kenden voedselschaarste. De epicentra konden 36 ton graan uit hun voorraden doneren aan de slachtoffers van de overstromingen. The Hunger Project is trots op de hulp die de leden van de epicentra zo konden geven aan hun landgenoten.

Aan het einde van 2015 gebeurde onder invloed van El Niño het tegenovergestelde: de regens waren vertraagd, en soms viel er helemaal geen regen. Dezelfde regio's, waarin zich vier epicentra van The Hunger Project bevinden, kregen einde 2015 te maken met droogte. Dit had flinke gevolgen voor de oogsten, die veel minder opleverden dan normaal. De voedselbanken bewezen opnieuw hun nut: alle inwoners hadden toegang tot voedsel van de voedselbanken, en de verkoop van maïs startte eerder dan normaal. Door de grote belangstelling waren zeven van de tien voedselbanken uiteindelijk uitverkocht. En hoewel de weerbaarheid van de gemeenschap in de epicentra sterk is, wordt het spannend of ze werkelijk de hele droogteperiode zelf kunnen overbruggen.

The Hunger Project Malawi voerde veel activiteiten uit in de epicentra. 31.532 mensen deden mee aan Vision, Commitment and Action-workshops, en 30.427 mensen volgden workshops over Women Empowerment, hiv/aids en gendergelijkheid. 90.136 mensen maakten gebruik van de voorzieningen in de klinieken van de epicentra, en 1.989 mensen ontvingen een lening van een microkredietbank. Twee van de epicentra zullen in 2016 zelfredzaamheid bereiken. Eén daarvan, Champiti, had zelfs in 2015 al de drempel voor de benodigde indicatoren voor zelfredzaamheid behaald, op basis van de tussentijdse evaluatie.

### Ontwikkelingen rond het Majete Wildlife Reserve

The Hunger Project werkt gesteund door de Stichting Dioraphte aan de ontwikkeling van de gemeenschappen rondom het Majete Wildlife Reserve – een beschermd natuurgebied van 700 km<sup>2</sup> in het zuiden van Malawi. Het is een achtergebleven gebied met een zeer hoge armoede. Daarnaast verloren de omwonenden met de toegang tot het wildpark een deel van hun middelen van bestaan. Met dit initiatief kunnen ze andere bronnen van voedsel en inkomen ontwikkelen.

Na de voorspoedige start in 2011 met een eerste epicentrum, Majete 1 (voor 21 omliggende dorpen), werd er in 2015 gebouwd aan twee nieuwe epicentra voor nog eens dertig dorpen. Uniek hierbij is dat de lokale overheid de opzet van een van die epicentra begeleidt, in navolging van de aanpak van The Hunger Project. Zo leert de overheid om de gemeenschapsmobilisatie met veel lokale betrokkenheid en in het tempo van de lokale bevolking uit te voeren. De samenwerking verloopt goed en we hopen dat dit ertoe leidt dat de Malawiaanse overheid ook elders, met eigen middelen, onze aanpak overneemt. In het eerste epicentrum van Majete zijn alle programma's in volle gang, en zijn de tussentijdse positieve effecten al zichtbaar. Bij de volgende twee epicentra zijn de programma's gestart. De bouw van epicentrum 2 en 3 wordt in 2016 afgerond, waarna direct gestart wordt met de mobilisatie van nog eens twee nieuwe epicentra.

### Samenwerking tegen malaria

Rond hetzelfde Majete Wildlife Reserve werken specialisten van AMC en Wageningen Universiteit samen met de epicentra om 130.000 mensen malaria vrij te krijgen. Ze krijgen steun van Stichting Dioraphte en het Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. De vrijwilligers van de epicentra vormen de basis om de bevolking te bereiken en enthousiast te maken om malaria aan te pakken; door het bestrijden van muggen en broedplaatsen, door klamboes beschikbaar te stellen, lokale kennis en de toegang tot tests en medicijnen te vergroten, etc. Het moet er uiteindelijk toe leiden dat de mensen zelf de kennis en middelen hebben om zich te beschermen tegen malaria, en dat ze de eigen overheid vragen om hun rol zoals in de gezondheidszorg waar te maken. Bij succes kan dit de overheid ertoe verleiden om ook op andere plaatsen een bottom-up aanpak te kiezen.

Het programma werd in 2015 uitgebreid naar een gebied rond het park waar later ook een epicentrum komt. The Hunger Project trainde daar al 20 malaria-animators voor dit programma.

### Senegal

The Hunger Project Senegal heeft tien epicentra. In juli kwamen de leiders van alle epicentra in Senegal bij elkaar in Ndereppe, om te leren van dit bijna-zelfredzame epicentrum. Er werd uitgebreid gesproken over wat dit epicentrum tot een succes maakt en welke activiteiten daaraan bijdroegen. Veel aandacht ging uit naar de succesvolle voedselbank van het epicentrum: van voedselopslag tot het verstrekken van zaden, en met een sterk leiderschapscomité dat de boel goed in de gaten houdt. Ten slotte maakten de leiders een plan om met alle epicentra samen te werken en niet alleen ervaringen, maar ook landbouwproducten zoals pinda's, rijst en bonen met elkaar uit te wisselen.

### India

In India werkt The Hunger Project niet door middel van epicentra, maar worden wel de drie kernelementen toegepast: mobiliseren van mensen om zelf in actie te komen; empowerment van vrouwen en samenwerking met lokale overheden. Vrouwen in India worden vaak als minderwaardig gezien, en systematisch gediscrimineerd. Hoewel India inmiddels een middeninkomensland is, wonen er ook nog steeds meer mensen met chronische honger en armoede dan in heel Afrika. Met name vrouwen op het platteland. Toch verandert er iets: steeds meer plattelandsvrouwen in India gaan de lokale politiek in. Een stille en hobbelige revolutie. Want hoewel gemeenteraden in India formeel veel te zeggen hebben, en een behoorlijk budget, komt dat geld in de praktijk niet vanzelfsprekend op de juiste plek terecht. En hoewel 33% tot 50% van de zetels is gereserveerd voor vrouwen, worden zij niet vanzelfsprekend serieus genomen. The Hunger Project India traint en begeleidt deze vrouwen intensief. Zodat zij krachtige lokale leiders worden die hun rol effectief kunnen vervullen – en zo kunnen werken aan een toekomst zonder honger, armoede en onrecht.

### Resultaten

In 2015 volgden ruim 5.000 nieuw gekozen vrouwelijk leiders de Women's Leadership Workshops. Ruim 17.000 vrouwelijke raadsleden werkten samen in federaties. En ruim 120.000 mensen, waarvan bijna 40.000 mannen en ruim 80.000 vrouwen, werden bereikt met campagnes tegen geweld tegen vrouwen.

Uit een recente evaluatie van ons werk in de staat Madhya Pradesh, die werd gepubliceerd in 2015, blijkt dat de door The Hunger Project getrainde vrouwen dubbel zo hoog scoren op zelfvertrouwen en leiderschap als gekozen vrouwen uit vergelijkbare dorpen die niet getraind zijn. Dat hun politieke daadkracht ruim 2 maal groter is. En dat zij voor 2,5 keer meer investeringen in concrete maatregelen tegen armoede zorgen door de lokale overheid. Deze vrouwelijke leiders worden dan ook daadwerkelijk *change agents* in hun eigen gemeenschappen.

De samenwerking tussen vrouwelijke leiders onderling blijkt van alle programma-onderdelen de meeste invloed te hebben. In de patriarchale structuur van de Indiase overheid is het voor vrouwen belangrijk om zoveel mogelijk steun van anderen te krijgen. Wanneer vrouwen samenwerken in federaties, lukt het veel vaker om bijvoorbeeld betere scholing, watervoorzieningen en werkverschaffingsprojecten voor hun dorp te regelen.

### Interesse uit Bhutan

In mei 2015 ontving The Hunger Project India een delegatie van vrouwelijk leiders uit Bhutan. Deze groep, the Bhutan Network for Empowering Women, wil graag leren van de rijke ervaring van The Hunger Project India op het gebied van vrouwelijk leiderschap. Tijdens dit bezoek hebben zij uitgebreid met vrouwelijke dorpsraadsleden gesproken. The Hunger Project India heeft op haar beurt enkele trainingen in Bhutan geven om expertise te delen.

## POWER

In januari 2015 startte het POWER (Political Participation of Women for Equal Rights) project in Bangladesh en India, gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit project werkt aan het tegengaan van geweld tegen vrouwen door de politieke participatie van vrouwen te versterken. Door de leiderschapskwaliteiten van gekozen dorpsraadsleden te versterken kunnen zij effectievere maatregelen nemen om de veiligheid in hun dorp te vergroten. In dit project werken ruim 1.800 gekozen dorpsraadleden samen, en worden bijna een miljoen mensen indirect bereikt door campagnes tegen geweld tegen vrouwen. Om het uiteindelijke effect van dit project te meten is begin 2015 een uitgebreide nulmeting gedaan. Dit project loopt van begin 2015 tot en met eind 2017.

## Acties

In het najaar organiseerde The Hunger Project India samen met vrouwelijke leiders de 16-daagse campagne *Activism against Gender Violence*. Onder het thema “Geweldvrije huizen voor een geweldvrije samenleving” werd in verschillende districten en steden campagne gevoerd. Onder leiding van de vrouwelijke raadsleden kwamen vrouwen in actie tegen huiselijk geweld en voor vrouwen- en meisjesrechten. Zo werden handtekeningen verzameld tegen kindhuwelijken en het selectief aborteren van meisjes. Op de deuren van huizen werden ‘*No violence in our home*’-stickers geplakt om dit onderwerp extra onder de aandacht te brengen.

Vrouwelijk leiders uit Bihar voerden uitgebreid actie tegen een nieuwe lokale wet waardoor alleen mensen met een toilet zich verkiesbaar kunnen stellen voor de dorpsraad. Daarmee sluit deze wet arme mensen uit van deelname aan het politieke proces. In verzet tegen deze discriminerende wet organiseerde de federatie van gekozen vrouwen in Bihar in september 2015 een groot protest. Tijdens deze actie boden de vrouwen een manifest aan tegen dit *no toilet, no right to contest* beleid.

## Woman of Pure Strength

Rita Sarin, directeur van The Hunger Project India, is in februari 2015 door Vodafone uitgeroepen tot ‘Woman of Pure Strength’. De Vodafone Foundation brengt ieder jaar een eerbetoon aan vijftig bijzondere, inspirerende Indiase vrouwen. Rita ontving deze prijs omdat zij een krachtige stem geeft aan vrouwen om voor hun rechten op te komen.

## Bangladesh

In Bangladesh werkt The Hunger Project door middel van de SDG-Union benadering: The Hunger Project verbindt het lokale bestuur (de Union) met groepen vrijwilligers binnen gemeenschappen om samen de Sustainable Development Goals te bereiken. The Hunger Project werkt er met meer dan 265.000 lokale vrijwilligers, die samen een einde maken aan honger, extreme armoede, genderdiscriminatie en corruptie binnen hun eigen gemeenschap. Tegelijkertijd zet The Hunger Project Bangladesh succesvolle campagnes op om beleid te beïnvloeden om vrouwenrechten en transparantie te bevorderen.

## Resultaten

In Bangladesh werken duizenden lokale vrijwilligers aan het einde van kindhuwelijken. Zij maken meisjes bewust van hun rechten. En ze gaan in gesprek met traditionele leiders, en met ouders. Bijna 5.000 vrouwen en mannen werden in 2015 getraind als *change agent*. Ze ondernamen concrete acties, zoals het registreren van huwelijken en geboortes, zodat er niet onopgemerkt huwelijken met minderjarigen worden gesloten. In 2015 bezochten bijna 84.000 mannen en vrouwen bijeenkomsten tegen kindhuwelijken, en 368 kindhuwelijken werden voorkomen. Bijeenkomsten over het belang van onderwijs trokken ruim 44.000 bezoekers. En door verschillende acties gingen 1.755 drop-outs weer naar school.

Resultaten uit een tussentijdse evaluatie in samenwerking met UNDEF, gedaan in 10 MDG Unions in 2013 en 2014 en gepubliceerd in 2015, laten zien dat 49% meer mensen vindt dat vrouwen actief betrokken moeten worden bij de politiek, 48% meer mensen gelooft dat zij zelf hun gemeenschap kunnen veranderen en het aantal mensen dat helemaal niks wist over zijn/haar rechten afnam met 51%.

### Meer meisjes naar school

Samen met de *Independent Television Service* zette The Hunger Project Bangladesh de 'Best Schools for Girls'-campagne op. Om meer meisjes naar school te krijgen, het aantal schoolverlaters te verminderen en de kwaliteit van onderwijs voor meisjes te verbeteren. In de regio Gangachara deden 46 van de 49 middelbare scholen mee aan de campagne. Zij organiseerden filmavonden over meisjesrechten en de gevaren van kindhuwelijken, en gingen hierover in gesprek met leerlingen, leraren, ouders en vertegenwoordigers van het lokale bestuur. Samen zetten zij zich in voor het vergroten van mogelijkheden voor meisjes, voor veilige scholen en voor meer support vanuit leraren en ouders.

### Stop geweld tijdens verkiezingen

In 2015 ging The Hunger Project een partnerschap aan met IFES (*International Foundation for Electoral Systems*) om geweld tijdens verkiezingen tegen te gaan. In Bangladesh staan al decennialang twee kampen lijnrecht tegenover elkaar: een groep die de regeringspartij aanhangt en een kamp die de oppositiepartij steunt. De rivaliteit tussen deze twee groepen is doorgedrongen in de haarvaten van de maatschappij. Zo komt het regelmatig tot gewelddadige confrontaties tussen de aanhangers. Daarom brengt The Hunger Project in dit programma een dialoog op gang tussen deze groepen binnen gemeenschappen. Door elkaar beter te begrijpen wordt het wederzijds vertrouwen versterkt en wordt gewerkt aan een harmonieuzere samenleving.

### Transparantie

Ook werkte The Hunger Project in Bangladesh het afgelopen jaar hard aan het verstrekken van transparante informatie voor kiezers. Corruptie is een groot probleem in Bangladesh en vaak is er weinig betrouwbare informatie bekend van de achtergrond van kandidaten voor politieke functies. Door middel van een de beweging *Citizens for Good Governance-Shujan*, opgezet door The Hunger Project, komt achtergrondinformatie over kandidaten beschikbaar. Zo worden niet alleen de ideeën van kandidaten makkelijk inzichtelijk, maar bijvoorbeeld ook hoe zij aan het geld voor hun campagne zijn gekomen. Door middel van *cheatsheets* kunnen kiezers gemakkelijk verschillende kandidaten met elkaar vergelijken. Ook worden vraag en antwoordsessies tussen kandidaten en publiek georganiseerd.

### Youth Ending Hunger

In veel programma's van The Hunger Project spelen jongeren een belangrijke rol. In Bangladesh zetten jaarlijks duizenden *Youth Ending Hunger Leaders* zich in tegen kindhuwelijken en voor het milieu, beter onderwijs en meer. Op 12 augustus, *International Youth Day*, gingen honderden jongeren de straten van Dhaka op. Ze voerden samen campagne om jongeren meer bij de politiek in Bangladesh te betrekken.

### Tegenvallers

Naast de vele hoogtepunten van 2015 was er natuurlijk ook een aantal tegenvallers. Waar we zo veel mogelijk van proberen te leren, zodat we ze niet hoeven te herhalen.

### Landrechten

Bij de start van een epicentrum geven de overheid of lokale traditionele leiders het land in bruikleen. Als de activiteiten eenmaal voldoende goed lopen, wordt het land op naam van het officieel geregistreerde epicentrum gezet.

Zo worden de mensen rond het epicentrum eigenaar van het land – cruciaal voor zelfredzaamheid. Maar het verkrijgen van formele landrechten blijkt vaak moeilijker dan verwacht, merken we in Benin, Malawi en Oeganda. En dat vertraagt de weg naar zelfredzaamheid. De oorzaken zijn verschillend: ontbreken van een kadaster met landregistratie, ingewikkelde wetgeving en procedures, en soms domweg onwelwillende ambtenaren. We houden stug vol.

#### Ethiopië: stoppen in Debre Libanos

Om actief te mogen zijn in Ethiopië moet The Hunger Project, net als iedere NGO daar, voor alle projecten overeenkomsten hebben met de lokale overheid. Die overeenkomst liep voor het epicentrum in Debre Libanos in 2014 af. De overheid besloot daarop om in 2015 het beheer van het Debre Libanos epicentrum over te nemen. Aan de ene kant zijn we daar blij mee: het toont aan dat de overheid erg geïnteresseerd is in de ontwikkeling van de gemeenschap, en daar zelf een actieve rol bij wil spelen. Maar aan de andere kant vinden we jammer dat het epicentrum nog niet volledig zelfredzaam was, volgens onze criteria. Een evaluatie in 2014 liet zien dat heel veel was bereikt in Debre Libanos, sinds de start van het epicentrum in 2006. Maar er waren nog plannen gemaakt met de gemeenschap om een tweetal jaren door te gaan, tot zelfredzaamheid in 2016. Het proces van overdracht van het epicentrum naar de overheid en de gemeenschap is in 2015 afgerond. We hebben hiervan geleerd dat het in Ethiopië enorm belangrijk is om heldere afspraken te maken met de overheid over de projecten en voortdurend de wederzijdse verwachtingen te blijven checken. The Hunger Project zal in 2016 nog wel in Debre Libanos op bezoek blijven gaan en dringt aan op een eindevaluatie in 2017, samen met de overheid.

#### Afscheid van lokale partner in India

In India voeren lokale partners het leiderschapsprogramma voor ons uit – en dat gaat niet altijd goed. We moesten de samenwerking met een partnerorganisatie in Tamil Nadu beëindigen, toen medewerkers van The Hunger Project India ontdekten dat zij in rapporten data en foto's hadden vervalst. Deze partner werkte met 250 gekozen vrouwelijke leiders. Hun budget is per direct overgeheveld naar andere partners, zodat het werk met deze gekozen leiders wel door kon gaan. Daarmee is onder andere een grote conferentie georganiseerd voor vrouwelijke raadsleden. Hoewel het een nare ervaring is om fraude te ontdekken, zijn we ook tevreden dat onze interne controlemechanismen scherp genoeg blijken te zijn.



## 4. Monitoring en evaluatie

Hoe weten wij of ons werk een verschil maakt? Of onze programma's écht een einde maken aan honger en armoede? In al onze programmalanden besteden we veel aandacht aan monitoring en evaluatie (M&E). We volgen dorpen gedurende meerdere jaren en we leren wat wel en wat niet werkt. Het laat ons, en alle betrokkenen zien welk verschil ons werk maakt. Zo brengen we de impact van ons werk steeds beter in kaart – en passen we waar nodig onze programma's aan.

Monitoring & Evaluation is een complexe taak voor elke organisatie. Een belangrijke voorwaarde is betrouwbare data. Zodat we kunnen analyseren waar de gemeenschappen 'staan' op het gebied van bijvoorbeeld voeding of toegang tot gezondheidszorg - in vergelijking tot regionale of nationale gemiddelden.

The Hunger Project vindt het belangrijk dat alle directe betrokkenen, de teams en gemeenschappen in de programmalanden, zélf de impact kunnen meten. Dat betekent dat we veel tijd investeren in het trainen van onze partners in gemeenschappen. We maken gebruik van participatieve monitoring en evaluatie methoden. Lokale vrijwilligers verzamelen en analyseren zelf hun gegevens. De resultaten koppelen we terug naar de belangrijkste betrokkenen: de gemeenschappen waar we werken. Hoe concreter hoe beter. Bijvoorbeeld door vergelijkingen met landelijke gemiddelden – of beter nog, met de targets die de gemeenschap zelf heeft vastgesteld, of met resultaten van dorpen in de buurt. Zodat ze kunnen zien waar anderen staan, en wat er mogelijk is. We moedigen hen aan om deze resultaten in te zetten bij het vaststellen van nieuwe prioriteiten, zodat zij het heft echt in eigen hand kunnen nemen.

Door veel verantwoordelijkheid van dataverzameling te leggen bij de gemeenschap, verplaatst ook een deel van de controle over de snelheid en accuraatheid van de dataverzameling. Dit is zeker een uitdaging omdat externe verantwoording van programma's soms meer snelheid of zekerheid vereist.

### Interne en externe data

Een ander dilemma is de balans tussen 'alles zelf evalueren' en meer 'neutrale' externe evaluaties. Omdat we een integrale aanpak voorstaan waarvan we de effectiviteit graag willen bewijzen, vinden we het ook belangrijk dat onze impact extern vastgesteld wordt. Daarom nodigen we met enige regelmaat onderzoekers van buitenaf uit, zoals Radboud Universiteit Nijmegen, Yale University en het Afrika Studie Centrum. Dit brengt echter kosten met zich mee, beperkt zich meestal tot enkele projectgebieden, en kiest soms net andere indicatoren dan die we zelf hanteren. Met beperkte middelen investeren we waar mogelijk in externe evaluaties, maar kiezen we vooral voor de opbouw en het onderhoud van een consistent intern M&E systeem dat al onze programma's overziet.

Op alle plekken waar we werken onderzoeken we iedere drie tot vijf jaar zelf de effecten van ons werk. Deze evaluaties richten zich op lange termijn veranderingen (impact) of directe verandering in de gemeenschap (*outcomes*). Met sets van indicatoren kunnen we het effect van ons werk binnen en tussen verschillende landen vergelijken.

Bij het meten van impact spelen verder een aantal methodologische dilemma's een rol. The Hunger Project werkt altijd voor lange tijd in een gebied, met een veelvoud van verschillende activiteiten en interventies. Onze programma's richten zich immers op veel aspecten van armoede. Daarbij is het heel erg lastig om de exacte impact van individuele activiteiten over lange tijd te bepalen, of om vast te stellen welke activiteiten de meeste impact hadden. Bovendien zijn onze programma's gedurende de langjarige uitvoering vaak aangepast, met nieuwe indicatoren, en ontbreken daardoor voor veel projectgebieden complete nulmetingen. Ook werken wij in een veld waar veel andere organisaties actief in zijn, we kunnen daarom niet uitsluiten dat de gerealiseerde impact ook beïnvloed is door andere programma's in hetzelfde gebied.

Bovendien is het voor onze programma's heel moeilijk om via controlegroepen vast te stellen wat er zou zijn gebeurd als The Hunger Project er niet was geweest. Voor projecten over een lange periode met een veelvoud van activiteiten binnen een specifieke context, geeft het werken met controlegroepen maar beperkt bewijs omdat er te veel variabelen een rol kunnen spelen.

Om het hoofd te bieden aan de methodologische dilemma's gebruiken we de nieuwste inzichten voor M&E binnen de sector. Zo zijn we bijvoorbeeld in staat om via historische secundaire gegevens nulmetingen te reconstrueren. We combineren ook kwantitatieve dataverzameling met kwalitatief onderzoek en we gebruiken zowel interne als externe expertise voor het beoordelen van impact.

We meten daarmee ook de 'zachte' zaken van ontwikkeling. Want geloof in het eigen kunnen en potentieel, dat is lastig vast te stellen zonder de mening van de persoon. Daarom zorgen we ervoor dat onze partners naast het verzamelen van cijfers, ook het gesprek aangaan met de gemeenschap om te weten hoe zij de programma's ervaren en kunnen verbeteren.

### **Dataverzameling en evaluaties**

Gegevens over programma's worden systematisch verzameld door M&E medewerkers in de programmalanden, in samenwerking met M&E experts bij The Hunger Project Global. Deze data worden gescreend op juistheid, en zijn via een online systeem beschikbaar voor de hele wereldwijde organisatie. Zo kunnen we bijvoorbeeld precies zien welke trainingen plaats hebben gevonden in specifieke epicentra in Afrika, of in dorpen in India. In totaal gaat het om de resultaten voor meer dan 200 indicatoren in meer dan 300 projectgebieden, die ieder kwartaal worden gerapporteerd en gecontroleerd. Hoeveel deelnemers waren er in workshops, en hoeveel mannen en vrouwen? Hoeveel werd er gespaard en geleend in de rurale banken? Was dit meer of minder dan gepland, en hoe kunnen we afwijkingen verklaren?

In 2015 werden verder 34 interne evaluaties van de effecten van onze interventies uitgevoerd in tien landen, via *outcome evaluations*. In deze evaluaties houden we systematische enquêtes bij de doelgroepen van de programma's. Daarbij maken we gebruik van dataverzameling via tablets, smartphones, en de app en het platform van iFormBuilder. Verder zijn er altijd interviews met betrokken leiders en de overheid, en focusgesprekken met verschillende groepen uit de gemeenschappen om meer over de effecten te weten te komen. Direct na het verzamelen van data en de analyse daarvan, worden de resultaten gedeeld met de gemeenschappen in *Community Data Presentations*. Deze presentaties vormen een belangrijk onderdeel van onze inclusieve M&E-strategie. Lees meer over de resultaten en effecten in het vorige hoofdstuk. Tenslotte vonden er externe evaluaties plaats over de programma's in Bangladesh en Benin. Daarover later in dit hoofdstuk meer.

### **Self-reliance indicatoren voor epicentra**

In 2015 is het nieuwe systeem voor indicatoren van zelfredzaamheid van epicentra afgerond en volledig in gebruik genomen. Daarbij gaat het onder meer om de aanwezigheid van een gebouw met verschillende voorzieningen, de organisatiegraad van het epicentrum, de rol van vrouwen in het epicentrum, de aanwezigheid van activiteiten in alle programma's en financiële zelfstandigheid van de rurale bank en het epicentrum. Hiermee kunnen we ook samen met de gemeenschappen vast stellen of de programma's effect hebben gehad, en of de gemeenschap in staat is om de activiteiten zelfstandig voort te zetten. Voor meer dan dertig epicentra zijn deze *self-reliance targets* vastgesteld, op weg naar zelfredzaamheid. Drie epicentra in Ghana voldeden eind 2015 aan de criteria – een mijlpaal voor deze gemeenschappen en The Hunger Project. In 2016 zullen er naar verwachting nog elf epicentra volgen.

### Lancering Women Empowerment Index

Vrouwen zijn cruciaal voor het einde van honger. Maar vaak hebben ze nauwelijks toegang tot onderwijs, geld of invloedrijke posities. Veel potentieel blijft zo onbenut. The Hunger Project moedigt vrouwen aan om hun stemmen te laten horen en zo een einde aan de honger te maken. Hoewel voor veel organisaties de empowerment van vrouwen centraal staat, ontbrak een goede methode om resultaten te meten. Daarom lanceerde The Hunger Project in 2015 de Women Empowerment Index. Daarmee brengen we de voortgang in kaart op het gebied van zelfbeschikking, inkomen, leiderschap, toegang tot middelen en kennis en ten slotte tijdsbesteding. Met niet alleen oog voor de vooruitgang van vrouwen, maar ook voor de mannen. Want de empowerment van vrouwen gaat niet over vrouwen alleen. Daarom kijken we ook hoe de resultaten zich verhouden tot de situatie van de mannen in hetzelfde dorp. Met de Women Empowerment Index kunnen we ons werk nog beter doen, en vrouwen zo goed mogelijk ondersteunen. De index maakt gebruik van bestaande gegevens uit ons systeem van monitoring en evaluatie, bijvoorbeeld uit effectmetingen en enquêtes met mensen in onze projecten.

In 2015 hebben we de Women Empowerment Index getest in acht landen waar we werken. Een tweetal opmerkelijke resultaten na de test in 5000 huishoudens:

- Gemeenschappen met goede resultaten op het gebied van bijvoorbeeld gezondheid of onderwijs, hebben niet per se een hoge score op de Women Empowerment Index.
- De minste resultaten worden geboekt op het gebied van tijdsbesteding – vrouwen spenderen nog steeds de meeste tijd aan huishoudelijk werk en krijgen niet meer tijd voor bijvoorbeeld onderwijs.

Veel internationale organisaties hebben interesse in de Women Empowerment Index. The Hunger Project is uitgenodigd om op diverse plekken presentaties te geven over de methode en wil deze organisaties helpen bij de invoering of het gebruik ervan.

### Maak het zichtbaar

Resultaten worden gedeeld en besproken met de gemeenschappen. Met hoog analfabetisme en ongecijferdheid kan dat een grote uitdaging zijn. Vaak is het dan niet genoeg om een getal te horen, maar het zien kan een groot verschil maken. Helemaal als dat interactief gebeurt. Met tien mensen op een rij, waarvan er acht staan en twee zitten, wordt het concept “80%” opeens een stuk concreter.





### **SnapShot Survey**

In de epicentra verzamelen lokale vrijwilligers gegevens met tablets of iPods en iFormBuilder, een app waarmee data snel, nauwkeurig en eenvoudig wordt verzameld en opgezocht. Sinds begin 2015 werken we met de Snapshot Survey, opgezet met iFormBuilder. De Snapshot geeft een overzicht van allerlei belangrijke informatie, bijvoorbeeld of een epicentrum elektriciteit heeft, en zo ja, van welke bron. Ook verzamelen lokale Hunger Project-medewerkers GPS-coördinaten van elk dorpen in onze programma's en worden er foto's gemaakt van belangrijke documenten of lokale voorzieningen.

### **Training en leren**

Naast het verzamelen en analyseren van data blijven we veel tijd investeren in de training van M&E-medewerkers, zowel per land als per regio, om te leren en ervaringen met elkaar te delen. In 2015 werden drie technische workshops gegeven over M&E aan participanten uit alle programmalanden. Drie M&E-medewerkers uit programmalanden bezochten het hoofdkantoor in Amerika voor training en participatie in internationale M&E-conferenties, en zeven M&E-medewerkers participeerden in leeruitwisselingen met collega's uit andere programmalanden.

Verder maakten we in 2015 steeds intensiever gebruik van een online wereldwijd platform voor uitwisseling van informatie en leerervaringen van M&E en programma's, en hielden we een tiental wereldwijde webinars over diverse onderwerpen gerelateerd aan M&E, zoals de self-reliance indicatoren, de snapshot surveys en de Women Empowerment Index. Deze webinars blijven online beschikbaar voor alle medewerkers van The Hunger Project. Tenslotte ontwikkelden we in 2015 plannen voor nieuwe leer-activiteiten zoals het "Fail Fest 2016": een interne competitie op zoek naar de 'briljantste mislukking' - om zo actief lessen te trekken uit fouten of problemen in de organisatie en programma's.

### **Leren in Benin: Evaluatie van epicentrumstrategie in Bétérou**

In opdracht van The Hunger Project deed het Afrika Studiecentrum uit Leiden in 2015 een onafhankelijk onderzoek naar ons werk in epicentrum Bétérou in Benin. Het voornaamste doel was om te leren: hoe doen onze programma's het, en wat kan er beter? De studie maakte gebruik van een voor ons nieuwe onderzoeksmethode: Participatory Assessment of Development (PADev).

### **Positief effect**

Uit de studie blijkt dat onze programma's een positief effect hebben op de positie, activiteiten en relaties van vrouwen in de gemeenschap. Ook is de kwaliteit van zorg in de gezondheidskliniek in het epicentrum hoger dan in andere klinieken in de omgeving. Er zijn meer, betere en stabielere voorzieningen. Voedselzekerheid verbeterde. Bovendien hebben de activiteiten bijgedragen aan verbetering van de kennis en houding van mensen: de capaciteit om zelf hun gemeenschap te ontwikkelen – en het vertrouwen dat zij dit kunnen - is toegenomen. En zoals het eruit ziet, zijn deze veranderingen blijvend.

### **Uitdagingen**

We waren dolgelukkig geweest als de evaluatie had bewezen dat de epicentrumstrategie werkt zoals bedoeld. En hoewel de basis inderdaad werkt en de strategie relevant is, heeft het programma in Bétérou niet overal uitgedaan zoals we hadden gehoopt. De studie brengt een aantal uitdagingen en verbeterpunten naar voren, waar we mee aan de slag gaan.

Het effect van de activiteiten is het grootst in dorpen vlakbij het epicentrumgebouw - verder weg nemen de effecten af, of zijn ze niet meer aanwezig. The Hunger Project werkt vooral met de actieve bevolking; onze strategie bereikt de allerarmsten niet.

Verder stelt de studie kritische vragen over de animators in epicentra, over de Vision, Commitment and Action-workshops en de werking van de leiderschap comités, met name vanwege de aanwezigheid van andere comités voor projecten van andere organisaties.

Het onderzoek laat zien dat er veel andere organisaties in het gebied werkzaam zijn, en is kritisch over de toegevoegde waarde van onze programma's. Tenslotte blijkt dat hoewel The Hunger Project inspeelt op de behoeftes en vraag van de bevolking, het programma deze niet geheel wegneemt.

#### Verder leren

Het onderzoek geeft ons munitie om het in de toekomst nog beter te doen. Sindsdien zijn al een aantal aanpassingen doorgevoerd. En ook in andere epicentra en andere landen onderzoeken we hoe we de programma's verder kunnen verbeteren. Zo bekijken we tegenwoordig beter dan vroeger waar een epicentrumgebouw het beste geplaatst kan worden, en is de toegevoegde waarde van onze programma's een absolute voorwaarde. Zo experimenteren we in Benin met een soort satelliet-epicentra, en bekijken we hoe we diensten verder van het epicentrumgebouw kunnen plaatsen. Voor de allerarmsten lobbyen we bij de overheid voor sociale vangnetten.

#### De onderzoeksmethode

De PADev methode staat voor 'Participatory Assessment of Development'. In verschillende intensieve meerdaagse workshops met vrouwen, mannen, jongeren en leiders, gaven zij hun feedback op de effecten van activiteiten van de afgelopen tien jaar. Hun mening, hun perceptie staat centraal. We houden dan ook in ons achterhoofd dat we de uitkomsten niet kunnen generaliseren naar heel Bétérou, laat staan naar heel Benin. Daarom overwegen we om meer van dit soort studies uit te voeren, zodat we de resultaten op meerdere plekken kunnen vergelijken.

The Hunger Project is erg enthousiast over de evaluatiemethode, als aanvulling op de grootschalige enquêtes die we zelf in de dorpen uitvoeren. Bovendien sluit het goed aan bij onze principes en waarden om de gemeenschap te betrekken bij de uitkomsten en de lessen van het werk. En het geeft ons zeker *food for thought*.

#### Leren van versterking van de basisdemocratie in Bangladesh

In 2015 evalueerde een gerenommeerd extern instituut, Transtec, ons programma in Bangladesh. Het ging om een twee jaar durend project in tien districten (Unions) gericht op het versterken van de basisdemocratie op het platteland, gefinancierd door de United Nations Democracy Fund.

#### Bevindingen

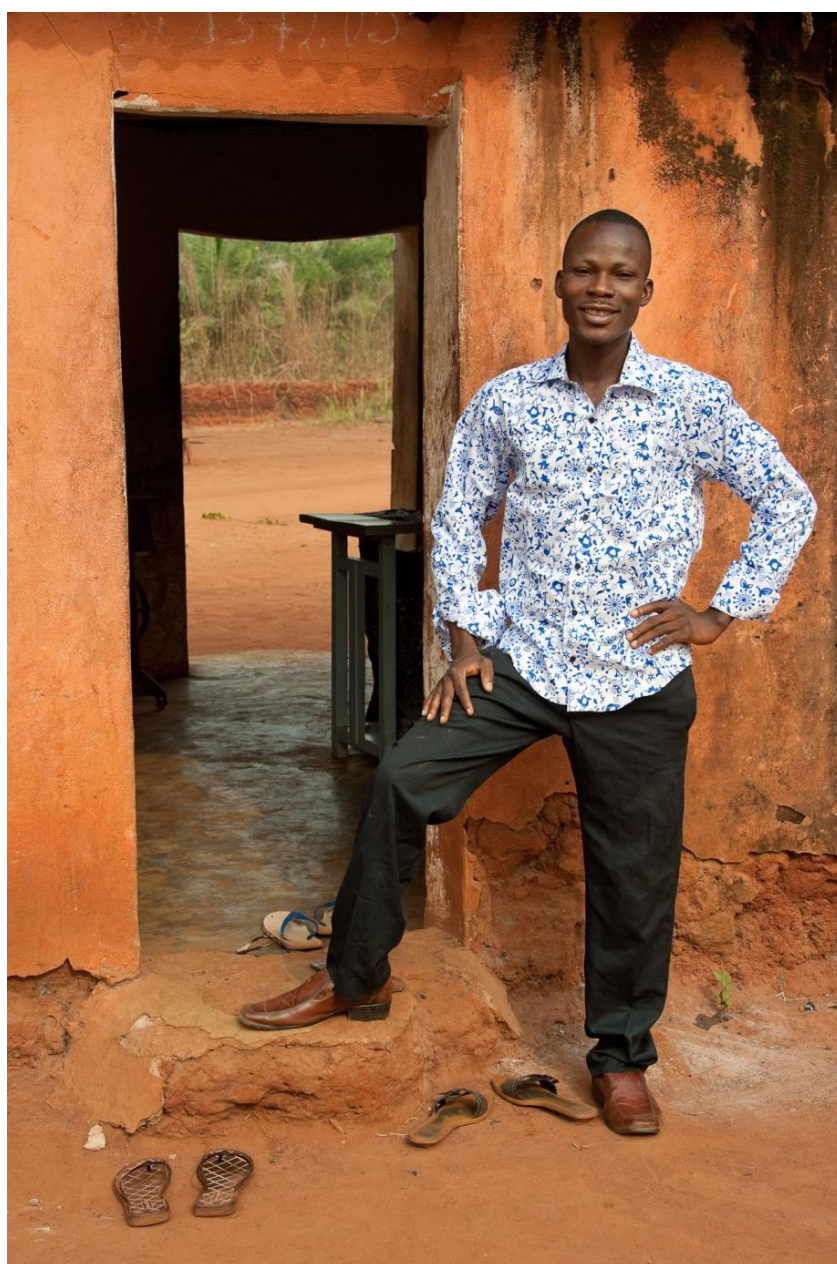
De bevindingen van de evaluatie waren zeer lovend. Het project maakt lokale leiders daadwerkelijk bewust van basale mensenrechten en brengt de belangen van de lokale gemeenschap beter bij politici voor het voetlicht. De gebruikte trainingen waren zeer geschikt om de deelname van gemeenschappen aan lokale politieke processen te vergroten. Daardoor zijn de doelen van het project ook gehaald. Het project heeft tweeduizend zeer gedreven vrijwilligers opgeleid die het in zich hebben om mensen blijvend te betrekken bij gemeenschapswerk, bijvoorbeeld via zelfhulpgroepen. Er is nu bij lokale politici een sterke toewijding om te luisteren naar de gemeenschap bij het nemen van beslissingen. De bevolking is bijvoorbeeld nauw betrokken bij het maken van de begrotingen van de lokale overheid, zodat ze direct invloed hebben op het leveren van sociale voorzieningen en de uitvoering van gemeenschapsprojecten. Met een positief effect op het niveau van deze voorzieningen in de toekomst. De evaluatoren concluderen dat de benadering van The Hunger Project essentieel is voor een effectieve lokale democratie en voor het bereiken van de Sustainable Development Goals in de gemeenschap. Ze bevelen aan dat dit project opgeschaald zou moeten worden naar alle 250 Unions in Bangladesh waar The Hunger Project actief is, en uiteindelijk naar heel Bangladesh.

### Leerpunten

Ondanks de zeer positieve evaluatie biedt de studie ook aanknopingspunten voor verbeteringen. Zo beschikken de opgerichte zelfhulpgroepen over beperkte capaciteit om fondsen te beheren. Hierdoor ontstaat een risico op onjuiste of ineffectieve inzet van middelen die de gemeenschap of overheid ter beschikking stelt. The Hunger Project neemt daarom de versterking van de capaciteit van zelfhulpgroepen mee in het vervolg van het programma. Verder doen de externe onderzoekers aanbevelingen over het M&E-raamwerk van dit programma, om de effecten beter te kunnen volgen. In 2015 zijn inmiddels alle indicatoren van het hele programma van The Hunger Project in Bangladesh tegen het licht gehouden en verbeterd.

### NB

Alle evaluaties zijn te vinden op [www.thehungerproject.nl](http://www.thehungerproject.nl). De bovengenoemde resultaten (ook in hoofdstuk resultaten) zijn voorlopige cijfers, en worden medio 2016 definitief vastgesteld door The Hunger Project Global.



## 5. Strategie en beleid in Nederland

The Hunger Project Nederland werkt aan het einde van chronische honger door samen met de collega's van de wereldwijde organisatie projecten en programma's te ontwikkelen, aan te sturen en te verantwoorden, en door hiervoor fondsen te werven. Uitvoering is in handen van onze lokale collega's, en de door hen opgeleide vrijwilligers, in twaalf lage en lage-midden inkomens landen. Daarnaast werkt The Hunger Project in Nederland samen met andere organisaties die zich bezighouden met dezelfde thema's. Ten slotte geeft The Hunger Project voorlichting aan het Nederlandse publiek over onze visie op de duurzame beëindiging van chronische honger en armoede.

In 2012 nam The Hunger Project een [meerjarenstrategie](#) voor 2012-2015 aan. Het jaarplan van 2015 is hiervan afgeleid, en had als hoofddoelen:

- 1) Méér inkomsten: ten minste 4.5 miljoen euro
- 2) Méér of verbeterde partnerschappen - om de impact van The Hunger Project te bewijzen en te vergroten
- 3) Méér bewustzijn van thema's, benadering en resultaten van The Hunger Project
- 4) De organisatie (in Nederland én wereldwijd) verder optimaliseren om meer impact te halen

Deze doelen zijn in het jaarplan 2015 uitgewerkt, compleet met een serie *key performance indicatoren* (KPI's). We ontwikkelden bovendien een fraai KPI-dashboard, die we live bijwerkten tijdens het tweewekelijkse teamoverleg. In hoofdstuk 7 volgt meer uitleg over de resultaten op elk van de doelstellingen.

Het was de bedoeling dat we elk trimester een interne reflectie zouden houden over de voortgang ten opzichte van het jaarplan, met elkaar en met de Raad van Toezicht. Waarna het plan waar nodig zou worden bijgesteld of aangescherpt. In de praktijk bleek het jaarplan, en de set KPI's, eigenlijk nog te weinig focus te hebben om prettig hanteerbaar te zijn en tegelijk ook wendbaar te blijven. We maken voor 2016 dan ook een nog simpeler jaarplan.

### Fondsenwervingsbeleid

De fondsenwervingsdoelstelling voor 2015 was ambitieus. Fondsenwerving vindt geïntegreerd plaats binnen de organisatie, met een voortdurende kruisbestuiving tussen de drie verschillende 'bronnen' van fondsen (corporate, institutioneel en particulier). Zo komen veel institutionele en corporate fondsen voort uit contacten met individuele investeerders, en vice versa. Bovendien ontvangt The Hunger Project ook aanzienlijke bedragen van honderden particuliere investeerders via acties van derden, zoals de Millenniumloop en het Run for the Hunger Project. En via kleine acties en initiatieven in bedrijven wordt particulier geld opgehaald. De verschillende financieringsbronnen zijn nauw met elkaar verbonden.

Dit uitgangspunt stond centraal in het jaarplan 2015. We werkten net als in 2014 met één *pipeline* van de fondsenwerving van het leggen van contact, tot het doen van een voorstel naar het onderhouden van de relatie met een langetermijn-perspectief: Connect – Ask – Stewardship – Horizon (CASH).

De kern en kracht van de fondsenwerving door The Hunger Project is het menselijke element. Investeerders worden zo persoonlijk mogelijk benaderd, zodat er authentieke contacten ontstaan met een sterke en langdurige betrokkenheid. Dit betekent dat The Hunger Project zich voor fondsenwerving niet richt op het grote publiek, maar met name op 'warme introducties'. Omdat dit een tamelijk arbeidsintensieve methode is, richt The Hunger Project zich bij particulieren dan ook met name op grote giften.

The Hunger Project Nederland neemt investeerders mee langs een curve van betrokkenheid, van passief naar actief, in de wetenschap dat actieve betrokkenheid over het algemeen leidt tot grotere en langdurige investeringen.

Overigens nemen wij de privacy en bescherming van de persoonsgegevens van onze investeerders en contacten zeer serieus. Vooruitlopend op de Wet Meldplicht Datalekken, die per 1 januari 2016 in werking gaat, richten wij onze privacy gerelateerde processen zo in dat de kans op een data-lek zo min mogelijk is.

The Hunger Project werkte ook in 2015 werken met een spectrum aan beproefde methoden van fondsenwerving:

- De Katakale-investeerdsgroep van betrokken bedrijven, ondernemers, particulieren en ondernemende stichtingen voor het programma in Benin
- Gerichte fondsenwerving bij stichtingen voor de epicentrumbenadering in Afrika en het vrouwelijk leiderschapsprogramma in India
- Women Ending Poverty-fonds: persoonlijke fondsenwerving bij particulieren voor het vrouwelijk leiderschapsprogramma in India
- Ondersteuning van acties van particulieren en bedrijven voor eigen fondsenwerving
- Subsidieaanvragen bij de Nederlandse overheid
- Ondersteunen van lokale fondsenwervende activiteiten in andere Hunger Project-landen



In 2015 besteedde het team van The Hunger Project Nederland relatief veel tijd aan het ontwikkelen van een nieuwe, wereldwijde meerjarenstrategie (2016-2020). Deze nieuwe meerjarenstrategie is gezamenlijk opgesteld, met inbreng van de teams, besturen en relevante externe stakeholders van alle 22 The Hunger Project landen. Waarbij we ons steeds de vraag stelden: hoe kan The Hunger Project het meest strategisch bijdragen aan het einde van honger en armoede? Daarbij namen we wereldwijde trends en ontwikkelingen, en de laatste studies over armoede en honger in ogenschouw. The Hunger Project Nederland nam deel in sub-, en thematische werkgroepen en de stuurgroep. Het nieuwe strategische meerjarenplan is eind 2015 door het wereldwijde bestuur vastgesteld. Begin 2016 werkt The Hunger Project een eigen, Nederlandse versie uit op basis van het gemeenschappelijke plan, vertaald naar de Nederlandse context, sterktes en zwaktes en andere lokale eigenaardigheden.

## 6. Resultaten en prestaties Nederland

Deze paragraaf volgt de doelstellingen van het strategisch plan 2012-2015 en het jaarplan 2015, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven. Daarna gaan we nog in op een aantal omgevingsfactoren.

### 1) Méér inkomsten: ten minste 4.5 miljoen euro

Geslaagd. The Hunger Project Nederland heeft met 4 miljoen euro inkomsten in 2015 de spectaculaire groei van de voorgaande jaren stevig geconsolideerd. Als we daarbij de 760.000 euro inkomsten van The Hunger Project Benin (die rechtstreeks aan ons lokale kantoor worden uitgekeerd door de Nederlandse ambassade) meetellen, is ook ons ambitieuze groei-doel voor 2015 gerealiseerd. Resultaten om zeer tevreden mee te zijn. En dat zijn we dan ook.

In vergelijking met voorgaande jaren:

Jaar	2015	2014	2013	2012	2011
Doel	€ 4.500.000	€ 4.000.000	€ 3.500.000	€ 3.000.000	€ 2.500.000
Inkomsten	<b>€ 4.031.704</b>	<b>€ 3.569.832</b>	<b>€ 2.838.484</b>	<b>€ 3.101.326</b>	<b>€ 2.341.255</b>
Groei tov voorgaande jaar	13%	26%	-8%	32 %	60 %
Naar programma's	<b>€ 3.200.688</b>	<b>€ 3.276.225</b>	€ 2.179.961	€ 2.554.931	€ 1.490.665
% van inkomsten	79%	92%	77 %	84 %	64 %
(NL ambassade Benin)	€ 760.000	€ 500.000	€ 500.000		

In het volgende deel van dit verslag (deel 2 - financiën) gaan we uitgebreid in op de inkomsten, de verschillende soorten investeerders en de ontwikkeling van hun bijdragen in de tijd, en op de kosten en de bestedingen.

Kort samengevat bestaat het overgrote deel van de inkomsten van The Hunger Project Nederland ook in 2015 uit inkomsten via het warme netwerk van onze bestaande contacten: van mensen, bedrijven en andere partijen die we kénnen, en waar we een langjarige relatie mee hebben, of mee aan het opbouwen zijn. Onze aanpak is voldoende succesvol om die groep gestaag en rustig uit te breiden. De inkomsten die we krijgen via andere fondsenwervende organisaties namen in 2015 af, veelal onder druk van hun afnemende subsidies. Wel kregen we begin 2015 een extra projectaanvraag goedgekeurd door de Nationale Postcode Loterij, en is er een grote, vijfjarige competitieve subsidie-aanvraag door de Nederlandse overheid goedgekeurd (SRGR-fonds: kindhuwelijken), waarvan de inkomsten vanaf 2016 zullen komen. Bovendien werd in 2015 onze samenwerking met de Nationale Postcode Loterij geëvalueerd, met positief resultaat: ook in de periode 2016 tot en met 2020 ontvangt The Hunger Project steun voor haar werkzaamheden.

### 2) Méér of verbeterde partnerschappen om impact te bewijzen en te vergroten

Geslaagd. Ook in 2015 onderhield The Hunger Project succesvol haar bestaande partnerschappen. Zoals met het Millenniumnetwerk Fryslân, onder andere door een aantal van hun bijeenkomsten bij te wonen en met een groot team van alle wereldwijde Hunger Project-directeuren, vele vrijwilligers en staf op te treden als juichteam voor de Friese vrijwilligers en hardlopers op het slotfeest 2015FESTIVAL.

We breidden bovendien onze samenwerking met anderen uit via het uitwisselen van inzichten, kennis en ervaring door onze lidmaatschappen en bijdragen aan het Girls not Brides netwerk, The Broker, Vice Versa en Agriprofocus. We startten een samenwerking met het Afrika Studie Centrum, die een evaluatie voor ons uitvoerden en daarmee ook in de gelegenheid waren om hun eigen, participatieve en zeer interessante methodiek verder uit te werken. Deze samenwerkingen zullen we dan ook voortzetten in 2016.

Niet alle partnerschappen bleken vruchtbaar of voor verbetering vatbaar. Onze lidmaatschappen van het Food Policy netwerk en van het Women=Men platform zullen we in 2016 niet verlengen, wegens gebrek aan impact. Wel zijn we van plan om ons vanaf begin 2016 aan te sluiten bij de steeds dynamischer wordende branchevereniging Partos.

### **3) Méér bewustzijn van thema's, benadering en resultaten van The Hunger Project**

Geslaagd. The Hunger Project communiceerde in 2015 volop over de boodschap dat het einde van honger heel goed mogelijk is. En gaf daarbij veel aandacht aan de rol van onze achterban daarbij, omdat we het einde van honger alleen met elkaar, samen, kunnen bereiken. Daarnaast stonden de thema's kindhuwelijken en Moringa extra in de spotlight. Hiermee waren wij niet alleen bij onze achterban, maar ook daarbuiten breder zichtbaar. Met evenementen, verschillende tv-optredens, gesponsorde advertenties en meer aandacht in landelijke, regionale en lokale kranten waren we beter zichtbaar dan in 2014. Daarbij speelde ook mee dat we eind 2015 een extra freelance medewerker aantrokken om voor meer media-zichtbaarheid te zorgen. Want het kan altijd beter. Meer hierover wordt uitgebreider beschreven in het hoofdstuk over communicatie (hoofdstuk 8).

### **4) De organisatie (in Nederland én wereldwijd) verder optimaliseren om meer impact te halen**

Geslaagd. In 2015 werd op een aantal punten wezenlijke vooruitgang geboekt. Meer hierover in de specifieke hoofdstukken over Monitoring en Evaluatie (hoofdstuk 4), interne organisatie (hoofdstuk 9) en over de wereldwijde organisatie (hoofdstuk 10).

#### **Omgevingsfactoren**

De resultaten die we in 2015 in Nederland haalden staan niet op zichzelf. Ontwikkelingen in de omgeving hadden uiteraard hun invloed. Een mijlpaal dit jaar was dat met het aannemen van de nieuwe Sustainable Development Goals, nu wereldwijd voor het eerst een brede internationale alliantie is ontstaan die niet alleen erkent dat het einde van honger en armoede voor iedereen op deze wereld een haalbaar doel is, maar daar ook aan wil werken. Een ware revolutie voor een organisatie die daar ooit voor is opgericht en lang werd afgedaan als naïef idealistisch. We denken met onze geïntegreerde aanpak van honger en armoede van onderop, door mensen zelf, een belangrijk recept te hebben om dit doel de komende jaren ook werkelijk te gaan halen.

Daarnaast merken we dat veel maatschappelijke organisaties onder druk staan door teruglopende inkomsten en reorganisaties – met nadelige invloed op hun bereidheid tot samenwerken, en op hun ruimte om ons werk te financieren. We blijven koersen op positieve verbindingen en boodschappen en dynamiek, omdat we uiteindelijk gezamenlijk meer kunnen bereiken. Onze links met het bedrijfsleven zijn wat dat betreft voorlopig vruchtbaarder. Zelf blijven we gezond groeien en hebben de ambitie om dat te blijven doen.

Met een aantal voortrekkers uit ons netwerk hebben we ingezet op het veranderen van de financieringsmodellen voor maatschappelijke organisaties van het Ministerie van Buitenlandse Zaken naar een meer 'Postcode Loterij'-achtig model. En met succes: het is opgepakt en ingevoerd. Weliswaar met horten en stoten – bijvoorbeeld nog niet consistent voor alle subsidieregelingen - maar de vrije ruimte voor eenmaal geselecteerde strategische partners om op hun eigen expertise te mogen koersen, in plaats van op strak vooraf vastgeschroefde plannen, lijkt werkelijk te groeien. We hebben daarom zelf een aantal aanvragen ingediend voor dit type financiering. Een daarvan (een vijfjarig kindhuwelijkenprogramma) werd goedgekeurd. We kunnen dus van dichtbij de uitwerking in de praktijk ervaren - en waar nodig hopelijk ook nog bijsturen.

En tenslotte lijkt het na een aantal jaar trekken, leuren en sleuren eind 2015 toch echt te gaan lukken: de Worlds Best News beweging naar Nederland halen - in een poging om de brede publieke perceptie dat hulp niet helpt en het steeds slechter gaat met de wereld te kantelen. Door een gezamenlijke inspanning van maatschappelijke organisaties, politiek, overheid en bedrijfsleven. En bewezen succesvolle aanpak in Denemarken. Eind 2015 was er een eerste, substantiële private financiering, een sterke campagneleider, en we bouwen nu de alliantie van aangesloten partijen verder uit. Hunger Project directeur Evelijne Bruning blijft intensief betrokken als stuurgroep-lid, en The Hunger Project is voornemens om in 2016 *pro bono* werkruimte te bieden aan het Worlds Best News-team.

#### **Hoogste kans op impact en de triple-AAA score**

The Hunger Project scoorde ook in 2015, voor het derde jaar op rij, consistent de hoogst mogelijk haalbare punten bij de Goede Doelen Monitor en de Nationale Goede Doelen Test: 100%. Die komt tot stand door vergelijkend onderzoek op een lange lijst van onderwerpen als transparantie, aanpak van activiteiten en de kwaliteit van de organisatie.

Bovendien behaalden we bij de Transparantprijs met ons jaarverslag van 2014, na jarenlang een keurige middenmoter te zijn geweest, voor het eerst een top tien score én de triple-AAA status. Op beide prestaties zijn we enorm trots.





## 7. Risicomanagement en risicospreiding

De programma's van The Hunger Project zijn langetermijn-programma's. Het veranderen van sociale, economische en culturele condities vraagt tijd. Zo duurt het in de Afrikaanse landen gemiddeld acht jaar voordat de lokale gemeenschappen binnen de epicentrumstrategie onafhankelijk van The Hunger Project functioneren. In India worden vrouwen die gekozen zijn in de lokale bestuursraden gedurende hun vijfjarige zittingsperiode getraind. Grotere financiers bieden slechts zeer zelden investeringen die een dergelijke lange periode overbruggen. Bovendien hebben veel investeerders een uitgesproken voorkeur voor nieuwe, in plaats van al lopende initiatieven. Dit houdt een risico in ten aanzien van de financiering: wanneer de inkomsten teruglopen of wegvallen kunnen programma's immers niet gecontinueerd worden. Economische omstandigheden, zowel in de fondsenwervende landen als in de programmalanden, beïnvloeden de inkomsten en de uitgaven.

In lijn met het strategisch meerjarenplan dat The Hunger Project Nederland in 2011 heeft vastgesteld, was het de bedoeling dat de inkomsten tussen 2012 en 2015 ten minste zouden doorgroeien naar een totaal van 5 miljoen euro per jaar. Voor 2015 is het streefbedrag uiteindelijk, op basis van een realistische, maar ambitieuze groeiprognose, waarin de gerealiseerde inkomsten in de voorgaande jaren zijn meegewogen, vastgesteld op 4,5 miljoen euro. Het voornaamste risico voor het halen van deze doelen zagen wij in de sterk toenemende en gesubsidieerde concurrentie. Mede door de zich wegens bezuinigings- en politieke druk steeds verder terugtrekkende Nederlandse overheid richten (onder de geldende subsidiestelsels tot en met 2015) gesubsidieerde, grotere en meer naamsbekendheid genietende ontwikkelingsorganisaties zich steeds meer op het bedrijfsleven en de particuliere fondsenwervingsmarkt. Daarnaast bestaat het risico dat bij ons werk betrokken partijen (dienstverleners, investeerders) die zich juist aangetrokken voelden door de 'kleinheid' van The Hunger Project, zich bij groei van de inkomsten en de organisatie liever zullen richten op andere, kleine initiatieven. Met de zelf ontwikkelde fondsenwervings-strategieën zijn we er in geslaagd om onze voorsprong in die verwachte concurrentieslag te benutten, en liever nog, om te zetten in slimme samenwerkingsverbanden.

### Maatregelen om risico's te ondervangen

- Inkomstenspreiding uit verschillende doelgroepen (bedrijven, fondsen, particulieren);
- Structurele investeringen via meerjarige toezeggingen, automatische incasso's en notariële aktes;
- Opbouwen van langetermijn-relaties met investeerders, gericht op meerjarige investeringen en sponsoring;
- Persoonlijke benadering van investeerders met duidelijke aanspreekpunten binnen een nog steeds relatief klein team;
- Voldoende reserve om een half jaar in de eigen kosten van de werkorganisatie te kunnen voorzien;
- Zorgvuldige afstemming en intensieve samenwerking tussen The Hunger Project Global, The Hunger Project Nederland en de programmalanden ten aanzien van de programma's, budgetten en geldstromen.

### Maatregelen van controle van de financiële administratie

- Jaarlijkse controle van de jaarrekening door Dubois & Co registeraccountants;
- Goede begeleiding en monitoring van de geldstroom door The Hunger Project Nederland van geldtransfers naar de programmalanden;
- Controle van jaarrekeningen door erkende accountantsfirma's in de programmalanden;
- Interne controle door directie en bestuur van The Hunger Project Nederland met daarbij een heldere functiescheiding tussen directie, bestuur/Raad van Toezicht en financiële administratie.

## 8. Communicatie

Communicatie geeft kleur aan The Hunger Project. Juicht actievoerders en vrijwilligers toe, en onderhoudt warme contacten met de achterban. Vertelt en deelt ons verhaal en onze missie, en inspireert mensen online en offline. Zorgt voor onze stralende aanwezigheid bij events. En support de fondsenwervers – zodat zij zo goed mogelijk beslagen ten ijs komen. Zodat oude bekenden en nieuwe contacten weten waar The Hunger Project voor staat, zodat ze graag mee willen doen, en weten hoe blij wij daarmee zijn. De communicatie in 2014 is daarmee gebaseerd op de communicatiestrategie die in 2012 werd vastgesteld voor de periode 2012 – 2015, waarin afspraken rondom stijl, positionering en voorwaarden zijn vastgelegd.

The Hunger Project vindt het belangrijk dat ook in de communicatie de kracht van mensen centraal staat. Geen miljoenen monden om te voeden, maar veerkrachtige en ondernemende mensen. Met focus op oplossingen en potentie. De communicatietoon van The Hunger Project is optimistisch en hoopvol, en de beelden onderschrijven de kracht van de mensen waar het om gaat. En de *tone of voice* is herkenbaar: opgewekt, en zoals wij zelf zeggen, met een dikke laag *sparkle*.

Aangezien The Hunger Project een *lean and meaningful* organisatie is, worden strakke keuzes gemaakt waar wel en geen geld aan wordt uitgegeven. Dit betekent bijvoorbeeld dat er in principe niet betaald wordt geadverteerd, en er zoveel mogelijk wordt samengewerkt met sponsors. Ook in 2015 waren verschillende web-bureaus, tekstschrijvers, vertalers, correctors en fotografen weer bereid om hun werk kosteloos, of tegen zeer gereduceerd tarief, aan te bieden.

### Het einde van honger: we zijn er bijna

In 2015 heeft The Hunger Project veel aandacht besteed aan de boodschap dat het einde van honger heel goed mogelijk is, en dat we dat samen kunnen bereiken. Vooral in het najaar van 2015 waren er veel logische mijlpalen: de laatste editie van het 2015Festival waar de balans van de Millenniumdoelen werd opgemaakt, het bezoek van alle landendirecteuren, debatten over honger rond het bezoek van de Argentijnse auteur Caparrós, de Run for The Hunger Project, de afronding en presentatie van het kindhuwelijkenprogramma, en onze 35<sup>e</sup> verjaardag. Tegelijkertijd werden de *Sustainable Development Goals* vastgesteld, en omarmde de hele wereld het doel van het einde van honger in 2030.

Complexe en academische discussie rond de Millenniumdoelen en Sustainable Development Goals brachten we terug naar deze kern: er is vooruitgang, en het is mogelijk. En in contact met onze investeerders en partners in Nederland lag de focus op samen: wat we samen bereikt hebben, hoe zij daar aan hebben bijgedragen en kunnen bijdragen, en wat de partners in de programmalanden zelf doen om het verschil te maken.

Om deze boodschap over te brengen maakten we in 2015 een gloednieuwe animatievideo over honger (“2.10 minuten over het grootste oplosbare probleem ter wereld”). We voegden een Zero-stempel toe aan ons logo (“The Zero Hunger Project”). We maakten niet alleen een nieuwe organisatie flyer maar ook een The Hunger Project in 1 minuut presentatie. Het deel van de website over honger richtten we opnieuw in. De tent bij de Run for The Hunger Project hing vol met posters die de afname van het aantal mensen met honger liet zien (“investeren in een krimpende markt, mét toprendement”). En professionele fotografen en tekstschrijvers maakten verhalen in epicentrum Ndereppe in Senegal en Kachindamoto in Malawi, over hun weg naar zelfredzaamheid.

### Moringa en kindhuwelijken

Daarnaast hebben we het afgelopen jaar twee thema’s extra belicht: Moringa en kindhuwelijken. In oktober presenteerden wij onze aanpak in het tegengaan van kindhuwelijken aan onder andere prinses Mabel en minister Ploumen tijdens een expertmeeting in Den Haag.

Daarvoor lieten wij een nieuwe animatievideo maken, die vooral ingaat op de link tussen ondervoeding en kindhuwelijken én onze aanpak.



En uiteraard schonken we veel aandacht aan Moringa. Met de toekenning van ons extra project door de Nationale Postcode Loterij, konden wij het programma uitbreiden van Benin naar Ethiopië, Malawi en Oeganda. En dat niet alleen, ook kunnen wij in 2016 Moringa groots onder de aandacht brengen bij het Nederlandse publiek. De voorbereidingen voor deze Mama Moringa-campagne, die in maart 2016 van start gaat, zijn al in 2015 gestart. Daarvoor werken we samen met campagnebureau Food Cabinet, die als geen ander vooruitstrevende campagnes over voedsel kan opzetten, met weinig middelen en een groot bereik. Vanuit liefde voor goed voedsel en de wens om bij te dragen aan een betere wereld - een mooie match.

In voorbereiding daarop verzamelden we voor de Moringacampagne in Benin verhalen en foto's over Moringa. Onze Hunger Project-lounge op het 2015Festival stond vol met Moringabomen. We maakten speciale Moringaflyers en een Moringafactsheet. En bij de Fi-beurs in Parijs brachten we duizenden internationale *food professionals* in contact met Moringa via onze *booth*, lezing en de communicatiekanalen van Fi.

Maar bovendien kwamen via de Nationale Postcode Loterij ook extra pr-mogelijkheden. Zo schoof onze directeur Evelijne Bruning vlak na het Goed Geld Gala in januari aan tafel bij Koffietijd, om daar te vertellen om Moringa. We stonden paginagroot met het Moringaprogramma in een advertentie van de Nationale Postcode Loterij in het FD. En tijdens de uitzending van 1 tegen 100 in juni stond The Hunger Project als goed doel centraal, met twee filmpjes over ons werk. Alleen al door deze uitzending kwamen 1.815.000 kijkers in aanraking met Moringa en het werk van The Hunger Project. Dit leidde niet alleen tot meer websitebezoek, online donaties, nieuwsflitsaanmeldingen en social media volgers, maar ook tot interessante contacten met partijen die in Nederland met Moringa werken. Waar wij nu in allerlei verschillende vormen mee samenwerken. Een mooie spin-off dus.

### **Media-aandacht**

Naast bovengenoemde kwamen we met verschillende thema's en acties in de media. Zo bereikte tractormeisje Manon Ossevoort de Zuidpool met haar tractor. Nog onder de indruk van haar bezoek aan een epicentrum in Malawi werd zij ambassadeur van The Hunger Project. Zij deelde haar verhaal en indrukken in verschillende media, waaronder Koffietijd. Ons Katakale-netwerk en het programma in Benin kwam onder andere onder de aandacht via een interview in de Volkskrant, en een reportage bij RTV Rijnmond vanaf een Katakale netwerkbijeenkomst bij Van Oord en VNO NCW Rotterdam. Het 2015Festival haalde veel media-aandacht waarin ook The Hunger Project aan bod kwam. Onder andere met artikelen in de Leeuwarder Courant, het Nederlands Dagblad, het Friesch Dagblad en andere regionale en lokale media.

Andere acties voor The Hunger Project, zoals Friends Cycle for The Hunger Project, de Millenniumloop, een cricketfestival bij Kampong, de Run for The Hunger Project, Friends Run for The Hunger Project, NVVH en een statiegeld-actie van supermarkten Poiesz leverde volop (lokale en regionale) aandacht op in bijvoorbeeld verschillende edities van het AD en het Brabants Dagblad. En tenslotte kwamen we in het nieuws met zelf georganiseerde evenementen en bijdragen aan evenementen, zoals de eerder genoemde expertmeeting over kindhuwelijken, verdiepingsavonden over honger met Argentijnse journalist Martin Caparrós en een filmavond op Internationale Vrouwendag – bijvoorbeeld in De Gelderlander en de Delftse Post. En met de selectie van The Hunger Project als het goede doel van het dorpsdiner Laren kwamen we voorbij in tv-programma Hoe heurt het eigenlijk.

Al met al waren we in 2015 beter zichtbaar dan in 2014. Maar het kan beter. Veel beter. Daarom hebben we vanaf september 2015 geëxperimenteerd met een “Sparkle Plugger”. Oftewel een goede bekende die zich een beperkt aantal uur inzet om The Hunger Project in het nieuws te krijgen. In 2015 was het vooral bouwen aan mediarelaties. Maar leverde het ook al een artikel in de Volkskrant, de reportage bij RTV Rijnmond en artikelen over deelnemers aan de Run for The Hunger Project in verschillende lokale media zoals de Uitgeester Courant en de Doornse krant. Het smaakt naar meer, en daarom gaan we in 2016 hiermee door.

### **Achterban**

Met de focus op “samen” hebben we in 2015 veel aandacht besteed aan onze partners en investeerders. Op verschillende momenten hebben we samen gevierd wat er tot nu toe is bereikt. Zo bedankten we de vrijwilligers van het 2015Festival en de Millenniumloop voor hun jarenlange inzet met een paginagrote (zwaar gesponsorde) advertentie in de Leeuwarder Courant: Tige tank Fryslân!

En in december vierden we dat het 35 jaar geleden was dat The Hunger Project Nederland werd opgericht – hiep hoera feest! Dit vierden we met feesthoedjes, ballonnen en een heus zelfgebakken taartenbuffet in ons nieuwe, toen nog kale kantoorpand. Samen met een heel diverse groep mensen die in de afgelopen 35 jaar allemaal hebben meegewerkt aan het einde van de honger. Waarbij we hen uitvoerig hebben bedankt voor hun rol daarin.

Daarnaast hieven wij begin januari 2015 het glas op het nieuw jaar tijdens onze nieuwjaars-bijeenkomst. En met geïnteresseerden gingen we de diepte in over (het meten van) impact en het programma in Bangladesh. Ook de Katakale-leden kwamen in 2015 regelmatig bij elkaar bij een van de bedrijven uit het netwerk. Voor updates uit Benin, om elkaar te ontmoeten en voor een inspirerende kijk in de keuken van het gastbedrijf. Dit jaar ging Katakale op bezoek bij Intelligent Food Solutions Lab, Westland Kaas, het 2015Festival en Van Oord.

Tenslotte hielden we onze partners en investeerders op de hoogte via de website, social media (Facebook, Twitter en LinkedIn) en verschillende digitale nieuwsbrieven. Deze worden goed gewaardeerd, met een hoge *openingsrate*, variërend tussen 42% - 60%.

### **Campagnes, events en presentaties**

Op 5 september werd het historische elfstedenstadje IJlst omgetoverd tot het feestelijk centrum van de strijd voor een betere wereld. Tijdens deze laatste editie van het 2015Festival keek heel Friesland terug op vijftien jaar Millenniumdoelen en werd door middel van muziek, theater, sport en debat gevierd dat de wereld zich nog nooit eerder zo snel en groots heeft ontwikkeld als nu. Bijna 5.000 bezoekers zagen hoe de jaarlijkse Millenniumloop met zestig teams een absoluut recordbedrag opbracht voor The Hunger Project. En het programma barstte bijna uit z'n voegen, met een live uitzending van Spijkers met Koppen en optredens van onder anderen Dotan, Spinvis en Douwe Bob.

Het 2015Festival haalde in de afgelopen jaren ruim 1,2 miljoen euro op voor het werk van The Hunger Project in Afrika.

The Hunger Project was aanwezig met een eigen lounge, vol Moringabomen, waar Moringasmoothies werden geserveerd. Maar het festival was éxtra bijzonder, omdat ook alle directeuren van de 22 landen waar The Hunger Project werkt, op het festival aanwezig waren. Want die week waren zij allemaal in Nederland. Normaal gesproken vergaderen we één keer per jaar in New York, waar het hoofdkantoor van The Hunger Project staat. Om kosten te besparen kwamen ze dit jaar naar Nederland, waar we forse korting kregen op een fraaie vergaderlocatie van de Baak. Met als pluspunt dat ze allemaal bij het 2015Festival konden zijn - van directeur Rowlands uit Malawi tot directeur Lorena uit Mexico en Badiul uit Bangladesh.

Verspreid over de dag stelden verschillende gastvrije IJstenaren hun huiskamers open. Hier vonden discussies plaats tussen Hunger Project-directeuren en Nederlandse experts. Onder het genot van een kop koffie en een speculaasje luisterden gasten naar gesprekken over vrouwencondooms, sociale jongerenbewegingen en meer. Veel oude bekenden van The Hunger Project kwamen naar IJst, om de laatste editie mee te maken én om de directeuren (opnieuw) te ontmoeten.

In de week voorafgaand aan Wereldvoedseldag kwam de Argentijnse auteur Martín Caparrós naar Nederland. Samen met uitgever Wereldbibliotheek organiseerden wij daaromheen een drietal debatten. Op publiekspodia in Amsterdam, Tilburg en Nijmegen ging hij met Evelijne Bruning in gesprek over zijn boek 'Honger'. Waarbij ze elkaar soms goed vonden, maar vaak ook heel anders naar zaken – vooral oplossingen – keken.

Zondag 1 november was de 9e editie van de Run for The Hunger Project in het Olympisch Stadion in Amsterdam. Meer dan achthonderd renners, kids-renners en wandelaars deden mee en haalden samen maar liefst 197.130 euro op voor Benin. De honderd deelnemende business teams van onder andere PWC, Stern, Hak en Indutrade liepen 5 of 10 kilometer voor The Hunger Project Benin. De Run for The Hunger Project werd mogelijk gemaakt door NPM Capital en verschillende sponsors.

Daarnaast was The Hunger Project prominent aanwezig bij de Fi beurs in Parijs, waren we spreker bij een filmavond op Internationale Vrouwendag in Delft, deed het Technasium in Amstelveen een onderwijsproject over Moringa en trad directeur Evelijne Bruning bij verschillende debatten op als moderator of spreker.



## 9. Interne organisatie

In 2015 had The Hunger Project gemiddeld dertien betaalde medewerkers, samen 7,1 FTE. Het team uit 2014 werd in de loop van het jaar aangevuld met een Impact Broker (Senior Program Officer), een Sparkle Princess (Communicatie) en een nieuwe Office Manager. Daarnaast trad een van de kantoorvrijwilligers in dienst als Backbone (Fundraising Coördinator). Om de continuïteit en de verdere groeiambities van de organisatie te waarborgen zijn eind 2015 een nieuwe Impact Broker en een Backbone Global Finance (Systems & Reporting) geworven, die in 2016 in dienst zullen treden. Gemiddeld werkten er drie dagen per week vrijwilligers op kantoor.

### Tevredenheidsscore

Net als in voorgaande jaren werkte The Hunger Project Nederland ook in 2015 met een interne tevredenheidsscore. Alle deelnemers aan het tweewekelijkse teamoverleg geven een persoonlijke score (van 1 tot 10), waarin het naar eigen inzicht geheel vrij staat om de werksfeer en recente teleurstellingen of frustraties op werk en privé te wegen tegenover de geboekte vooruitgang en successen. Het gemiddelde van alle individuele scores wordt gepubliceerd, als een soort 'team-thermometer.' Scores fluctueren, maar het jaargemiddelde kwam met 7,6 boven het streefgetal van ten minste een 7,5 uit. Dit was iets hoger dan het gemiddelde van 7,5 in 2014.

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in 2015 was 2,7%. Dat is hoger dan in voorgaande jaren (2014: 0,6% - 2013: 0,8%); deze verschuiving werd grotendeels veroorzaakt door een hardnekkige, niet werk-gerelateerde aandoening van een van onze teamleden. Voor de rest van het team lag het verzuim op 1.1%, nog steeds hoger dan voorgaande jaren, maar een acceptabele variatie, ruim onder het landelijk gemiddelde voor een 'kantoor-omgeving' (2%). Het totale verzuim in 2015 is wel nog altijd lager dan de landelijke verzuimcijfers in onderwijs en openbaar bestuur.

### Personeelsbeleid

In 2015 vonden geen wijzigingen plaats in het personeelsbeleid; we hanteren dezelfde principes en beloningsstructuur als voorgaande jaren. Wel hebben we eind 2015 besloten dat we voortaan zo veel mogelijk zelfsturende principes gaan invoeren in de groeiende organisatie (in lijn met het zeer inspirerende management boek *'reinventing organisations'* van Laloux). Dat werken we in 2016 verder met elkaar uit, en zal mogelijk ook resulteren in nieuw beleid.

### Gedragscode

In de personeelswijzer van The Hunger Project staan behalve de richtlijnen die we hanteren voor presteren en ontwikkelen, belonen en groeien ook een aantal centrale waarden gedefinieerd. Uit de die visie vloeien ook gedragingen voort, die we als gedragscode zouden kunnen omschrijven:

### Baanbrekend

- We denken voorbij bestaande grenzen en zoeken naar wat er mist om tot innovatie en optimale effectiviteit te komen;
- We bevorderen en respecteren ondernemerschap en vernieuwing en overleggen vooraf met de directeur in geval van risico's en/of voor de hand liggende afstemming;
- We staan niet alleen open voor nieuwe manieren om dingen te doen, maar zijn proactief in het zien en duiden van kansen voor The Hunger Project én we zetten dat in eigen actie om.

### Doeltreffend

- Bij de keuze voor onze acties wegen we deze tegen de achtergrond van onze missie om zowel doelmatig als doeltreffend te kunnen opereren;
- Wij scheppen er plezier in acties tegen minimale kosten (*zero-base* benadering van zowel geld, tijd als inzet) te ondernemen en daarbij maximale inkomsten te genereren;
- We bewaren daarbij de balans tussen vasthoudendheid en respect voor onze gesprekspartner;
- We zijn ons ervan bewust dat we een visitekaartje voor The Hunger Project naar de omgeving zijn;
- We mobiliseren collega's waar nodig om resultaten te behalen en zaken voor elkaar te krijgen;
- We zorgen dat informatiewensen van investeerders optimaal worden bediend;
- We stimuleren effectieve interactie met externe belangstellenden en belanghebbenden.

### Inspiratie

- We zijn geïnspireerd door onze missie en dragen deze inspiratie naar elkaar en naar anderen uit;
- We houden onze organisatie en de kwaliteit van de relaties vitaal;
- We zijn een vernieuwende organisatie, waarbij we een vruchtbare balans vinden tussen resultaatgerichte professionaliteit en bevlogenheid;
- We voeden de organisatie met onze persoonlijke bijdrage en worden gevoed door zowel de inspiratie als de mogelijkheid ons eigen potentieel verder te ontwikkelen.

### Verantwoordelijkheid

- We nemen zelf initiatief en verantwoordelijkheid om het doel, het beëindigen van honger, te bereiken;
- We zijn zichtbaar eigenaar van (deel)projecten, leveren daarin resultaat en leggen rekenschap af van hetgeen wij daarin hebben gedaan en bereikt;
- We zorgen ervoor dat het kantoor van The Hunger Project over alle acties is geïnformeerd en het kantoor verschaft periodieke informatie over het werk van The Hunger Project in programmalanden, over de voortgang van projecten en over relevante kengetallen;
- Wij werken volgens de verdeling van taken en bevoegdheden, zoals vastgesteld door het bestuur;
- We dragen de visie van The Hunger Project uit dat we zelf de sleutel zijn tot het beëindigen van de honger;
- We zijn een lerende organisatie en reflecteren op onze acties om ons verder te ontwikkelen; we geven feedback op directe, constructieve en respectvolle wijze;
- Wij handhaven met integriteit de grens tussen interne en voor de omgeving bestemde informatie.

### Verbondenheid

- Ongeacht de rollen in onze organisatie bevorderen wij partnerschap, gelijkwaardigheid en wederkerigheid;
- Wij zijn verbonden met de The Hunger Project beweging/ organisatie als geheel en met het werk in de programmalanden in het bijzonder;
- We tonen ons enthousiasme en respect voor de inzet die voor The Hunger Project projecten wordt geleverd en we erkennen en honoreren de inspanningen en de resultaten die geleverd worden in het licht van de genomen verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken;
- We staan positief tegenover meningsverschillen in de opiniërende en besluitvormende fase vanuit de gedachte dat wrijving glans geeft;

- We doen ons uiterste best ervoor te zorgen dat iedereen achter een eenmaal genomen beslissing staat;
- We stellen het groepsbelang van The Hunger Project boven het eigen belang;
- We bouwen voort op de sterke punten van individuele teamleden;

#### Visie

- Wij werken vanuit onze passie om de visie gestalte te geven, ten eerste door bewustwording en engagement te creëren bij individuen, bedrijven en partijen in onze maatschappij, ten tweede door financiering te verkrijgen voor de programma's en ten derde door het in alle opzichten gezond houden van onze organisatie;
- Wat ons ook zou kunnen scheiden, we vinden elkaar altijd vanuit de verbinding vanuit onze gezamenlijke passie én hogere doel: beëindigen van honger en armoede in de wereld.

#### Vrijwilligers

In 2015 waren ongeveer veertig vrijwilligers actief binnen The Hunger Project Nederland. Sommigen leverden een structurele bijdrage, anderen waren ad hoc inzetbaar bij activiteiten. De vrijwilligers droegen bij in tijd, maar ook ideeën en contacten. Het vrijwilligersbeleid focust op het inspireren en binden van vrijwilligers, onder andere via thematisch-inhoudelijke bijeenkomsten in de avonden. Maar ook door met elkaar te toosten op het nieuwe pand tijdens ons 35-jarige verjaardagsfeest. De directie voert met de kantoorvrijwilligers twee maal per jaar een voortgangsgesprek, om ervoor te zorgen dat de samenwerking voor alle partijen zo optimaal mogelijk blijft.

#### Freelancers

In 2015 werkten er ook freelancers aan tijdelijke opdrachten als fondsenwerving, het schrijven van sponsorvoorstellen en design werk.

#### Directeur-bestuurders

De directie van The Hunger Project Nederland bestaat sinds 2014 uit twee personen: Evelijne Bruning (*Disruptive Dynamics – Country Director*) en Jouwert van Geene (*Director Explosive Opportunities*). De directie vormt gezamenlijk ook het bestuur van de organisatie. Zij voeren zeer regelmatig onderling overleg – alle besluiten worden, conform de reglementen, gezamenlijk en in overeenstemming genomen. Er is dan ook sprake van een collectieve eindverantwoordelijkheid. Toezicht op de directeur-bestuurders wordt gevoerd door de Raad van Toezicht (waarover meer in het volgende hoofdstuk), die hen benoemt, jaarlijks beoordeeld, beloont, en schorst of ontslaat.

Evelijne werkt sinds eind 2009 voor The Hunger Project en werd destijds geworven via een advertentie in de krant. In 2015 werkte zij evenals het voorgaande jaar voltijds (40 uur per week), en met een vaste aanstelling. Omdat zij afzag van een (wegens goede prestaties aangeboden) extra salaristrede is haar inkomen in 2015 alleen gegroeid door de jaarlijkse indexering. Haar totale jaarinkomen (bruto salaris plus vakantiegeld – The Hunger Project kent geen eindejaarsuitkering of variabele beloning) bedroeg € 82.688 euro in 2015.

Naast haar werk voor The Hunger Project was Evelijne Bruning betrokken als bestuurder bij de stichtingen AgriProFocus (APF), The Broker en International Development Publications (IDP). The Hunger Project betaalt geen overuren uit; het is lang niet altijd mogelijk om de uren die inzet op directieniveau vereist te compenseren met verlof. Evelijne schonk daarom eind 2015 een totaal van 612 overuren (waarvan 200 uur reistijd onder werktijd) aan The Hunger Project.

Jouwert werkt sinds midden 2010 voor The Hunger Project en werd geworven via het netwerk van de directeur. Sinds 2014 is hij mededirecteur en bestuurder. In 2015 werkte hij 32 uur (80%) per week voor The Hunger Project Nederland, ook met een vaste aanstelling. Zijn totale jaarinkomen in



2015 bedroeg € 51.116 euro. Naast zijn werk voor The Hunger Project Nederland ontving Jouwert van Geene in 2015 van het kantoor van The Hunger Project in de Verenigde Staten een vergoeding voor werkzaamheden als Senior Adviseur voor de Afrika-afdeling. Deze bruto freelance vergoeding bedroeg in totaal € 26.973 euro.

Volgens onderzoek van de Vereniging voor Fondsenwervende Instellingen zijn deze beloningen aanmerkelijk lager dan het gemiddelde salaris van een goede-doelen-directeur (€ 98.836 in 2014), ruim onder de door het VFI gehanteerde maximumnorm (van € 158.000), en zeer ruim onder de grens van €178.000 conform de nieuwe Wet Normering Topinkomens (WNT2).

### **Duurzaamheidsbeleid**

Het duurzaamheidsbeleid in 2015 is een voortzetting van het duurzaamheidsbeleid zoals we het in 2012 hebben opgezet, en waar we nog steeds tevreden over zijn. Voor woon-werkverkeer en dienstreizen worden het OV en de OV-fiets gebruikt, en alleen waar dat onmogelijk is een (bij voorkeur Greenwheels of andere deel-) auto. Uit ethische en duurzaamheidsoverwegingen kiezen wij voor de Triodos Bank voor ons betalingsverkeer. We drukken zo veel mogelijk met eco-inkt, en gebruiken FSC-gecertificeerd papier. Ook genieten wij iedere dag met elkaar op het kantoor van een duurzame lunch, met verse producten en zo veel mogelijk biologisch. Daarnaast streven wij ernaar om zo min mogelijk voedsel te verspillen. Dit vooral onder het mom van *practice what you preach*. In 2016 verhuizen wij naar een duurzaam pand, waarin we een aantal centrale voorzieningen gaan delen met andere ideële en ondernemende organisaties als MVO Nederland, Natuur&Milieu, Max Havelaar en Oikocredit. Dan nemen wij ook opnieuw ons duurzaamheidsbeleid onder de loep. We gaan kritisch kijken naar wat er al goed gaat, en wat er nog beter zou kunnen, mede geholpen door onze medehuurders die daar denkbaar al veel verder in zijn. Wij verheugen ons op een langdurige en duurzame samenwerking.

### **Klachten**

In 2015 ontving en registreerde The Hunger Project Nederland – net als het voorgaande jaar - geen klachten (0). Ook bij het CBF kwam er geen klacht binnen over The Hunger Project.

### **Complimentenbeleid en juich-regeling**

Het einde van de honger is een groot, ver en wat abstract doel. Het is niet ondenkbaar dat je op weg naar zo'n groot einddoel onderweg de moed verliest. Des te belangrijker is het daarom om elke kleine stap voorwaarts te markeren, en te vieren. Mede daarom hanteren we naast een klachtenregeling ook een complimentenbeleid. Tijdens team-overleggen delen en vieren we de complimenten van derden voor verrichte werkzaamheden. Dit varieert van complimenten over ons nieuwe jaarmagazine, positieve feedback over de organisatie van vrijwilligersavonden tot en met complimenten over de positieve manier waarop wij niet-geselecteerde kandidaten voor vacatures afwijzen. Een van de favoriete agendapunten in het teamoverleg; het helpt bovendien om te horen wat we goed doen, zodat we dat nog beter, of vaker, zo kunnen doen. Het halen van tenminste 40 positieve reacties was zelfs een van de key performance indicatoren van het jaarplan in 2015. Dat doel is ruimschoots overschreden.

Daarnaast vieren we ook tussentijds, buiten de tweewekelijkse vergaderingen, elk succes, hoe klein ook – door op een centrale bel te slaan (het “PING-moment”), en dan hardop te melden wat dat succes is, zodat anderen er in kunnen delen.

## 10. The Hunger Project Nederland en wereldwijd

### Structuur van de samenwerking

The Hunger Project Nederland is, zoals alle zusterorganisaties in de partnerlanden, een autonome organisatie met eigen statuten en een onafhankelijk bestuur. De 22 landenkantoren die gezamenlijk de wereldwijde organisatie vormen, stellen gezamenlijk een strategisch meerjarenkader op. Op basis daarvan formuleert elk land zijn eigen strategische plan, en een beoogd jaarplan. Daarin staat de omvang van programma's (aantal gemeenschappen waar we willen werken, de verwachte impact) met de verwachte kosten.

Alle landendirecteuren van de 22 verschillende landenkantoren komen jaarlijks bijeen om gezamenlijk het overkoepelende jaarplan en begroting van The Hunger Project vast te stellen. Gezamenlijk wordt vastgesteld welke programma's gefinancierd gaan worden, of voor welke onderdelen extra geld nodig is. Dit gebeurt op basis van verwachte inkomsten, en reeds afgesloten financieringscontracten wereldwijd. Hierdoor wordt alle fondsenwerving wereldwijd gericht op dezelfde plannen. De toekenning van middelen voor projecten gebeurt dus altijd binnen meerjarige kaders, en meestal ook binnen de vastgestelde jaarplannen van de teams in onze programmalanden. Daarvan wordt alleen afgeweken, wanneer bijvoorbeeld extra fondsen zijn geworven voor projecten die nog niet in het jaarplan stonden vanwege het ontbreken van financiering, maar die uiteraard wel binnen de strategie van The Hunger Project passen.

Het hoofdkantoor in New York heeft hierin formeel een coördinerende rol, die net als alle andere taakverdelingen binnen de wereldwijde organisatie is vastgelegd in de zogenaamde Global Partnership Agreements (vastgesteld op 18 mei 2013). Die centrale coördinerende rol verschuift in de praktijk steeds meer naar een matrixorganisatie; The Hunger Project Nederland coördineert bijvoorbeeld vanaf eind 2015 alle fondsenwerving in de programmalanden en de wereldwijde institutionele fondsenwerving, en zal vanaf 2016 ook een grotere rol gaan spelen in het coördineren en verbeteren van de wereldwijde financiële en rapportagesystemen.

Wanneer The Hunger Project Nederland een programma financiert, sluit het een interne overeenkomst met het uitvoerende team van het betreffende landenkantoor. In deze overeenkomst staan de verschillende verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld over de hoogte van de financiering en rapportagedata. Betalingen worden rechtstreeks aan het betreffende programmaland gedaan op basis van onderbouwde betalingsverzoeken, die ook zijn gecontroleerd door de wereldwijde organisatie. Voor deze betalingen hanteren we bovendien een eigen intern goedkeuringssysteem.

Ieder kwartaal heeft The Hunger Project Nederland inzicht in de bestedingen per project en de uitgevoerde activiteiten, via ons wereldwijde online M&E systeem en financiële systemen. Daarnaast ontvangen we voor alle projecten halfjaarlijkse (en waar nodig frequenter) inhoudelijke en financiële rapportages. We hebben rechtstreeks contact over de voortgang van projecten via de email, Skype, wereldwijde vergaderingen en veldbezoeken.

### Praktijk van de samenwerking

Net als in het voorgaande jaar werd er in 2015 veelvuldig samengewerkt binnen de wereldwijde organisatie. De wederzijdse informatievoorziening en werkrelatie is intensief doordat Evelijne Bruning als directeur van The Hunger Project Nederland wekelijks, namens alle partnerlanden, aan het senior managementoverleg (*Global Leadership Team*) deelneemt. Daarnaast was programmadirecteur Jouwert van Geene één dag per week in dienst van de Afrika-afdeling van The Hunger Project Global. De medewerkers onderling hebben bovendien veelvuldig overleg door actief deel te nemen aan internationale taakgroepen, door het jaar heen via e-mail en Skype, en fysiek in de jaarlijkse stafweek en incidentele tussentijdse bijeenkomsten in New York en in programmalanden.

Ook in 2015 hielp The Hunger Project Nederland actief met het versterken van andere landenorganisaties en programma's. We ondersteunden The Hunger Project Benin in het onderhouden van de werkrelatie met de Nederlandse ambassade. We coördineerden een subsidieaanvraag van een aantal Afrikaanse programmalanden en van The Hunger Project India en Bangladesh bij de Nederlandse overheid, en versterkten de fondsenwervingscapaciteit van onze collega's in Europa en in Afrika. The Hunger Project Nederland zal deze rol in de toekomst nog verder uitbouwen.

In september kwamen bovendien alle wereldwijde landendirecteuren van The Hunger Project op bezoek, om samen onze strategie voor de komende jaren te bepalen. En ze kwamen precies in de piekweek met het 2015Festival, waar ze dus als bonus allemaal bij waren. De week was gevuld met goede gesprekken en bijzondere ontmoetingen – en nat geregende voeten.

### **Wereldwijde financiën**

De inkomsten van The Hunger Project daalden in 2015 wereldwijd. Een van de belangrijke factoren daarin was de ongunstige wisselkoers van de dollar. De wereldwijde inkomsten in 2015 bedroegen 20,5 miljoen<sup>1</sup> dollar (2014: 21,5 miljoen dollar). Het lijkt echter een dipje in de opgaande lijn van de afgelopen jaren, die voornamelijk is te danken aan de financiële groei van een aantal van de fondsenwervende partnerlanden zoals Australië, Zweden en Nederland. Ook in de programmalanden worden meer fondsen geworven. Was het voorheen met name Benin, in 2015 wisten ook een aantal andere Afrikaanse landen fondsen te werven, net zoals India, Bangladesh en Mexico. In 2015 bleef The Hunger Project Nederland (met 21% van de totale inkomsten) voor het zesde jaar op rij de belangrijkste bron van inkomsten na Amerika.

Om het hoofdkantoor van The Hunger Project in New York te compenseren voor de kosten van hun rol op het gebied van programmamanagement, reserveert The Hunger Project Nederland een deel van haar inkomsten. Deze afdracht stellen we voor geormerkte middelen vast op reële kostenbasis. In onderling overleg zijn deze reserveringen in voorgaande jaren steeds vrijgevallen voor financiering van programma's in de programmalanden. In 2015 is in totaal een bijdrage overgemaakt naar The Hunger Project Global voor gemaakte programmakosten door de Africa Department van € 86.897. Het restant van de reservering is in overleg in de vorm van programmafinanciering overgemaakt naar Ghana en Bangladesh.

### **Lancering beweging voor community-led development**

The Hunger Project Global lanceerde eind 2015 een wereldwijde alliantie voor '*community-led development*'. Om organisaties bij elkaar te brengen die ook ontwikkeling vanuit de gemeenschap zelf stimuleren. Met als doel om deze aanpak hoog op de agenda te krijgen bij ngo's, de politiek en grote instellingen. Onder andere Heifer, Oxfam, Save the Children en CARE International sloten zich al aan. In 2016 zullen we ook in Nederland een vergelijkbare alliantie opzetten.

---

<sup>1</sup> Deze voorlopige cijfers moeten nog worden bevestigd door de Amerikaanse accountant.

## 11.Toekomstplannen

Het succesvolle werk dat we al doen willen we de komende jaren opschalen. Dat is onderdeel van ons wereldwijde Strategische Plan 2016-2020. Deze door alle Hunger Project-landen gezamenlijk vastgestelde strategie gaat er van uit dat we de komende jaren het grootst mogelijk effect op het einde van de honger kunnen hebben door waar nodig grootschalige partnerschappen en allianties te organiseren. Om gezamenlijk geïntegreerde, door de gemeenschap zelf geleide, rurale ontwikkeling te organiseren, te versterken en te promoten.

Voorjaar 2016 werken we een specifiek strategische plan voor The Hunger Project Nederland uit, mede op basis van dit wereldwijde plan, en voortbouwend op onze ervaring en lokale contextanalyse. We verwachten in elk geval een verdere groei van de inkomsten (naar tenminste 5 miljoen euro) in 2016.



## 12. Verantwoordingsverklaring toezichthouder

Het bestuur en de Raad van Toezicht van The Hunger Project Nederland leggen in deze verantwoordingsverklaring vast op welke wijze zij invulling geven aan:

1. de functiescheiding tussen uitvoeren, besturen en toezicht houden;
2. het continu verbeteren van effectiviteit en doelmatigheid bij het realiseren van de doelstelling;
3. het optimaliseren van de relaties met belanghebbenden.

Door het ondertekenen van de zogenaamde 'Bijlage 12' van het CBF onderschrijven de leden van de Raad van Toezicht ook individueel deze drie principes van goed bestuur voor goede doelen. De organisatie onderschrijft de Code Wijffels en voldoet aan alle vereisten die deze code stelt. In 2015 kwam de Raad van Toezicht in totaal vier keer ter vergadering bijeen. Tussentijds was er bovendien via e-mail en bilateraal regelmatig overleg tussen de Raad van Toezicht en het bestuur. Daarnaast namen verschillende leden van de Raad van Toezicht deel aan bijeenkomsten zoals vrijwilligersavonden, borrels, een investeerdersreis naar Benin, en fondsenwervende bijeenkomsten. De directeur-bestuurders vergaderden formeel tien maal in 2015, maar overlegden veel frequenter.

### 1. Functiescheiding toezicht, besturen en uitvoeren

Sinds de statutenwijziging van december 2013 werkt The Hunger Project met een Raad van Toezicht. De bestuurlijke taken zijn ondergebracht bij de directeur-bestuurders. De verhouding tussen het bestuur en de Raad van Toezicht is, voor zover niet in de statuten geregeld, vastgelegd in een reglement waarin de verantwoordelijkheden en taken zijn benoemd. De statuten voldoen volledig aan het vigerende Reglement CBF-Keur. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging. Wel kunnen de leden een redelijke vergoeding voor ten behoeve van de stichting gemaakte onkosten ontvangen. Alle aan de leden betaalde vergoedingen worden als zodanig in de jaarrekening opgenomen en toegelicht. In 2015 hebben de leden hun eigen kosten gedragen.

### Samenstelling raad van toezicht en (rooster van) aftreden in 2015

Naam/functie (geboortejaar)	(her) benoeming/ aftreden in	Beroep/andere functies
C.H. van Bemmelen (1952), voorzitter	2011/2018	Directeur-eigenaar Neerlands Glorie; voorzitter Raad van Commissarissen Ryaan en Hak; lid Raad van Commissarissen Auping
E. (Ellen) Kalkhoven (1967), audit commissie; vertrouwenspersoon	2013/2015	Directeur Bedrijfsvoering Vitras CMD; Voorzitter HEAD vereniging van en voor financials in de zorg
R. (Rob) van der Laan (1967), audit commissie	2014/2017	Partner bij Bencis Capital Partners
H. (Henny) Westland (1968), remuneratiecommissie	2014/2017	CEO Westland Kaasgroep
J. (Jan) van Oord (1957), remuneratiecommissie	2014/2017	Adjunct Directeur MerweOord B.V.
K. (Kees) Roovers (1957), audit commissie	2015/2018	Adviseur; Bestuursvoorzitter SV Kampong
W. (Wietse) Nieuwenhuis (1975) vertrouwenspersoon	2015/2018	CEO Triple I Sourcing Group / Inbak

In 2015 is er met het aftreden (wegens eind termijn) van een van de Raad van Toezichtleden wegens de relatief zware belasting van haar gecombineerde rol van audit commissielid én vertrouwenspersoon voor gekozen om twee nieuwe leden toe te voegen, die beide een deel van het takenpakket van de vorige Toezichthouder op zich hebben genomen. Beide nieuwe leden zijn op basis van een functieprofiel geworven uit het bestaande relatienetwerk van The Hunger Project.

### **1. Evaluatie van Raad van Toezicht en directie-bestuur**

De Raad van Toezicht evalueert doorgaans jaarlijks haar eigen functioneren. Zij doet dit in een bijeenkomst waarin de leden elkaar feedback geven en gekeken wordt naar de samenwerking met de directie-bestuur. De notulen van deze bijeenkomst zijn aan de notulen van de Raad van Toezicht toegevoegd. Begin 2015 is er een onderlinge evaluatie gehouden. Het functioneren van de directie wordt jaarlijks geëvalueerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Hij legt zijn bevindingen voor aan de Raad van Toezicht en bespreekt met hen mogelijke interventies. In 2015 heeft deze evaluatie in juni plaatsgevonden.

### **2. Effectiviteit en doelmatigheid van de bestedingen**

The Hunger Project Nederland heeft ten doel een einde te maken aan chronische honger en armoede door vooruitstrevende, duurzame, *grassroot* strategieën waarin vrouwen centraal staan. De doelstellingen zijn verder uitgewerkt in het strategisch plan 2012-2015 "*Proving that the end of hunger is possible*", dat in 2012 werd gepubliceerd. Jaarlijks worden er een jaarplan en jaarbegroting vastgesteld. De realisatie wordt in beeld gebracht in tussentijdse voortgangsrapportages, en uiteindelijk gepubliceerd in het jaarverslag. The Hunger Project Nederland hanteert het uitgangspunt dat de uitgaven voor financiering van programma's in programmalanden gemaximaliseerd moeten worden. Het kostenpercentage eigen fondsenwerving in 2015 bedroeg 5%. Dat is ruim onder het door het CBF gestelde maximum van 25%. De totale bestedingen aan de doelstelling, als percentage van de totale inkomsten, bedroegen in 2015 83%. Dit is net onder het eigen meerjarige doel van ten minste 85% (gemiddeld over 3 jaar). Meer feitelijke informatie over effectiviteit en doelmatigheid staat in het financiële deel van dit jaarverslag.

### 3. Communicatie met belanghebbenden

The Hunger Project legt jaarlijks verantwoording af door middel van een jaarverslag volgens de Richtlijn Verslaggeving Fondsenwervende Instellingen (Richtlijn 650) van de Raad voor Jaarverslaggeving.

The Hunger Project Nederland beschikt over een klachtenprocedure. Over de resultaten wordt verslag gedaan in het jaarverslag (hoofdstuk 9).

The Hunger Project Nederland is sinds 1 januari 2010 houder van het CBF-Keur voor de goede doelen van het Centraal Bureau Fondsenwerving. Dit betekent dat de Stichting herhaaldelijk positief door het Centraal Bureau Fondsenwerving is beoordeeld en getoetst op de onderdelen bestuur, beleid, fondsenwerving, bestedingen en verslaglegging. Ook het doorlopend verbeteren van effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen en het optimaliseren van de omgang met vrijwilligers is onderdeel van de toetsing. Het geeft tevens aan dat The Hunger Project binnen de norm van 25 procent voor de eigen fondsenwerving blijft.

The Hunger Project Nederland streeft naar optimale relaties met belanghebbenden, met gerichte aandacht voor de informatieverschaffing en de inname en verwerking van wensen, vragen en klachten. De communicatie richt zich op méér bewustzijn van thema's, benadering en resultaten van The Hunger Project. The Hunger Project hecht grote waarde aan transparantie en probeert door middel van rapportages en verhalen steeds een helder beeld te geven van de bestedingen. Voor degenen die een gedetailleerde verantwoording willen, is het jaarverslag gratis beschikbaar via de website.

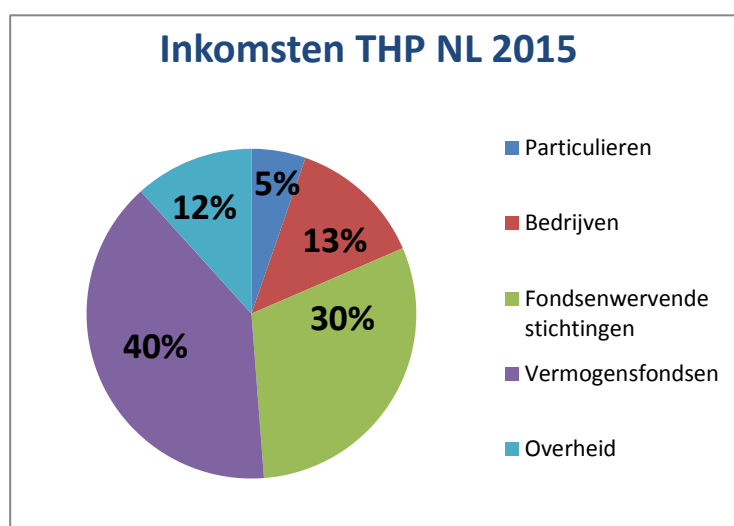


## DEEL 2 - DE FINANCIËN

### 1. Inkomsten

The Hunger Project Nederland heeft met 4 miljoen euro inkomsten in 2015 niet alleen haar hoogste inkomen ooit gehaald, maar ook de groeilijn van de voorgaande jaren voortgezet, met 13% méér inkomsten dan het voorgaande jaar. Als we daarbij de 760.000 euro inkomsten van The Hunger Project Benin (die rechtstreeks worden uitgekeerd door de Nederlandse ambassade) meetellen, hebben we ons ambitieuze groei-doel voor 2015 (4,5 miljoen euro inkomsten) ruim overtroffen. Resultaten om zeer tevreden mee te zijn. En dat zijn we dan ook.

Jaar	2015	2014	2013	2012	2011
Doel	€ 4.500.000	€ 4.000.000	€ 3.500.000	€ 3.000.000	€ 2.500.000
Inkomsten	<b>€ 4.031.704</b>	<b>€ 3.569.832</b>	<b>€ 2.838.484</b>	<b>€ 3.101.326</b>	<b>€ 2.341.255</b>
Groei (tov voorgaande jaar)	<b>13 %</b>	26 %	-8 %	32 %	60 %
NL ambassade Benin	<b>€ 760.000</b>	€ 500.000	€ 500.000		



#### Institutioneel

Net als in voorgaande jaren groeiden in 2015 de totale inkomsten vanuit institutionele fondsen: fondsenwervende stichtingen, overheid en vermogensfondsen. En daarmee groeide ook het relatieve aandeel daarvan in het geheel van alle inkomsten. Met 82% van de totale inkomsten blijft deze categorie ook in 2015 ruimschoots de grootste pilaar van de totale jaarinkomsten (in vergelijking, 2014: 79%, 2013: 72%, 2012: 64%, 2011: 48%, 2010: 35%). Dertig procent van de inkomsten van fondsen komt van stichtingen die zelf ook geld werven, voor een groot deel onder particulieren (Nationale Postcode Loterij, Wilde Ganzen en Millennium Netwerk Fryslân) en voor een deel onder bedrijven (Run for The Hunger Project, Millennium Netwerk Fryslân). Veertig procent komt van vermogensfondsen; in de meeste gevallen zijn die opgericht door ondernemers. Nadat The Hunger Project in 2014 al voor het eerst in haar geschiedenis subsidiegeld uit een competitieve aanbesteding van de Nederlandse overheid (het Kindhuwelijkenfonds) ontving, werd voor 2015-2017 een tweede financiering toegekend uit het Klein Mensenrechtenfonds. Ook werd in 2015 een groot meerjarig subsidievoorstel goedgekeurd (SRGR-kindhuwelijkenfonds), dat vanaf 2016-2020 voor extra inkomsten zal zorgen. En na een positieve evaluatie van een samenwerking met de Nationale Postcode Loterij, werd deze samenwerking met vijf jaar verlengd.



### Bedrijfsleven

De inkomsten uit deze categorie stegen absoluut én relatief (17%) ten opzichte van de voorgaande jaren (ter vergelijking, 2014: -13%, 2013: 19%, 2012: 30%, 2011: 36%). Voor een deel komt dat door de aantrekkende economie en de aantrekkingskracht van het ondernemersnetwerk Katakale. Dat neemt niet weg dat een groeiend aantal ondernemers en ondernemende families ervoor kiest om vanuit een stichtingsvorm te investeren. Zeker voor de grotere investeringen is dat een steeds gangbaarder vorm.

### Particulieren

De investering van particulieren daalde met 26% ten opzichte van het voorgaande jaar naar 5% van de totale inkomsten, en wordt daarmee een nog kleiner aandeel van de totale jaarinkomsten (ter vergelijking, 2014: 12%, 2013: 9%, 2012: 8%, 2011: 11%). Er zijn wel steeds meer particulieren die ons weten te vinden, maar meer investeerders geven kleinere bedragen. Dus hoewel het totale aantal particuliere investeerders toeneemt, neemt het totale bedrag dat zij gezamenlijk investeren af. Deze inkomstensoort blijft belangrijk, omdat ze voor een groot deel ongeoormerkt is, en naar behoefte vrij besteedbaar.



## 2. Kosten en de kostentoerekening

In totaal hebben we in Nederland in 2015 € 853.255 uitgegeven aan kosten. Dat is ruim binnen de begroting van € 932.500. Ook bleven we zeer ruimschoots binnen de norm van het CBF: onze **kosten voor eigen fondsenwerving zijn 5%** (CBF-norm: maximaal 25%) en zijn daarmee **consistent en langjarig laag** (ter vergelijking, 2014: 6%, 2013: 7%, 2012: 6%). De **salariskosten van de directie** zijn beschreven en toegelicht in hoofdstuk 9 en zijn **ruim onder de maximumnormbedragen** van de VFI en alle andere richtlijnen.

In de kostenverdeelstaat worden de directe en indirecte kosten toegewezen aan de doelen, aan de kosten voor fondsenwerving (eigen of samen met derden), of aan de post 'beheer en administratie'. Bij de **directe kosten** is de relatie tussen de geleverde prestatie en de behaalde doelen direct aanwijsbaar. De directe kosten worden voor 100% toegerekend aan de bijbehorende hoofdgroep. Bij indirecte kosten is er geen directe relatie tussen de geleverde prestatie en de behaalde doelen. Deze **indirecte kosten** worden over de verschillende hoofdgroepen **op basis van een verdeelsleutel** toegerekend. De verdeelsleutel voor alle personeelskosten is gebaseerd op de urenstaten van de medewerkers.

De **kosten voor beheer en administratie** zijn in 2015 gestegen tot € 180.213. Dat is **49% van de totale uitvoeringskosten**. Net als in voorgaande jaren lopen deze kosten op (ter vergelijking, 2014: 42%, 2013: 45%, 2012: 33%). Dit wordt mede veroorzaakt door de groeiende behoefte op het gebied van planning, verantwoording en rapportage aan een groeiende hoeveelheid financiers en partners, die bovendien complexere eisen stellen aan hun rapportages. Sinds 2012 wordt mede daarom de financiële administratie niet langer door vrijwilligers, maar door een betaalde kracht uitgevoerd. Kijken we naar de kosten beheer en administratie **als percentage van de totale lasten** (inclusief besteding aan de doelstelling), dan zijn ze met **4,8 % laag** (ter vergelijking, 2014: 3,9%, 2013 6%).

### Gehanteerde verdeelsleutel op basis urenstaten 2015

	Fondsenwerving			Doelen <sup>2</sup>				Beheer en admin.
	Eigen	Derden	Subsidies	Programma's	Kindhuw.	Mensenr.	Bewustw.	
Directie	4%	2%	3%	14%	1%	1%	5%	8%
Fondsenwerfers	12%	1%	2%	6%	3%	3%	3%	5%
Communicatie	0%	1%	0%	0%	0%	0%	9%	1%
Officemanager	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	7%
Financieel medewerker	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	5%

*Meer details over de kosten en kostentoerekening zijn terug te vinden in de volledige jaarrekening.*

<sup>2</sup> Kindhuw. = het Kindhuwelijkenfonds (financiering Ministerie van Buitenlandse Zaken)  
Mensenr. = het Klein Mensenrechtenfonds (financiering Ministerie van Buitenlandse Zaken)  
Bewustw. = bewustwording

### 3. Besteding aan doel

In 2015 konden we 3.2 miljoen overmaken naar de programmalanden. Dat is iets minder dan in 2014, toen we met bijna 3,3 miljoen euro een recordbedrag konden overmaken. Dat kwam onder andere doordat veel van de geworven middelen te besteden waren in de programmalanden, en voor een deel bestemmingsfondsen en –reserves uit het voorgaande jaar werden overgemaakt. In 2015 is bewust meer fondsenwervend personeel in gezet om een sprong te maken in de institutionele fondsenwerving wereldwijd. Wij ondersteunen bovendien steeds meer partnerlanden vanuit Nederland bij hun fondsenwerving. Dit heeft in 2015 al tot successen geleid in diverse landen.

The Hunger Project Nederland scherpste in 2014 haar eigen kostennormen aan. In voorgaande jaren gold als interne norm dat maximaal 15% van alle inkomsten besteed mocht worden aan kosten in Nederland. Die regel bleek niet alleen moeilijk te vergelijken met de kengetallen van andere organisaties, maar deed ook onvoldoende recht aan het feit dat een deel van de kosten in Nederland ook worden gemaakt voor de doelstelling van The Hunger Project.

Daarom geldt sinds 2014 dat ten minste 85% van de inkomsten besteed moet worden aan de doelstelling van The Hunger Project (gemiddeld over 3 jaar). Deze nieuwe norm is gehaald: we komen voor de periode 2013-2015 uit op 86%. Het **bestedingspercentage baten** (besteding aan de doelstelling gedeeld door de baten) is in 2015 namelijk uitgekomen op **83% van de totale inkomsten** (2014: 95%; 2013: 79%). Het **bestedingspercentage lasten** (besteding aan de doelstelling gedeeld door de lasten) is in 2015 uitgekomen op 90% van de totale lasten (ter vergelijking, 2014: 91%; 2013: 85%).

Mede dankzij de investering van de Nederlandse ambassade in Benin (ruim 2 miljoen euro over vier jaar), kon The Hunger Project Nederland in 2015 een groter deel van de vrij besteedbare inkomsten (zoals de bijdrage van de Nationale Postcode Loterij) in andere programmalanden inzetten. In 2015 waren voor **Benin** en **Malawi** de meeste geormerkte gelden beschikbaar. In Benin besteedden we 18% van onze inkomsten specifiek voor The Hunger Project Benin en 17% van de inkomsten ging naar The Hunger Project Malawi. Daarnaast droeg The Hunger Project Nederland in 2015 bij aan de programma's van The Hunger Project in **Bangladesh, Burkina Faso, Ethiopië, Ghana, India, Mexico, Oeganda en Senegal**. Meer details zijn te vinden in de volledige jaarrekening.

## 4. Omvang en verloop van reserves en fondsen

### Continuïteitsreserve

Een continuïteitsreserve wordt gevormd voor de dekking van risico's op korte termijn, en om zeker te stellen dat de fondsenwervende instelling ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen. Begin 2016 heeft het bestuur besloten de continuïteitsreserve te verlagen met € 25.000 (naar € 369.500). Er is afgestapt van het principe de helft van alle jaarkosten van de werkorganisatie te dekken. De salarissen van verschillende medewerkers worden betaald uit langjarige overheidssubsidies, en er zijn kosten die bij onverhoopte problemen onmiddellijk stopgezet kunnen worden. Het bestuur wil niet meer gelden onttrekken aan de doelstelling dan strikt noodzakelijk. De reserve is en blijft daarmee ruim binnen de richtlijn van de commissie Herkströter, die een bovengrens hanteert van 1,5 maal de jaarkosten van de werkorganisatie.



### Bestemmingsreserve

De stichting kent een bestemmingsreserve. In deze reserve worden de middelen gereserveerd die geen oormerk hebben anders dan dat zij ten goede dienen te komen van de programmalanden. In 2015 is sprake van een positief resultaat; € 62.562 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserves.

### Bestemmingsfondsen programmalanden

De stichting kent bestemmingsfondsen voor projecten en/of programmalanden. In deze bestemmingsfondsen worden de middelen gereserveerd die een oormerk hebben voor projecten en/of programmalanden. De middelen worden aangewend conform de afspraken die gemaakt zijn met de investeerders. In 2015 is in totaal € 619.020 op de balans opgenomen als bestemmingsfonds. Meer details zijn te vinden in de volledige jaarrekening in paragraaf 8.

## 5. Geldstromen binnen de wereldwijde organisatie

De inkomsten van The Hunger Project daalden in 2015 wereldwijd. Een van de factoren was de ongunstige wisselkoers van de dollar. De wereldwijde inkomsten in 2015 bedroegen 20,5 miljoen<sup>3</sup> dollar (2014: 21,5 miljoen dollar). Het is een dipje in de opgaande lijn van de afgelopen jaren - die voornamelijk te danken is aan de financiële groei van een aantal van de fondsenwervende partnerlanden zoals Australië, Zweden en Nederland. Ook in de programmalanden worden meer fondsen geworven. Was het voorheen met name Benin, in 2015 wisten ook een aantal andere Afrikaanse landen fondsen te werven, net zoals India, Bangladesh en Mexico. In 2015 bleef The Hunger Project Nederland (met 21%) voor het zesde jaar op rij de belangrijkste bron van inkomsten na Amerika.

Om het hoofdkantoor van The Hunger Project in New York te compenseren voor de kosten van hun rol op het gebied van programmamanagement, reserveert The Hunger Project Nederland een deel van haar inkomsten. Deze afdracht stellen we voor geormerkte middelen vast op reële kostenbasis. In 2015 is in totaal een bijdrage overgemaakt naar The Hunger Project Global voor gemaakte programmakosten door de Africa Department van €86.897. Het restant van de reservering is in overleg uiteindelijk in de vorm van programma-financiering overgemaakt naar Ghana en Bangladesh.



<sup>3</sup> Deze voorlopige cijfers moeten nog worden bevestigd door de Amerikaanse accountant.

## 6. Beleggingsbeleid

Het uitgangspunt is om ontvangen investeringen zo snel mogelijk aan te wenden voor hun doeleinden. De rapportagestructuur en de betalingsprocedure zijn op dit uitgangspunt afgesteld. Er wordt niet belegd. De gelden worden gespreid bewaard op meerdere lopende rekeningen en spaarrekeningen zonder opnamebeperkingen, zodat bij een onverhoopt faillissement van een bank aanspraak kan worden gemaakt op het depositogarantiestelsel van De Nederlandsche Bank. The Hunger Project Nederland kiest daarbij bewust voor banken met een goede score op de eerlijke bankwijzer. Lopende bankzaken worden daarom zo veel mogelijk via de Triodos Bank afgehandeld.



## 7. Jaarrekening

### 1. Inleiding

Stichting The Hunger Project heeft als doel een bijdrage te leveren aan het beëindigen van honger in de wereld. De activiteiten van Stichting The Hunger Project zijn tweeledig. In de eerste plaats het werven van fondsen ten behoeve van de doelstellingen van de stichting. En in de tweede plaats is de stichting actief op het gebied van bewustwording en voorlichting.

Stichting The Hunger Project is onderdeel van een internationaal netwerk en als zodanig verbonden met de moederorganisatie The Hunger Project (The Hunger Project Global), waarvan het hoofdkantoor is gevestigd in New York, Verenigde Staten. De stichting is, als alle zusterorganisaties in de partnerlanden, een zelfstandig opererende instelling.

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van Stichting The Hunger Project zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie en Raad van Toezicht schattingen maken die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten. De Belastingdienst heeft de stichting aangemerkt als ANBI, fiscaal nummer 8160.48.903. Dit betekent dat giften aan de stichting aftrekbaar zijn voor de inkomstenbelasting.



## 2. Balans per 31 december 2015

(na resultaatbestemming)

<b>ACTIVA</b>		Ref.	31-12-2015	31-12-2014
			€	€
<b>VASTE ACTIVA</b>				
Materiële vaste activa	5.1		5.138	6.276
Totaal			5.138	6.276
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>				
Vorderingen	5.2		652.548	188.690
Liquide middelen	5.3		2.166.847	1.162.361
Totaal			2.819.395	1.351.051
<b>TOTAAL ACTIVA</b>			<b>2.824.533</b>	<b>1.357.327</b>
<b>PASSIVA</b>		Ref.	31-12-2015	31-12-2014
			€	€
<b>RESERVES</b>				
Continuïteitsreserve	5.4		369.500	394.500
Bestemmingsreserves	5.4		503.816	441.254
			873.316	835.754
<b>FONDSEN</b>				
Bestemmingsfondsen	5.4		619.020	341.443
			619.020	341.443
<b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>				
Vooruit ontvangen bedragen	5.5		2.500	3.500
Overige schulden	5.6		1.329.697	176.630
			1.332.197	180.130
<b>TOTAAL PASSIVA</b>			<b>2.824.533</b>	<b>1.357.327</b>



### 3. De staat van baten en lasten over 2015

	Ref	Actueel 2015	Budget 2015	Actueel 2014
		€	€	€
<b>BATEN</b>				
Baten uit eigen fondsenwerving	6.1	2.333.860	2.650.000	1.897.164
Baten uit acties van derden	6.2	1.218.228	1.350.000	1.112.300
Overheidssubsidies	6.3	470.803	500.000	554.101
Rentebaten	6.4	8.813	-	6.267
Overige baten	6.5	-	-	-
<b>SOM DER BATEN</b>		<b>4.031.704</b>	<b>4.500.000</b>	<b>3.569.832</b>
<b>LASTEN</b>				
Doelen	6.6			
Programma's		3.200.688	3.850.000	3.276.225
Bewustwording		149.968	120.000	99.070
		<u>3.350.656</u>	<u>3.970.000</u>	<u>3.375.295</u>
Werving baten	6.7			
Kosten eigen fondsenwerving		119.354	220.000	109.551
Kosten acties derden		25.442	55.000	31.513
Overheidssubsidies		40.901	45.000	65.755
		<u>185.697</u>	<u>320.000</u>	<u>206.819</u>
Beheer en administratie	6.8	180.213	200.000	147.063
<b>SOM DER LASTEN</b>		<b>3.716.566</b>	<b>4.490.000</b>	<b>3.729.177</b>
<b>RESULTAAT</b>		<b>315.138</b>	<b>10.000</b>	<b>(159.345)</b>

## RESULTAATBESTEMMING

### RESERVES

Continuïteitsreserve	(25.000)	-	97.000
Bestemmingsreserve	62.562	-	(129.233)
Bestemmingsfonds	277.577	-	(127.113)
	<u>315.138</u>	<u>-</u>	<u>(159.345)</u>

## 4. Waarderingsgrondslagen

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld conform de Richtlijn 650 "Fondsenwervende instellingen". De jaarrekening is opgesteld in euro's en wordt vergeleken met de door het bestuur vastgestelde begroting 2015 en de realisatie 2014.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans en de winst-en-verliesrekening zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Materiële vaste activa

Vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, of lagere bedrijfswaarde. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Voorzieningen wegens oninbaarheid dienen in mindering te worden gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

### Reserves en fondsen

Het eigen vermogen van Stichting The Hunger Project wordt ingedeeld in reserves en fondsen.

### Continuïteitsreserve

Een continuïteitsreserve wordt gevormd voor de dekking van risico's op korte termijn en om zeker te stellen dat de fondsenwervende instelling ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen. Begin 2016 heeft het bestuur besloten de continuïteitsreserve met € 25.000 te verlagen (tot € 369.500), te weten 50 procent van de noodzakelijke jaarkosten van de werkorganisatie. Dat is ruim binnen de richtlijn van de commissie Herkströter, die een bovengrens hanteert van 1,5 maal de jaarkosten van de werkorganisatie.

### **Bestemmingsreserve**

Het bestuur heeft een deel van de reserves afgezonderd ten behoeve van de besteding aan de programma's.

### **Bestemmingsfonds**

De bestemmingsfondsen betreffen middelen welke een oormerk door derden kennen voor specifieke programma's. Stichting The Hunger Project zal deze bestemmingsfondsen pas uitkeren op het moment dat er zekerheid kan worden geboden dat de uitgaven in overeenstemming zijn met de wens of eisen van de gever. Het fonds kan uitsluitend worden aangewend voor het bestemde doel.

### **Inkomsten**

De inkomsten bestaan uit de opbrengst van bijdragen, investeringen en eventuele subsidies, die worden toegeschreven aan het financiële jaar waarop ze betrekking hebben. Baten van Stichting The Hunger Project worden verantwoord wanneer zij zijn toegezegd voor het betreffende boekjaar. Van de geormerkte gelden wordt 15 % of een vooraf met de investeerder overeengekomen bedrag ingehouden om de uitvoer van de programma's mogelijk te maken.

### **Subsidiebatens**

Subsidies worden als baten toegerekend voor het bedrag waarvoor aanspraak gemaakt kan worden op basis van de uitgevoerde activiteiten en de kosten die daarmee samenhangen in overeenstemming met de ingediende begroting en de subsidieaanvraag. Het verschil tussen de als subsidiebatens toegerekende bedragen en de door de subsidiegever verstrekte voorschotten wordt in de balans verantwoord als vordering of schuld.

Ook de toekenning uit het extra project van de Nederlandse Postcode Loterij, een project van 3 jaar waarvan er nog 2 jaar te gaan zijn, is verwerkt zoals de subsidiebatens.

### **Lasten doelstelling**

De lasten in het kader van de doelstelling bestaan voor een belangrijk deel uit bijdrages aan de landenprogramma's. Op incidentele uitzonderingen na is er geen sprake van een contractuele onvoorwaardelijke subsidietoekenning aan de betreffende landenprogramma's. Op basis van de eigen fondsenwerving en de aanvragen die zijn ingediend en die binnen de wereldwijde organisatie besproken worden, worden bedragen overgemaakt aan de landenprogramma's. Op het moment dat deze betaling plaatsvindt, wordt dit als een besteding aan de doelstelling onder het betreffende programmaland verantwoord. In de gevallen waarbij er wel sprake is van een contractuele onvoorwaardelijke subsidietoekenning, worden de lasten verantwoord op het moment dat er sprake is van een afgesloten overeenkomst.

### **Giftens in natura**

Giftens bestaande uit diensten worden in het algemeen niet financieel verantwoord, tenzij dit op geld waardeerbare diensten van bedrijven betreft. De niet-financiële bijdrage die door vrijwilligers wordt geleverd, wordt niet in de staat van baten en lasten verantwoord.

### **Vreemde valuta**

De vreemde valuta op de balans zijn omgerekend naar euro's tegen de wisselkoers op het moment van balansdatum. Valutaverschillen die hun oorsprong vinden in koersverschillen op de balansdatum zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening.

### **Financiële baten en lastens**

Rentebaten en rentelastens worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

## 5. Toelichting op de balans

### 5.1 Materiële vaste activa

€ 5.138

	Meubilair	Kantoormachines	Hard- & software	Totaal 2015	Totaal 2014
	€	€	€	€	€
Beginbalans 01-01-2015	907	809	4.560	6.276	7.425
Investerings 2015	299	-	2.514	2.813	2.062
Afschrijvingen 2015	(389)	(335)	(3.227)	(3.951)	(3.211)
Eindbalans 31-12-2015	<u>817</u>	<u>474</u>	<u>3.847</u>	<u>5.138</u>	<u>6.276</u>

Met betrekking tot de afschrijvingen zijn de volgende percentages gehanteerd:

Meubilair	20,0%
Kantoormachines	20,0%
Hardware & software	33,3%

### 5.2 Vorderingen

€ 652.548

	31-12-15	31-12-14
	€	€
Te ontvangen rente	7.681	5.255
Waarborgsom huur	5.214	5.214
Vooruitbetaalde kosten	18.489	9.669
Nog te ontvangen van debiteuren	378.787	168.552
Nog te ontvangen van Wilde Ganzen	48.717	-
Subsidie overheid 2016	193.660	-
Totaal	<u>652.548</u>	<u>188.690</u>

Er zijn evenals voorgaande jaren geen vorderingen, leningen en voorschotten aan bestuurders of directie uitgekeerd.

**5.3 Liquide middelen****€ 2.166.847**

	31-12-15	31-12-14
	€	€
Triodos betaalrekening	106.296	7.205
Triodos spaarrekening	875.917	603.500
ABN-Amro betaalrekening	84	95
ABN-Amro spaarrekening	211.225	109.640
ABN-Amro USD-rekening	-	-
ING betaalrekening	2.341	14.837
ING spaarrekening	367.100	323.947
ASN spaarrekening	603.848	102.500
Kas	36	637
Totaal	<u>2.166.847</u>	<u>1.162.361</u>

**5.4 Reserves en fondsen****€ 1.492.335**

	Continuïteits reserve	Bestemmings reserve	Bestemmings fonds	Totaal
	€	€	€	€
Beginbalans 31-12-2014	394.500	441.254	341.443	1.177.197
Mutaties	<u>(25.000)</u>	<u>62.562</u>	<u>277.577</u>	<u>315.138</u>
Eindbalans 31-12-2015	<u>369.500</u>	<u>503.816</u>	<u>619.020</u>	<u>1.492.335</u>

*Bestemmingsfondsen*

	31-12-2015
	€
Benin	504.158
Malawi * Majete 1	2
Malawi	96.267
India * Tamil Nadu en Karnataka	1.220
Oeganda	10.476
Senegal	4.493
Mexico	2.403
	<u>619.020</u>

### 5.5 Vooruit ontvangen bedragen

De vooruit ontvangen bedragen betreffen schenkingen die zijn toegewezen aan toekomstige jaren. In 2015 bedroegen deze schenkingen € 2.500. (2014: € 3.500).

	<u>31-12-15</u>	<u>31-12-14</u>
	€	€
<b>5.6 Overige schulden</b>	<b>€1.329.697</b>	
Crediteuren	4.369	11.296
Vakantiegeld/vakantiedagen reservering	31.599	24.718
Te betalen belastingen en sociale lasten	-	-
Overige schulden en overlopende passiva	15.182	11.386
Loonbelasting ultimo jaareinde	17.256	13.938
Subsidie Overheid	-	115.292
Verplichting India	349.462	
Verplichting Bangladesh	65.958	
Extra Project Nationale Postcode Loterij 2016 en 2017	845.870	-
	<u>1.329.697</u>	<u>176.630</u>
Totaal	<u>1.329.697</u>	<u>176.630</u>

Voor het Klein Mensenrechtenfonds zijn met de partners India en Bangladesh contracten afgesloten voor het gehele programma van drie jaar. De nog niet besteedde programmagelden staan als verplichting onder Overige schulden op de balans.

Ontvangen voorschot Nationale Postcode Loterij (100%) toekenning extra project	€ 1.277.518
Toegerekende baten boekjaar 2015 op basis van gerealiseerde bestedingen	€ 431.648
Te besteden bijdrage Nationale Postcode Loterij in volgende boekjaren	€ 845.870

## 6. Toelichting op de staat van baten en lasten

<b>Baten</b>	<b>€ 4.031.704</b>	<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
<b>6.1 Eigen fondsenwerving</b>	<b>€ 2.333.860</b>	€	€	€
Particulieren		213.740	250.000	290.218
Bedrijven		530.691	650.000	452.503
Fondsen		<u>1.589.429</u>	<u>1.750.000</u>	<u>1.154.443</u>
		<u>2.333.860</u>	<u>2.650.000</u>	<u>1.897.164</u>
<b>6.2 Acties derden</b>	<b>€ 1.218.228</b>			
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)		500.000	500.000	500.000
Nationale Postcode Loterij (project bijdr.)		431.648	450.000	-
Wilde Ganzen – Diverse landen		24.358	150.000	300.000
Diverse fondsen – Benin		22.446	-	22.000
NPM Run Benin		149.776	100.000	135.000
Millennium Netwerk Fryslân - Ghana/Benin		90.000	100.000	55.300
Cordaid - India		-	50.000	100.000
		<u>1.218.228</u>	<u>1.350.000</u>	<u>1.112.300</u>
<b>6.3 Subsidie Overheid</b>	<b>€ 470.803</b>			
		<u>470.803</u>	<u>500.000</u>	<u>554.101</u>
		<u>470.803</u>	<u>500.000</u>	<u>554.101</u>
<b>6.4 Rentebaten</b>	<b>€ 8.813</b>	<u>8.813</u>		<u>6.267</u>

Met ingang van 2014 ontvangt The Hunger Project subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken uit het Kindhuwelijkenfonds binnen een alliantie met Stichting Kinderpostzegels als penvoerder. En sinds 2015 ontvangen wij ook subsidie uit het Klein Mensenrechtenfonds van hetzelfde ministerie, waarvan in december 2014 de eerste tranche is betaald.

## 6.1 Verantwoording investeerders

Programmalanden	Investeerders	Baten uit eigen fondsenwerving			
		Particulier	Bedrijven	Fondsen	
Niet geormerkt	Particulieren	90.881	-	-	
Benin	Particulieren	64.889	-	-	
India	Particulieren	56.970	-	-	
Niet geormerkt	Bedrijven		68.053	-	
Benin	Bedrijven	-	454.875	-	
India	Bedrijven		7.763		
Niet geormerkt	Fondsen	-		19.014	
Benin	Fondsen	-		551.286	
Malawi	Fondsen	-		192.000	
Malawi	Stichting Dioraphte	-		480.007	
India	Ribbink van den Hoek fam. stg.	-		101.507	
India	Fondsen	-		17.250	
Oeganda	Fondsen	-		60.237	
		€ 2.164.732	212.740	530.691	1.421.301
Ontvangen in 2013 voor 2014		€ 3.500			
Ontvangen in 2014 voor 2015		€ -2.500			
Totale baten 2015		€ 2.165.732			

## 6.6 Besteed aan doelstellingen

€ 3.350.656

Programma's	€ 3.200.688	Actueel 2015	Budget 2015	Actueel 2014
		€	€	€
Benin		727.794	750.000	1.123.975
Malawi		663.943	555.000	368.422
Bangladesh		127.506	60.000	284.578
India		334.134	350.000	508.443
Ghana		221.815	75.000	196.262
Senegal		13.260	-	143.553
Oeganda		124.004	160.000	199.993
Burkina Faso		19.651	-	211.855
Ethiopië		62.286	110000	48.208
Mozambique		-	-	6.443
Mexico		40.000	-	-
Bestedingen partners Mensenrechtenfonds		442.020	-	-
Overig		424.274	772.500	184.492
		3.200.688	2.832.500	3.276.225



De toekenning van betalingen aan programma's komt tot stand op basis van vooraf door de internationale organisatie vastgestelde budgetten. De betalingen volgen de gerealiseerde opbrengsten. Op grond van richtlijn 650 zijn de contractuele verplichtingen aan de partners India en Bangladesh voor de programma's uit hoofde van het Klein Mensenrechtenfonds en de Ribbink Van den Hoek Familie Stichting voor de periode 2016-2017 opgenomen.

In overleg met de wereldwijde organisatie zijn de reserveringen voor kosten die gemaakt worden door The Hunger Project Global (voor bijvoorbeeld management, monitoring en evaluatie etcetera) beschikbaar gesteld aan de The Hunger Project Global Department Africa programmafianciering. Er is in 2015 € 86.897 aan The Hunger Project Global afgedragen.

<b>Bewustwording</b>	<b>€</b> <b>149.968</b>	<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
		€	€	€
Divers		149.968	120.000	99.070
		<u>149.968</u>	<u>120.000</u>	<u>99.070</u>
Bestedingspercentage baten		83,1%		94,6%
Bestedingspercentage lasten		90,2%		90,5%

Het bestedingspercentage baten (besteding aan de doelstelling gedeeld door de baten) is in 2015 uitgekomen op 83% van de totale inkomsten (2014: 95%; 2013: 79%).

Het bestedingspercentage lasten (besteding aan de doelstelling gedeeld door de lasten) is in 2015 uitgekomen op 90% van de totale lasten (2014: 91%; 2013: 85%).

### 6.7 Kosten eigen fondsenwerving

	<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
	€	€	€
Kosten eigen fondsenwerving	119.354	220.000	109.551
Baten eigen fondsenwerving	2.333.860	2.650.000	1.897.164
Percentage kosten eigen fondsenwerving	<u>5,1%</u>	<u>8,3%</u>	<u>5,8%</u>

De kosten eigen fondsenwerving zijn lager dan begroot door minder inhuur derden voor fondsenwerving.

### 6.8 Kosten beheer en administratie

	<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
	€	€	€
Kosten beheer en administratie	180.213	200.000	147.063
Totale lasten	<u>3.716.566</u>	<u>4490.000</u>	<u>3.729.177</u>
Percentage kosten beheer en admin. t.o.v. totale lasten	<u>4,8%</u>	<u>4,5%</u>	<u>3,9%</u>

## 6.9 Kosten totaal

		<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
6.9.1 Personeel	€ 656.382	€	€	€
<i>Salarissen</i>	<b>€ 367.413</b>			
Salarissen		336.962	330.000	298.827
Vakantiegeld		30.451	27.500	26.234
Totaal		<u>367.413</u>	<u>357.500</u>	<u>325.062</u>

### Vergoeding directeuren

Naam	Evelijne Bruning		<u>2015</u>	
Functie	Directeur The Hunger Project Nederland		€	
Dienstverband	Fulltime	Bruto salaris	76.596	
Uren per week	40	Vakantiegeld	<u>6.092</u>	
Part time %	100%			82.688
Periode	1-1-2015	SV lasten (werkgeversdeel)	9.101	
	tot 31-12-2015	Pensioenlasten (werkgeversdl)	<u>8.930</u>	
				<u>18.031</u>
		Totaal		<u><u>100.719</u></u>

Naam	Jouwert van Geene			
Functie	Directeur The Hunger Project Nederland			
Dienstverband	Parttime	Bruto salaris	47.366	
Uren per week	32	Vakantiegeld	<u>3.749</u>	
Part time %	80%			51.116
Periode	1-1-2015	SV lasten (werkgeversdeel)	9.101	
	tot 31-12-2015	Pensioenlasten (werkgeversdl)	<u>5.521</u>	
				<u>14.622</u>
		Totaal		<u><u>65.737</u></u>

	€	<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
		€	€	€
<b>Sociale lasten</b>	<b>100.765</b>			
Pensioencompensatie		38.808	36.000	34.721
Sociale lasten		61.957	65.000	58.695
		<u>100.765</u>	<u>101.000</u>	<u>93.416</u>
<b>Andere personeelskosten</b>	<b>188.204</b>			
Reiskosten Nederland		21.985	26.500	18.809
Reiskosten buitenland		64.496	36.000	26.644
Personeelsverzekeringen		11.751	11.350	10.525
Zwangerschaps- en ziektegeld		(11.797)	-	(18.458)
Overige personeelskosten		19.879	15.600	9.270
Uitbesteed werk		81.889	110.000	11.049
		<u>188.204</u>	<u>199.450</u>	<u>57.838</u>
<b>Totaal personele kosten</b>		<u>656.382</u>	<u>657.950</u>	<u>476.315</u>

Reiskosten buitenland zijn veel hoger dan vorig jaar, doordat The Hunger Project Nederland de organisatie en betaling van de jaarlijkse vergadering van alle landen-directeuren en het Global Leadership Team voor haar rekening heeft genomen.

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Management	1,8	1,8 fte
Administratie	1,6	1,5 fte
Fondsenwervers	2,8	1,6 fte
Communicatie	0,9	0,9 fte
<b>Totaal</b>	<b>7,1</b>	<b>5,8 fte</b>

<b>6.9.2 Huisvestingskosten</b>	€	<b>30.651</b>	<u>Actueel 2015</u>	<u>Budget 2015</u>	<u>Actueel 2014</u>
			€	€	€
Huur en energieverbruik			22.073	23.500	22.245
Schoonmaak			3.398	3.600	3.536
Andere huisvestingskosten			5.179	4.250	4.125
			<u>30.651</u>	<u>31.350</u>	<u>29.905</u>

### 6.9.3 Kantoor en algemene kosten

	€	<b>162.271</b>	Actueel 2015	Budget 2015	Actueel 2015
<i>Algemene kosten</i>	€	<b>35.198</b>			
Bank- en transferkosten			1.148	3.000	2.066
Belastingen			402	400	377
Advieskosten			12.000	12.000	18.150
CBF			6.685	4.500	2.725
Conferenties			2.034	1.500	1.076
Lidmaatschappen/vakliteratuur			7.439	6.300	5.421
Representatie intern			383	200	151
Internet			1.413	1.700	-1.478
Telefoon/porto			3.550	3.500	2.920
Bestuurskosten			0	0	0
Overig			144	500	605
			<u>35.198</u>	<u>33.600</u>	<u>32.013</u>
				<b>Actueel 2015</b>	<b>Budget 2015</b>
					<b>Actueel 2015</b>
<i>ICT management</i>	€	<b>7.388</b>			
Automatiseringskosten				<u>7.388</u>	<u>12.000</u>
					<u>6.598</u>
<i>Kantooruitgaven</i>	€	<b>5.385</b>			
Kantoormiddelen				308	500
Kantine				1.692	1.400
Print en drukwerk				1.990	1.500
Overig				<u>1.395</u>	<u>200</u>
				<u>5.385</u>	<u>3.600</u>
					<u>3.081</u>
<i>Communicatiekosten</i>	€	<b>114.300</b>			
Website				742	75
Drukwerk				5.976	8.500
Beeld en verhaal				11.218	4.000
PR				89.680	2.800
Representatie extern				802	1.625
Events				<u>5.880</u>	<u>4.000</u>
Totaal				<u>114.300</u>	<u>21.000</u>
					<u>12.738</u>
Totaal kantoor en algemene kosten				<u>162.271</u>	<u>70.200</u>
					<u>54.429</u>

De uitgaven communicatie zijn gestegen door de communicatie voor het Moringa-project gefinancierd vanuit het Extra Project van de Nationale Postcode Loterij. Een van de doelen is de vergroting van de bewustwording ten aanzien van het belang van gezonde voeding in de eerste duizend dagen van een mensenleven door middel van inkoop publiciteit en het voeren van een nationale campagne. De Nationale Postcode Loterij stelt gelden beschikbaar voor deze activiteiten.

**6.9.4 Afschrijvingen**                      €              **3.951**

Inventaris	389		335
Kantoormeubilair	335		330
Hardware & software	3.227		2.546
	<u>3.951</u>	<u>4.500</u>	<u>3.211</u>

**7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen**

**Huurverplichting**

Op 1 maart 2016 wordt een nieuwe huurovereenkomst voor 5 jaar aangegaan met Bouwinvest voor de Arthur van Schendelstraat 500. Dit brengt voor 2016 tot en met 2020 een huurverplichting met zich mee van € 199.547 plus een jaarlijkse indexering.

## 8. SPECIFICATIE EN TOEREKENING AAN DE DOELSTELLING

Doelstelling	Doelen		Fondsenwerving			Beheer & Administratie	Totaal 2015	Begroting 2015	Totaal 2014
	Landen Programma's	Bewust wording	Eigen Fondsenw.	Acties derden	Subsidies				
<b>Kosten</b>									
<b>Directe kosten</b>									
Subsidies en bijdragen	2.863.311						2.863.311	3.550.000	3.165.316
Uitbesteed werk	51.843	24.624	1.271		4.152		81.889	22.000	11.049
Publiciteit & communicatie	36.576	19.431	19.088	4.115	5.944	29.146	114.300	21.000	12.738
<b>Indirecte kosten</b>									
Personeel	222.493	91.901	85.169	18.360	26.520	130.049	574.493	467.500	465.267
Huisvestingskosten	9.808	5.211	5.119	1.103	1.594	7.816	30.651	30.800	29.905
Kantoor en algemene kosten	15.392	8.129	8.048	1.722	2.487	12.194	47.971	48.700	41.692
Afschrijvingen en rente	1.264	672	660	142	205	1.008	3.951	5.000	3.211
<b>Totale kosten</b>	<b>3.200.688</b>	<b>149.968</b>	<b>119.354</b>	<b>25.442</b>	<b>40.901</b>	<b>180.213</b>	<b>3.716.566</b>	<b>4.145.000</b>	<b>3.729.177</b>

In de kosten-verdeelstaat worden de directe en indirecte kosten toegewezen aan de doelen, aan de kosten voor fondsenwerving (eigen of samen met derden), of aan de post 'beheer en administratie'. Bij de directe kosten is de relatie tussen de geleverde prestatie en de behaalde doelen direct aanwijsbaar. De directe kosten worden voor 100% toegerekend aan de bijbehorende hoofdgroep. Bij indirecte kosten is er geen directe relatie tussen de geleverde prestatie en de behaalde doelen. Deze indirecte kosten worden over de verschillende hoofdgroepen op basis van een verdeelsleutel toegerekend. De verdeelsleutel voor alle personeelskosten is gebaseerd op de urenstaten van de medewerkers.

	Fondsenwerving		Doelen				Beheer en administratie		
	Eigen	Derden	Subsidies	Programma's	Kindhuw.	Mensenr.	Bewustw.		
Directie	4%	2%	3%	14%	1%	1%	5%	8%	
Fondsenwervers	12%	1%	2%	6%	3%	3%	3%	5%	
Communicatie	0%	1%	0%	0%	0%	0%	9%	1%	
Officemanager	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	7%	
Financieel medewerker	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	5%	

Totaal aantal FTE in 2015 = 7,1

## 9. Meerjarenbegroting 2014-2017

	2014	2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
	€	€	€	€	€
<b>BATEN</b>					
Baten uit eigen fondsenwerving	1.897.164	2.333.860	2.750.000	2.900.000	2.900.000
Baten uit acties van derden	1.112.300	1.218.228	1.250.000	1.350.000	1.350.000
Baten uit subsidies	554.101	470.803	1.000.000	1.250.000	1.250.000
Baten uit beleggingen	6.267	8.813	-	-	-
Overige baten		-	-	-	-
<b>SOM DER BATEN</b>	<b>3.569.832</b>	<b>4.031.704</b>	<b>5.000.000</b>	<b>5.500.000</b>	<b>5.500.000</b>
<b>LASTEN</b>					
Doelen					
Programma's	3.276.225	3.200.688	4.200.000	4.650.000	4.650.000
Bewustwording	99.070	149.968	130.000	145.000	145.000
	<u>3.375.295</u>	<u>3.350.656</u>	<u>4.330.000</u>	<u>4.795.000</u>	<u>4.795.000</u>

Werving baten					
Kosten eigen fondsenwerving	109.551	119.354	245.000	265.000	265.000
Kosten acties derden	31.513	25.442	70.000	75.000	75.000
Overheids subsidies	65.755	40.901	70.000	80.000	80.000
	<u>206.819</u>	<u>185.697</u>	<u>385.000</u>	<u>420.000</u>	<u>420.000</u>
Beheer en administratie	<u>147.063</u>	<u>180.213</u>	<u>225.000</u>	<u>240.000</u>	<u>240.000</u>
<b>SOM DER LASTEN</b>	<b><u>3.729.177</u></b>	<b><u>3.716.566</u></b>	<b><u>4.940.000</u></b>	<b><u>5.455.000</u></b>	<b><u>5.455.000</u></b>
<b>RESULTAAT</b>	<b><u>(159.345)</u></b>	<b><u>315.138</u></b>	<b><u>60.000</u></b>	<b><u>45.000</u></b>	<b><u>45.000</u></b>



## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur van Stichting The Hunger Project Nederland te Utrecht.

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting The Hunger Project Nederland te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de staat van baten en lasten over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### *Verantwoordelijkheid van het bestuur*

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 650 "Fondsenwervende instellingen". Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controle-werkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.

Oranje Nassaulaan 1  
1075 AH Amsterdam  
Postbus 53028  
1007 RA Amsterdam

Telefoon 020 571 23 45  
E-mail [info@dubois.nl](mailto:info@dubois.nl)  
[www.dubois.nl](http://www.dubois.nl)  
KvK nummer 34374865



Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

*Oordeel*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting The Hunger Project Nederland per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 650 "Fondsenwervende instellingen".

Amsterdam, 16 maart 2016

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:  
G. Visser RA



## Partners in 2015

Veel dank voor de liefdevolle inzet en bijdrage van al onze investeerders, sponsors en partners die samen met ons werken aan het einde van honger. Uit privacy-overwegingen noemen we hier geen namen van particulieren, hoewel zij voor ons natuurlijk net zulke belangrijke partners zijn.

AA drink

Accuraat Verhuur

Academisch Medisch Centrum (AMC)

Activia Bibliotheek Shell

African Studies Centre

AgriPro-Focus

De Amsterdamse Kookschool

Andersson Elffers Felix

Anfolama Ventures

Anne Elsen Milieu Advies

Apotheek Tanthof

Atelierspek

Aubergine IT

Aver

Axel-Invest

B & M Beheer

De Baak

Bavaria

Het Beukenwoud

De Boer

Brasserie Panneke

Bureau Feith

Cordaid

Creative Venue

Cycling for Food

De Droomfabriek

Datiq  
Diakonie Gereformeerde Kerk Lollum  
DJ Ruben Hood  
Emma Health & Beauty Care  
Emmaus Haarzuilens  
Eurojob International Holding  
Familiëvereniging VOx  
FD Mediagroep  
Fifty/Fifty Tekst  
Financieel Bedrijfsmanagement FBM  
First Things First  
Food Cabinet  
Food & Business Knowledge Platform  
Food Ingredients Global  
Food Policy Netwerk  
Frans van Seumeren Holding  
Friends Cycle For The Hunger Project  
Friends Run For The Hunger Project  
Girls not Brides  
Groei door coaching  
Hak  
Have a nice ride  
Hogeschool Utrecht  
House of Sports  
ICDI  
Inbak  
Indutrade Benelux  
Investore Holding  
Iron shirt of golf  
Jaguar The Fresh Company

Janssensfonds  
Johannes Odé Fotografie  
Jolande van Kempen Advies  
Joylent  
Kaga Ontwerp & Communicatie  
Kitty Corrects  
Koninklijke De Kuyper  
Kracht van Beleving  
Stichting Latoer  
Leerink & Dochters Holding  
Lombard Odier  
Lubbers Holding Zwolle  
Lux Nijmegen  
Lysan Zanglespraktijk  
Maree Invest  
Marieke Hannen | Media Design  
Mariken Stolk  
Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Moringa's Finest  
MoSagri  
Nalatenschap Klootwijk van de Worp  
Nationale Postcode Loterij  
NautaDutilh  
NDC Mediagroep, Leeuwarder Courant  
NPM Capital  
NVVH-Vrouwennetwerk  
Olympisch Stadion Amsterdam  
Pieter Willemsen  
Prepaid Union  
PricewaterhouseCoopers

ProDelta Holding BV-Shalom Foundation  
Pro Juventute  
Protestantse Gemeente IJlst  
PUM BV  
QiZiNi  
Ribbink van den Hoek Familie Stichting  
Rinagro Smart Farming  
Roberts Venture  
Roland de Zeeuw Fotografie  
Rotary Club Laren-Blaricum  
Royaan  
Ruud Kroese Photography  
S.V. Kampong Hockey  
SDH Executive Search  
SIB Groningen  
Sint Antonius Stichting  
Solar Nederland  
Soosr  
Sorooptimist International Club Delft - Klavervrouw  
Sorooptimist International Club Goeree Overflakkee  
Sorooptimist International Club Waterland  
Stichting Dioraphte  
Stichting Flexi-Plan  
Stichting Hjoed  
Stichting Kinderpostzegels Nederland  
Stichting Millenniumnetwerk Fryslân  
Stichting Pro Team Limburg Award  
Stichting Run for The Hunger Project  
Stichting Talpa  
Stichting Wees een Kans

Stichting Wereldcoach  
Stichting Wereldpodium  
Stoks Magazijnen  
TBWA\NEBOKO DOWNTOWN  
The Broker  
The Human Element  
The Hunger Project België  
The Heart Party  
Tertium  
Tractor Girl  
Trustus Capital Management  
Uitgeverij Wereldbibliotheek  
Universiteit van Amsterdam/AISSR  
Van Nie Beheer  
VanDerLande Industries  
Van Oord Dredging and Marine Contractors  
Varova  
Vice Versa  
Volkers  
Voluyt  
Wageningen University & Research centre  
Westland Kaas  
Westlock  
Wijnands Management  
Wilde Ganzen  
WO=MEN  
Women Ending Poverty  
World of Ideas  
Zandbergen World's Finest Meat



**THE ZERO HUNGER PROJECT**  
NEDERLAND

35 jaar