

A smiling woman with a pink headband and a patterned orange top stands in a lush green field. She is holding a long wooden staff. The background is filled with various green plants and trees, suggesting a rural agricultural setting.

**BESTUURSVERSLAG
THE HUNGER PROJECT NEDERLAND 2018
ORGANISATIE & FINANCIËN**

ALGEMENE INFORMATIE

STICHTING THE HUNGER PROJECT

Arthur van Schendelstraat 500
3511 MH Utrecht

Telefoon: 030 233 53 40

E-mail: info@thehungerproject.nl

Website: 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.

The Hunger Project heeft de ANBI-status en mag zichzelf een CBF Erkend Goed Doel noemen.

IBAN: NL69 TRIO 0254 7828 76

KvK: 41201198

RSIN: 816048903

*Op de **cover** ziet u Ayiteh Mensah uit Ghana, epicentrum Asenama, aan het werk op haar land.*

*Foto's in het **binnenwerk** van het Bestuursverslag zijn van: Tom Elst, Rebke Klokke, Johannes Odé, Maria Thundu, de Videomakers, Anna Zhu en The Hunger Project.*

VOORWOORD

Dit is het bestuursverslag over het jaar 2018 van The Hunger Project Nederland. Het is een behoorlijk uitgebreide blik in onze keuken geworden. We vertellen wie we zijn, wat we doen, hoe en waarom we dat doen, en wat we ermee bereiken. We tonen u daarmee onze glimmende keukenkastjes. En we leggen uit wat er wel en niet is bereikt van onze plannen, wat er is misgegaan en wat er is geslaagd – en wat we daar van leren. Daarmee kijkt u dus ook meteen binnen in die keukenkastjes, tot achterin de onderste plank en zelfs op dat rare hoekje achter de bestekbak.

Ik weet niet hoeveel bezoekers dat bij u thuis mogen doen – bij mij thuis zijn die achterste hoekjes als ik heel eerlijk ben vooral vrij stoffig, en volgepropt met kluwens vermolmde elastiekjes, afgebroken maar nog best bruikbare satéprikkers, en restjes gladgestreken zilverfolie. Zo niet bij The Hunger Project; we hebben voor u vrolijk al onze plankjes fris afgesopt en in het licht gezet. En natuurlijk leggen we ook verantwoording af over hoeveel geld er met ons werk is gemoeid, waar dat vandaan komt, en hoe we het toezicht en de verantwoording hebben geregeld. Zeg maar het huishoudboekje.

Mocht u naar aanleiding van dit alles nog een vraag hebben die niet is beantwoord, of gewoon zin hebben in een goeie kop koffie met een goed gesprek, aarzel dan zeker niet om contact met ons op te nemen. We verheugen ons erop van u te horen.

Evelijne Bruning en Annelies Kanis, directie The Hunger Project Nederland



Dit jaarverslag geldt als aanvulling op het publieksjaarverslag (het jaarmagazine) van The Hunger Project Nederland, dat binnenkort digitaal beschikbaar is via thehungerproject.nl. Het is ook mogelijk om een gedrukt exemplaar van het publieksjaarverslag op te vragen via 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 thehungerproject.nl.

INHOUDSOPGAVE

DEEL 1 ORGANISATIE

1. Wie we zijn	2
2. Wat we doen	4
3. Resultaten en impact	15
4. Monitoring, evaluatie en leren	33
5. Inrichting, strategie en beleid	35
6. Resultaten Nederland	42
7. Bewustwording en lobby	47
8. Interne organisatie	51
9. Verantwoordingsverklaring toezichthouder	56

DEEL 2 FINANCIËN

1. Inkomsten	60
2. Inkomstenverdeling	60
3. Kosten en kostentoerekening	62
4. Besteding aan doel	62
5. Omvang en verloop van reserves en fondsen	63
6. Geldstromen binnen de wereldwijde organisatie	64
7. Meerjarenbegroting	64
8. Jaarrekening	65

Bijlage: onze partners in 2018	81
--------------------------------	----



DEEL 1 ORGANISATIE

1. WIE WE ZIJN

Al decennialang daalt het aantal mensen met honger: tussen 1965 en 2015 verdubbelde de wereldbevolking en tegelijkertijd halveerde het aantal mensen met honger. Maar de afgelopen drie jaar kwam er een teleurstellende omslag in die zo gestaag dalende lijn. We zijn wereldwijd nu terug waar we 10 jaar geleden ook waren: er leven op dit moment 821 miljoen mensen met honger.¹ Dat is 1 op 9 – oftewel 11% van alle mensen. En dat zijn er dus 821 miljoen te veel, want honger is het **grootste oplosbare probleem ter wereld**.

Die recente toename komt allereerst door **conflicten**: 15% van alle mensen met honger leeft in een conflictgebied. De andere grote boosdoener is **klimaatverandering**. Want de steeds heftiger wordende periodes van droogte, onvoorspelbare regens en overstromingen hebben een grote impact op de 2,5 miljard kleinschalige boeren op deze wereld, die voor hun inkomsten en eten immers afhankelijk zijn van regen. Zij blijven een zeer kwetsbare groep. En juist daarom werken wij dag in dag uit samen met hen aan het einde van de honger in hun eigen omgeving. Afgelopen jaar deden we dat met succes in bijna 13.000 dorpen.

Ons doel lijkt nu relevanter dan ooit – het einde van honger staat nog steeds aan de horizon. The Hunger Project gelooft dat onze generatie een einde kan maken aan chronische honger.

Doelstelling, missie & visie

DOELSTELLING

Het beëindigen van chronische honger en armoede over de gehele wereld – en alles wat daarmee verband houdt of daartoe kan bijdragen, in de ruimste zin van het woord.

MISSIE

Een einde 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.

VISIE

De enige manier waarop het doel behaald kan worden is door mensen centraal te zetten. Want als mensen durven dromen en kansen krijgen, kunnen ze buitengewone resultaten boeken. Zoals het einde van honger. Wij zien geen miljoenen monden om te voeden, maar miljoenen ondernemende en veerkrachtige mensen. Mensen met honger zijn niet het probleem, zij zijn de oplossing – dát is onze visie.

¹ <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition>

Met het aannemen van de **Sustainable Development Goals (SDG's)** van de Verenigde Naties in 2015 erkent de wereldgemeenschap – inclusief de leiders van alle 193 VN-lidstaten – dat het einde van honger een haalbaar doel is. Doel twee van deze SDG's – géén honger meer in 2030 – is duidelijk: niet het percentage van honger in de wereld halveren, of verminderen, maar het helemaal terugbrengen naar nul. Lees meer over deze 'Werelddoelen' in het volgende hoofdstuk op pagina vijf.

Tot 2030 hebben we nog een lange weg te gaan. Wij zijn ervan overtuigd dat een duurzaam einde aan honger alleen kan worden bereikt door de direct betrokkenen zelf. The Hunger Project ondersteunt mensen in lage- en lage middeninkomenslanden om op eigen kracht een toekomst op te bouwen zonder honger. Voorwaarde daarvoor is dat zij zich bewust worden van hun eigen vermogens, kansen voor het duurzaam beëindigen van hun eigen honger herkennen en begrijpen, en de daarvoor benodigde capaciteiten ontwikkelen of versterken.

De volgende **principes** staan daarbij voor ons centraal:

- ∞ Menselijke waardigheid en mensenrechten ∞ Gelijkheid van mannen en vrouwen
- ∞ Empowerment ∞ Maximaliseren van effectiviteit ∞ Onderlinge verbondenheid ∞ Duurzaamheid
- ∞ Sociale transformatie ∞ Een holistische benadering ∞ Decentralisatie ∞ Transformerend leiderschap



2. WAT WE DOEN

Voor veruit de meeste mensen met honger is het een structureel probleem, geen tijdelijke crisis. Geen acute hongersnood door bijvoorbeeld een conflict, maar chronische honger. En daar richt The Hunger Project zich op.

Honger is niet alleen een kwestie van weinig eten, maar vaak vooral van slecht of eenzijdig eten. Zelfs wanneer mensen voldoende voedsel binnenkrijgen om hun gevoel van honger te stillen, kunnen ze door slecht of eenzijdig eten een ernstig tekort hebben aan voedingsstoffen en ondervoed raken.

Omdat chronische honger structureel is, heeft voedsel sturen geen zin. Chronische honger is een vicieuze cirkel met vele verschillende oorzaken, waarin de omgeving, water, sanitair, onderwijs, gezondheidszorg en gelijkheid tussen mannen en vrouwen allemaal een rol spelen. Honger is meer dan voedsel alleen. Om deze cirkel te doorbreken, moeten al deze onderwerpen tegelijk en geïntegreerd aangepakt worden. Vooral op het platteland, waar het grootste gedeelte van de mensen met honger woont, en met een sterke focus op vrouwen.

The Hunger Project gaat er altijd van uit dat mensen met honger zélf de belangrijkste oplossing zijn. Het einde van honger gaat over mensen. 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. Op naar SDG nummer twee: géén honger in 2030.



Wat doen we wél?

- Focus op chronische honger
- Werken op het platteland
- Geïntegreerde, holistische aanpak
- Ontwikkeling van onderop: mensen met honger hebben zelf de leiding
- Trainen, inzicht geven in eigen capaciteiten & kansen
- Lokale oplossingen
- Maatwerk en blijven innoveren
- Langdurige programma's voor een duurzame oplossing
- Vrouwen voorop
- Slimme partnerschappen en samenwerken met de lokale overheid
- Lokaal team en lokale vrijwilligers

Wat doen we niet?

- Focus op hongersnood
- Werken in steden
- Voedsel sturen
- Geld of gratis goederen uitdelen
- Top-down aanpak
- *1 size fits all*
- Korte termijn
- Mensen vanuit Nederland in de programma's aan het werk

Sustainable Development Goals 2018

In 2015 hebben de leiders van 193 landen na lang onderhandelen met elkaar een ambitieuze agenda afgesproken voor de wereld – om, zoals ze samen stelden, ‘de mensheid te bevrijden van armoede en honger, en om onze planeet te helen en veilig te stellen voor de toekomst.’ Daarvoor werden zeventien doelen vastgesteld, die uiterlijk in 2030 moeten zijn gehaald: de **SDG’s** (zie *illustratie hieronder*). Naast de sterke ambitie is ook de onderlinge samenhang van deze 17 doelen belangrijk – omdat ze alleen sámen kunnen worden bereikt.

Gebaseerd op vele jaren ervaring met de strijd tegen honger en armoede is The Hunger Project het daar volledig mee eens. Het is niet voor niets dat we werken met een holistische, geïntegreerde aanpak. Je kunt honger nu eenmaal niet definitief en duurzaam aanpakken als je niet ook werkt aan ongelijkheid. En aan gezondheid. En aan de toegang tot schoon water. Enzovoorts. In de praktijk dragen we met ons werk dan ook bij aan elk van de 17 SDG’s. In ons jaarmagazine presenteren we van elk doel één voorbeeld. Dat was nog best moeilijk kiezen, want natuurlijk hebben we er nog zo veel meer – maar daar leest u dan ook uitgebreid over in de rest van dit verslag. Een veel uitgebreidere uitleg van hoe de aanpak van The Hunger Project samenhangt met de SDG’s vindt u [hier](#).

THE GLOBAL GOALS

For Sustainable Development



The Hunger Project is ervan overtuigd dat de SDG’s haalbaar zijn, met behulp van de energie en creativiteit van de honderden miljoenen vrouwen, mannen en kinderen op het platteland, die (nu nog) in armoede wonen. Dit kan door de SDG’s te ‘lokaliseren’: als gemeenschappen zelf deze doelen in hun eigen dorp najagen. Dat kan The Hunger Project nooit in haar eentje voor elkaar krijgen op álle plekken waar dat nodig is. Daarom pleiten we ervoor dat elk land een nationaal ontwikkelingsprogramma opstelt, waarin lokale gemeenschappen en vrouwen centraal staan. Dat noemen we ‘**Community Led Development**.’

Verandertheorie

The Hunger Project is opgericht als strategische organisatie en heeft zichzelf gedurende de jaren telkens opnieuw uitgevonden – om zo het hoofd te kunnen bieden aan alle uitdagingen op weg naar het einde van honger. The Hunger Project ging voortdurend op onderzoek uit: hoe zit honger in elkaar en wat mist er – wat zou hét verschil kunnen maken? Op basis van 40 jaar ervaring met werken aan het einde van honger heeft The Hunger Project een verandertheorie ontwikkeld, die aan de basis staat van al onze interventies. Deze is te vinden [op onze website](#).

Op basis van deze verandertheorie is ook onze wereldwijde [meerjarenstrategie voor 2016-2020](#) opgesteld. De komende jaren blijven we doen waar we goed in zijn: effectief bewezen programma's uitvoeren die mensen in hun kracht zetten om zélf een einde te maken aan honger en armoede. En we pleiten ervoor dat zo'n soort aanpak over de hele wereld wordt ingevoerd.



Het ultieme doel van ons werk is dat onze partners uiteindelijk 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 samen aan te pakken: **zelfredzaam**.

De aanpak heeft drie kernelementen:

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

Mensen komen zélf in actie

The Hunger Project traint vrouwen en mannen op het platteland van lage- en lage middeninkomenslanden, en geeft hen inzicht in hun eigen capaciteiten en mogelijkheden. Want zonder zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen is actie ondernemen lastig. Daarom organiseert The Hunger Project **Visie, Commitment en Actie (VCA)-workshops** waarin dorpsbewoners zelf 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, een 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 om mensen in hun eigen omgeving te inspireren 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 duizenden getrainde vrijwilligers, die op hun beurt miljoenen anderen in hun eigen gemeenschap mobiliseren om in actie te komen.

Empoweren van vrouwen

Voedselschaarste en de ongelijkheid tussen man en vrouw in ontwikkelingslanden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Hoewel veel vrouwen de verantwoordelijkheid dragen voor het vervullen van de basisbehoeften van hun gezin, worden vrouwen vaak systematisch buitengesloten. Ze hebben geen toegang tot onderwijs, geld of invloedrijke posities. Zo blijft veel potentieel onbenut. Zonde, want vrouwelijke leiders zetten juist voedselzekerheid, onderwijs, gezondheid, corruptie en sociale uitsluiting op de agenda van hun gemeenschappen als ze daar de kans voor krijgen. Wanneer vrouwen 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 leert dat veel 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 positie in dorpsraden en het bijbehorende overheidsbudget.



“Vrouwen zijn heel belangrijk voor het microkrediet programma: zij zorgen voor groei en verdeling in de dorpen. Vrouwen kunnen op een efficiënte manier veranderingen doorvoeren. In Benin zijn slechts drie van de 26 microkredietmedewerkers mannen. Vrouwen het voortouw laten nemen werkt, ook in andere programma's.”

Jupiter Goudou werkt bij The Hunger Project Benin sinds 2014 als Micro-Finance Program Officer

Samenwerking met lokale overheden

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

Maatwerk

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. Met uitzondering van Peru, is in elk land een eigen kantoor gevestigd met lokale medewerkers. In Zambia zijn we in 2018 gestart, lees meer hierover in het volgende hoofdstuk.

Doordat iedere situatie in ieder land weer anders is, heeft The Hunger Project niet 'dé oplossing'. Een aanpak in Afrika die bewezen succesvol is, kan om verschillende redenen – politieke, culturele, sociale, economische of geografische, bijvoorbeeld – weleens helemaal de plank misslaan in Azië. Continu wordt op lokaal niveau onderzocht of onze aanpak daar nog werkt, of er aanpassingen nodig zijn voor het succesvol bestrijden van honger en armoede. Als er iets ontbreekt wordt daar vervolgens samen aan gewerkt.

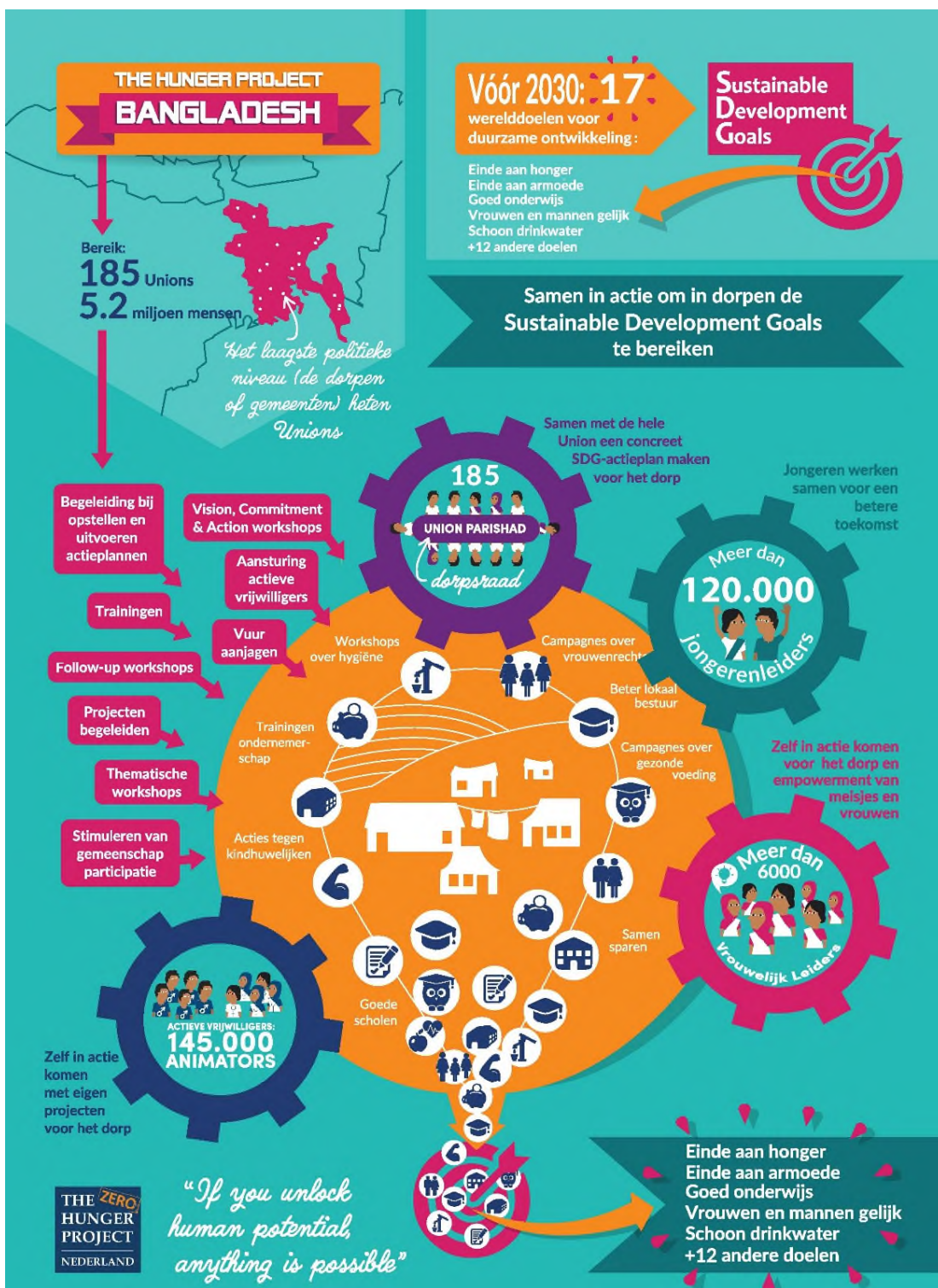
In **Azië** werkt The Hunger Project in Bangladesh en India aan democratisering en vrouwelijk leiderschap. In **India** heeft de overheid zelf al de nodige stappen gezet om honger en armoede terug te dringen. Voor de allerarmsten zijn allerlei regelingen en subsidiepotjes beschikbaar – van weduwnpensioenen tot subsidie voor huizen, en van een banenprogramma tot voedselbonnen. Dorpsraden spelen daarbij een belangrijke rol: zij bepalen wie in aanmerking komt voor deze ondersteuning. Zij brengen de behoeftes in kaart, identificeren wie recht heeft op subsidie of een dienst en jagen er achteraan. Volgens de wet hebben vrouwen in India recht op de helft van de zetels in de lokale politiek. The Hunger Project ziet vrouwen in de dorpsraad als de sleutel voor het einde van honger. Door deze vrouwen tijdens hun vijfjarige termijn te trainen en te coachen, kunnen zij zich ontpoppen als leider. We versterken hun capaciteiten, kennis en vertrouwen in hun eigen kunnen, rol en verantwoordelijkheden. We werken aan een ontvankelijke omgeving waarin zij hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Zo kunnen de gekozen vrouwen hun mandaat ook echt vervullen, aan de juiste touwtjes trekken en voorzieningen voor hun dorp regelen. En ze kunnen slim gebruik maken van bestaande overheidssubsidies. Met de nodige porties moed, doorzettingsvermogen, zelfvertrouwen en goede samenwerking bereiken zij opzienbarende resultaten. Ze gaan de confrontatie met corrupte ambtenaren aan. Ze stellen de achtergestelde positie van vrouwen ter discussie. Ze vormen netwerken waarin krachten gebundeld worden en waarmee ze druk kunnen uitoefenen. Ook leren de vrouwen om succesvol media in te zetten en zetten ze campagnes op om andere vrouwen te mobiliseren om zich verkiesbaar te stellen. Zo kunnen de vrouwen het systeem – dat er al is – voor zich laten werken. En zo verbeteren deze voorvechters de situatie in hun dorpen.



“Al sinds ik jong was zag ik allerlei mensen gekozen worden – maar niet echt het verschil maken. Toen ik zei dat ik het zelf wilde proberen, was eerst iedereen ertegen. Omdat ik een meisje ben. Maar ik ben tot nu toe naar alle trainingen geweest, en naar alle vergaderingen. Ik hou toezicht op de school in ons dorp, en op de crèches. En ik heb meegedaan aan een grote campagne tegen geweld tegen vrouwen. Ik ga echt iets voor elkaar krijgen in mijn dorp.”

Kuntala, dorpsraadslid in het district Sundargarh, Odisha, India

In **Bangladesh** maken we ons vooral sterk voor de rechten van vrouwen en voor beter lokaal bestuur. Via onze SDG-Union benadering komen dorpen samen in actie om de SDG's te bereiken. In Unions (het laagste politieke niveau) verbinden we de dorpsraad met groepen vrijwilligers binnen die dorpen (zie illustratie hieronder). Samen maken zij een SDG-actieplan voor hun dorp en voeren ze tientallen eigen projecten uit – zoals campagnes over gezonde voeding, acties tegen kindhuwelijken, spaargroepen, workshops over hygiëne en meer. The Hunger Project Bangladesh traint de leden van de dorpsraad, vrouwelijke leiders en animators – met een sleutelrol voor maatschappelijk betrokken jongeren. The Hunger Project begeleidt ze bij het opstellen en uitvoeren van de actieplannen, geeft VCA-workshops en jaagt het vuur aan. Zo maken de animators, vrouwen, jongeren en dorpsraad samen een einde aan honger, extreme armoede, genderdiscriminatie en corruptie binnen hun eigen gemeenschap. En ze mobiliseren miljoenen anderen om zelf actie te ondernemen. Tegelijkertijd zet The Hunger Project Bangladesh succesvolle campagnes op om beleid te beïnvloeden voor meisjes- en vrouwenrechten en om transparantie te bevorderen.



Epicentrumstrategie

Het woord 'epicentrum' heeft voor The Hunger Project niets met aardbevingen te maken. Het is wél de kern van onze strategie in negen landen in **Afrika**. Fysiek gezien is een epicentrum een dienstencentrum dat door de gemeenschap zelf gebouwd is in het midden van een regio. Maar een epicentrum is veel meer. Zo zijn er in een epicentrum verschillende diensten te vinden: een kleuterschool, medische post, trainingsruimte, voedselbank en een microkredietbank. Alle diensten worden door de gemeenschap zelf, mannen en 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. Sinds een aantal jaar bouwen we nieuwe epicentra overigens in losse onderdelen, die vaak veel verder uit elkaar staan. De eerste – en voorlopig grootste - groep epicentra ziet er ongeveer zo uit als op deze tekening.



ZELFREDZAAMHEID

GEMEENSCHAP VERKLAART ZICHZELF ZELFREDZAAM

De gemeenschap gaat voortaan zelf verder. Het epicentrum betaalt zijn eigen onkosten. De programma's gaan op eigen kracht verder, gedreven door vrijwilligers. The Hunger Project vertrekt en investeert niet langer in het gebied.

SLIMME PARTNERSCHAPPEN

De gemeenschap werkt nauw samen met de lokale overheid en andere ontwikkelingsorganisaties.

GEZAMENLIJKE AKKERS

Waar boeren nieuwe landbouwtechnieken leren om hun opbrengst te vergroten.

VOEDSELBANK

Voor veilige voedselopslag, om op terug te vallen in tijden van schaarste.

GEZONDHEIDSPOST

Bemenst door overheidspersoneel.

ZELF GELEIDE PROGRAMMA'S

De dorpsbewoners organiseren en leiden zelf verschillende programma's waarmee ze hun situatie verbeteren.

EPICENTRUMCOMITÉ

Comités van gekozen vrijwilligers, met daarin evenveel mannen als vrouwen, organiseren en leiden de activiteiten.

BRUISEND DIENSTENCENTRUM

De dorpsbewoners bouwen zelf het epicentrumgebouw voor de verschillende diensten. Het gebouw vormt het hart van waaruit aan verandering wordt gewerkt.

SLIM SAMENWERKEN MET DE LOKALE OVERHEID

De gemeenschappen maken afspraken met de lokale overheid en traditionele leiders, zodat ze toegang krijgen tot diensten, voorzieningen en inspraak.

OFFICIËLE ERKENNING

Het epicentrum wordt officieel erkend als zelfstandige stichting, coöperatie of lokale organisatie.

EIGEN INKOMSTEN

Via inkomsten-genererende activiteiten betaalt het epicentrum de eigen onkosten.

LANDRECHTEN

SCHOON WATER & SANITATIE

DUURZAME LEEFOMGEVING

Gebruik van duurzame energiebronnen, duurzame landbouwmethoden en grotere weerbaarheid tegen de gevolgen van klimaatverandering.

MICROFINANCIERING

Via de door vrouwen gerunde microfinancieringsbank worden mensen getraind en kunnen zij veilig geld sparen en lenen.

EMPOWERMENT VROUWEN

Speciale programma's over gelijkheid tussen mannen en vrouwen, en het bevorderen van vrouwelijk leiderschap.

VISIE, COMMITMENT EN ACTIE

Workshops dagen dorpsbewoners uit om te durven dromen van een betere toekomst. Ze ontwikkelen een gezamenlijke visie voor het dorp en maken actieplannen om deze te verwezenlijken.

TRAINING LOKALE VRIJWILLIGERS ("ANIMATORS")

Animators nemen het voortouw. Zij krijgen én geven trainingen en inspireren hun dorpsgenoten tot actie.

FASE 3

FASE 2

FASE 1

START

Eén epicentrum bereikt tien tot vijftien dorpen – op loopafstand – in een omtrek van tien kilometer. Gemiddeld wonen daar 10.000 tot 15.000 mensen. Afhankelijk van de bevolkingsdichtheid zijn dat er soms veel meer, en soms ook wel minder. Via deze strategie wordt over een periode van ongeveer acht jaar in vier fasen toegewerkt naar zelfredzaamheid (*zie illustratie op pagina 11*):

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 van het epicentrum: dorpsbewoners bouwen zelf het epicentrumgebouw, start van workshops.
3. Uitbouw van de diensten van het epicentrum: lokale leiders trainen hun dorpsgenoten, programma's voor microfinanciering, gezondheid en kleuterschool.
4. Op weg naar onafhankelijkheid: eigen inkomsten, afbouw van de ondersteuning door The Hunger Project.

Omdat bij honger en armoede veel verschillende factoren een rol spelen heeft een epicentrum verschillende functies – die allemaal bijdragen aan het terugdringen van honger en armoede. Van voorlichtingen over gezondheid en goede voeding tot trainingen over landbouwmethoden Van onderwijs voor kleuters én volwassenen tot veilig sparen en lenen. En het versterken van voorlopers en – met name vrouwelijke – lokale leiders.

De training, coaching en begeleiding van de animators wordt verzorgd door de lokale staf van The Hunger Project. Maar alle programma's worden vervolgens georganiseerd, geleid en uitgevoerd door de dorpingen zelf: 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.

Ook wordt er 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 ruim 50 criteria voor zelfredzaamheid. Van de 126 epicentra die The Hunger Project is gestart, voldoen in 2018 inmiddels 29 epicentra aan deze vereisten. En dat worden er snel meer.

Latijns-Amerika

In **Latijns-Amerika** werkt The Hunger Project in **Mexico** en **Peru**. In beide landen 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.

Thematische programma's

Naast onze reguliere projecten werkten we in 2018 aan twee thematische programma's: met **Her Choice** werken we in zes van onze programmalanden aan het einde van kindhuwelijken en met het **Moringa-programma** besteden we extra aandacht aan gezonde voeding in Ethiopië, Malawi en Oeganda. Meer informatie over de resultaten van deze programma's staat in hoofdstuk drie – resultaten en impact.

Her Choice

Honger, armoede en kindhuwelijken hangen nauw met elkaar samen. Er is sprake van een vicieuze cirkel. Via Her Choice werken we aan het tegengaan van kindhuwelijken, samen met Stichting Kinderpostzegels Nederland, International Child Development Initiatives (ICDI) en de Amsterdam Institute for Social Science Research van de Universiteit van Amsterdam (AISSR/UvA). Het vijfjarige programma wordt gefinancierd door het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken en heeft als doel om kindhuwelijken tegen te gaan in elf landen, waaronder zes programmalanden van The Hunger Project: **Benin, Burkina Faso, Ghana, Ethiopië, Oeganda** en **Bangladesh**.

Her Choice werkt aan zes strategieën om tot haar doel te komen:

1. Investeren in meisjes, hun kennis en vaardigheden.
2. Verbeteren van toegang tot onderwijs voor meisjes.
3. Verbeterde toegang tot seksuele en reproductieve gezondheidszorg, afgestemd op jongeren.
4. Verbeteren van de economische zekerheid van meisjes en hun families.
5. Mobiliseren van gemeenschappen om de sociale norm te veranderen die ten grondslag ligt aan genderongelijkheid.
6. Rechterlijke macht en beleidsmakers stimuleren om zich ook hard te maken voor het terugdringen van het aantal kindhuwelijken.

De verschillende partners in Her Choice brengen elk hun eigen expertise in. Voor The Hunger Project zit die vooral op strategie vier en vijf, maar vanuit onze epicentrumstrategie omarmen wij ook de andere strategieën. De ambitie is om van elkaar te leren zodat onze aanpak in zo veel mogelijk landen voet aan de grond krijgt.

In 2018 is een midline evaluatie uitgevoerd door AISSR/UvA in samenwerking met onafhankelijke lokale onderzoekers. Resultaten hiervan leest u in hoofdstuk drie.



Moringa

Het lijkt te mooi om waar te zijn – de blaadjes van een boom, die bijna overal snel kan groeien, helpen tegen honger en ondervoeding. En toch is het zo. Moringa is een tropische boom met een buitengewoon hoge voedingswaarde. Moringabladeren bevatten meer vitamines en mineralen dan de meeste voedingsmiddelen die wij kennen. Het is daarom een waardevolle aanvulling op het dieet van zwangere en borstvoedende vrouwen. Wanneer moeders Moringa eten, gaat het geboortegewicht van hun baby's omhoog en verbetert de kwaliteit van de moedermelk. Ook de voedingswaarde van de dagelijkse maaltijd gaat door het toevoegen van Moringapoeder met grote sprongen vooruit.



De aanpak van het Moringa-programma bestaat uit drie stappen. In de eerste plaats *weten*: kennis bijbrengen over Moringa, en over het belang van gezonde voeding – vooral in de eerste 1.000 dagen van een mensenleven. Ten tweede door te *planten*: ondersteuning in het telen van Moringabomen en van meer gediversifieerde gewassen. En ten slotte door te *eten*: stimuleren dat Moringa en andere gezonde voeding ook echt op het bord terecht komt, vooral bij moeders en jonge kinderen.

Drie jaar geleden kreeg The Hunger Project een extra bijdrage van ruim € 1,2 miljoen van de Nationale Postcode Loterij. Het doel: het succesvolle Moringa-programma uit Benin uitbreiden naar Ethiopië, Malawi en Oeganda. Dit zou lopen tot december 2017 maar werd verlengd met drie maanden tot en met maart 2018. Zo konden we in 2018 dit programma afsluiten en terugblikken op een succesvolle samenwerking. In maar liefst zeventien epicentra in de drie nieuwe landen hebben we gewerkt met zaden, stekjes, boompjes, kwekerijen, demonstratietuinen en kookworkshops. Meer resultaten over het Moringa-programma leest u in hoofdstuk drie.

3. RESULTATEN EN IMPACT

In totaal bereikte The Hunger Project wereldwijd met haar werk in 2018 bijna zestien miljoen mensen, verspreid over bijna 13.000 gemeenschappen in dertien programmalanden. The Hunger Project Nederland financierde projecten en programma's in **Bangladesh, Benin, Burkina Faso, Ethiopië, Ghana, India, Malawi** en **Oeganda**. In dit bestuursverslag worden daarom de behaalde resultaten in juist deze landen toegelicht. Maar eerst duiken we dieper in zelfredzaamheid, en lichten we de programma's uit waar The Hunger Project in 2018 in meerdere landen tegelijk aan werkte: **Her Choice** en **Moringa**.

Resultaten uit de overige programmalanden zijn desgewenst te vinden op thehungerproject.nl en thp.org. Resultaten uit Nederland zijn te vinden in hoofdstuk zes. Hoofdstuk zeven gaat dieper in op de Nederlandse inspanningen rond lobby en bewustwording.

Zelfredzaamheid

Het **ultieme doel** van The Hunger Project is **zelfredzaamheid**: dorpsgemeenschappen zonder honger en zonder armoede, of in elk geval duidelijk op weg daarnaartoe – maar vooral ook in staat om nieuwe uitdagingen effectief samen aan te pakken. Dus ook zonder steun van The Hunger Project.

In Afrika werkte The Hunger Project in 2018 in 103 werkgebieden, waaronder 99 epicentra in de negen programmalanden: Benin, Burkina Faso, Ethiopië, Ghana, Malawi, Mozambique, Senegal en Oeganda – en in Zambia, waar we in 2018 begonnen met de opstart van het allereerste epicentrum. Deze 103 projectgebieden omvatten 1.650 gemeenschappen, waar meer dan 1,4 miljoen mensen wonen. Een paar resultaten uitgelicht: in 2018 werden in deze epicentra zo'n 46.000 mensen getraind in voedselzekerheid; volgden meer dan 95.000 vrouwen en mannen trainingen binnen het *Women Empowerment programma* (WEP) en trainden we ruim 32.000 mensen als animator, zodat zij zelf op hun beurt hun dorpsgenoten kunnen trainen – en zo met elkaar, optrekken naar het einde van honger en armoede.

Al deze dorpen hebben zelf hun eigen doelen en essentiële indicatoren vastgesteld, en daarmee hun eigen criteria voor zelfredzaamheid vormgegeven. De dorpen kunnen daarmee ook zelf hun eigen vooruitgang meten. En die kunnen ze weer vergelijken met die van andere dorpen in hun land. Deze meting van ontwikkeling op specifieke punten maakt het mogelijk heel gericht aandacht te besteden aan bepaalde nog zwakkere aspecten. En we kunnen samen met de gemeenschappen vaststellen of de programma's effect hebben gehad, en of de gemeenschap in staat is om de activiteiten zelfstandig voort te zetten.

Een zelfredzame gemeenschap beheert het gebouwde epicentrumgebouw met al haar functies zelfstandig. Landrechten voor het gebouw zijn essentieel voor zelfredzaamheid, net als officiële erkenning van het epicentrum door de lokale overheid. Een epicentrum moet daarnaast **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 het hoofdstuk over meten, evalueren en leren vertellen we meer over deze indicatoren en waarom we ze in 2019 gaan herzien).

Een zelfredzaam epicentrum heeft een eigen, 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. Dan gaat het dus verder zonder ondersteunend personeel van The Hunger Project. The Hunger Project investeert niet langer in het gebied. De lokale vrijwilligers blijven ook na de zelfredzaamheid hun eigen gezondheids-, onderwijs- en voorlichtingsprogramma's uitvoeren. Zonder externe steun blijven zij hun rol als motor van lokale ontwikkeling spelen.

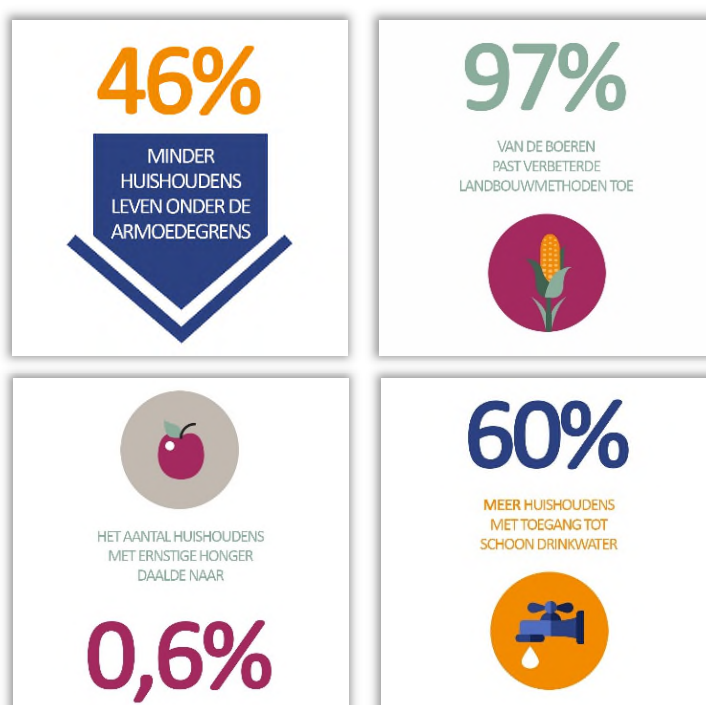
Let wel: zelfredzaamheid is niet hetzelfde als zelfvoorzienend. In een zelfredzaam epicentrum is nog niet per se elke bestaande behoefte of vraag beantwoord, maar het gaat duidelijk beter met honger en armoede. Van armoedebestrijding tot empowerment van vrouwen en verbeterde voedselzekerheid: er is **duidelijke vooruitgang**. Maar het belangrijkste is dat de gemeenschap zelf, op basis van eigen capaciteit, het dorp leidt. En dat ze zeker weten dat ze met elkaar nieuwe uitdagingen kunnen oppakken, ook bij tegenslag – op weg naar het einde van honger en armoede voor iedereen.

Tussen 2015 en 2017 werden de eerste 24 epicentra zelfredzaam. In 2018 werden er daar nog eens zeven aan toegevoegd, waaronder Chokwe in Mozambique. Een mijlpaal, want nu zijn er – behalve in Zambia waar we net zijn begonnen – **zelfredzame epicentra in alle Afrikaanse programmalanden**. De zeven nieuwe zelfredzame epicentra bereiken meer dan 100.000 mensen. De totale teller van zelfredzame epicentra staat nu op 31, met in totaal ruim meer dan 500.000 inwoners. Ook de andere epicentra maken goede voortgang in die richting. We verwachten dat in 2019 nog eens 17 epicentra zelfredzaam kunnen worden.

Effecten zelfredzaamheid

Zestien epicentra kregen in 2018 hun eindevaluatie: Akpadanou, Dekpo en Ouissi in **Benin**; Aworasa, Darmang, Kwaboadi, Kyempo en Osonson in **Ghana**; Bougué en Loaga in **Burkina Faso**; Jaldu en Wurib in **Ethiopië**; Chokwe in **Mozambique**; Sanar in **Senegal**; Majete 1 Chibwalizo in **Malawi** en Mbale in **Oeganda**. Zeven van deze epicentra zijn inmiddels zelfredzaam verklaard. Van de negen andere epicentra moeten ofwel de landrechten nog geregeld worden, of de audit van het microfinancieringsprogramma is er nog niet helemaal afgerond. Als dat eenmaal is gebeurd, is de zelfredzaamheid ook hier in zicht.

Uit de eindevaluaties van deze zestien (al dan niet bijna) zelfredzame epicentra kwamen verschillende mooie resultaten. Zo had in 2016 nog 12% van de bevolking in Chokwe ernstige honger; in 2018 was dit gedaald naar minder dan 1%. En in Loaga heeft 99% van de ondervraagde vrouwen actief deelgenomen aan activiteiten in het epicentrum – mede als gevolg van de innovatieve aanpak waarbij trainingen niet alleen in het epicentrumgebouw werden gegeven, maar animators ook de dorpen introkken voor trainingen. De gemiddelde vooruitgang van de zestien (bijna) zelfredzame epicentra leveren nog veel meer mooie resultaten op. Bijvoorbeeld:



En daarbovenop: het aantal mensen dat zijn of haar hiv-status weet, steeg van 16% naar 51%; van het aantal geboortes vindt 86% plaats onder professionele begeleiding; en 82% van de zwangere vrouwen gaat ten minste vier keer voor zwangerschapscontrole naar de gezondheidskliniek. Sowieso worden de gezondheidsklinieken goed bezocht: in de epicentra gaat 86% van de bevolking bij ziekte naar de kliniek.

Ook gaat nu 72% van de jongens en meisjes naar het voorgezet onderwijs – dit was 26% – en volgt 82% van de kinderen basisonderwijs. En tijdens de laatste verkiezingen stemde 87% van de volwassenen in de epicentra; dit is veel hoger dan het gemiddelde van 56% in de landen.²

Zelfredzaam – en wat nu?

We zijn natuurlijk erg trots op de epicentra die in de afgelopen jaren zelfredzaam zijn geworden. Ze staan op eigen benen en ontvangen geen ondersteuning meer van The Hunger Project. Maar we laten elkaar nog niet helemaal los. Allereerst omdat we willen volgen hoe de gemeenschap zich blijft ontwikkelen, en om te zien of het epicentrumleiderschap in staat is alles zelfstandig te organiseren en coördineren. We blijven in contact met de epicentra, omdat ze blijven behoren tot de ‘familie’ van The Hunger Project. Zij zijn bovendien degenen die ons laten zien waar we ons in ons werk in andere gebieden op moeten richten.

Idealiter bezoeken we in de eerste twee jaar na het behalen van zelfredzaamheid het epicentrum nog enkele malen, en voeren we twee jaar na zelfredzaamheid een laatste evaluatie uit – zodat we samen met de gemeenschap kunnen meten hoe het dan staat met honger, armoede en de andere indicatoren die we jaren hebben gevolgd. Maar deze monitoring na zelfredzaamheid gebeurt minder dan gewenst. De eerste epicentra zijn nu twee tot drie jaar zelfredzaam en met het opstellen van de oorspronkelijke budgetten werd onvoldoende rekening gehouden met de monitoring achteraf.

Daar hebben we van geleerd: de huidige epicentrum budgetten zijn zo opgesteld dat we de epicentra ook na zelfredzaamheid wél intensief kunnen volgen en monitoren. Zo ontstaat er een netwerk van zelfredzame epicentra die ervaringen kunnen blijven uitwisselen, en die de basis vormen van de opschaling en verspreiding van onze aanpak. Want dat is ons ultieme doel: het beschikbaar maken van bestrijding van honger en armoede ‘van onderop’. Daarvoor is het bewijs, de inspiratie en het voorbeeld van zelfredzame epicentra cruciaal.



² Volgens gegevens van het Institute of Democracy and Electoral Assistance (IDEA)

RESULTATEN PER LAND

BANGLADESH

In 2018 werkte The Hunger Project Bangladesh in **185 unions**; het laagste overheidsniveau, vergelijkbaar met de gemeente of dorpsraad. In deze unions werd – samen met duizenden vrijwilligers, vrouwelijke leiders, jongeren en dorpsraden – hard gewerkt aan het lokaliseren en behalen van de **SDG's**. We bereikten er in 2018 ruim vijf miljoen mensen, en trainden ruim 2.000 nieuwe vrijwilligers.

Bare Foot Researchers (vrijwilligers uit de dorpen waar The Hunger Project actief is) onderzochten de oorzaken van armoede in hun gemeenschappen. Zo konden ze zelf vervolgens tot de meest passende oplossingen komen. En vrijwilligers organiseerden samen met hun dorpsgenoten activiteiten om problemen zoals kindhuwelijken en geweld tegen vrouwen aan te pakken. Bijvoorbeeld door de *Safe School for Girls* activiteiten, waarin vrijwilligers met meisjes en scholen samenwerken om de scholen veiliger en toegankelijker te maken voor meisjes. Ook organiseerden vrijwilligers **campagnes** om dorpsbewoners te informeren over onder andere **stemrecht, gezonde voeding** en het **milieu**. **8.500 jongeren** deden mee aan **VCA-workshops**; de **campagnes tegen kindhuwelijken** telden **2.300 deelnemers** en ruim **31.500 mensen** deden mee aan de **Safe Schools for Girls-campagnes**.

SDG Union strategie

The Hunger Project Bangladesh heeft alle lessen en jarenlange ervaring met werken aan onderwerpen als armoedebestrijding, honger en geweld tegen vrouwen, omgezet naar een **unieke SDG-Union strategie**. Dorpsbewoners brengen zelf in kaart wat de behoeften en problemen zijn in de dorpen en stellen samen doelen vast voor de aanpak van deze problemen. Ze maken actieplannen om de SDG's in hun gemeenschap te behalen, en houden daarvan zelf de voortgang bij. Het mobiliseren van mensen creëert 'sociaal kapitaal', als tegenhanger van een tekort aan 'financieel kapitaal'. Deze aanpak is bewezen succesvol in het oplossen van veel sociale problemen; door mensen eigenaar te maken van de oplossingen. Dit jaar lukte het The Hunger Project Nederland voor het eerst om financiering te vinden om deze strategie niet alleen in losse, over het land verspreide gemeentes toe te passen, maar nu ook langjarig in een heel district. Daarmee kan The Hunger Project Bangladesh de komende drie jaar aan de slag met de SDG's in Gagni Upazilla, een groep van negen unions, samen met de vrijwilligers en dorpsbewoners.

Politieke context

The Hunger Project Bangladesh doet haar werk in een politieke context die constant in beweging is. Zo ook in 2018, in de aanloop naar de parlementsverkiezingen in december. In de maanden voorafgaand aan deze verkiezingen stond de ruimte die burgers hebben om zich te organiseren en zich uit te spreken onder druk. Een lastige situatie, juist omdat The Hunger Project Bangladesh werkt op het laagste politieke niveau en afhankelijk is van actieve burgers die iets willen doen aan de problemen in hun eigen gemeenschap. The Hunger Project voerde in Bangladesh ook projecten uit specifiek over mensenrechten en vrijheid van meningsuiting. Ontzettend belangrijke thema's, juist in deze context. De uitdaging is nu om deze onderwerpen en kennis beter te integreren in de SDG-Union strategie.

BENIN

In 2018 werkte The Hunger Project Benin in veertien epicentra, bestaande uit **90 dorpen**. Samen tellen deze gemeenschappen ruim **185.000 inwoners**. In 2018 zijn ook de eindexamen verricht van de epicentra in Akpadanou, Dèkpo en Ouissi. Ze hebben hun einddoelen behaald, alleen de landrechten moeten nog goed worden vastgelegd. Daarna zullen ook zij zelfredzaam worden verklaard.

Het jaar 2018 begon met een groot zelfredzaamheidsfeest in epicentrum **Kissamey**. The Hunger Project Benin begon hier in 2008 met de eerste activiteiten. Tien jaar later vierde Kissamey een groots feest van zelfredzaamheid. Een groep van zo'n 60 Nederlandse ondernemers van het Katakale netwerk en het Nederlands Blazers Ensemble reisden in maart af naar Benin om dit feest samen met het lokale team van The Hunger Project Benin en de inwoners van Kissamey, te vieren.



Leergeld betalen

De twee oudste epicentra in Benin – Wawata en Kpinnou – zijn nog verre van zelfredzaam. Als je daarvoor tenminste onze oorspronkelijke zelf ontwikkelde zelfredzaamheidsscore hanteert. Dat komt onder andere doordat we hier het leergeld betalen van fouten die we hebben gemaakt voordat onze strategie goed ontwikkeld was. We zijn er bijvoorbeeld – in plaats van met het mobiliseren van visie en lokaal leiderschap – begonnen met het uitdelen van vee. Beide epicentra liggen ook niet ver van een stad. Dat leek toen we net begonnen nog handig door de goede bereikbaarheid, maar het blijkt qua sociale dynamiek ook veel onrustiger. Lang niet alle onderdelen van onze aanpak zijn hier dan ook even goed aangeslagen, ondanks vele verwoede pogingen van het team en de lokale vrijwilligers.

Samen met beide epicentracomités werkt het team in Benin aan het versterken van de onderdelen die er wél goed lopen – zoals de Moringapoeder-fabriek in Wawata, en het werk met jonge ondernemers in Kpinnou. De onderdelen die niet van de grond komen gaan we definitief *niet* opnieuw leven inblazen. Beide epicentra krijgen in 2019 een exit strategie. Het zou kunnen dat deze twee epicentra misschien niet de formele status van zelfredzaamheid zullen bereiken, die we voor de andere epicentra wel goed haalbaar achten. Hoe dan ook gaan we in 2019 vieren wat er allemaal **wél bereikt** is. Waarna ook zij zelf verder zullen gaan met hun eigen ontwikkeling.

Klimaatverandering

Een van de grootste uitdagingen in Benin is klimaatverandering. De gevolgen hiervan zijn inmiddels goed voelbaar in de dorpen. In het programma voor voedselzekerheid en landbouw verdiepten boeren zich het afgelopen jaar dan ook in technieken voor duurzaam landbeheer, om beter weerbaar te zijn tegen klimaatverandering. Meer dan 1.200 boeren volgden een van de 250 trainingen in klimaatbestendige technieken en innovaties. Zoals de aanleg van kleine irrigatiesystemen voor de tuinbouw en rijststeelt, of door landbouwrotatie, wat de bodemvruchtbaarheid ten goede komt.

Jongeren

In de veertien epicentra wonen bijna 37.000 jongeren; een grote groep. Ze zijn hard nodig, want over een paar jaar zijn zij het die de gemeenschappen draaiende houden. Daarom willen we juist in deze groep investeren. Zodat ze een toekomst kunnen opbouwen in hun eigen dorp en niet wegtrekken naar Cotonou, buurland Nigeria of verder. Dit deden we door in veel van onze thematische programma's aparte bijeenkomsten te organiseren voor jongeren. Het ondernemersprogramma is er daar een van. Hier krijgen jongeren de kans om te leren hoe zij een eigen onderneming opzetten en hoe microfinanciering ze hierbij kan helpen. Daar is veel interesse voor. De spaarbank van het epicentrum speelt hierbij een cruciale rol, want het is – zeker voor jongeren – bijna onmogelijk om bij een reguliere bank een lening af te sluiten.

Ontwikkeling van de rurale bank

Bijna elk epicentrum in Afrika heeft een eigen spaar- en kredietprogramma en een rurale bank. Het doel is om deze banken te verzelfstandigen. Of dat kan en in welke vorm hangt vooral af van de nationale wet- en regelgeving, die (vaak naar aanleiding van allerlei schandalen met gestolen spaargeld) in de meeste landen behoorlijk is aangescherpt. Daardoor is het lang niet altijd mogelijk dat epicentra formeel hun eigen geld beheren. En dat speelt ook in Benin.

Het team in Benin is al een aantal jaar bezig om erkenning te krijgen voor ons microkredietprogramma van de nationale vestiging van de West-Afrikaanse Centrale Bank. Ze hebben daarvoor een stevige eigen structuur opgetuigd, waarbij vier van de oudere epicentra als een soort centrale bankjes fungeren in hun eigen regio, die op hun beurt weer toezicht houden op een aantal banken van epicentra in de omgeving. Met daarboven een centrale Raad van Toezicht met vertegenwoordigers uit verschillende epicentra. Een structuur die we feitelijk ook in The Hunger Project Malawi met succes hebben opgebouwd.

Maar in Benin werd jaar in jaar uit onze aanvraag voor een formele erkenning onderop de stapel gelegd. Eind 2018 deden experts van de West-Afrikaanse Centrale Bank uiteindelijk een zeer gedetailleerd veld- en boekenonderzoek naar ons banksysteem. De uitkomst was positief; de experts waren onder de indruk van de opzet en bereik, en van hoe stringent alle interne procedures worden gevolgd. Ze vragen zich wel af of de centrale Raad van Toezicht voldoende gekwalificeerd is – zelf hebben ze liever mensen uit de hoofdstad, met een universitaire graad in de accountancy. Die zijn er eigenlijk niet, in onze epicentra. En wij willen nu eenmaal liever dat de mensen uit de epicentra zelf zeggenschap houden over hun eigen spaar- en kredietgeld. We gaan daarom in 2019 verder op de ingeslagen route om de banken in Benin te verzelfstandigen. Met externe professionele begeleiding, wat tijd en geld bouwen we alle waarborgen in waar de overheid om vraagt. We hopen dan ook de bank in 2019 te kunnen verzelfstandigen.

BURKINA FASO

The Hunger Project werkte in 2018 in Burkina Faso in **elf epicentra** aan de vier fases van de epicentrumstrategie. Deze boerengemeenschappen bestaan samen uit **134 dorpen** met samen bijna **244.000 inwoners**, waarvan ruim één vijfde uit jongeren bestaat. In 2018 werden **twee epicentra zelfredzaam** verklaard: Bougué en Loaga. Zij behaalden hun zelf gestelde doelen tijdens de eindevaluatie met goede scores van respectievelijk 83 en 86 punten.

In 2018 was de opkomst bij de trainingen van het WEP-programma, de VCA-workshops en het programma voor gezondheidszorg erg goed. De ruim 150 WEP-animators werden getraind en organiseerden vervolgens zelf workshops voor 3.300 mannen en vrouwen over het belang van vrouwenemancipatie, leiderschap, en seksuele en reproductieve rechten voor vrouwen. In acht epicentra werd extra aandacht besteed aan het tegengaan van kindhuwelijken door 282 meisjes te leren over hun rechten en wat ze zelf kunnen doen om kindhuwelijken in hun gemeenschappen te voorkomen.

De opkomst bij de alfabetiseringslessen voor volwassenen was in 2018 een stuk lager dan verwacht. Een verklaring hiervoor kan worden gezocht in de gevolgen van klimaatverandering, waar de boeregezinnen op het platteland van Burkina Faso steeds meer last van hebben. Door veel langere periodes van droogte gevolgd door korte periodes van extreme regenval, hebben de boeren veel meer werk op hun land en dus minder tijd voor alfabetiseringslessen.

Daarnaast heeft het team in Burkina geëxperimenteerd met een kortlopend programma in een aantal grensdorpen op de grens met Ghana. Meer daarover hieronder, in de paragraaf over Ghana.



ETHIOPIË

The Hunger Project is sinds 2004 actief in Ethiopië en werkt in acht epicentra. Die omvatten **195 dorpen** waar **150.000 mensen** wonen en werken, en waar vrijwilligers activiteiten organiseren om de oorzaken van armoede en honger aan te pakken. Zo deden in 2018 ruim **1.000 mensen** mee aan alfabetiseringslessen, werden bijna **7.200 mensen getraind** in nieuwe landbouwtechnieken en werden **1.155 kinderen** gevaccineerd.

Ook werkt The Hunger Project Ethiopië samen met **partner WeForest** aan herbebossing in het noordwesten van Ethiopië, rond epicentrum Machakel. In dit gebied is ontbossing een groot probleem; maar 9% van het land is bebost en ieder jaar verdwijnt er nog eens 140.000 hectare bos voor landbouwgrond en brandhout. Om dit gebied te herbebossen, hebben we in 2016 en 2017 1.500.000

zaailingen geplant, waarvan inmiddels ongeveer 90% uitgroeit tot gezonde bomen. De samenwerking tussen The Hunger Project Ethiopië en WeForest ging wat moeizaam van start (waarover meer in eerdere jaarverslagen), maar inmiddels gaat de samenwerking nu beter dan ooit. In 2018 hebben we alle gestelde doelen gehaald. Naast de eucalyptusbomen die de boeren zelf wilden verbouwen voor brandhout, hebben we de focus inmiddels verlegd naar meer inheemse boomsoorten. In 2018 zijn er opnieuw 700.000 bomen geplant, en ze groeien als kool!

Uit het partnerschap met WeForest hebben we geleerd hoe belangrijk het is om goed te luisteren, en dat ook te blijven doen tijdens de uitvoering. Om regelmatig te kijken naar het gezamenlijke uitgangspunt, wederzijdse verwachtingen en te checken hoe succes er voor alle betrokkenen uit ziet. En vooral ook, dat je dingen die niet goed gaan gewoon op tafel moet leggen, zodat je ze kunt bespreken en oplossen. Nu we deze kinderziekten hebben overwonnen, gaan we komend jaar kijken naar hoe we dit partnerschap verder kunnen opschalen.

GHANA

The Hunger Project is in Ghana actief in 38 epicentra, die samen 407 dorpen bestrijken. Vijf epicentra kregen in 2018 hun eindevaluatie: Aworasa, Darmang, Kwaboadi, Kyempo en Osonson – waarvan Darman en Kyempo in 2018 zelfredzaam zijn verklaard. Een greep uit de resultaten van 2018: 13.800 mensen deden mee aan VCA-workshops, 12.700 deelnemers van het WEP-programma en bijna 1.000 kindjes bezochten de epicentrum kinderopvang.

Het afgelopen jaar heeft The Hunger Project Ghana bovendien geëxperimenteerd met een kortlopend project van zes maanden, samen met de collega's uit Burkina Faso. In het grensgebied tussen beide landen zijn een aantal dorpen getraind in een water- en sanitatieprogramma, gefinancierd door ECOWAS (Economic Community of West African States). The Hunger Project was speciaal gevraagd om dit programma uit te voeren vanwege onze unieke VCA-methode. Dankzij de VCA-workshops, konden twee gemeenschappen die eerder niet echt met elkaar overweg konden, succesvol samenwerken voor betere water- en hygiënevoorzieningen in de regio. Ook werd The Hunger Project Ghana gevraagd om de programmapartners van het Duitse ontwikkelingsagentschap GIZ een VCA-training te geven.

In Ghana zijn we ooit in relatief korte tijd opgeschaald naar 45 epicentra. Maar doordat de financiële zekerheid om de kosten van het zelfredzaam maken van al deze epicentra achterblijft, duurt de weg naar zelfredzaamheid er ook langer dan we zouden willen. De les die we hieruit getrokken hebben is dan ook dat we pas opschalen als we genoeg financiële middelen hebben voor het gehele traject naar zelfredzaamheid – en niet alleen voor het opstarten ervan.



INDIA

The Hunger Project India richt zich op vrouwen in dorpsraden, de zogenaamde **panchayats** (het laagste niveau van openbaar bestuur, vergelijkbaar met gemeentes). Door een **quotum** is 50% van de zetels in deze panchayats gereserveerd voor vrouwen. Eind april vierde The Hunger Project India samen met honderden anderen – waaronder functionarissen, activisten, wetenschappers, volksvertegenwoordigers – het 25 jarige jubileum van de invoering van het quotum in de *73rd Constitutional Amendment*. Niet alleen speelden medewerkers van The Hunger Project India een rol bij de conferentie ter ere van het jubileum, ook hield directeur Rita Sarin een speech voor meer dan 250 vrouwelijke leiders uit het hele land, die in New Delhi samenkwamen om deze mijlpaal en de resultaten van de politieke participatie van vrouwen te vieren.

The Hunger Project heeft sinds 2001 **183.000 vrouwelijke raadsleden getraind** in leiderschap. Want zonder kennis over hun rechten en mogelijkheden kunnen zij niet werken aan een dorp zonder honger, armoede en ongelijkheid. In de trainingen leren de vrouwelijke leiders alles over hun rol en verantwoordelijkheden in de politiek, maar het gaat ook over zelfvertrouwen en eigenwaarde. Zo kunnen ze echt invulling geven aan hun functie, en worden ze voorvechters voor een beter dorp.

Afgelopen jaar werkte The Hunger Project in India in **1.888 panchayats met ruim 9,2 miljoen inwoners**, in zes verschillende staten – Madhya Pradesh, Rajasthan, Uttarakhand, Bihar, Odisha en Karnataka – met 37 partners. In 2018 waren **7.996 vrouwelijke vertegenwoordigers** in training bij The Hunger Project. In 2018 namen **756 meisjes** deel in leiderschapswerkshops, **16.269 meisjes** bezochten informatiebijeenkomsten ter voorkoming van kindhuwelijken.

De kracht van samen

The Hunger Project stimuleert gekozen vrouwen ook bij het vormen van federaties, omdat ze samen meer kunnen bereiken. Door samenwerking leren vrouwen allianties te vormen en zo druk uit te oefenen op de overheid. Ze vormen netwerken waarin hun krachten gebundeld worden. De vrouwelijke leiders worden hierdoor sterk genoeg om de politiek te veranderen. We organiseerden **44 workshops** voor het opzetten van zulke samenwerkingen.

In de staat Odisha vormen bijna 100 vrouwelijke raadsleden uit twaalf districten samen de staatsfederatie **Alibha** (de onuitwisbare). Vanuit de federatie zijn diverse krachtige acties opgezet, onder andere rond gevoelige onderwerpen als geweld tegen vrouwen en het empoweren van de meest gemarginaliseerde groepen. En toen in oktober 2018 de cycloon Titli over het oosten van India raasde, waarbij mensen omkwamen en honderden huizen werden vernietigd, kwamen de vrouwen van Alibha direct in actie. Samen zamelden zij voedsel en kleding in voor de getroffensten. Eind december 2018 stelden de vrouwen gezamenlijk een statement op met twaalf aandachtspunten, zoals water en sanitatie, vrouwenrechten, pensioenen en vergoedingen voor vrouwelijke dorpsraadsleden. Dit statement werd aangeboden aan de minister van de *Women and Child Welfare Department* in Odisha, die zijn commitment uitsprak aan samenwerking met de vrouwelijke leiders en The Hunger Project India.



“Overmatig gebruik en verkoop van illegale alcohol is een probleem in onze omgeving. Veel consumenten zijn dagloonaanbidders die hun inkomen besteden aan drank, terwijl de vrouwen moeite hebben hun huishouden te onderhouden. In sommige gevallen heeft dit geleid tot huiselijk geweld. Om dit probleem op te lossen moest ik met andere verkozen vrouwen als groep bij elkaar komen. Op deze manier hebben we vier illegale alcoholverkoopers kunnen stoppen. Dit is wat collectieve kracht kan doen!”

Ahilya Bai, President Barcheka Panchayat, Katni District, Madhya Pradesh

Tienermeisjes

De #Girlschangetracks campagne, gestart in 2015, waar tienermeisjes leerden over de schadelijke gevolgen van kindhuwelijken, kreeg in 2018 een vervolg. In de Indiase staat Bihar werden in 2018 **Girls Leadership Workshops** gegeven om jonge meisjes te empoweren. Thema's die aan bod kwamen zijn: leiderschapskwaliteiten, rechtvaardigheid, communicatieve vaardigheden, democratie en politiek. In 2019 is The Hunger Project India van plan deze workshops voor meisjes ook in andere werkgebieden uit te voeren.



MALAWI

The Hunger Project Malawi werkte in 2018 in **elf epicentra** verspreid over centraal- en zuidelijk Malawi. Deze epicentra omvatten bij elkaar ongeveer **250 dorpen** met in totaal circa **175.000 inwoners**. Twee van de elf epicentra, Mpingo en Majete Chibwalizo, bereikten in 2018 zelfredzaamheid – dit zullen we in 2019 met elkaar gaan vieren. Daarmee staat de teller van Malawi inmiddels op **vier zelfredzame epicentra**.

Via motiverende VCA-workshops werden er in Malawi in 2018 zo'n **40.000 mensen** bereikt. Ook volgden bijna **700 mensen** een leiderschapstraining zodat zij hun rol binnen het epicentrumbestuur, dorpsraad of activiteitencomité zo goed en effectief mogelijk kunnen vervullen. The Hunger Project trainde **270 WEP-animators**, waaronder ook 90 mannen, die samen **31.000 mensen** bereikten door in hun eigen dorp bijeenkomsten te houden over de positie van vrouwen, het belang van onderwijs voor meisjes en gevoeliger onderwerpen als huiselijk geweld en gezinsplanning.

De epicentrumklinieken werden bijna 80.000 keer bezocht en 490 vrouwen maakten gebruik van de verloskamers om veilig te kunnen bevallen. Het aantal getrainde health animators steeg naar 730, die er mede voor zorgden dat 36.000 mensen gebruik maakten van een publiek gezondheidscentrum.

Armoedebestrijding rondom Majete natuurpark

The Hunger Project Nederland en Malawi werken sinds 2010 samen met Stichting African Parks, als parkbeheerder, en Stichting Dioraphte, als financier, aan de armoedebestrijding in de dorpen rondom het Majete Wildlife Reserve – een beschermd natuurgebied van 700 km² in het zuiden van Malawi. Rondom dit grote natuurpark wonen ongeveer 89.000 mensen. Het gebied is afgelegen, moeilijk bereikbaar en het grootste deel van de lokale gemeenschapsleden leeft er onder de armoedegrens. Stroperij was een overlevingsstrategie voor veel omwonenden toen het park nog geen beschermde status had en bewakers en hekken nog geen dienst deden. Sinds 2015 is Majete weer een levendig en bezoekwaardig park met onder andere leeuwen, olifanten en neushoorns.

Ons gezamenlijke doel is om alle mensen te bereiken die rondom het Majete natuurgebied wonen en te begeleiden naar zelfredzaamheid. Zodat mensen niet afhankelijk zijn van stroperij of externe voedselsteun, maar zelf in staat zijn geld te verdienen en minder eenzijdig te eten. In 2018 werkten we in vijf epicentra rondom Majete, en in 2019 komt daar het zesde epicentrum bij. Uiteindelijk denken we acht epicentra nodig te hebben om het hele gebied rond het park effectief te bestrijken.

Chibwalizo (Majete 1) bereikte in 2018 na bijna acht jaar investeren, samenwerken, bouwen en leren de status van zelfredzaamheid. In 2019 zullen de inwoners van Chibwalizo de resultaten van zelfredzaamheid met elkaar gaan vieren. Want de laatste drie jaar is het aantal huishoudens dat regelmatig honger heeft fors gedaald – van 27% naar 14%. Dat is een beter resultaat dan de gemeenschap zelf dacht te kunnen behalen toen zij in 2010 aan dit gezamenlijke project begon (het streven was 15%). Nog steeds hebben te veel gezinnen honger, maar de daadkracht en het leiderschap om daaruit te komen zijn volop aanwezig. Het aantal gezinnen waar tenminste één persoon kan lezen en schrijven is enorm gestegen, van 23% naar 91% in zes jaar tijd. Toegang tot schoon drinkwater geldt er inmiddels voor negen van de tien gezinnen, waar dat voorheen een op de tien was.

Maar zeker nog niet alles gaat er goed. Zo is het aantal huishoudens dat toegang heeft tot verbeterde sanitaire voorzieningen – een geventileerde pit latrine – nog steeds erg laag (4%). Hoewel steeds meer mensen wel weten hoe zij veilig en schoon moeten wassen en toiletteren, kunnen (nog) maar weinig families zich een latrine veroorloven. Ook is de kwaliteit van de geleverde gezondheidszorg, waaronder hulp bij bevallingen, nog ondermaats. De overheid, die verantwoordelijk is voor het bemensen van de kliniek, heeft moeite de zorg te leveren die nodig is.

Ook in **Chiphale (Majete 2)** en **Muonda (Majete 3)** zijn we een eind op weg. Eind 2018 was het eindelijk zover: de aansluiting op het landelijke elektriciteitsnet. The Hunger Project Malawi had hier twee jaar voor gepleit (en bovendien de aansluitkosten al lang betaald), maar er zat zeer weinig schot in de zaak. Zonder stroom kon de overheid de epicentrumklinieken niet bemannen en bevoorraden. Die impasse is gelukkig voorbij: in maart 2019 zullen de eerste patiënten in deze klinieken terecht kunnen. Deze twee epicentra bereiken naar verwachting in 2021 de status van zelfredzaamheid.

In **Tombondera (Majete 4)** en **Kandeu (Majete 5)** zijn we drie jaar geleden gestart. In beide epicentra is een stevige basis gelegd: goede relaties met de *chiefs*, een gekozen bestuur en geactiveerde vrijwilligerscomités op alle thema's. De bouw loopt iets achter op schema, maar zal in 2019 afgerond zijn. In Tombondera hebben we in overleg met de overheid gekozen voor een kleine gezondheidspost in plaats van een gezondheidscentrum met verloskamers. Nabij het epicentrum bevindt zich een andere overheidskliniek, dus is het hier slimmer om met deze bestaande kliniek samen te werken dan er nog één te bouwen. In Kandeu zijn juist wél verloskamers nodig, want in dit uitgestrekte, onherbergzame gebied moeten zwangere vrouwen gevaarlijk ver lopen om te kunnen bevallen.

Majete Malaria Project

In 2018 presenteerde het internationale onderzoeksteam van het **Majete Malaria Control Project** (van de universiteiten van Amsterdam, Wageningen, Malawi en Liverpool) na vier jaar onderzoek haar bevindingen. De onderzoekers hebben in 64 dorpen, verspreid over de epicentra Chibwalizo, Muonda en Kandeu, gekeken naar de effecten van malariabestrijding met vier interventies: 1.) stimuleren van klamboegebruik; 2.) snelle diagnose en behandeling; 3.) huizen muggendicht maken; en 4.) muggenbroednesten bestrijden. Voor het eerst werden deze twee laatste interventies tegelijk uitgevoerd en met elkaar vergeleken. Bovendien lag de uitvoering primair bij de bevolking zelf, dankzij de inzet van *health animators*.

Volgens **hoogleraar Willem Takken** heeft het onderzoek tot een belangrijk inzicht geleid: het muggendicht maken van huizen – met aluminiumgaas, bakstenen en cement – is een effectieve malariapreventiemethode gebleken die mensen heel goed zélf kunnen toepassen. Daar is gemeenschapsmobilisatie, kennisoverdracht en animator training voor nodig. Zonder inbedding van het malariaproject in de epicentrumstrategie was het niet zo succesvol geweest, aldus Takken.



Inspirerend voorbeeld

De afgelopen jaren is de ‘Majete-aanpak’ gebruikt als voorbeeld van succesvolle **Community Led Development** (CLD) rondom wildparken. Dit heeft geleid tot de volgende spin-off:

- ✚ Gesprekken met Peace Parks en Stichting COMON voor een soortgelijke benadering in het stroomgebied van de Zambezi rivier, Zambia.
- ✚ Gesprekken met African Parks over een soortgelijke aanpak in het noorden van Benin.
- ✚ Bezoek van een delegatie van parkbeheerders uit Mozambique, die overwegen de aanpak over te nemen rond hun eigen wildparken.
- ✚ Een bezoek van een cameraploeg van de BBC en de Afrika minister van het Verenigd Koninkrijk, Hariett Baldwin, aan enkele dorpen in Chibwalizo.

Uitdagingen

De grootste uitdaging voor The Hunger Project Malawi is de samenwerking met de overheid en aanverwante instanties, zoals het nationale elektriciteitsbedrijf ESCOM en het Ministerie van Volksgezondheid en haar districtskantoren. Het vraagt veel lobbykracht en strategische netwerken, waarin The Hunger Project Malawi steeds beter wordt.

Een andere grote uitdaging is de verdroging en de onvoorspelbaarheid van de regen, en daarmee de oogst. In 2018 zijn we begonnen met een aantal projecten om de klimaatbestendigheid van boeren te versterken, zoals nieuwe bomenaanplant, irrigatie op zonne-energie en het bouwen met cementblokken in plaats van bakstenen (wat veel brandstof vergt).

Stichting Dioraphte, die ons werk al een aantal jaren financiert, vroeg in 2018 om een onafhankelijke externe evaluatie. Die werd uitgevoerd door Phil Compennolle. Lees hier meer over in hoofdstuk vier op pagina 33.

SENEGAL

We werken in **acht epicentra** in Senegal, die 183 dorpen omvatten.

In 2018 bleek dat in vier verschillende lokale microkrediet programma's in Senegal al een aantal jaar structureel geld gestolen werd. Niet door onze eigen medewerkers, maar door de lokale – door het dorp zelf gekozen – beheerders. Beheerders die dus het spaargeld van hun eigen dorpsgenoten stalen. In totaal is dat opgelopen tot bijna € 100.000; een substantieel bedrag. Daaruit bleek dus ook dat ons eigen toezicht op de spaar- en kredietprogramma's onvoldoende was. Een deel van de staf van The Hunger Project Senegal bleek al langer op de hoogte te zijn van dit probleem, maar dat hadden ze verzwegen voor de internationale organisatie. Ze hoopten het via druk op de betrokkenen en met de lokale politie en justitie zelf op te lossen – en deels was dat ook al wel gelukt. Ze waren van plan om het probleem pas te melden als het helemaal was opgelost. Ook bleek dat de nationale auditor de diefstal had weggelaten uit de geconsolideerde rapportages. Dat is helaas niet acceptabel.

Diefstal en fraude zijn van alle tijden. Dat is natuurlijk niet goed te praten, en we zullen het altijd aangeven bij de politie. Dat is nu ook gebeurd. Maar wat wij eigenlijk nog ernstiger vinden, is incidenten zoals deze bewust verbergen. Om wat voor reden dan ook. Daar zit dan ook de belangrijkste **les in**. We blijven ons best doen om diefstal en fraude te voorkomen, maar als het toch gebeurt, willen we dat daar open over wordt gesproken. Alleen dan kunnen we er immers van leren.

The Hunger Project heeft **een aantal maatregelen** genomen: een nieuwe auditor, een aantal wisselingen in het personeel, waaronder de verantwoordelijke directeur, en veel strakker intern toezicht. Inmiddels is zo'n 70% van het gestolen geld terugbetaald, en de rest wordt in kleinere delen afgelost. Ook wordt bij interne trainingen dit incident als voorbeeld gebruikt, hoe niet om te gaan met problemen. Tenslotte hebben we een interne audit dienst opgetuigd, die gecoördineerd wordt door The Hunger Project Nederland.

OEGANDA

The Hunger Project Oeganda werkt in **negen epicentra** met **389 dorpen** waar **278.000 mensen** wonen. In november 2018 was het groot feest in het epicentrum Kiboga in Oeganda: mede dankzij Nederlandse financiering is de bevolking er in geslaagd haar doelen voor zelfredzaamheid te behalen, en kan ze al haar eigen programma's blijvend beheren. En dus was het tijd voor het zelfredzaamheidsfeest, waar mooie resultaten werden gevierd: **98% van de geboortes in Kiboga** vindt plaats onder professionele begeleiding; het gebruik van verbeterde sanitaire voorzieningen is toegenomen van **1,5% naar 55%**; en het percentage van de huishoudens dat onder de armoedegrens leeft, is **gedaald van 57% naar 8%**.

Tienerzwangerschappen

In alle Afrikaanse landen waar The Hunger Project met het Her Choice programma werkt (lees verder over Her Choice op de volgende pagina) zijn tienerzwangerschappen een zeer belangrijke – zo niet de belangrijkste reden – van kindhuwelijken. Ook in Oeganda. Om hun familie de schande van een zwangerschap buiten het huwelijk te besparen, trouwen zwangere meisjes. En dat is een probleem. Want getrouwde meisjes stoppen met school, waarmee ze ook de kansen op vooruitgang van hun kinderen beperken.

Dat zwanger worden gebeurt natuurlijk niet vanzelf. Maar toch is het, juist in Oeganda, niet vanzelfsprekend dat meisjes weten hoe dat dan gebeurt. Een ritje achterop de brommer met een leuke jongen kan zomaar eindigen in een zwangerschap van een veertienjarige. Want in Oeganda mag van de wet- en regelgeving op scholen geen aandacht aan seksuele voorlichting gegeven worden; seks is een **taboe-onderwerp** in de gemeenschap en in de klinieken zijn geen voorbehoedsmiddelen voor jongeren verkrijgbaar. Dat maakt de preventie van tienerzwangerschappen extra ingewikkeld.

Wat doen we dan wel? We kunnen wel meisjes vertellen dat ze goed voor zichzelf moeten zorgen. Dat ze nee kunnen zeggen. Met Her Choice proberen we te voorkomen dat ouders hun zwangere tienerdochters verplichten te trouwen, maar ze in plaats daarvan helpen met de baby en een opleiding laten afmaken. We zetten vangnetten op in de gemeenschap om kwetsbare meisjes te beschermen. En we trainen medewerkers, leerkrachten en gezondheidswerkers zodat ze om allerlei beperkingen heen kunnen werken en een oplossing kunnen zoeken voor de meisjes en hun kinderen.

We **leren** hiervan dat de Her Choice strategieën in sommige landen, zoals Oeganda, een heel specifieke uitwerking nodig hebben. En dat als de omgeving zo beperkend is, we creatief moeten zijn. Maar ook dat we meer en beter aansluiting moeten zoeken met programma's die aan hetzelfde thema werken, zoals die van de Rutgers stichting. Omdat anderen net zo creatief geworden zijn als wij, om meisjes een toekomst te geven.



“Op scholen vertel ik over de menstruatiecyclus en probeer ik via die insteek uit te leggen hoe je zwanger raakt. Helaas zijn mijn mogelijkheden beperkt: ik mag voor minderjarigen geen voorbehoedsmiddelen voorschrijven. Maar ik probeer ze zo goed mogelijk te helpen als ze toch zwanger raken. Bijvoorbeeld door veel links te leggen met organisaties die zwangere meisjes kunnen helpen, zodat ik ze goed kan doorverwijzen bij grote problemen, zoals een mislukte abortus.”

Verpleegster Immaculate in de gezondheidskliniek Namayumba, Oeganda

DE PROGRAMMA'S

HER CHOICE

Het Her Choice programma is gericht op de bestrijding van kindhuwelijken. Behalve in Oeganda voeren we het ook uit in Bangladesh, Benin, Burkina Faso, Ethiopië en Ghana. Her Choice is een belangrijk programma voor The Hunger Project omdat kindbruiden zelden de kans krijgen om aan extreme armoede en honger te ontsnappen. Door meisjes zelf te laten kiezen of, met wie, en wanneer ze trouwen, kunnen we de vicieuze cirkel van honger en armoede doorbreken. Het programma wordt gefinancierd door het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken.

Highlights en projecten

In 2018 zijn mooie resultaten behaald in de meer dan 1.100 Her Choice dorpen, verdeeld over 37 epicentra in Afrika en 56 unions in Bangladesh:

- ✚ In Benin trainden we **242 gemeenschapsleiders** om in hun dorpen activiteiten te organiseren om iedereen bewust te maken van de negatieve gevolgen van kindhuwelijken en het belang van onderwijs voor meisjes.
- ✚ **130 vrouwen** in Burkina Faso volgden een ondernemerschapstraining. Met eigen inkomen kunnen zij zelf financieel bijdragen aan de opvoeding van hun kinderen en ervoor zorgen dat hun dochters naar school blijven gaan. Belangrijk, want meisjes die naar school gaan trouwen later.
- ✚ Jongeren in Bangladesh pleitten zelf op school voor extra voorzieningen voor meisjes die ongesteld zijn. Op **200 scholen** zijn nu aparte toiletten voor meisjes met water, zeep, handdoeken en maandverband. Hierdoor hoeven meisjes niet langer afwezig te zijn tijdens hun menstruatie en kunnen ze gewoon naar school blijven gaan.
- ✚ In Ethiopië gaan verschillende generaties in de gemeenschap met elkaar in gesprek over kindhuwelijken en vrouwenbesnijdenis. Deze *Community Conversations* hebben geleid tot het opstellen van lokale reglementen die kindhuwelijken en vrouwenbesnijdenis verbieden in hun gemeenschap. En met succes: in epicentrum Geza Washa werden in 2018 maar liefst **25 geplande huwelijken geannuleerd** en kunnen de meisjes verder naar school gaan. Dit is vooral dankzij de goede samenwerking tussen de gemeenschap, de *girls clubs* (meidenclubs waar meisjes leren over hun seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en de negatieve effecten van kindhuwelijken) en het schoolbestuur.

We hebben veel aandacht besteed aan kennis delen en ervaringen uitwisselen binnen én buiten de Her Choice alliantie. Zo waren we met een delegatie van lokale Her Choice coördinatoren aanwezig op de *Girls Not Brides Global Meeting* in Kuala Lumpur.



Tijdens een regionale meeting in Ethiopië konden Her Choice partnerorganisaties uit Ethiopië, Ghana en Oeganda samen terugblikken op de eerste jaren van het programma, om hier vervolgens lessen uit te leren voor de tweede fase. Tijdens deze meeting presenteerde het partnernetwerk in Ethiopië een boekje waarin ze dertien *best practices* van Her Choice uitlichten – een mooi voorbeeld van hoe de partners van Kinderpostzegels, ICDI en The Hunger Project ook lokaal goed met elkaar samenwerken.

Leerpunt: seksuele vorming

Kinderen en jongeren juiste informatie geven over hun seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR) is een belangrijk middel om kindhuwelijken te bestrijden. Uit de in 2018 uitgevoerde midline evaluatie komt duidelijk naar voren dat we afgelopen jaren véél meisjes bereikt hebben met training, maar dat hun kennis van SRGR toch nog onvoldoende is. Daarom willen we hier de komende twee jaar extra aandacht aan besteden door onze lokale staf te trainen op brede seksuele vorming en effectieve communicatie met kinderen en jongeren. Ook gaan we op zoek naar lokaal ontwikkeld lesmateriaal dat niet alleen over de bestrijding van kindhuwelijken gaat, maar breder inzet op alle aspecten van seksuele vorming.

Outcomes en impactcijfers Her Choice

In 2018 voerde AISSR/UvA in samenwerking met onafhankelijke lokale onderzoekers een midline evaluatie uit. Er werden data verzameld in **10 landen** van **5.204 meisjes**, **3.261 huishoudens**, **68 gezondheidscentra** en **145 leraren**. Het volledige rapport van de midline evaluatie is te vinden op [Her Choice.org](http://HerChoice.org). De belangrijkste resultaten voor de landen waar The Hunger Project werkzaam is, worden hieronder samengevat:

- ✚ Er is een aanzienlijke **stijging van 25,6%** in het aantal meisjes dat getraind werd in SRGR. Toch blijft de kennis over seksualiteit nog erg beperkt. Dit is voornamelijk een probleem in Oeganda waar brede seksuele vorming op school bij wet verboden is.
- ✚ In alle andere Her Choice landen werden docenten getraind om seksuele vorming op school te geven. Toch geven docenten in diepte-interviews aan zich nog steeds té onzeker te voelen om over seksualiteit te praten met hun leerlingen. Dat komt mede omdat zij geen goed lesmateriaal tot hun beschikking hebben.
- ✚ **66,7% van de meisjes** weet wel waar ze terecht kunnen voor gezondheidzorg en advies met betrekking tot hun seksualiteit en reproductiviteit, maar slechts 20% van hen bezoekt ook daadwerkelijk een kliniek of gezondheidspost voor deze services.
- ✚ De gemiddelde economische status van huishoudens in Ghana, Benin en Ethiopië is gestegen. In Oeganda en Burkina Faso bleef deze hetzelfde terwijl de economische status in Bangladesh is gedaald. Volgens gemeenschapsleiders is de voornaamste oorzaak hiervan de slechte oogst door overstromingen.
- ✚ Getrainde lokale leiders organiseren zelf activiteiten om de negatieve effecten van kindhuwelijken breed te delen in de gemeenschappen. In Benin en Ghana is het aantal lokale leiders dat kindhuwelijken afwijst gestegen.

Op basis van de uitkomsten uit het midline rapport zijn een aantal accenten voor de komende twee jaar bepaald. Zo krijgen onze lokale staf en de docenten extra training in brede seksuele vorming zodat de trainingsprogramma's voor meisjes en jongens nog effectiever leiden tot verbeterde kennis, houding en gedrag ten aanzien van hun seksualiteit. Deze trainingen zullen de docenten ook helpen om meer zelfvertrouwen te krijgen in het thema, zodat zij de jongeren op een open manier de juiste informatie kunnen geven, en hen kunnen doorverwijzen naar de gezondheidsposten voor extra services.

WONDERBOOM MORINGA

Begin 2018 rondden we het Moringaprogramma, dat mogelijk werd gemaakt met steun van de Nationale Postcode Loterij, met vlag en wimpel af. In zeventien epicentra in Oeganda, Ethiopië en Malawi is drie jaar lang hard gewerkt om stekjes tot bomen te laten groeien, Moringa op het menu te krijgen, bladeren tot poeder te stampen en daarmee geld te verdienen. Moringa was niet zozeer het doel, maar vooral ook een middel om mensen – in het bijzonder zwangere en borstvoeding gevende vrouwen – op een nieuwe, positieve manier te informeren over ondervoeding en gezond eten.

Resultaten

- ✚ In totaal bereikten we **7 miljoen** mensen in Oeganda, Ethiopië en Malawi met informatie over Moringa en gezonde voeding.
- ✚ **76.000 mensen** ontvingen een Moringastekje en leerden hoe je ondervoeding kunt herkennen en tegengaan.
- ✚ **40.000 mensen** namen deel aan een kookworkshop waar verschillende gezonde recepten met Moringa werden geprobeerd en geproefd.
- ✚ **280 kleine kwekerijen** werden aangelegd, rondom het epicentrum en bij mensen thuis.
- ✚ Bij alle **17 deelnemende epicentra** werden demonstratieplantages aangelegd waar mensen leerden Moringa te verbouwen.
- ✚ **9 kleine fabriekjes** of productiewerkplaatsen werden gebouwd, waar Moringabladeren tot poeder worden verwerkt.

Impact

In alle zeventien epicentra ...

- ✚ zien we dat de **kennis** over **ondervoeding en gezonde voeding** is toegenomen, en dat steeds meer mensen met enige regelmaat Moringa eten in verschillende vormen (blaadjes, poeder, thee).
- ✚ is **ernstige honger** zichtbaar **afgenomen**, maar nog steeds heeft 1 op de 5 huishoudens wel eens honger.
- ✚ gaan **meer vrouwen** vaker naar de **kliniek** voor prenatale controle en voedingsadvies. In epicentrum Enemore in Ethiopië zagen we een stijging van het aantal vrouwen dat zich vier keer laat controleren van 8% naar 96%.
- ✚ heeft **Moringa ondernemerschap** een **flinke boost** gegeven. Het is een inkomsten genererende activiteit geworden voor zowel gezinnen als epicentra.



Succesfactoren

Het Moringaprogramma had een motiverende impact op gemeenschappen. De boom, die de meeste mensen al jaren kenden, bekeken ze opeens met andere ogen. De inbedding van het Moringaprogramma in de *community led* epicentrumstrategie was de belangrijkste factor voor succes. Door Moringa 'toe te voegen' aan bestaande bewustwordingsactiviteiten rondom voeding en gezondheid, bereikte de kennis alle mensen in het dorp en werd het ook opgepikt door het gezondheidscentrum en de kleuterschool. In elk dorp trainden we tenminste twee Moringavrijwilligers die ieder op hun beurt met moeders en vaders in gesprek gingen over Moringa, ondervoeding en gezond eten. Ook de demonstratietuinen vloeiden voort uit de betrokkenheid van de gemeenschap: deze werden aangelegd op hun verzoek waarmee de duurzaamheid van de plantages werd gegarandeerd.



“We verbouwen kool tijdens het regenseizoen, en we eten het van september tot en met december. Tijdens het droge seizoen hebben we geen kool en is het moeilijk om alle ingrediënten bij elkaar te krijgen voor een goede maaltijd. We ontdekten dat Moringa een goede vervanger is van kool. De verse bladeren van de Moringaboom hebben dezelfde smaak en kunnen we op dezelfde manier gebruiken. Op dit moment heb ik 25 Moringabomen en ik ben van plan er nog 25 te planten.”

Girma uit Mesqan, Ethiopië

Uitdagingen en geleerde lessen

Natuurlijk ging niet alles goed. Hoewel de Moringaboom goed tegen droogte kan en zelfs water teruggeeft aan de bodem, heeft hij wel regen nodig. Soms viel in sommige epicentra zo weinig regen, dat een flink deel van de stekjes verloren ging. De **onvoorspelbaarheid van de regen** als gevolg van klimaatverandering is voor boeren een directe bedreiging voor hun voedselzekerheid. Om honger- en armoedebestrijding ook op lange termijn duurzaam te laten zijn, hebben we klimaat-slimme oplossingen nodig.

We realiseerden ons ook dat we misschien iets **te ambitieus** in de nog onderontwikkelde keten van Moringa zijn gestapt met de bouw van fabriekjes. De vraag naar Moringa in zowel binnen- als buitenland groeit – en dat is een goed teken. Maar de uitdaging is om de productie en toevoer van Moringabladeren continu te houden, en op te schalen, om zo aan de vraag te kunnen beantwoorden. Dit marktdenken is niet de expertise van The Hunger Project. **Onze les:** zoek vroeg in het proces een samenwerkingspartner die wel over kennis van ketenontwikkeling beschikt.

4. MONITORING, EVALUATIE EN LEREN

Hoe weten wij of ons werk verschil maakt? Of onze programma's écht een einde maken aan honger en armoede? In al onze programmalanden besteden we veel aandacht aan monitoring, evaluatie en leren (MEL). We volgen gemeenschappen gedurende meerdere jaren en zo leren we wat wel en wat niet goed werkt. Waar nodig passen we onze programma's aan.

Maar is dat echt zo? En tellen we wel de juiste dingen? In 2018 hebben we ons eigen **Monitoring & Evaluatie (M&E) systeem kritisch onder de loep genomen**. Mede dankzij een externe evaluatie in opdracht van een van onze belangrijkste financiers, Stichting Dioraphte. De door hen ingehuurd onafhankelijke externe experts (Phil Compennolle uit Nederland en een wetenschapper uit Malawi) constateerden een aantal weffouten in ons M&E systeem. Die analyse hielp ons om punten waar we zelf al langer over wefelden scherper in beeld te krijgen. Hieronder gaan we verder in op wat we al doen op dit gebied, en hoe we dat nog verder denken te gaan verbeteren.

Participatieve aanpak

MEL 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 maakt gebruik van participatieve monitoring en evaluatiemethoden. We vinden het belangrijk dat de dorpsgemeenschappen zélf de impact kunnen meten. Dat betekent dat we veel tijd investeren in het trainen van lokale vrijwilligers in de dorpen, zodat zij hun eigen data kunnen verzamelen en analyseren. Deze participatieve aanpak past bij de epicentrumstrategie. Bovendien geeft het behalen van zelf gestelde doelen veel zelfvertrouwen.



“Voor mijn M&E werk ben ik constant bezig met cijfers, plannen en doelen. En hoe die doelen te halen. Ik maak analyses en schrijf rapportages, dat is erg leuk en leerzaam. Regelmatig bezoek ik de epicentra. Ik hou – naast mijn kantoorbaan – van werken in het veld omdat ik met verschillende mensen kan praten en ervaringen kan uitwisselen.

*Marius-José Boko werkt
bij The Hunger Project Benin sinds 2016
als Monitoring, Evaluation & Learning Officer*

Indicatoren van zelfredzaamheid

Met ons huidige M&E systeem meten we de voortgang van ons werk in Afrika aan de hand van een vijftigtal zelfredzaamheidsindicatoren, die gelinkt zijn aan acht doelstellingen:

1. De gemobiliseerde gemeenschap stelt zichzelf doelen en werkt actief aan het behalen van die doelen om verder te ontwikkelen
2. Empowerment van vrouwen en meisjes
3. Verbeterde toegang tot veilig drinkwater en sanitaire voorzieningen
4. Verbeterde alfabetisering en educatie
5. Minder honger en ondervoeding, vooral bij vrouwen en kinderen
6. Verbeterde toegang tot en gebruik van gezondheidsvoorzieningen
7. Minder huishoudens leven in armoede
8. Boeren produceren meer en zijn weerbaarder tegen klimaatverandering.

In Azië en Latijns-Amerika hebben we andere programma's, en dus ook andere indicatoren. Maar álle gemeenschappen waar we mee werken stellen zelf vast welke einddoelen ze belangrijk vinden.

Van epicentrum tot New York

Lokale vrijwilligers verzamelen ieder kwartaal de gegevens over alle activiteiten (in vaktaal heten dat 'outputs'). Bijvoorbeeld: hoeveel mensen zijn naar een training geweest over hygiënisch water- en toiletgebruik? Of hoeveel kookworkshops hebben voedingsanimators georganiseerd?

In Afrika wordt in elk epicentrum idealiter elke vier jaar een evaluatie uitgevoerd. Voordat we ergens beginnen is dat een nulmeting. Na ongeveer vier jaar volgt dan een tussentijdse meting, en als we denken dat een epicentrum klaar is voor zelfredzaamheid volgt een eindmeting. Deze onderzoeken worden uitgevoerd door lokale studenten, onder verantwoordelijkheid van de lokale M&E medewerker en het MEL team in New York. Zo'n evaluatie meet de vooruitgang op de 52 zelfredzaamheidsindicatoren ('outcomes'). Dus: hoeveel mensen hebben toegang tot een eigen toilet? Of hoeveel mensen zijn werkelijk gezonder gaan eten? Bovendien stelt zo'n onderzoek vast of een epicentrum haar eigen 'drempeltoets' heeft gehaald: tenminste 80% van de zelf gestelde einddoelen. In 2018 werden in totaal één nulmeting, drie tussentijdse evaluaties en zestien eindevaluaties uitgevoerd. Van de zestien eindevaluaties zijn zeven epicentra zelfredzaam geworden. Van de negen andere epicentra moeten ofwel de landrechten nog geregeld worden, of de audit van het microfinancieringsprogramma is er nog niet helemaal afgerond.

Al deze gegevens worden verzameld en geanalyseerd door de MEL medewerkers. Elk programmaland heeft er daar één van. Die op hun beurt weer nauw samenwerken met de twee MEL teamleden bij The Hunger Project Global in New York. De data worden gescreend op juistheid en zijn via een online database beschikbaar voor alle medewerkers van The Hunger Project wereldwijd.

Kritische kanttekeningen

De externe evaluatie in 2018 zette kritische kanttekeningen bij ons M&E systeem. Het kost veel tijd om lokale vrijwilligers ieder kwartaal data te laten verzamelen op zo'n breed scala aan indicatoren. Deze data betreffen vooral het registreren en tellen van het aantal mensen dat aanwezig is bij trainingen en dorpsbijeenkomsten die door de epicentrumcoördinator, animators of *chiefs* worden georganiseerd. Deze cijfers vertellen ons niet zoveel over wat deze trainingen en bijeenkomsten bij mensen teweegbrengen, welke veranderingen nu eigenlijk plaatsvinden en wie daaraan bijdraagt. Ook stelden de experts dat de outcome-evaluaties niet genoeg bijdragen aan het reflecteren op en verbeteren van de programma's.

Het lijkt erop dat we te vaak te veel meten, maar juist eigenlijk te weinig de dingen die we écht willen weten. Ons programma werkt, daar hebben we vertrouwen in en dat laten externe evaluaties ook zien. Maar de cijfers die we nu genereren, laten dat niet als vanzelfsprekend zien. En geven eigenlijk ook niet de juiste informatie om tijdig in te kunnen grijpen als dat nodig is. We hebben daarom afgesproken om in 2019 het M&E systeem aan te passen, op basis van de volgende leidraad:

1. Meet alleen dat wat telt
2. Bouw een simpel systeem
3. Tel niet alleen, maar lever ook gegevens om van te leren
4. Meet zodanig dat je het met anderen kunt delen en je gegevens kunt optellen.

Met als belangrijkste leidende principe dat de lokale bevolking nog steeds eigen doelen stelt en die zelf ook meet en kan volgen. We verwachten in 2019 en 2020 de wijzigingen te kunnen laten zien.

5. INRICHTING, STRATEGIE EN BELEID

The Hunger Project Nederland en wereldwijd

The Hunger Project wereldwijd bestaat uit tien partnerlanden (waar voornamelijk financiering wordt geworven voor de programma's die we uitvoeren) en dertien programmalanden (waar we deze programma's uitvoeren). Nederland is – net zoals alle zusterorganisaties in de partnerlanden – een autonome organisatie met eigen statuten en een onafhankelijk bestuur en Raad van Toezicht. In het wereldwijde netwerk van The Hunger Project is daarbij steeds minder sprake van een 'klassiek' hoofdkantoor. Het hoofdkantoor in New York heeft weliswaar formeel een coördinerende rol, die net als alle andere taakverdelingen binnen de wereldwijde organisatie is vastgelegd in de zogenaamde **Global Partnership Agreement**, waarvan de meest recente versie is vastgesteld op 18 mei 2013. Maar die centrale coördinerende rol verschuift in de praktijk steeds meer naar een matrixorganisatie – The Hunger Project Nederland coördineert bijvoorbeeld vanaf eind 2015 de fondsenwerving in de programmalanden en de wereldwijde institutionele fondsenwerving, en speelt sinds begin 2016 ook een grotere rol in het coördineren en verbeteren van de wereldwijde financiële en rapportagesystemen en de interne audits. In 2018 is daar een nieuwe rol bijgekomen: de begeleiding van landendirecteuren bij organisatorische en programmatische vraagstukken.

In 2018 werd het hoogste besluitvormende orgaan, het wereldwijde leiderschapsteam, waarin ook The Hunger Project Nederland een plek had, vervangen door een nieuwe structuur. Een aantal verschillende sub-teams adviseren nu de directie, die bestaat uit de CEO en COO. In de belangrijkste twee teams, het programmatische team en het fondsenwervingsteam, is de directie van The Hunger Project Nederland vertegenwoordigd. De CEO en COO, en beide teams, leggen verantwoording af aan de **mondiale Raad van Toezicht (Global Board)**, waarin onafhankelijke vertegenwoordigers zitten uit alle regio's waarin we actief zijn. Dit bestuur komt tweemaal per jaar fysiek bijeen, en heeft een aantal gedelegeerde commissies die vaker met elkaar overleggen. De Global Board krijgt advies van de Partner Country All Chair (PCAC): een adviserend gremium met alle voorzitters van partnerlanden, en de voorzitters van de Nationale Adviesraden van de programmalanden. Het beleid én het toezicht op wereldwijd niveau wordt op deze manier gevoed vanuit de medewerkers en partners in de regio. In de praktijk is echter gebleken dat de PCAC in 2018 haar adviserende rol niet naar behoren kon uitvoeren: daarom wordt het mandaat begin 2019 tegen het licht gehouden en indien nodig herzien. Er vonden in 2018 drie telefonische PCAC besprekingen plaats. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht van The Hunger Project Nederland gevraagd om een eigen zetel in de Global Board, om op die manier directer invloed uit te kunnen oefenen dan via de PCAC. In 2018 was dat in eerste instantie nog als toehoorder; in 2019 wordt dat omgezet in een volwaardige zetel, wanneer die vrijkomt vanwege het einde van een bestuurstermijn.

De 23 landenkantoren die gezamenlijk de wereldwijde organisatie vormen, stellen met elkaar een strategisch meerjarenkader op. Op basis daarvan formuleert elk land een eigen strategisch plan en een jaarplan. Daarin staat de omvang van programma's – het aantal gemeenschappen waar we willen werken en de verwachte impact – met de verwachte kosten. De Global Board stelt uiteindelijk vast welke programma's gefinancierd zullen worden, en 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 wereldwijde strategie van The Hunger Project passen.

Praktijk van de samenwerking

Net als in de voorgaande jaren werd in 2018 veelvuldig samengewerkt binnen de wereldwijde organisatie. Directeuren Evelijne Bruning en Annelies Kanis hebben beiden internationale taken in de centrale fondsenwervings- en programmateams, die sinds eind 2018 zijn vastgelegd in een profiel. Evelijne begeleidt landendirecteuren bij strategie- en organisatievraagstukken en bij programma innovatie. Annelies leidt het Global Funding Management Team, dat internationaal de institutionele fondsenwerving coördineert en andere processen die met die fondsenwerving samenhangen.

Wanneer The Hunger Project Nederland een programma financiert, sluit het een interne overeenkomst (MoU: Memorandum of Understanding) met het uitvoerende team van het betreffende landenkantoor. In deze overeenkomst staan de verschillende verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld de hoogte van de financiering en de rapportagedata en -eisen. 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 in Nederland bovendien een eigen intern goedkeuringssysteem.

In 2018 is er een nieuw systeem doorgevoerd waarmee de hele wereldwijde organisatie de bestedingen per project beter kan volgen, het zogenaamde **Budget Platform**. Dit eenvoudige systeem wordt in 2020 vervangen door een **grants management system**; we zetten nu de eerste stappen om zo'n systeem aan te schaffen. Daarnaast ontvangt The Hunger Project Nederland voor alle projecten halfjaarlijkse – en waar nodig vaker – inhoudelijke en financiële rapportages. We hebben bovendien rechtstreeks contact over de voortgang van projecten via e-mail en Skype, en door wereldwijde vergaderingen en veldbezoeken. Daarnaast coördineert het financiële team van The Hunger Project Nederland de wereldwijde interne audits; in 2018 werden er daarvan drie uitgevoerd (in Bangladesh, Malawi en Oeganda). Ook in 2018 hielp The Hunger Project Nederland actief met het versterken van teams en programma's in andere landen. We coördineerden en ondersteunden de vele tientallen fondsenwervingsvoorstellen die wereldwijd werden ontwikkeld, en schreven intensief mee aan vier subsidievoorstellen van The Hunger Project Benin, het Verenigd Koninkrijk en Australië. Twee van deze vier voorstellen werden gehonoreerd voor een totaal bedrag van € 2.441.106. We droegen daarnaast € 271.978 af aan onze collega's in de Verenigde Staten als bijdrage in de kosten voor hun rol en taken in het programma management, monitoring, evaluatie en leren en financieel beheer.



Directeuren en hoofden programma's van The Hunger Project Benin, Ethiopië, Zweden, Zambia, Burkina Faso, Nederland, Zweden en India bijeen op het jaarlijkse gala van The Hunger Project in New York.

The Hunger Project Nederland

The Hunger Project Nederland werkt aan het einde van chronische honger door – samen met onze collega's van de wereldwijde organisatie – projecten en programma's te ontwikkelen, aan te sturen en te verantwoorden, en door hiervoor fondsen te werven. De uitvoering is in handen van onze lokale collega's, en de door hen opgeleide vrijwilligers, in de dertien programmalanden. Daarnaast werkt The Hunger Project in Nederland samen met andere organisaties die zich bezighouden met dezelfde thema's. Tenslotte geven we voorlichting aan het Nederlandse publiek over onze visie op de duurzame beëindiging van chronische honger en armoede.

Begin 2016 werkte The Hunger Project Nederland een [eigen, Nederlandse versie](#) uit van de – samen met onze collega's opgestelde – wereldwijde meerjarenstrategie 2016-2020. Deze werd vertaald naar de Nederlandse context, rekening houdend met sterktes en zwaktes en andere lokale eigenaardigheden, en daarin namen we ook de lessen mee uit onze voorgaande meerjarenstrategie (2012-2015). Het Nederlandse jaarplan voor 2018 is van deze strategie afgeleid. We hadden daarbinnen zes doelen:

1. Onze visie, aanpak en kennis worden gedeeld doordat we inzetten op effectieve hefboomwerking met gerichte communicatie en samenwerking.
2. We voegen kwaliteit en innovatie toe aan ons model door te werken aan de capaciteiten van de organisatie in onze programmalanden en in de internationale organisatie.
3. Particulieren, bedrijfsnetwerken, bedrijven, vermogensfondsen, de loterij en overheden kiezen voor The Hunger Project vanwege ons effectieve model en onze werkwijze.
4. We werven fondsen en betrokkenheid bij ons werk door het opzetten van netwerken.
5. We werven fondsen bij particulieren door slimme online fondsenwervingsmodellen.
6. Onze organisatie in Nederland is efficiënt en effectief doordat systemen ons werk ondersteunen en medewerkers optimaal en gemotiveerd bij kunnen dragen aan de doelstelling.

Deze doelen zijn in het jaarplan verder uitgewerkt tot meetbare indicatoren. In 2018 lukte het ons om een groot deel van onze doelen te behalen. Doel vijf lieten we halverwege het jaar vallen in verband met onze nieuwe fondsenwervingsstrategie, die in de paragraaf hieronder wordt toegelicht. In het volgende hoofdstuk komen de doelen en resultaten van 2018 aan bod.

Fondsenwervingsbeleid

In 2016 ontwikkelde The Hunger Project Nederland ook een nieuw fondsenwervingsbeleid – gebaseerd op de lessen uit de voorgaande jaren en in lijn met de strategische plannen. Halverwege 2018 besloten we deze strategie te herzien. De grote lijnen bleven hetzelfde: persoonlijke relaties, maatwerk en langdurige betrokkenheid. Engagement. Kwaliteit over kwantiteit. En fondsenwerving vindt geïntegreerd plaats binnen de organisatie, met een voortdurende kruisbestuiving tussen de drie verschillende 'bronnen' van fondsen (corporate, institutioneel en particulier). The Hunger Project werkt daarbij 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 en Bangladesh;
- ✚ Odisha's 100 en Women Ending Poverty-fondsen: persoonlijke fondsenwerving bij particulieren voor het vrouwelijk leiderschapsprogramma in India;
- ✚ Ondersteuning van acties van particulieren en bedrijven voor eigen fondsenwerving;
- ✚ Ondersteunen van lokale fondsenwervende activiteiten in andere Hunger Project-landen.

De doelstelling om zelf online fondsen te werven hebben we in 2018 laten vallen. Online fondsenwervingsacties voor ons werk van particulieren en bedrijven ondersteunen we graag, maar onze naamsbekendheid is te laag om zelf op deze manier te gaan werven.

Bescherming personen, internationaal beleid

The Hunger Project vindt een veilige en vertrouwde omgeving die bescherming biedt aan iedereen waarmee we in contact komen van essentieel belang. Zowel voor de mensen in de gemeenschappen waarmee we werken, als de vrijwilligers en werknemers. Een cultuur van bescherming – waarin medewerkers en vrijwilligers die integriteitsschendingen waarnemen, zich hierover uit durven spreken en incidenten rapporteren – is heel belangrijk voor ons. We werken hard aan de verbetering van zowel een goed werkend integriteitsteststelsel als een cultuur waarin veiligheid centraal staat.

Op de internationale website van The Hunger Project staat [een uitgebreid overzicht aan richtlijnen over het wereldwijde beschermingsbeleid van personen](#). De navolging van deze richtlijnen door de verschillende programma- en projectlanden wordt jaarlijks bekeken door het hoofdkantoor in New York en waar nodig worden de richtlijnen aangepast.

Eind 2018 werden **nieuwe richtlijnen** vanuit branchevereniging Partos en Goede Doelen Nederland op dit vlak gepubliceerd. Er lag al een nieuw concept 'safeguarding' richtlijn klaar, maar we hebben met het definitief maken en de invoering daarvan gewacht op deze nieuwe Nederlandse eisen. Ze worden nu met elkaar geïntegreerd en geïmplementeerd; per 1 juli 2019 is de nieuwe The Hunger Project richtlijn effectief.

Op de conferentie van The Hunger Project landendirecteuren in oktober 2018 vond een eerste zogenaamd 'moreel beraad' over dit onderwerp plaats. Tijdens het gesprek bleek dat er in de afgelopen jaren twee incidenten zijn geweest die achteraf gezien onder deze regeling zouden vallen. We zien het als een positief signaal dat deze meldingen naar voren komen, want het zijn tekenen van een veilige cultuur. We zijn uiteraard niet blij met het feit dat de integriteit van mensen die we helpen en waar we mee werken, geschonden is. En doen ons uiterste best om hen bij te staan, daders te berechten en slachtoffers bij te staan. Uit ons moreel beraad kwamen de volgende twee meldingen:

- ✚ In **India** is in 2018 een medewerker van een van onze partnerorganisaties (niet van The Hunger Project India zelf) betrokken geweest bij kindermisbruik in een weeshuis. The Hunger Project India ondersteunde het weeshuis niet, maar werkte met deze organisatie samen in het geven van trainingen aan vrouwen. De samenwerking is onmiddellijk stopgezet. Deze zaak heeft veel aandacht gekregen in de Indiase media en de dader is berecht.
- ✚ In **Burkina Faso** is er in 2017 sprake geweest van ongewenst gedrag tussen medewerkers. Er is geen sprake geweest van ongewenste intimiteiten, de melding is gedaan voor hier sprake van was. Onze huidige integriteitscode staat dit gedrag niet toe. De dader is daarom ontslagen en het slachtoffer kreeg nazorg.

Van beide incidenten is melding gemaakt op het **Ministerie van Buitenlandse Zaken**, aangezien zij ons werk financieren en hier vanwege deze financieringsrelatie expliciet om vragen. Het ministerie heeft aangegeven dat ze naar hun maatstaf adequaat zijn afgehandeld.

Gedragscodes & vertrouwenspersoon Nederland

In Nederland hebben we – aanvullend op de internationale Hunger Project richtlijnen – een eigen gedragscode en twee vertrouwenspersonen – binnen het team en in de Raad van Toezicht – om zo min mogelijk drempels op te werpen. In alle gevallen overleggen zij samen of zij alleen of samen met de betreffende teamleden spreken en komen dan met een aanbeveling. De vertrouwenspersonen en hun werkproces staan vastgelegd in de [personeelswijzer](#). In Nederland is er bovendien de mogelijkheid voor psychische en sociale begeleiding voor medewerkers. Dit loopt via onze Arbo-arts en de huisarts van de betreffende medewerker.

In het afgelopen jaar maakten er bij The Hunger Project Nederland geen medewerkers gebruik van de mogelijkheid om contact op te nemen met een van de vertrouwenspersonen.

In verband met de nieuwe richtlijnen van Partos en Goede Doelen Nederland die december 2018 uitkwamen, zullen we ook onze eigen The Hunger Project Nederland richtlijnen begin 2019 opnieuw tegen het licht houden.

Maatregelen om risico's te beperken

1. Fondsenwerving – lange termijn strategie, korte termijn programma's

De programma's van The Hunger Project de lange termijn. Het blijvend veranderen van sociale, economische en culturele condities is een tijdrovend proces, waar we minimaal vijf jaar voor uittrekken, en vaak ook langer. Veel investeerders hebben een uitgesproken voorkeur voor nieuwe initiatieven, in plaats van al lopende. Het aantal specifieke ('geoordeelde') projectfinancieringen voor onderdelen van ons geïntegreerde werk neemt daardoor toe. Dit is behoorlijk risicovol ten aanzien van de financiering: wanneer de inkomsten teruglopen of wegvallen kunnen programma's namelijk niet voortgezet worden. We blijven als wereldwijde organisatie onverminderd zoeken naar ongeoordeelde middelen, die ingezet kunnen worden waar ze het meest dringend nodig zijn. Naast de particuliere bijdragen in Nederland is daarom ook de vaste bijdrage van **Nationale Postcode Loterij** zeer belangrijk.

Maatregelen

- ✚ Fondsenwerving in Nederland:
 - Inkomstverspreiding uit verschillende doelgroepen (bedrijven, fondsen, particulieren);
 - Structurele investeringen via meerjarige toezeggingen, automatische incasso's en notariële aktes;
 - Opbouwen van lange termijnrelaties met investeerders, gericht op meerjarige investeringen en sponsoring;
 - Persoonlijke benadering van investeerders met duidelijke aanspreekpunten binnen de organisatie.
- ✚ Een wekelijks teamoverleg over de pijnpunten waarin kansrijke contacten worden besproken en verdeeld;
- ✚ Binnen elke Raad van Toezicht vergadering wordt de inkomstenprognose besproken en worden Raad van Toezicht leden gevraagd hun contacten te delen;
- ✚ We geven een minimum scenario af als opbrengst naar programmalanden, zodat ze alleen begroten op zekere inkomsten;
- ✚ Voldoende reserve om een half jaar in onontkoombare organisatiekosten in Nederland te kunnen voorzien;
- ✚ Nederland neemt een leiderschapsrol in op het terrein institutionele fondsenwerving binnen The Hunger Project wereldwijd: het Global Funding Management Team (waar directeur Annelies Kanis verantwoordelijk voor is) signaleert zowel kansen voor fondsenwerving als mogelijke knelpunten in de toekomst.

2. Fondsenwerving – concurrentie op de Nederlandse markt

We zien dat steeds meer grote, gesubsidieerde en bekende organisaties zich gaan richten op bedrijven en vermogensfondsen. The Hunger Project heeft een goede reputatie op dat gebied, maar ziet de concurrentie toenemen en onze kansen, met name bij fondsen, kleiner worden.

Maatregelen

- ✚ Opbouwen en onderhouden van persoonlijke relaties met investeerders met duidelijke aanspreekpunten binnen de organisatie;

- ✚ Aangaan van samenwerkingsrelaties met andere organisaties, waardoor niet alleen het lerend vermogen van The Hunger Project vergroot wordt, maar ook de kans op financiering.

3. Fondsenwerving en uitvoering – afhankelijkheid van wereldwijde organisatie

The Hunger Project Nederland is verbonden met de andere fondsenwervende landenkantoren en de kantoren in programmalanden door middel van een partnerschapsovereenkomst. Macroeconomische omstandigheden, zowel in de fondsenwervende landen als in de programmalanden, beïnvloeden de inkomsten en de uitgaven. In de afgelopen periode zijn de ongeoormerkte opbrengsten van het grootste fondsenwervende land, de Verenigde Staten, teruggelopen. Dit heeft gevolgen voor de programmabegroting van bijna elk programmaland. Dit vormt ook een risico voor The Hunger Project Nederland, omdat door ons gefinancierde programma's dan mogelijk niet meer goed uitgevoerd kunnen worden.

Maatregelen

- ✚ Zorgvuldige afstemming en intensieve samenwerking tussen The Hunger Project Global, The Hunger Project Nederland en de programmalanden met betrekking tot de programma's, budgetten en geldstromen. Het eerder genoemde Global Funding Management Team, dat door The Hunger Project Nederland wordt geleid, zit in het hart van deze afstemming.
- ✚ The Hunger Project Nederland is in 2018 intensief betrokken geweest bij zowel het monitoren van de wereldwijde geldstromen als het bevorderen van wereldwijde fondsenwerving. Door financiële audits in programmalanden uit te voeren en bij te dragen aan capaciteitsontwikkeling. En door begrotingsrichtlijnen op te stellen om de kwaliteit van begrotingen te vergroten. In 2019 gaan we hier mee door.

4. Uitvoering – (financiële) administratie

The Hunger Project Nederland is in de afgelopen jaren gegroeid van een relatief kleine organisatie met beperkte inkomsten naar een organisatie met een jaarbudget van grofweg € 4,5 miljoen. In verhouding hebben we daarbij nog steeds een klein team. We beperken de risico's binnen de (financiële) administratie door de volgende maatregelen:

- ✚ Interne controle door directie en bestuur van The Hunger Project Nederland met daarbij een passende functiescheiding tussen bestuur, Raad van Toezicht en financiële administratie;
- ✚ Deugdelijke bewaking en monitoring door The Hunger Project Nederland van geldtransfers naar de programmalanden;
- ✚ Controle van jaarrekeningen door erkende accountantsfirma's in de programmalanden;
- ✚ Jaarlijkse controle van de jaarrekening door Dubois & Co Registeraccountants;
- ✚ Dagelijks wordt op een externe server een back-up gemaakt van de gehele administratie;
- ✚ Interne audits bij programmalanden (project gestart in 2018);
- ✚ In 2019 starten we met het Global Funding Management System de zoektocht naar een projectmanagement systeem dat we wereldwijd in kunnen zetten om overzicht te vergemakkelijken.

5. Uitvoering – reizen naar ontwikkelingslanden

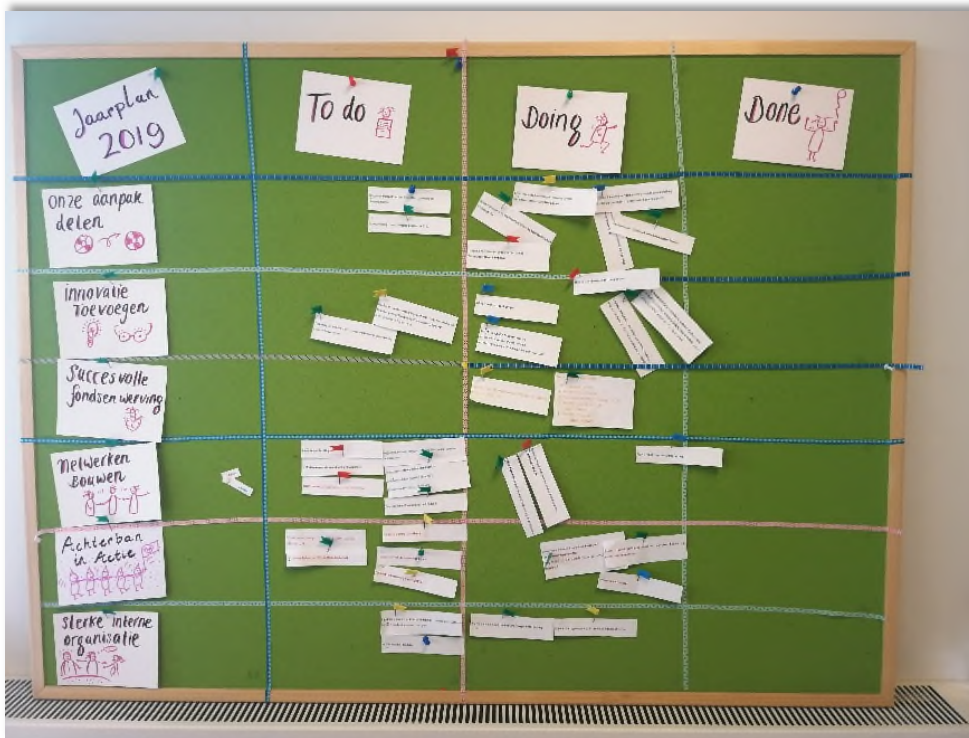
The Hunger Project Nederland werkt samen met programmalanden waar de veiligheidssituatie niet optimaal is. De volgende maatregelen zijn genomen om de veiligheidsrisico's voor medewerkers en lokaal personeel, vrijwilligers en inwoners van de dorpen waar we werken te verkleinen:

- ✚ Wanneer sprake is van een negatief reisadvies van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, moet de directie toestemming geven om een reis te maken naar het betreffende gebied;
- ✚ Alle reizen worden voortaan standaard aangemeld in de Buitenlandse Zaken-reis app. Deze app heeft een alarmfunctie;
- ✚ Reizen worden voorbereid met lokale medewerkers die goed op de hoogte zijn van de veiligheidssituatie. Indien nodig wordt door hen extra bewaking ingehuurd;

- ✚ Reizen met grotere groepen investeerders worden door het lokale team zorgvuldig voorbereid en afgestemd met de lokale autoriteiten, en indien nodig wordt extra bewaking ingehuurd;
- ✚ Medewerkers worden gestimuleerd om een veiligheidstraining te volgen;
- ✚ In programmalanden met een verhoogd risico op geweld (zoals Burkina Faso) hebben we inmiddels geen logo's meer op onze auto's, zodat we niet herkenbaar zijn als een internationale organisatie, en hebben we de werktijden aangepast, zodat teamleden voor het donker thuis kunnen zijn;
- ✚ Alleen bij hoge uitzondering en met toestemming van de landendirecteur reizen medewerkers in het donker. Indien nodig overnachten medewerkers ter plaatse;
- ✚ We integreren begin 2019 de nieuwe Partos en Goede Doelen Nederland richtlijnen met betrekking tot grensoverschrijdend gedrag in onze organisatie, zowel in Nederland als internationaal.

6. RESULTATEN NEDERLAND

In 2018 werkten we met zes strategieën om ons doel, **een einde aan de honger voor 2030**, te bereiken. We volgden hierin een andere opzet dan voorgaande jaren. Medewerkers formuleerden strategieën en bijbehorende **Key Performance Indicators** (KPI's), die in het maandelijkse teamoverleg aan de orde kwamen. Ook werkten we met een planbord (zie foto hieronder van het nieuwe planbord 2019) dat gedurende het jaar overzicht gaf over welke KPI's al behaald waren, met welke we bezig waren en welke nog aandacht nodig hadden.



Aan het einde van 2018 blikten we met elkaar terug op onze bereikte resultaten, bekeken we welke leerpunten we wilden meenemen naar volgend jaar, en waar we trots op waren – en dus liefst ook moesten behouden.

Onze strategieën hebben we hieronder uitgewerkt:

1. Aanpak delen

Onze visie, aanpak en kennis worden gedeeld doordat we inzetten op gerichte communicatie en samenwerking.

De KPI's voor 2018 waren:

- ✚ Deelname aan drie samenwerkingsverbanden (*behaald*)
- ✚ Actieve deelname en zichtbaarheid tijdens vijftien bijeenkomsten en (online) podia (*behaald, we tellen er zestien*)
- ✚ Het ondersteunen van de World's Best News Campagne (*behaald*)

Vijf nieuwe partijen zouden ons vinden voor samenwerking door onze onderscheidende aanpak. Dit waren er uiteindelijk meer dan negen (*behaald*).

Waar waren we trots op?

Volop mooie media-aandacht, veel en inhoudelijk goede events, een sterk team (en ook een vruchtbaar team – met een recordaantal van drie baby's), het Her Choice programma, de kleefkracht van The Hunger Project en ons vastberaden “Het kan wel!”

Ook zijn we trots op de sterke groei van onze wereldwijde beweging voor CLD tot bijna 60 aangesloten enthousiaste organisaties. Die eind 2018 bovendien samen verderging met het LOCUS netwerk, waardoor we nog veel meer aandacht kunnen besteden aan onderling leren.

Wat waren de leerpunten?

Meer strategische inzetten op doelen en kansen, ons websitebezoek is gedaald en hier moeten we meer prioriteit aan geven, meer investeren in *linking & learning* binnen het Her Choice programma, en tot slot: slimmer gebruik maken van onze bestaande netwerken.

2. Innovatie toevoegen

We voegen kwaliteit en innovatie toe aan ons model door te werken aan de capaciteiten van de organisatie in onze programmalanden en in de internationale organisatie.

De KPI's voor 2018 waren:

- ✚ Deelname aan het Global Funding Management Team met als doelen:
 - een helder proces voor fondsenwerving wereldwijd
 - een budget- en aanvraag toolkit (*beide behaald*)
- ✚ Minimaal twee grant management trainingen voor programmalanden (*we hebben er uiteindelijk één mogelijk gemaakt, dit krijgt daarom een vervolg in 2019*)
- ✚ Eén training voor lokale fondsenwerpers in samenwerking met Wilde Ganzen (*behaald in Ethiopië*)
- ✚ Het ontwikkelen van vier innovatieve voorstellen, waarvan er twee gehonoreerd worden (*behaald, er zijn er meer dan vier geschreven en twee gehonoreerd*).

Niet opgenomen als KPI, maar wél in de loop van het jaar toegevoegd aan deze strategie: het uitvoeren van interne audits in onze programmaladen. The Hunger Project Nederland heeft een intern audit proces opgezet en in 2018 uitgevoerd in Bangladesh, Oeganda en Malawi. Volgend jaar zijn India, Benin en Ghana aan de beurt.

Waar zijn we trots op?

We zijn trots op een betere samenwerking met The Hunger Project Global, vijf innovatievoorstellen ondanks een periode van onderbezetting in het team door verloof en zwangerschapsverloven, het interne audit proces en de opstart van ons werk in Zambia.

Wat hebben we geleerd?

We moeten meer bouwblokken klaar hebben staan voor voorstellen en hier een systeem voor maken. De capaciteitsversterking in programmalanden komt nog niet goed van de grond, hier moeten we meer aandacht aan geven. Tegelijkertijd moeten we meer ruimte maken om *training on the job* mogelijk te maken, bijvoorbeeld bij het schrijven van voorstellen.

3. Succesvolle fondsenwerving

Particulieren, bedrijfsnetwerken, bedrijven (*cause related marketing*), (grote) vermogensfondsen, loterijen en overheden kiezen voor The Hunger Project vanwege ons unieke, effectieve model en onze werkwijze.

De KPI's voor 2018 waren:

- ✚ Aanpassen van fondsenwervingsstrategie (*behaald*)
- ✚ Plan voor grote fondsen (*behaald*)
- ✚ Samenwerking met charity desks (*behaald met twee van de vijf desks*)
- ✚ Een nieuw samenwerkingsverband voor *cause related marketing* (*behaald: we zijn heel blij met de nieuwe samenwerking met de Wereldbol*)
- ✚ Alle rapportages aan financiers werden goedgekeurd (*behaald*)

Helaas hebben we onze *overall target van € 5 miljoen* voor fondsenwerving *niet behaald*. Dit heeft verschillende oorzaken: van een haperende internetverbinding bij de penvoerder van een Nutrition Alliance in Bangladesh tot wisselingen in personeel. We hebben wel een lichte stijging ten opzichte van 2017 behaald van 2% (waarover veel meer in het hoofdstuk over financiën). We verwachten in 2019 deze stijgende lijn voort te kunnen zetten.

Waar zijn we trots op?

We zijn trots op het blijvende succes van de Run for The Hunger Project, de heropleving van de Friese Millenniumloop en de inzet van vrijwilligers daarbij, de toezegging van de eerste erfenis voor The Hunger Project Nederland en de herziene fondsenwervende strategie.

Wat hebben we geleerd?

Dat je moet koesteren wat je hebt, en daar tijd en aandacht aan moet blijven besteden. Dat *cause related marketing* niet alleen een fondsenwervend verhaal is, maar ook PR en zichtbaarheid. Dat relaties bouwen met grote fondsen tijd, aandacht en een strategie vraagt. En tot slot, dat we onze inzet voor financieringsvoorstellen die door andere landen worden ingediend, beter moeten benoemen en zichtbaar moeten maken.

4. Netwerken bouwen

We werven fondsen en betrokkenheid bij ons werk door het opzetten van netwerken.

De KPI's voor 2018 waren:

+ Voor **Odisha's 100**:

- Leden bedienen met impact communicatie, storytelling, vier events, één reis (*behaald*)
- Odisha's 100 spreekt bij vier relevante (vrouwen)netwerken (*zeer ruim behaald*)
- 29 nieuwe leden voor Odisha (*dat werden er negen, maar we behaalden wel de financiële doelstelling van dit jaar, waardoor er in India uitgebreid kon worden*)
- Opzetten Odisha Challenge (*behaald, maar minder geld opgebracht dan verwacht*).



+ Voor **Katakale**:

- Investeerdersreis naar Benin (*meer dan behaald*)
- Opvolgen reis met investeerders naar nieuwe financiering voor Benin (*behaald: in totaal € 421.650 voor Benin*).



Waar zijn we trots op?

Katakale: de reis naar Benin, de concertreeks 'Desert Blues' met het Nederlands Blazers Ensemble in Nederlandse theaters, het jubileumboekje 10 jaar Katakale, nieuwe leads en verlengingen van Katakale-lidmaatschappen – en vooral natuurlijk, dankzij de trouwe Katakale-leden, volop zelfredzame epicentra.

Odisha's 100: actieve, uitgebreide en kwalitatief goede informatie, negen nieuwe leden, een mooie mix van events en veel media-aandacht.

Wat hebben we geleerd?

Katakale: het belang van een goed verhaal waarom Benin na tien jaar nog steeds ondersteuning nodig heeft vanuit het Katakale netwerk.

Odisha's 100: dat we moeten gaan werken met een content kalender en dat we de leden meer een podium moeten geven. Ook moeten we de meerwaarde van het netwerk beter peilen onder de leden.

5. Achterban in actie

We werven fondsen bij particulieren door slimme online fondsenwervingsmodellen.

We hadden voor 2018 voorzien dat we een opbouwjaar zouden hebben voor online fondsenwerving. Halverwege 2018 hebben we echter de fondsenwervende strategie herzien. We hebben toen besloten dat onze kracht ligt in het ondersteunen van onze supporters, zodat zij fondsen voor ons kunnen werven. Daar hoort het zelf online vragen om donaties niet bij. We zijn wel doorgeshaan met het opzetten van twee *peer2peer* fundraising acties: **The Baby Project** en **Investeer je feest**. Die worden in 2019 uitgevoerd.

6. Sterke interne organisatie

Onze organisatie in Nederland is efficiënt en effectief doordat systemen ons werk ondersteunen en medewerkers optimaal en gemotiveerd kunnen bijdragen aan de doelstelling.

De KPI's in 2018 waren:

- ✚ Implementatie van een geïntegreerd Customer Relationship Management (CRM) systeem, project management systeem en IATI-module.³ Het CRM systeem en het project management systeem zijn in 2018 niet vervangen. Met de vervanging van het CRM systeem wachten we tot onze opbrengsten hoger zijn, voor het project management systeem sluiten we aan bij ontwikkelingen in de wereldwijde organisatie – en daar zijn we ook intensief bij betrokken (*uitgesteld*).
- ✚ Tevreden medewerkers die zich kunnen ontwikkelen. Tevredenheid en ontwikkelingen zijn in alle voortgangsgesprekken aan bod geweest en er was ruimte om opleidingen te volgen. Zie hoofdstuk acht, Interne Organisatie, voor een overzicht van de gevolgde opleidingen. Doel was om het opleidingsbudget uit te putten (*behaald*).

Waar zijn we trots op?

We zijn trots op een team in verandering, de oprechte aandacht die er is voor het welzijn van de medewerkers en het uitbouwen van project management tools met minimale middelen.

Wat hebben we geleerd?

Dat we meer aandacht moeten geven aan archiveren en dat we externe expertise nodig hebben voor het IT systeem.

³ IATI (International Aid Transparency Initiative) is een initiatief voor het openbaar maken van informatie rond ontwikkelingssamenwerking. Wereldwijd zijn er steeds meer overheden, fondsen en ontwikkelingsorganisaties die de IATI-standaard gebruiken. Daarmee kunnen burgers, media, overheden en collega-organisaties beter inzicht krijgen in wat er gedaan wordt en ook steeds meer welke resultaten ermee bereikt worden.

7. BEWUSTWORDING & LOBBY

Communicatie – doel & stijl

Communicatie geeft **kleur** aan het verhaal van The Hunger Project en is onderscheidend: positief, inspirerend, eerlijk en verbindend. We focussen op wat wél kan en we laten zien wat er goed gaat. Maar we laten ook zien wat er niet lukt, waarom en wat we daarvan leren. Bij The Hunger Project delen we de resultaten, de impact, maar ook de wereldwijde trends. We onderhouden warme contacten met onze achterban, vertellen en delen ons verhaal en onze missie, en inspireren mensen online en offline.

We vinden het belangrijk dat ook in de communicatie de kracht van mensen centraal staat. Geen monden om te voeden, maar veerkrachtige ondernemers. Met focus op oplossingen en potentie. De *tone of voice* van The Hunger Project is optimistisch en hoopvol, en de beelden onderschrijven de kracht van mensen. Deze toon is in al onze communicatie uitingen herkenbaar.

The Hunger Project wil kosten zo laag mogelijk houden en maakt daarom strakke keuzes in waar wel en geen geld aan wordt uitgegeven. Dit betekent bijvoorbeeld dat er niet betaald wordt geadverteerd (met uitzondering van sporadische kleine advertentiebedragen voor Facebook en Instagram). Er wordt, wanneer mogelijk, samengewerkt met sponsors. Ook in 2018 waren verschillende web-bureaus, vertalers, designers en fotografen bereid om hun werk kosteloos, of tegen gereduceerd tarief, aan te bieden.

Lobby en aanjagen

Het creëren van bewustwording is een belangrijke taak van The Hunger Project, juist ook in relatie met de (Nederlandse) overheid en samenleving.

De voornaamste rollen die we voor onszelf zien weggelegd op het gebied van lobby zijn:

1.) die van **anjager**, van de durf om te dromen dat het anders kan 2.) die van **boodschapper**, dat er vooruitgang is geboekt op het terrein van armoede en honger en talloze andere vraagstukken. Dat we daarom met elkaar de schouders moeten en kunnen zetten onder het laatste deel van dat grootste oplosbare probleem van onze tijd 3.) die van **verbinder**, tussen diegenen die dat niet alleen zien, maar ook in actie willen omzetten.

Om al deze redenen hechten we veel belang aan de **World's Best News Beweging (WBN)** beweging, die we zo veel mogelijk ondersteunen. Met gratis werkruimte, met secretariële ondersteuning, en met bedrijven en contacten en bestuurders uit ons netwerk. Juist omdat geen enkele organisatie in zijn eentje deze boodschap geloofwaardig kan uitdragen. Maar sámen met andere voorlopers die tegen de gangbare cynische stroom van de publieke opinie in durven te zwemmen, zou dat wel degelijk goed mogelijk moeten zijn. De vele successen van de WBN beweging, die in 2018 verschillende nieuwsredacties trainde en tientallen opiniestukken publiceerde, maken ons dan ook trots. Helaas loopt eind 2018 de financiering van deze belangrijke beweging af, en lijkt het ondanks vele verwoede pogingen niet te lukken om daar een verlenging voor te vinden.

Publieke optredens

In 2018 trad directeur Evelijne Bruning verschillende keren op als gastspreker, expert of discussie-leider. Bijvoorbeeld als dagvoorzitter op de Friendshipdays van de Internationale Soroptimisten in Leeuwarden en als gastspreker bij de College Tour van HAS Den Bosch en op van Hall Larenstein. Ook schrijft Evelijne maandelijks een column voor de Dikke Blauwe over een vraagstuk waar ze over struikelt.

Daarnaast was Evelijne deel van een kleine groep NGO vertegenwoordigers in de beleidsconsultatie van minister Kaag (waar ze pleitte voor het financieren en gebruik maken van WBN door de Nederlandse overheid). Maar echte slagkracht hebben we eigenlijk pas in een groter verband, zoals bijvoorbeeld via AgriProFocus en branchevereniging Partos, waar Evelijne sinds 2016 bestuurslid van is. Daarom zijn we ook eind 2018 lid geworden van de Netherlands Working Group on Nutrition.

Communicatie – Thema's

In 2018 besteedden we extra aandacht aan zelfredzaamheid, 10 jaar Katakale, vrouwelijk leiderschap in India en Moringa. Deze thema's stonden centraal in verschillende evenementen en online communicatie.

Zelfredzaamheid

In 2018 werden steeds meer van onze epicentra zelfredzaam – en daar besteedden we afgelopen jaar volop aandacht aan. Met data over de impact, persoonlijke verhalen, en veel aandacht online en in onze nieuwsflitsen, brachten we dit jaar wederom zelfredzaamheid in beeld. Ook zijn in 2018 Grietje Evenwel en Riske de Vries (van de Videomakers) tijdens de Katakale jubileumreis naar Benin meegereisd. In de geweldige



[videoreeks](#) “Verhalen uit Zakpota” legden zij vast hoe zelfredzaamheid er in de praktijk uitziet.

10 jaar Katakale

In maart 2018 vertrok een grote groep Katakale'ers en een groep muzikanten naar Benin, om met de mensen in de epicentra te vieren wat ze met elkaar hebben bereikt. In epicentrum Kissamey was een groot zelfredzaamheidsfeest, met een optreden van het Nederlands Blazers Ensemble samen met lokale muzikanten. Rondom de jubileumreis hebben we teruggeblikt op de afgelopen tien jaar: er is een speciaal jubileumboekje gemaakt, er was veel media-aandacht en later in het jaar was er in Nederland de ‘Desert Blues’ concerttour van het Nederlands Blazers Ensemble samen met muzikanten uit Benin.

Vrouwelijk leiderschap – Odisha's 100

In maart maakten we met onze leden uit het [Odisha's 100](#) vrouwennetwerk een reis naar India. Er was veel media-aandacht rondom deze bijzondere reis. In september organiseerden we in de Metaal Kathedraal in Utrecht het Odisha's 100 inspiratie event met het thema: ‘De kracht van vrouwelijk leiderschap’. Via al onze communicatiekanalen deelden we veel verhalen uit India en over de kracht van vrouwelijk leiderschap. Tanurina Datta, M&E-officer bij The Hunger Project India, gaf in april een presentatie tijdens een verdiepingsavond op ons kantoor in Utrecht.

Moringa

In oktober organiseerden we een Moringa event in de Hortus Botanicus in Amsterdam. We deelden en vierden de resultaten van dit mooie door de Nationale Postcode Loterij gefinancierde project dat na drie jaar afgesloten werd. Rowlands Kaotcha, regionaal directeur van The Hunger Project in Zuidelijk



Afrika, was gast en spreker op dit event. In diezelfde maand stonden we met een High Tea Hang Out op de World Food Day in Den Bosch, waar we werden geïnterviewd door RTL 5 Uur Live.

Evenementen en acties

The Hunger Project was dit jaar op verschillende, grote en kleine, evenementen aanwezig. Van de Millenniumloop in september in IJlst (waar € 63.000 voor The Hunger Project Ghana werd opgehaald!) tot de dansvoorstelling 'Superhuman: our inner darkness' van choreograaf Kalpana Raghuraman in december.

Zondag vier november was de twaalfde editie van de Run for The Hunger Project in Amsterdam. Tijdens deze editie renden 93 teams vanaf het Olympisch Stadion in Amsterdam en haalden daarbij een prachtbedrag van € 102.000 voor Benin op! De Run for The Hunger Project is mogelijk gemaakt door NPM Capital en verschillende sponsors. In 2018 was de laatste editie in het Olympisch Stadion met hoofdsponsor NPM Capital. In 2019 gaan we op zoek naar een nieuwe invulling van dit succesvolle fondsenwervingsevent.



Ook hebben verschillende mensen zich hard ingezet voor The Hunger Project met zelf-georganiseerde acties. Een kleine greep: Ineke Bomhof, **Odisha's 100 lid**, organiseerde een feestelijk diner voor haar verjaardag waar haar gasten in plaats van een cadeau een investering in The Hunger Project konden geven. Er werd die avond bijna € 3.000 opgehaald. En met **Nyenrode** deden wij **twee onderwijsprojecten**: een Business Game met nieuwe studenten, en een *case* bij de Bachelor Course Fundraising Project Management. Daarvoor hebben de studenten acties opgezet, waarmee ze geld ophaalden voor The Hunger Project. Zes studenten deden dat in een glazen huis(je) op het landgoed Nyenrode. En er werd vanuit een *situation room* zoveel mogelijk gebeld naar vrienden en familie om geld op te halen. Bij elkaar leverde dat € 7.900 op.

Geboren!

In 2018 lanceerden we de testfase van The Baby Project: een nieuwe manier voor (aanstaande) ouders om in actie te komen voor The Hunger Project. En dan in het bijzonder voor kleine kinderen in onze programmalanden. The Hunger Project ondersteunt jonge ouders en hun kroost wereldwijd, zodat baby's overal ter wereld op eigen kracht groot en sterk worden. Het concept? Een *peer-2-peer* actie: door middel van het vragen van een investering in The Baby Project in plaats van een kraamcadeau. Dit wordt in 2019 verder uitgebouwd.



Partnerschappen met bedrijven

Odisha Challenge: The Hunger Project werkte dit jaar – voor het vijfde jaar op rij – samen met *Food Ingredients*. Tijdens de beurs in Frankfurt spraken we tijdens het *Womens Networking Breakfast*. Het netwerk van Food Ingredients werd uitgedaagd met de Odisha Challenge, waarvoor een [website](#) werd opgezet waar verschillende bedrijven geld konden inzamelen voor Odisha. Op deze manier worden grote en kleine projecten gestimuleerd en werd in 2018 circa € 2.000 opgehaald.

Brabantia: ook in 2018 trokken we samen met [Brabantia](#) op naar het einde van honger. Brabantia lanceerde in 2017 een serie voorraadbussen met maatbeker, ontworpen om voedselverspilling tegen te gaan. De voorraadbussen houden voedsel langer vers en helpen je bovendien om exact te bepalen hoeveel je moet klaarmaken. Met elke verkochte bus investeert Brabantia in The Hunger Project, zodat wij mensen kunnen trainen om zelf een einde aan hun honger te maken: 1 verkochte voorraadbus = 1 training. De voorraadbussen worden wereldwijd verkocht.

De Wereldbol: in 2017 zag de [Wereldbol](#) het licht en Bakkerij Driekant in Zutphen beet het spits af met de verkoop van dit desembrood met betekenis. Van ieder verkocht brood gaat € 0,30 naar The Hunger Project. Met het brood willen de initiatiefnemers de problematiek van honger bij een groot publiek onder de aandacht brengen, en mensen laten bijdragen aan de oplossing. In 2018 is het recept uitontwikkeld en een goede pilot opgezet. En met succes: elf bakkers verspreid over Nederland zijn van start gegaan met het bakken en verkopen van De Wereldbol. Zowel de bakkers als hun klanten zijn enthousiast. En de Wereldbol kwam begin 2019 in de finale van ‘Het lekkerste broodje van Nederland’ op de Horecabeurs Horecava. Reden genoeg om groots door te pakken, met mooie ambities voor 2019: aan het einde van het jaar moet de Wereldbol in minimaal honderd bakkerswinkels te vinden zijn.

The Hunger Project in de media

We hadden afgelopen jaar heel wat media-aandacht: van *Opzij* tot *de Volkskrant* en van *Radio 1* tot *5 Uur Live*.

Odisha's 100 verscheen meerdere keren in de media. Zo plaatste *Opzij* een prachtig artikel met maar liefst zeven pagina's over vrouwelijk leiderschap in India (*zie foto hieronder*). Investeerder Ineke Bomhof was te gast bij *5 Uur Live*. Raad van Toezicht lid Henny Westland werd geïnterviewd door *FD Persoonlijk* en vertelde daar over Odisha's 100 en haar fascinatie voor India.

Net zoals in 2017, was ook in 2018 ons Moringa project, gesteund door de Nationale Postcode Loterij, een aandachtstrekker in de media. Bijvoorbeeld met een paginagrote advertentie in *NRC Handelsblad* en diverse blogs. Onze eigen Evelijne Bruning werd op de World Food Day door [5 Uur Live](#) in Den Bosch geïnterviewd over het Moringa programma.

Felix Meurders sprak op *Radio 1* en *4* over zijn Katakale reis naar Benin, en hij schreef hij een opiniestuk voor *de Volkskrant* met de kop: 'Hoe een feest in Benin mijn cynisme over hulpclubs sloopte'. En het Nederlands Blazers Ensemble concert met muzikanten uit Benin werd integraal live uitgezonden op Radio 4. Kortom, ook in 2018 was The Hunger Project op verschillende manieren **goed zichtbaar in de media**.



8. INTERNE ORGANISATIE

In 2018 bleef The Hunger Project Nederland stabiel in omvang met **9 FTE in dienstverband**. Daarnaast hadden we een aantal ZZP-ers met specifieke opdrachten. In totaal zijn er twintig mensen werkzaam voor The Hunger Project Nederland.

Ook dit jaar waren er een aantal wisselingen, alleen waren ze niet zo ingrijpend als in 2017. In 2018 vertrok een medewerker die ruim vijf jaar in dienst was naar een andere organisatie met meer doorgroeimogelijkheden. Er vertrokken ook twee medewerkers, die de kans kregen om te studeren. En er gingen drie medewerkers met zwangerschapsverlof. Voor alle zes werd passende vervanging gezocht en gevonden, al bleek dat in een aantrekkelijke arbeidsmarkt wel steeds lastiger. De wisselingen in het team waren minder groot dan vorig jaar, maar gaven wel onrust. We waren daarom blij dat eind 2018 het team compleet was en alle vacatures weer waren ingevuld.

In 2018 maakte The Hunger Project de volgende **opleidingen** van medewerkers mogelijk:

- Feedback training (bij Tuff Leadership)
- Persoonlijk Leiderschap
- Fondsenwerven (bij Han Valk)

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in 2018 was met 0,6% wederom laag. Dat is zeer ruim onder het landelijk gemiddelde van 3,9% (CBS t/m derde kwartaal 2018). De lijn uit vorige jaren werd hiermee doorgezet (2017: 0,3%, 2016: 3%). Onze freelancers worden bij ziekte niet doorbetaald en zijn dus niet in deze berekening meegenomen. Overigens waren ook zij nauwelijks ziek.

We zijn in 2018 van **Arbodienst** gewisseld en hebben voor de begeleiding van medewerkers een contract met gewijzigde voorwaarden. Gezien ons lage ziekteverzuim zijn onze vaste kosten lager, maar mocht er iemand begeleiding nodig hebben, dan betalen we op dat moment relatief iets meer. De nieuwe Arbo-arts kwam in juni 2018 langs bij een teamoverleg om met het team kennis te maken. Tot nu toe hebben we nog niet van haar diensten gebruik hoeven maken.

Personeelsbeleid

In 2018 vonden geen wijzigingen plaats in het personeelsbeleid; we hanteren dezelfde principes en beloningsstructuur als voorgaande jaren. De directie is de in 2016 nieuw ingevoerde vorm voor voortgangs- en beoordelingsgesprekken blijven hanteren. Dit doen we aan de hand van drie kernvragen: **1.)** waar ga je vooral mee door? **2.)** waar ga je mee stoppen? **3.)** waar ga je mee beginnen? Toezicht op de directeur-bestuurders wordt gevoerd door de Raad van Toezicht, die jaarlijks aan de hand van dezelfde drie vragen en met input die (op vertrouwelijke basis) gevraagd wordt aan alle medewerkers een beoordelingsgesprek met de directieleden voert.

We willen deze kernvragen 2019 graag aanvullen, zodat ook de input van anderen (collega's, maar ook externen) op een veilige manier meegenomen kan worden bij de gesprekken.

Behuizing

De keuken, skyperuimtes en vergader/lunchruimte van de in 2016 door ons zelf ingerichte etage van ons **duurzame bedrijfspand** delen we sinds 2017 met het team van AgriProFocus. We blijven uitermate tevreden met onze werkplek – veel planten, vrolijke kleuren, een akoestisch 'sputplafond' in plaats van plafondplaten, Desso *cradle to cradle* tapijttegels en zelfgemaakte hanglampen van afbreekbaar materiaal. Eigenlijk worden alleen de in hoogte verstelbare bureaus, waaraan we ook stand dachten te gaan werken, nauwelijks op die manier gebruikt.

Wij hebben bovendien een aantal flexplekken ingericht, waar regelmatig vrijwilligers of collega's van andere organisaties aanschuiven. Dat zorgt voor een aangename dynamiek. Vaste gebruikers zijn vooral het team van WBN, die wij bovendien ook ondersteunen met een aantal administratieve en logistieke vragen, vanwege het strategisch belang dat wij hechten aan hun werk.

Wij delen het pand verder met andere ideële en ondernemende organisaties als MVO Nederland, IDH, Oikocredit, Max Havelaar, Natuur & Milieu, NVDE, BoP Innovation Center, Jantje Beton, GOGLA en Klimaatverbond Nederland. Blijvend punt van aandacht, ook in 2018, is het beter contact leggen met de bureaus. Naast gezamenlijke BHV-trainingen en huurdersoverleg over verdere verduurzaming en logistieke knelpunten nam The Hunger Project ook actief deel aan het directeurenoverleg en een intervisiegroep. Ook deden we mee aan de **Kennisproeverij**, waar een aantal organisaties uit het pand hun werk presenteerden en vragen aan elkaar voorlegden om samen van te leren. The Hunger Project presenteerde er haar werk met Moringa. Burgemeester van Utrecht Jan van Zanen opende de feestelijke bijeenkomst.

Ons kantoor is zeer goed bereikbaar met het openbaar vervoer en vanuit de meeste medewerkers en ZZP-ers van buiten Utrecht komen dan ook met het OV naar kantoor – of met de fiets.

Visie, Kernwaarden en 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. Vertrouwen staat daarbij centraal. Ook onze **visie** staat daarin opgenomen: 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. **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 ons hogere doel: beëindigen van honger en armoede in de wereld.

Bij onze visie horen de volgende kernwaarden:

Baanbrekend, Doeltreffend, Inspiratie, Verantwoordelijkheid, en Verbondenheid. De bijbehorende gedragingen die we daarbij met elkaar hebben geformuleerd zou je ook als **gedragscode** kunnen omschrijven. Deze staan verder uitgewerkt in de personeelswijzer.

Vrijwilligers

In 2018 waren er ongeveer dertig vrijwilligers actief binnen The Hunger Project Nederland. Dat doen zij vaak langjarig. Sommigen leverden een structurele bijdrage, anderen waren ad hoc inzetbaar bij activiteiten zoals de Run for The Hunger Project. De vrijwilligers droegen bij in tijd, met hun expertise, maar ook met ideeën en contacten. Ook is er een vrijwilliger die wekelijks een dag bij ons op kantoor meewerkt. Het vrijwilligersbeleid focust op het inspireren en binden van vrijwilligers.

Freelancers

In 2018 werkten er ook freelancers aan tijdelijke opdrachten als fondsenwerving, het schrijven van sponsorvoorstellen, lobby en design werk en het pluggen van ons werk in de media. Naast opdrachten voor The Hunger Project werken zij voor vele andere opdrachtgevers. Juist die breedte en het actieve netwerk dat zij daardoor met zich meebrengen maakt hen voor The Hunger Project extra aantrekkelijk.

Bezoldigingsbeleid directeur-bestuurders

De Raad van Toezicht heeft op advies van de remuneratiecommissie het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en de hoogte van andere bezoldigingscomponenten vastgesteld. Het beleid wordt periodiek geactualiseerd. De laatste formele evaluatie van het beloningsbeleid was in 2015.

Daarnaast maken de directie en de remuneratiecommissie gebruik van de tweejaarlijkse salaris- en arbeidsvoorwaardenbenchmarks door branchevereniging Partos. Ook in 2018 bleken we keurig sectorconform te betalen, misschien net iets aan de lage kant van het gemiddelde.

Voor de remuneratie van de directie volgt de Raad van Toezicht de Regeling beloning directeuren van goede doelen ten behoeve van besturen en raden van toezicht (zie goededoelennederland.nl). Deze regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen. De weging van de functiezwaarte van de directie werd halverwege 2018 opnieuw getoetst. Dit leidde tot een zogenaamde BSD-score van $(415 \cdot 87\%) = 361$ punten voor beide directeur-bestuurders, met een bijbehorend maximaal bruto jaarinkomen in 2018 van € 95.952 (1 FTE/12 mnd.) Die norm werd net als in voorgaande jaren ook in 2018 niet overschreden. De hoogte en samenstelling van de bezoldigingen van de directie worden voor de volledigheid hieronder en daarnaast ook in het hoofdstuk over Financiën toegelicht, en zijn ook opgenomen in de jaarrekening, in de toelichting op de staat van baten en lasten.

Bezoldiging directeur-bestuurders in de praktijk

De directie van The Hunger Project Nederland bestaat uit twee personen. Evelijne Bruning (*Dragon & Driver of Change*) vanaf 2009 en Annelies Kanis (*Directeur Programma's*) vanaf 2017.

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. Daarnaast speelt de directie sinds 2014 een actieve en formele rol in de programma- en fondsenwervende managementteams van de wereldwijde organisatie van The Hunger Project (340 FTE, ongeveer € 20 miljoen per jaar), namens alle fondsenwervende landen van The Hunger Project. Meer hierover in hoofdstuk vijf (Inrichting, Strategie en Beleid).

Toezicht op de directeur-bestuurders wordt gevoerd door de Raad van Toezicht (waarover meer in het volgende hoofdstuk), die hen benoemt, jaarlijks beoordeelt, de beloningen vaststelt en hen kan schorsen of ontslaan.

Evelijne Bruning werkte in 2018 evenals voorgaande jaren voltijds (40 uur per week), met een vaste aanstelling. Haar totale jaarinkomen bedroeg € 86.754 in 2018. Dit is het bruto salaris plus vakantiegeld – The Hunger Project kent geen eindejaarsuitkering of variabele beloning. Daarnaast bedroeg het werkgeversdeel van haar pensioenbijdrage € 9.229. Naast haar werk voor The Hunger Project was Evelijne Bruning in 2018 onbezoldigd betrokken als bestuurder bij branchevereniging Partos en de stichting Both Ends, en als adviseur bij de CIDIN/AMID postdoc opleiding van de Universiteit van Nijmegen.

Annelies Kanis kreeg in augustus 2018 een vaste aanstelling voor 40 uur, na een jaarcontract voor hetzelfde aantal uren. Haar bruto jaarinkomen in 2018 bedroeg € 82.373. Het werkgeversdeel van haar pensioenbijdrage bedroeg € 8.615. Naast haar aanstelling was zij in 2018 onbezoldigd actief als bestuurder bij stichting Oikos (tot september 2018) en stichting Kinderarbeid Vroeger en Nu. Daarnaast is zij lid Raad van Toezicht en tevens Auditcommissie-lid bij stichting Vrouwenopvang Rosa Manus.

De beloningen van de directie zijn geheel in lijn met de per 1 januari 2016 ingevoerde Erkenningsregeling Goede Doelen. Daarbij geldt in 2018 een absoluut maximum van € 153.080 voor het jaarinkomen bestaande uit bruto-salaris en vakantiegeld, en van € 189.000 voor het jaarinkomen plus de werkgeversbijdrage pensioen. Het maximum in 2018 voor vergelijkbare functies is vastgesteld op € 95.952. Deze beloningen zijn daarmee ook ver onder de grens van € 189.000 conform de Wet Normering Topinkomens.

Duurzaamheidsbeleid

Als een organisatie zich inzet voor een duurzaam einde aan chronische honger, vindt The Hunger Project het belangrijk dat al het andere om ons heen ook **zo eerlijk en duurzaam mogelijk** is. 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 duurzaamheids-overwegingen kiezen wij voor de Triodos Bank voor ons betalingsverkeer. We drukken zo veel mogelijk met eco-inkt, en gebruiken FSC-gecertificeerd papier. Papier met daarop vertrouwelijke gegevens wordt apart opgehaald en vernietigd. Daarnaast printen we niet wanneer dat eigenlijk niet hoeft, en zamelen we ons afval gescheiden in, waardoor het zo veel mogelijk hergebruikt kan worden.

We proberen zo bewust mogelijk in te kopen voor de lunch en kiezen voor biologische zuivel en vleeswaren. De hoeveelheid vlees proberen we te beperken, en restjes maken we op. Onze duurzame koffie komt van Peeze, die het Max Havelaar Fairtrade keurmerk draagt. CO₂ uitstoot compenseren we voldoende, vinden wij, door met onze collega's en duizenden vrijwilligers te zorgen voor het aanplanten van honderdduizenden bomen in Malawi, Ethiopië en Oeganda binnen onze Moringa-programma's en in het samenwerkingsproject met WeForest. Ons schoonmaakbedrijf werkt zo veel mogelijk met milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen.

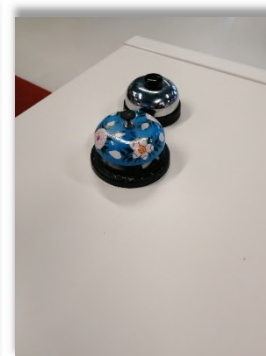
Wij zijn bewust bezig om alles om ons heen ook zo groen en duurzaam mogelijk te maken, liefst zonder daar een onnodige bureaucratisch-administratieve wedstrijd van te maken. Maar het kan natuurlijk altijd beter. Daarom blijven wij onszelf uitdagen om nóg duurzamer te worden. Dat doen we samen met de overige huurders van ons duurzame (in 2017 BREE-AM gecertificeerde) bedrijfsverzamel pand.

Klachtenprocedure

The Hunger Project streeft ernaar om haar werkzaamheden, zoals vermeld in de doelstellingen en uitgewerkt in de beleidsplannen, zo goed mogelijk uit te voeren. Dit betreft zowel de concrete werkzaamheden als de communicatie hierover naar medewerkers, vrijwilligers, investeerders, partnerorganisaties, het algemene publiek en alle andere betrokkenen. Als er klachten zijn over het werk van The Hunger Project of specifiek over één of meerdere medewerkers of vrijwilligers, zal deze klacht te allen tijde via vastgestelde richtlijnen in behandeling worden genomen. Hierdoor zal The Hunger Project van haar eventuele fouten leren en haar werkzaamheden kunnen optimaliseren. Tevens zal de rapportage die van de afhandeling wordt samengesteld informatie genereren voor management en bestuur. In 2018 was er geen enkele klacht.

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 de voor de CBF erkenning verplichte klachtenregeling – ook een **complimentenbeleid**. En ook daarom vieren we elk succes, hoe klein ook, door op een centrale bel te slaan (het "PING-moment") en dan hardop én op de team WhatsApp groep te melden wat dat succes of compliment is, zodat anderen er in kunnen delen. Het waren er in 2018 opnieuw gelukkig eigenlijk te veel om te tellen.



Databeveiliging

Vanzelfsprekend nemen wij de privacy en bescherming van de persoonsgegevens van onze investeerders en contacten zeer serieus. In lijn met de **Wet Meldplicht Datalekken**, die per 1 januari 2016 in werking traden, richtten wij in samenwerking met onze software-leveranciers (Blackbaud – Etapestry) onze privacy gerelateerde processen zo in dat de kans op een data-lek zo klein mogelijk is. Er zijn geen werkplekken (ook niet op mobiele apparaten of thuiswerkplekken) waar zonder inlogcodes en wachtwoorden kan worden gewerkt. Daarnaast worden alle papieren waarop mogelijk privacygevoelige informatie staat bewaard in afsluitbare kasten, en waar nodig veilig afgevoerd en vernietigd door een daarin gespecialiseerde firma. Een aantal van onze financiers worden liever niet met naam en toenaam genoemd, onder andere omdat ze bezorgd zijn dat ze dan bestormd worden door aanvragen van anderen. Waar van toepassing worden deze financiers dan ook niet opgenomen in onze publieke overzichten.

Sinds 25 mei 2018 geldt de **Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)**. Wij zijn in 2017 begonnen met de implementatie hiervan. Om hieraan te kunnen voldoen hebben wij via onze branchevereniging een AVG-programma aangeschaft. Dit is een digitale tool die ons stapsgewijs door de vaak lastige materie heeft geleid. Het programma bevat video's, handleidingen, invulformulieren, downloads, checklists en ondersteunende teksten. Het succesvol doorlopen van het stappenplan heeft geresulteerd in een AVG-verklaring. Met deze AVG-verklaring kunnen wij laten zien dat we alle inspanningen hebben gepleegd om aan de AVG te voldoen. Regelmatig wordt het stappenplan opnieuw doorlopen en worden de gegevens gecontroleerd en geactualiseerd.



9. 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.

De organisatie onderschrijft de Code Wijffels en voldoet aan alle vereisten die deze code stelt. In 2018 kwam de Raad van Toezicht in totaal vier keer ter vergadering bijeen. Tussentijds was er via e-mail, telefoon en bilaterale ontmoetingen regelmatig overleg tussen de Raad van Toezicht en het bestuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht en het bestuur hebben minimaal een keer per maand overleg. Daarnaast namen verschillende leden van de Raad van Toezicht deel aan bijeenkomsten zoals vrijwilligersavonden, borrels, en fondsenwervende bijeenkomsten.

Funciescheiding 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 CBF-reglementen en zijn ook in te zien [via de website](#). De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging. Wel kunnen de leden een redelijke vergoeding van de voor de stichting gemaakte onkosten ontvangen. Net als in voorgaande jaren hebben de leden ook in 2018 volledig hun eigen kosten gedragen. Dat wordt ook in de jaarrekening toegelicht.

Samenstelling Raad van Toezicht en (rooster van) aftreden in 2018:

Naam/functie (geboortjaar)	(Her)Benoeming/ aftreden in	Beroep/andere functies
Jan van Oord (1957) Voorzitter & internationale zaken	2014/2017/2021	Voorzitter Supervisory Board Pymwymic; diverse RvC lidmaatschappen in familiebedrijven; social impact investeerder; lid international board European Family Business
Natasja van den Berg (1975) Vertrouwenspersoon	2017/2021	Directeur Tertium; lid RvT Max Havelaar; voorzitter RvT Hivos Triodos Fonds; bestuurslid Stichting Leeuwenstein; bestuurslid stichting Urgent
Boele de Jong (1972) Auditcommissie	2018/2022 (per 1/9/2018)	CFO Dutch Bakery; lid RvC Young Perfect
Wietse Nieuwenhuis (1975) Remuneratiecommissie	2015/2018/2022	CEO Triple i Sourcing Group BV (oprichter Inbak)
Kees Roovers (1957) Auditcommissie	2015/2018 (tot 1/9/2018)	Bestuurder Vertice
Marianne Verhaar-Strijbos (1965) Auditcommissie	2017/2021	Directeur Private Wealth Management ABN AMRO MeesPierson; voorzitter bestuur Stichting De Nieuwe School Amsterdam; bestuur Stichting Vrienden Stadsarchief Amsterdam; Board of Ambassadors Oncode Institute
Henny Westland (1968) Remuneratiecommissie	2014/2017/2021	Algemeen Directeur Westland Kaas

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2018 gewijzigd: audit-commissielid Kees Roovers legde aan het einde van zijn termijn zijn functie neer en er werd een nieuw lid aangetrokken: Boele de Jong.

1. Evaluatie van Raad van Toezicht en directie-bestuur

De Raad van Toezicht evalueert tweejaarlijks haar eigen functioneren – in 2017 gebeurde dat aan het begin van het jaar. Zij doet dit aan de hand van een schriftelijke inventarisatie onder de leden van de Raad van Toezicht en het bestuur, die in de eerstvolgende vergadering wordt besproken. De leden geven elkaar feedback, beoordelen hun eigen inbreng, de relatie met andere leden, met het bestuur en overige teamleden van The Hunger Project. Deze evaluatie staat voor 2019 weer gepland. Het functioneren van de directie wordt jaarlijks geëvalueerd door de remuneratiecommissie, die daarvoor geanonimiseerde input van alle medewerkers verzamelt. Zij legt haar bevindingen voor aan de Raad van Toezicht en bespreekt met hen mogelijke interventies. Dit leidde in 2018 niet tot veranderingen.

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 wereldwijde en het mede daarop gebaseerde Nederlandse strategisch plan voor 2016-2020. Jaarlijks worden er bovendien een jaarplan en jaarbegroting vastgesteld. De realisatie wordt in beeld gebracht in tussentijdse voortgangsrapportages, en uiteindelijk gepubliceerd in het bestuursverslag.

The Hunger Project Nederland hanteert het uitgangspunt dat de uitgaven voor financiering van programma's in programmalanden gemaximaliseerd moeten worden. Het kostenpercentage voor de fondsenwerving in 2018 bedroeg 5%. Deze kosten zijn daarmee consistent en langjarig laag (ter vergelijking, in 2017 ruim 4%, 2016: 3%, 2015: 5%). Dat is en blijft zeer ruim onder het door het CBF gestelde maximum van 25%. Het bestedingspercentage baten (de besteding aan de doelstelling gedeeld door de baten) was in 2018 94% van de totale inkomsten (2017: 94%, 2016: 98%, 2015: 83%). Daarmee halen we ook ruim de eigen interne richtlijn van ten minste 85% gemiddeld over drie jaar. Meer feitelijke informatie over effectiviteit en doelmatigheid staat in het financiële deel van dit bestuursverslag.

3. Communicatie met belanghebbenden

The Hunger Project legt jaarlijks verantwoording af door middel van een bestuursverslag volgens de Richtlijn RJ 650 Verslaggeving Fondsenwervende Organisaties van de Raad voor Jaarverslaggeving. Sinds 2016 doen we dat volgens de nieuwe richtlijn (RJ-uiting 2016-13). The Hunger Project Nederland beschikt over een klachtenprocedure (zie hoofdstuk acht in dit bestuursverslag – er waren geen klachten in 2018). 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 bestuursverslag gratis beschikbaar via de [website](#).

4. CBF certificering 'erkend goed doel'

The Hunger Project Nederland is sinds 1 januari 2010 houder van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) Keur. Op 1 juli 2016 behoorde The Hunger Project tot de eerste groep goede doelen die zich kwalificeerden voor de in samenspraak met de sector herziene toezichtsnormen voor een 'erkend goed doel'. Dit betekent dat The Hunger Project sinds 2010 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. In 2019 wordt die toets opnieuw afgenomen.





DEEL 2 FINANCIËN

FINANCIËN

1. Inkomsten

The Hunger Project Nederland heeft in 2018 met € 4,2 miljoen inkomsten haar jaardoel opnieuw niet gehaald. De sprong naar de € 5 miljoen blijkt voor ons al een aantal jaar op rij een moeilijk te nemen drempel. Wel hebben we een bescheiden groei van 2% gerealiseerd ten opzichte van 2017, en lijkt daarmee de teruggang van inkomsten uit 2017 van tijdelijke aard te zijn geweest. Ondanks dat we, net als in 2017, met een aantal wisselingen in het team te maken hadden (meer daarover in hoofdstuk acht). Opnieuw bleek een aanzienlijk deel van onze inkomsten “bestendig” te zijn: niet eenmalig, maar langjarig. Daaronder liggen een flink aantal contracten, periodieke schenkingsovereenkomsten en incassomachtigingen, die ook in 2019 doorlopen. Omdat we bovendien eind 2018 een stevig nieuw team denken te hebben opgebouwd, en volop nieuwe financieringskansen zien, zijn we toch tevreden met het eindresultaat. We denken in 2019 dan ook wel degelijk door te kunnen groeien naar € 5 miljoen inkomsten in Nederland.

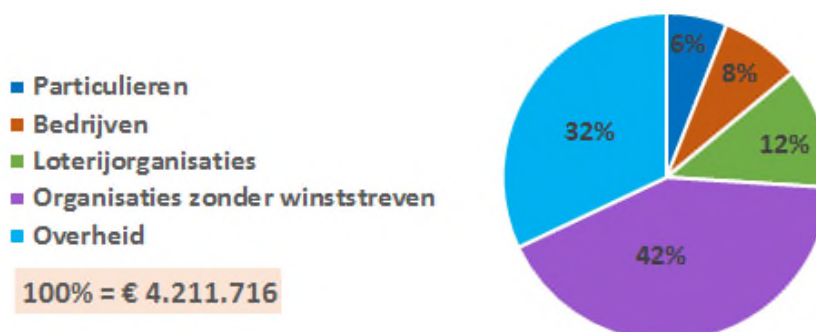
JAAR	2018	2017	2016	2015	2014
Doel	€ 5.000.000	€ 5.000.000	€ 5.000.000	€ 4.500.000	€ 4.000.000
Inkomsten	€ 4.211.716	€ 4.117.438	€ 4.577.884	€ 4.031.704	€ 3.569.832
Groei (t.o.v. voorgaande jaar)	2%	-10%	14%	13%	26%
THP andere landen (dankzij inzet THP NL)	€ 2.441.106	n.v.t.	€ 450.000	€ 760.000	€ 500.000

Net als in voorgaande jaren heeft The Hunger Project Nederland haar medewerkers ingezet om te ondersteunen bij de institutionele fondsenwerving in de wereldwijde organisatie. Inkomsten in deze categorie tellen niet mee in onze eigen jaarrekening (maar zijn wel terug te vinden in de geconsolideerde jaarrekeningen van de wereldwijde organisatie). In 2018 gaat dat om ongeveer een derde van alle tijd die we aan fondsenwerving besteedden. Omdat we immers werven voor een gezamenlijk doel.

In de inkomstenstaat hierboven nemen we daarom deze inkomsten in een aparte categorie op – ook omdat de gemaakte kosten wel gewoon meetellen in onze jaarrekening. Voor de overzichtelijkheid nemen we in deze categorie het totale toegezegde bedrag op, in het jaar dat het is toegezegd. Zoals bij alle fondsenwerving leidt deze inzet soms tot aanzienlijke successen, en soms ook niet – in 2017 werden nog alle door ons geschreven voorstellen in deze categorie afgewezen door beoogde financiers. In 2018 ging dat aanmerkelijk beter. Zo bekeken haalden we bijna € 6,8 miljoen op.

2. Inkomstenverdeling

De verdeling van de Nederlandse inkomsten bleef in 2018 bestaan uit een brede mix van verschillende inkomstesoorten en -bronnen. Veel daarvan bestaan bovendien uit langjarige toezeggingen. Dat zorgt voor de onmisbare stabiliteit voor ons langjarige werk. Er zijn wel wat verschuivingen in de relatieve aandelen van de inkomstesoorten.



Organisaties zonder winststreven: 42%

De grootste pilaar van de totale jaarinkomsten bestaat uit – net als in voorgaande jaren – de ‘organisaties zonder winststreven’. Dat is een soort verzamelcategorie voor private inkomsten: allereerst voor stichtingen die zelf ook geld werven – voor een deel onder particulieren, en voor een deel onder bedrijven (bijv. Run for The Hunger Project en de Soroptimisten). Daarnaast komt een aanzienlijk deel in deze categorie van vermogensfondsen; in de meeste gevallen zijn die opgericht door ondernemers. Na een lichte daling (-5%) in 2017, zagen wij in 2018 een groei van 9% van het totaal. Ook als je verder terug gaat in de tijd blijft dit onze voornaamste inkomstencategorie.

Overheid: 32%

Dankzij het meerjarige SRGR-fonds van het Ministerie van Buitenlandse Zaken kan The Hunger Project Nederland van 2016 tot en met 2020 nauw samenwerken met ICDI, de UvA/AISSR en met penvoerder Stichting Kinderpostzegels Nederland in de Her Choice alliantie. In 2014 ontving The Hunger Project al subsidiegeld uit een competitieve aanbesteding van de Nederlandse overheid uit het toenmalige Kindhuwelijkenfonds. Het werk van de Her Choice alliantie bouwde hier ook in 2018 op voort. Ook telt in 2018 nog de slotbetaling mee die we ontvingen na het afronden van alle werkzaamheden van een eerdere financiering uit het Klein Mensenrechtenfonds. In aandeel is de bijdrage van de Nederlandse overheid aan de totale jaarinkomsten ongeveer vergelijkbaar met de 29% van 2016 en 30% van 2017.

Nationale Postcode Loterij: 12%

The Hunger Project Nederland ontving ook in 2018 een vaste reguliere bijdrage van de Nationale Postcode Loterij van € 500.000. Het beneficiëntschap is in 2016 verlengd met een periode van vijf jaar. Eind 2017 sloten we het ‘Wonderboom’ project af dat we in 2015 met een eenmalige extra financiering startten. Extra activiteiten op dat gebied in Nederland in 2018 hebben we uit eigen middelen gefinancierd. Verhoudingsgewijs zijn, zonder extra project, de inkomsten uit de Nationale Postcode Loterij afgenomen van 21% in 2016 en 22% in 2017 naar 12% in 2018.

Bedrijfsleven: 8%

De inkomsten uit deze categorie zijn in de afgelopen drie jaar min of meer gestabiliseerd (2017: 9%, 2016: 7%). Toch is dit nog verre van het aandeel uit het verleden, zowel in absolute als in relatieve zin (2015: 13%, 2014: 13%, 2013: 19%, 2012: 30%, 2011: 36%). Voor een aantal bedrijven komt dat door economische omstandigheden, waardoor zij de toezeggingen die zij eerder afgaven helaas niet langer konden waarmaken. Sommige bedrijven zijn ooit voor vijf jaar ingestapt in het ondernemersnetwerk Katakle, en hebben na afloop van hun deelname niet verlengd. De grootste invloed op deze daling is het feit dat een groeiend aantal ondernemers en ondernemende families ervoor kiest om vanuit een stichtingsvorm te investeren. Zeker voor de grotere bijdragen is dat een steeds gangbaarder vorm. Hun investeringen tellen mee in de categorie ‘organisaties zonder winststreven’. Eind 2018 namen we bovendien afscheid van onze corporate partner NPM Capital, dat na twaalf jaar trouw investeren in het einde van honger in Benin heeft gekozen voor een doel dichterbij huis.

Particulieren: 6%

De investering van particulieren steeg absoluut iets ten opzichte van vorig jaar, hoewel deze investering met 6% van het totaal relatief hetzelfde is als in 2017. In 2018 heeft The Hunger Project voor het eerst een nalatenschap aanvaard, iets wat onze collega’s in Amerika, die daar veel actiever op werven, ‘een gift voor de eeuwigheid’ noemen. Voor ons een heel bijzondere ervaring, ook omdat het van een ons onbekende investeerder komt, op advies van diens notaris. Conform de verantwoordingsregels staat de nalatenschap nog niet in onze jaarrekening, omdat het definitieve bedrag nog niet is vastgesteld. De bijdragen van particulieren zijn voor ons heel belangrijk, omdat ze voor een groot deel ongeoormerkt zijn, en naar behoefte vrij besteedbaar aan onze doelstelling.

3. Kosten en de kostentoerekening

The Hunger Project Nederland heeft als beleid dat ten minste **85% van de inkomsten** wordt besteed aan programma's (meer daarover in de volgende paragraaf). Er is geen specifiek beleid om te sturen op een percentage voor kosten van fondsenwerving of beheer en administratie, behalve dat we die zo laag mogelijk houden. Personele wisselingen drukten net als in 2017 ook in 2018 op de inkomsten, maar zorgden ook voor minder kosten. In totaal hebben we in Nederland in 2018 **€ 1.089.352** uitgegeven aan uitvoeringskosten (2017: € 1.019.976, 2016: € 1.122.027). Dat is ruim binnen de door de Raad van Toezicht goedgekeurde jaarbegroting voor 2018 van € 1.179.000.

Ook bleven we zeer ruimschoots binnen de normen voor fondsenwervingskosten van het Centraal Bureau Fondsenwerving ('maximaal 25%'). Onze **wervingskosten blijven in 2018 op 5%** en zijn daarmee **consistent en langjarig laag** (ter vergelijking, 2017: 5%, 2016: 3%, 2015: 5%). De **salariskosten van de directie** worden beschreven en toegelicht in hoofdstuk acht, en zijn **ruim onder de maximum normbedragen** van de VFI en alle andere richtlijnen.

In een kosten-verdeelstaat worden de directe en indirecte kosten toegewezen aan de doelen, aan de post kosten voor fondsenwerving, of aan de post 'beheer en administratie'. Bij **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 **toegerekend op basis van een verdeelsleutel**. De verdeelsleutel voor alle personeelskosten is **gebaseerd op de urenstaten** van de medewerkers. Meer details over de kosten en kostentoerekening zijn terug te vinden in de volledige jaarrekening (verderop in dit hoofdstuk).

De **kosten voor beheer en administratie** waren in 2018 met **€ 240.412** iets hoger dan die van 2017 (€ 232.795), maar zijn wel lager dan begroot. Dat komt door lagere personeelskosten en het uitstellen van uitgaven op het gebied van automatisering. Daarmee vormen deze kosten **54% van alle kosten die niet ten laste komen van de doelstelling** (ter vergelijking, 2017: 56%, 2016: 64%, 2015: 49%). Dat is zeker te verantwoorden, gezien de stevige behoefte op het gebied van planning, verantwoording en rapportage aan een groeiende hoeveelheid financiers en partners, die bovendien complexe eisen stellen aan hun rapportages.

Kijken we naar de kosten voor beheer en administratie **als percentage van de totale lasten** (inclusief de besteding aan de doelstelling), dan blijven deze kosten met **6%** langjarig laag en stabiel (ter vergelijking, 2015, 2016 en 2017: 5%, 2014: 4%).

4. Besteding aan doel

In 2018 konden we, net als in 2017, opnieuw ruim **€ 3,9 miljoen** besteden **aan programma's**.

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 is er geen specifiek beleid meer op het percentage wervingskosten, of op een percentage voor beheer en administratie, mits die kosten natuurlijk redelijk zijn en goed uit te leggen.

The Hunger Project Nederland geeft **geen uitgesplitste weergave** van de besteding **per inhoudelijk thema** (zoals 'water', of 'leiderschap'). Dat is omdat wij een **integrale aanpak** hebben – we werken in de praktijk dan ook aan alle SDG's. Vanuit de overtuiging dat alleen door op alle noodzakelijke terreinen in te zetten op vooruitgang, er werkelijk en duurzaam een einde kan worden gemaakt aan honger en armoede.

Juist daardoor kunnen we ook succesvol een aanspraak maken op ‘thema-gelden’ zoals een specifieke subsidie voor kindhuwelijken, of een financiering voor het opschalen van het werken met Moringa: omdat we de aanpak daarvan met succes inbedden in lopende, langjarige interventies die op een veel breder terrein voor verandering en vooruitgang zorgen.

Sinds 2014 geldt als **interne richtlijn dat ten minste 85% van de inkomsten besteed moet worden aan de doelstelling** van The Hunger Project Nederland (gemiddeld over drie jaar). Het **bestedingspercentage baten** (besteding aan de doelstelling gedeeld door de baten) is **in 2018** uitgekomen op **94% van de totale inkomsten** (2017: 94%, 2016: 98%, 2015: 83%). Deze nieuwe eigen norm **is dus ook in 2018 ruimschoots gehaald: het gemiddelde over 2016-2018 is 95%**.

Ook het **bestedingspercentage lasten** (besteding aan de doelstelling gedeeld door de lasten) bleef stabiel op **90% van de totale lasten** (2017: 90%, 2016: 92%, 2015: 90%).

Net als in 2016 en 2017 waren ook in 2018 vanuit Nederland de meeste geormerkte gelden beschikbaar voor het werk van The Hunger Project in **Malawi** en **Benin**. Van al onze inkomsten ging 27% naar The Hunger Project Malawi (2017: 22%, 2016: 27%), en 20% naar The Hunger Project Benin (2017: 22%, 2016: 18%). Daarnaast droeg The Hunger Project Nederland in 2018 bij aan de programma’s van The Hunger Project in **Ghana, India, Bangladesh, Burkina Faso, Ethiopië en Oeganda** (in afnemende volgorde van omvang). Ook droeg The Hunger Project Nederland een programmakostenvergoeding af aan het kantoor in New York, waarover meer in paragraaf zes van dit hoofdstuk, en in de jaarrekening vanaf pagina 65.

5. 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. Sinds 2016 is de continuïteitsreserve vastgesteld op € 369.500, en dat bedrag is sindsdien gehandhaafd. Dat is minder dan de helft van alle jaarkosten van de werkorganisatie, wat vóór 2016 onze richtlijn was. Het bestuur wil namelijk niet meer gelden onttrekken aan de doelstelling dan strikt noodzakelijk. De salarissen van verschillende medewerkers worden betaald uit langjarige overheidssubsidies, en er zijn ook kosten die bij onverhoopte problemen onmiddellijk stopgezet kunnen worden. De reserve is en blijft daarmee ook 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 aan de doelstellingen van de stichting. Eind 2018 is er € 18.517 onttrokken 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. Het bestemmingsfonds is ten opzichte van 2017 afgenomen met € 153.039, en bedraagt daardoor aan het einde van het boekjaar € 306.100. Meer details zijn te vinden in de volledige jaarrekening vanaf pagina 65.

Beleggingsbeleid

Het uitgangspunt is om ontvangen investeringen zo snel mogelijk te gebruiken 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 voor een aanzienlijk deel 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 ook daarom zo veel mogelijk via de Triodos Bank afgehandeld.

6. Geldstromen binnen de wereldwijde organisatie

Omdat de wereldwijde inkomsten in voorgaande jaren tegenvielen, hebben we een aantal jaartekorten aangevuld uit de wereldwijde reserves, met name in de Verenigde Staten. Daardoor waren eind 2016 de wereldwijde reserves geslonken tot het minimaal noodzakelijke om aan wettelijke vereisten te kunnen voldoen. Er werd dan ook voor 2017 en 2018 conservatief begroot. Een aantal wereldwijde ondersteunende interne functies die voorheen door het team in New York werden uitgevoerd (o.a. op het gebied van ICT en financiën) werden tijdelijk vervangen door externe dienstverleners.

De wereldwijde inkomsten van The Hunger Project krompen in 2018 met ongeveer US\$ 1 miljoen tot net iets meer dan US\$ 19 miljoen - in 2015, 2016 en 2017 was dat nog min of meer stabiel op 20 miljoen.⁴ Die teruggang komt met name door minder inkomsten in de programmalanden, waar een aantal grote aanvragen werden afgewezen en waar de competitie om lokale financieringen alleen maar feller lijkt te worden. Er werd in totaal ongeveer US\$ 11 miljoen aan wereldwijde programmakosten bijgedragen door de partnerlanden (2017: US\$ 10.485.162). Nederland droeg bijna 35% van dat bedrag bij. Daarmee was The Hunger Project Nederland ook in 2018 van alle partnerlanden verreweg de grootste financier van internationale kosten voor programma's (Australië: 22%, VS: 17%; Zweden 16%; Duitsland en Zwitserland: 11%). Dat is vergelijkbaar met voorgaande jaren (bijdrage NL in 2017: 37%, Australië 22%, VS 17%, Zweden 15%, Duitsland en Zwitserland 8%).

Het kantoor van The Hunger Project Global in New York voert een aantal overstijgende taken uit, met name voor monitoring en evaluatie van de programma's, financieel beheer en toezicht. The Hunger Project Nederland betaalt voor een aantal van deze diensten. Deze afdracht stellen we voor geormerkte middelen vast op een reële kostenbasis. In 2018 is voor geleverde diensten in totaal een bijdrage overgemaakt van € 271.978 naar The Hunger Project Global (vergelijkbaar met 2017, toen was dat € 283.670). Hiervan is € 143.022 specifiek voor werkzaamheden voor het Her Choice programma. The Hunger Project Verenigde Staten draagt, net als de andere partnerlanden-kantoren, haar eigen nationale kosten voor fondsenwerving, beheer en administratie uit de eigen inkomsten.

7. Meerjarenbegroting

In 2016 heeft het bestuur en de Raad van Toezicht van The Hunger Project Nederland een fondsenwervingsstrategie vastgesteld voor 2016-2020. Daarin is ook een ambitieuze groei-doelstelling opgenomen. Hoe we die denken vorm te geven is al eerder uitgewerkt (in hoofdstuk vijf), en staat bovendien nog uitgebreider toegelicht in het [meerjarenplan](#). De onderstaande meerjarenbegroting is in lijn met dit plan opgesteld en aangepast naar de meest actuele inzichten. Zo valt het bijvoorbeeld moeilijk te voorspellen of er in de toekomst überhaupt nog nieuwe overheids-subsidies beschikbaar zullen komen voor ons soort werk. Maar we denken zeker te kunnen rekenen op de groeiende inzet van ondernemende partijen die voor ons zullen blijven kiezen, zolang wij maar blijven bewijzen veel impact te hebben op het einde van honger en armoede. En daar hebben we alle vertrouwen in.

⁴ Deze voorlopige cijfers moeten nog worden bevestigd door de Amerikaanse accountant.

8. 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 de internationale organisatie. 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 Global Hunger Project (THP GO), waarvan het hoofdkantoor is gevestigd in New York, Verenigde Staten. De Stichting is, net 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 de Raad van Toezicht van de Stichting The Hunger Project zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt 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 2018

(na resultaatbestemming)

ACTIVA		Ref.	31-12-2018	31-12-2017
			€	€
VASTE ACTIVA				
Materiële vaste activa	5.1		17.754	25.017
Financiële vaste activa	5.2		12.564	12.564
Totaal			30.317	37.581
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorderingen	5.3		835.026	895.766
Liquide middelen	5.4		1.731.017	1.878.563
Totaal			2.566.043	2.774.329
TOTAAL ACTIVA			2.596.361	2.811.910
PASSIVA		Ref.	31-12-2018	31-12-2017
			€	€
RESERVES				
Continuïteitsreserve	5.5		369.500	369.500
Bestemmingsreserves	5.5		676.210	694.728
			1.045.710	1.064.228
FONDSEN				
Bestemmingsfondsen	5.5		306.100	459.139
			306.100	459.139
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN				
Vooruit ontvangen bedragen	5.6		37.796	37.796
Overige schulden	5.7		1.206.755	1.250.747
			1.244.551	1.288.543
TOTAAL PASSIVA			2.596.361	2.811.910

3. De staat van baten en lasten over 2018

	Ref	Actueel 2018	Budget 2018	Actueel 2017
		€	€	€
BATEN				
Baten van particulieren	6.1	250.325	250.000	241.008
Baten van bedrijven	6.2	344.406	500.000	377.049
Baten van loterijorganisaties	6.3	500.000	500.000	899.324
Baten van subsidies van overheden	6.4	1.328.809	1.250.000	1.236.513
Baten van verbonden (internationale) organisaties	6.5			
Baten van andere organisaties zonder winststreven	6.6	1.788.176	2.500.000	1.363.543
SOM VAN DE GEWORVEN BATEN		4.211.716	5.000.000	4.117.438
Baten als tegenprestatie voor levering van diensten	6.7			
Overige baten	6.8			
SOM DER BATEN		4.211.716	5.000.000	4.117.438
LASTEN				
Doelen	6.9			
Programma's		3.729.913	4.200.000	3.279.993
Bewustwording		212.239	130.000	153.031
		3.942.152	4.330.000	3.883.024
Werving baten	6.10			
Wervingskosten		201.211	310.000	183.827
Beheer en administratie	6.11	240.412	300.000	232.795
SOM DER LASTEN		4.383.775	4.940.000	4.299.645
SALDO VOOR FINANCIËLE BATEN EN LASTEN				
Saldo financiële baten en lasten	6.12	503	2.500	2.518
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		(171.557)	62.500	(179.689)

BESTEMMING SALDO VAN BATEN EN LASTEN

RESERVES

Continuïteitsreserve		
Bestemmingsreserve	(18.517)	26.802
Bestemmingsfonds	(153.039)	(206.491)
RESULTAAT	(171.557)	(179.689)

4. Waarderingsgrondslagen

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld conform de nieuwe opzet voor Richtlijn 650-editie 2017 "Fondsenwervende instellingen". De jaarrekening is opgesteld in euro's en wordt vergeleken met de door het bestuur vastgestelde begroting 2018 en de realisatie 2017. In 2016 is voor het eerst gerapporteerd volgens de nieuwe richtlijn.

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. De Stichting heeft alleen activa ten behoeve van de bedrijfsvoering.

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. De bijdrage van de Nederlandse Postcode Loterij is opgenomen als toezegging. Voorgaande jaren werd de bijdrage van € 500.000 geboekt in het jaar van ontvangst. Met de invoering van richtlijn RJ650 wordt de betaling verwerkt als nog te ontvangen op de toezegging.

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. Voor 2018 handhaven we dit bedrag. 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. De bestemmingsreserve is op basis van richtlijn RJ650 in 2017 verhoogd met de bijdrage van de Nederlandse Postcode Loterij.

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.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan.

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.

Lasten doelstelling

De lasten in het kader van de doelstelling bestaan voor een belangrijk deel uit bijdragen 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 lasten

Rentebaten en rentelasten 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 € 17.753

	Meubilair	Kantoormachines	Hard- & software	Totaal 2018	Totaal 2017
	€	€	€	€	€
Beginbalans 01-01-2018	15.858	1.389	7.770	25.017	32.217
Investerings 2018			2.106	2.106	2.258
Afschrijvingen 2018	(5.054)	(539)	(3.777)	(9.370)	(9.457)
Eindbalans 31-12-2018	<u>10.804</u>	<u>850</u>	<u>6.100</u>	<u>17.753</u>	<u>25.017</u>

Met betrekking tot de afschrijvingen zijn de volgende percentages gehanteerd:

Meubilair	20,0%	
Kantoormachines	20,0%	
Hardware & software	33,3%	Maar aanleg glasvezel en netwerkrealisatie 20% i.v.m. huurcontract van 5 jaar.

5.2 Financiële vaste activa € 12.654

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
31-12-17	<u>€ 835.026</u>	
	€	€
Te ontvangen rente	503	1.810
Vooruitbetaalde kosten	96.430	135.578
Nog te ontvangen van debiteuren	238.093	258.378
Nog te ontvangen van de Nederlandse Postcode Loterij	500.000	500.000
Totaal	<u>835.026</u>	<u>895.766</u>

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

5.4 Liquide middelen**€ 1.731.017**

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Triodos betaalrekening	50.341	250.820
Triodos spaarrekening	265.029	32.454
ABN-Amro betaalrekening	173	18
ABN-Amro spaarrekening	486.200	603.500
ABN-Amro USD-rekening	22.267	
ING betaalrekening	5.087	2.666
ING spaarrekening	0	188.819
ASN spaarrekening	901.621	800.000
Kas	301	287
Totaal	<u>1.731.017</u>	<u>1.878.563</u>

5.5 Reserves en fondsen**€ 1.351.810**

	Continuïteits reserve	Bestemmings reserve	Bestemmings fonds	Totaal
	€	€	€	€
Beginbalans 31-12-2017	369.500	694.728	459.139	1.523.367
Mutaties		(18.517)	(153.039)	(171.557)
Eindbalans 31-12-2018	<u>369.500</u>	<u>676.211</u>	<u>306.100</u>	<u>1.351.810</u>

Bestemmingsfondsen

	31-12-2018
	€
Benin	93.938
Malawi	147.427
India * Tamil Nadu en Karnataka	64.735
	<u>306.100</u>

5.6 Vooruit ontvangen bedragen

De vooruit ontvangen bedragen betreffen schenkingen die zijn toegewezen aan toekomstige jaren. In 2018 bedroegen deze schenkingen € 37.796. (2017: € 37.796).

5.7 Overige schulden	€ 1.206.755	31-12-2018	31-12-2017
		€	€
Crediteuren		45.481	42.405
Vakantiegeld/vakantiedagen reservering		43.434	37.715
Te betalen belastingen en sociale lasten		22.056	20.309
Overige schulden en overlopende passiva		61.281	47.517
Subsidie Overheid		<u>1.034.504</u>	<u>1.102.802</u>
Totaal		<u><u>1.206.755</u></u>	<u><u>1.250.748</u></u>

6. Toelichting op de staat van baten en lasten

Baten		€ 4.211.716	<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
6.1 Particulieren		€ 250.325	€	€	€
Particulieren	donaties en giften		250.325	250.000	241.008
6.2 Bedrijven		€ 344.406			
Bedrijven	donaties en giften		344.406	500.000	377.049
6.3 Loterijorganisaties		€ 500.000			
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)			500.000	500.000	500.000
Nationale Postcode Loterij (project bijdrage)					399.324
6.4 Subsidie Overheid		€ 1.328.809			
Ministerie van Buitenlandse Zaken			24.910		20.130
Ministerie van Buitenlandse Zaken			1.303.899	1.250.000	1.216.383
6.6 Organisaties zonder winststreven		€ 1.788.176			
Fondsen	donaties en giften		1.788.176	2.500.000	1.363.543
			<u>4.211.716</u>	<u>5.000.000</u>	<u>4.117.438</u>

Met ingang van 2016 ontvangt Stichting The Hunger Project subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken uit het Kindhuwelijkenfonds binnen de alliantie Her Choice met Stichting Kinderpostzegels als penvoerder. Deze subsidie heeft een looptijd van jaar. Sinds 2015 ontvingen wij ook subsidie uit het Klein Mensenrechtenfonds van hetzelfde ministerie, waarvan na goedkeuring van de rapportage in juli 2018 de laatste tranche is betaald. De looptijd van deze subsidie was drie jaar. De subsidie wordt voor beide projecten definitief toegekend aan het einde van de looptijd.

6.1, 6.2 en 6.6 Verantwoording investeerders

Programmalanden	Investeerders	Baten uit fondsenwerving			
		Particulier	Bedrijven	Fondsen	
Niet geormerkt	Particulieren	86.915			
Benin	Particulieren	54.700			
India	Particulieren	108.710			
Niet geormerkt	Bedrijven		33.906		
Benin	Bedrijven		245.400		
India	Bedrijven		65.100		
Niet geormerkt	Fondsen			11.008	
Benin	Fondsen			423.500	
Malawi	Fondsen			100.000	
Malawi	Stichting Dioraphte			998.518	
India	Ribbink van den Hoek fam. stg.			101.305	
India	Fondsen			35.000	
Ghana	Fondsen			118.845	
		€ 2.382.907	250.325	344.406	1.788.176

6.9 Besteed aan doelstellingen € 3.942.152

Programma's ter bestrijding van honger en armoede

	€ 3.729.913	Actueel 2018	Budget 2018	Actueel 2017
		€	€	€
Benin		760.765	700.000	827.454
Malawi		1.014.775	1.140.000	819.419
Bangladesh		224.522	240.000	237.948
India		241.892	240.000	225.046
Ghana		293.385	300.000	184.354
Senegal				
Oeganda		157.026	175.000	260.164
Burkina Faso		165.111	170.000	164.560
Ethiopië		164.969	165.000	277.025
Mozambique				
Mexico				
The Global Hunger Project		271.978	275.000	283.700
Overig		435.490	450.000	450.323
		3.729.913	3.855.000	3.729.993

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.

In overleg met de wereldwijde organisatie zijn de reserveringen voor programma kosten die gemaakt worden voor The Hunger Project Global (voor bijvoorbeeld management, monitoring en evaluatie et cetera) beschikbaar gesteld aan de THPt Global. Er is in 2018 € 271.978 aan de internationale organisatie afgedragen, waarvan € 143.022 voor werkzaamheden die deel uitmaken van het door de Nederlandse overheid gefinancierde Her Choice programma.

Bewustwording	€ 212.239	<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
		€	€	€
Divers		212.239	130.000	153.031
		<u>212.239</u>	<u>130.000</u>	<u>153.031</u>

De uitgaven voor bewustwording zijn veel hoger dan vorig jaar en dan was voorzien. Het aantal FTE's op communicatie is in 2018 vrijwel hetzelfde als in 2017, maar door inhuur derden op dit vlak en het vol inzetten op nieuwe campagnes zijn de uitgaven veel hoger geworden dan begroot.

Bestedingspercentage baten	93,6%	94,3%
Bestedingspercentage lasten	89,9%	90,3%

Het bestedingspercentage baten (besteding aan de doelstelling gedeeld door de baten) is in 2018 uitgekomen op 94% van de totale inkomsten (2017: 94%; 2016: 98%). Sinds 2014 geldt dat ten minste 85% van de inkomsten besteed moet worden aan de doelstelling van de Stichting (gemiddeld over 3 jaar). Hieruit vloeit voort dat er geen specifiek beleid is voor het percentage wervingskosten en het kostenpercentage voor beheer en administratie.

Het bestedingspercentage lasten (besteding aan de doelstelling gedeeld door de lasten) is in 2018 uitgekomen op 90% van de totale lasten (2017: 90%; 2016: 92%).

6.10 Wervingskosten	€ 201.211	<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
		€	€	€
Wervingskosten		201.211	310.000	183.827
Baten fondsenwerving		4.211.716	5.000.000	4.117.438
Percentage wervingskosten		<u>4,8%</u>	<u>6,2%</u>	<u>4,5%</u>

Voor 2018 geldt in feite dezelfde toelichting als voor 2017: Het budget was voor 2018 verhoogd t.o.v. 2017, om extra in te kunnen zetten op fondsenwerven. Mede door zwangerschappen en personele wisselingen is dat minder goed gelukt dan de bedoeling was. De bestedingen zijn daarom lager dan begroot. Wel is er uiteindelijk extra ingezet op externe inhuur van freelance fondsenwerfers (zie verderop in deze jaarrekening en de uitgebreidere toelichting in het jaarverslag). Van de totale wervingskosten is bijna een derde besteed aan het werven van fondsen voor andere THP landenkantoren. De eventuele opbrengsten hiervan lopen niet via onze boeken.

6.11 Kosten beheer en administratie	€ 240.412	<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
		€	€	€
Kosten beheer en administratie		240.412	300.000	232.795
Totale lasten		4.383.775	4940.000	4.299.645
Percentage kosten beheer en admin. t.o.v. totale lasten		<u>5,5%</u>	<u>6,1%</u>	<u>5,4%</u>

De kosten beheer en administratie zijn lager dan begroot door lagere personeelskosten (zie de toelichting bij de wervingskosten) en het uitstellen van uitgaven t.b.v. automatisering. Omdat de totale lasten ook lager zijn dan begroot is het percentage kosten beheer en administratie ten opzichte van de totale lasten in lijn met het vorige boekjaar.

6.12 Saldo voor financiële baten en lasten	€ 503	503	2.500	2.518
---	--------------	-----	-------	-------

6.13 Kosten totaal

		<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
6.13.1 Personeel	€ 903.555	€	€	€
<i>Salarissen</i>	€ 453.734			
Salarissen		444.736	452.900	454.609
Zwangerschaps- en ziektegeld		(30.687)	(13.000)	(12.175)
Vakantiegeld		39.686	37.000	27.762
Totaal		<u>453.734</u>	<u>476.900</u>	<u>470.196</u>

Vergoeding directeuren

Naam	Evelijne Bruning		2018	
Functie	Directeur The Hunger Project Nederland		€	
Dienstverband	Fulltime	Bruto salaris	80.328	
Uren per week	40	Vakantiegeld	6.426	
Part time %	100%			86.754
Periode	1-1-2018	SV lasten (werkgeversdeel)	10.677	
	tot 31-12-2018	Pensioenlasten (werkgeversdeel)	9.229	
				19.906
		Totaal		106.660
Naam	Annelies Kanis			
Functie	Directeur The Hunger Project Nederland			
Dienstverband	Fulltime	Bruto salaris	76.271	
Uren per week	40	Vakantiegeld	6.102	
Part time %	100%			82.373
Periode	1-1-2018	SV lasten (werkgeversdeel)	10.677	
	tot 31-12-2018	Pensioenlasten (werkgeversdeel)	8.615	
				19.292
		Totaal		101.665

		<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
	€	€	€	€
<i>Sociale lasten</i>	85.606			
Sociale lasten		85.606	89.000	85.370
<i>Pensioenen</i>	51.526			
Pensioencompensatie		51.526	53.000	55.376
<i>Andere personeelskosten</i>	312.689			
Reiskosten Nederland		17.833	25.100	25.810
Reiskosten buitenland		59.964	75.000	53.417
Personeelsverzekeringen		10.191	21.500	12.474
Overige personeelskosten		23.445	23.500	10.004
Uitbesteed werk		201.256	215.000	75.554
		<u>312.689</u>	<u>360.100</u>	<u>177.259</u>
Totaal personele kosten		<u>903.555</u>	<u>979.000</u>	<u>788.202</u>

	2018	2017
Management	2,0	1,8 fte
Administratie	2,3	2,5 fte
Fondsenwervers / Programmamanagers	2,7	3,0 fte
Communicatie	1,6	1,7 fte
Totaal	8,5	9,0 fte

6.13.2 Huisvestingskosten	€	65.413	<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
			€	€	€
Huur en energieverbruik			56.125	52.500	53.140
Schoonmaak			2.851	3.000	2.789
Andere huisvestingskosten			6.347	8.500	6.705
			<u>65.413</u>	<u>64.000</u>	<u>62.633</u>

6.13.3 Kantoor en algemene kosten	€	111.069			
<i>Algemene kosten</i>	59.032				
Bank- en transferkosten			1.568	2.200	1.742
Advieskosten			29.070	30.000	29.609
CBF			5.845	6.000	5.760
Conferenties			6.556	2.500	
Lidmaatschappen/vakliteratuur			8.327	8.200	5.966
Representatie intern			559	600	583
Internet			2.477	4.000	3.265
Telefoon/porto			3.770	4.200	3.054
Bestuurskosten			135		
Overig			724	1.800	151
			<u>59.032</u>	<u>59.500</u>	<u>50.129</u>

		<u>Actueel 2018</u>	<u>Budget 2018</u>	<u>Actueel 2017</u>
	€	€	€	€
<i>ICT management</i>	8.369			
Automatiseringskosten		8.369	24.000	13.127
<i>Kantooruitgaven</i>	4.921			
Kantoormiddelen		442	500	317
Kantine		2.054	3.000	2.774
Print en drukwerk		564	500	305
Overig		1.861	1.500	1.307
		<u>4.921</u>	<u>5.500</u>	<u>4.704</u>
<i>Communicatiekosten</i>	38.747			
Website		161	1.500	415
Drukwerk		12.718	15.000	8.649
Beeld en verhaal		15.711	10.000	16.592
PR		352	3.000	3.644
Representatie extern		780	1.500	1.189
Events		9.026	4.000	617
		<u>38.747</u>	<u>35.000</u>	<u>31.106</u>
Totaal kantoor en algemene kosten		<u>111.069</u>	<u>124.000</u>	<u>99.066</u>
6.13.4 Afschrijvingen	€ 9.370			
Inventaris		5.054		4.904
Kantoormachines		539		632
Hardware & software		3.777		3.922
		<u>9.370</u>	<u>12000</u>	<u>9.457</u>

7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichting

Op 1 maart 2016 is een nieuwe huurovereenkomst voor vijf jaar aangegaan met Bouwinvest voor de Arthur van Schendelstraat 500. Dit brengt voor 2019 tot en met 2021 een huurverplichting met zich mee van € 93.063 plus een jaarlijkse indexering.

8. SPECIFICATIE EN TOEREKENING AAN DE DOELSTELLING

Doelstelling	Doelen		Wervingskosten	Beheer &	Totaal	Begroting	Totaal
	Landen	Bewust		Administratie	2018	2018	2017
	Programma's	wording					
Kosten							
Directe kosten							
Verstekte subsidies en bijdragen	3.022.445				3.022.445	4.200.000	2.995.970
Afdrachten aan verbonden organisaties	271.978				271.978	330.000	283.700
Uitbesteed werk	27.994	87.921	76.835	8.506	201.256	215.000	118.356
Indirecte kosten							
Personeel	316.035	98.322	98.322	189.621	702.300	765.000	730.463
Huisvestingskosten	29.436	9.158	9.158	17.661	65.413	64.000	62.633
Publiciteit en communicatie	17.436	5.425	5.425	10.462	38.747	35.000	31.106
Kantoor en algemene kosten	40.398	10.109	10.167	11.648	72.322	88.000	67.960
Afschrijvingen en rente	4.192	1.304	1.304	2.515	9.315	12.000	9.457
Totale kosten	3.729.913	212.239	201.211	240.412	4.383.775	5.709.000	4.299.645

In de kosten-verdeelstaat worden de directe en indirecte kosten toegewezen aan de doelen, aan de wervingskosten, 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
	NL	GO	Programma's	Her Choice	Bewustwording	
Directie	3%	2%	17%	3%	3%	7%
Fondsenwervers / Impact Brokers	3%		6%	5%	0%	4%
Communicatie	2%		1%	0%	10%	2%
Officemanager	2%		3%	0%	0%	8%
Financieel medewerker	0%	2%	5%	6%	0%	7%

Totaal aantal FTE in 2018 = 8,5

8. Meerjarenbegroting 2018-2020

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	Begroting €	Begroting €	Begroting €
BATEN					
Baten van particulieren	241.008	250.325	200.000	500.000	700.000
Baten van bedrijven	377.049	344.406	325.000	500.000	600.000
Baten van loterijorganisatie	899.324	500.000	900.000	1.200.000	1.200.000
Baten van subsidies van overheden	1.236.513	1.328.089	2.000.000	1.500.000	1.500.000
Baten van verbonden (internationale) organisaties					
Baten van andere organisaties zonder winststreven	1.363.543	17.88.176	2.250.000	2.500.000	3.000.000
SOM VAN DE GEWORVEN BATEN	4.117.438	4.211.716	5.675.000	6.200.000	7.000.000
Baten als tegenprestatie voor levering van diensten					
Overige baten					
SOM VAN DE BATEN	4.117.438	4.211.716	5.675.000	6.200.000	7.000.000
LASTEN					
Doelen					
Programma's	3.729.993	3.729.913	4.700.000	5.200.000	5.900.000
Bewustwording	153.031	212.239	250.000	250.000	275.000
	3.883.024	3.942.152	4.950.000	5.450.000	6.175.000
Werving baten					
Wervingskosten	183.827	201.211	340.000	350.000	370.000
Beheer en administratie	232.795	240.412	300.000	350.000	375.000
SOM VAN DE LASTEN	4.299.645	4.383.775	5.590.000	6.150.000	6.920.000
SALDO VOOR FINANCIËLE BATEN EN LASTEN					
Saldo financiële baten en lasten	2.518	503	5.000	5.000	5.000
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	(179.689)	(171.557)	90.000	55.000	85.000

PARTNERS IN 2018



ONZE PARTNERS IN 2018

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 privacyoverwegingen noemen we hier geen namen van particuliere investeerders, hoewel zij voor ons natuurlijk net zulke belangrijke partners zijn.

Academisch Medisch Centrum (AMC)

Advocatenpraktijk W.H.A.M. van den Muijsenbergh

African Parks

AgriProFocus

Anfolama Ventures

Anna Muntz Stichting

B & M sarl

Benta

Brabantia

Bureau Feith

C r lia Netherlands

Coaching Training en Loopbaanadvies

Conclusion

Datiq

De Boer

De Droomfabriek

De Videomakers

Decathlon

Diaconie P.G. Bathmen

Diakonie Protestantse Gemeente Eastermar

DJ Ruben Hood

DLX Travel

Edith Knijf illustrator

Emma Health & Beauty Care

Financieel Bedrijfsmanagement FBM

Fitshe

Fond Rotterdam

Food Cabinet

Frans van Seumeren Holding

FutureFlow

Girls not Brides

HAK

Heifer

Henri Willig Kaas

Het Beukenwoud

HITMA Groep (Indutrade Benelux)

Hortus Botanicus Amsterdam

House of Sports

Inbak

International Child Development Initiatives (ICDI)

International Sport Alliance

Investore Holding

Itsourbusiness

Johannes Odé Fotografie

Kaga Ontwerp & Communicatie

Kalpanarts

Koffiepartners

Koninklijke De Kuyper

Kracht van Beleving

Kwekkeboom

Level Foundation

Lubbers Holding Zwolle

Lysan Zanglespraktijk

Maria Thundu | Mars Photography

Marieke Hannen | Media Design

Mariken Stolk

Metaal Kathedraal

Millenniumloop IJlst

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Nakd

Nationale Postcode Loterij

NautaDutilh

Nederlands Blazers Ensemble

NewPort Capital BV

NPM Capital

Nyenrode Business Universiteit

Olympisch Stadion Amsterdam

Partos

Pay2day

Peter van Halder

PUM BV

QiZiNi

Rebke Klokke fotografie

Ribbink Van den Hoek Familie Stichting

Ribbonwood Consultancy BV

S.V. Kampong Hockey

Sarah Coaching

SDH Executive Search

Sodexo Remote Sites The Netherlands

Stichting Dioraphte

Stichting IDH

Stichting Kinderpostzegels Nederland

Stichting Latoer

Stichting Run for The Hunger Project

Stichting Shalom Foundation

Stichting Steunfonds Pro Juventute Nederland

Stichting Talpa

Stichting VOx Impuls

Stichting Wereldcoach

Stoks Magazijnen

Studio theflyingfish

Tekst 2000

Tertium

The Hunger Project België

Thunnissen Arbeids- en Organisatieadvies

Timetell

Tivoli

Trustus Capital Management

Tuff Ledarskapsträning

UBM EMEA (Food Ingrediënts)

Unie van Soroptimistclubs

Universiteit van Amsterdam/AISSR

Van Nie Beheer

Vlisco

Volkers

Voluyt Interim Consultancy

Vrumona

Weihenstephan

Wereldbol & Bakkerij Driekant

Westland Kaas

Westlock

Women Ending Poverty

Women Win

YStrategists

Zandbergen World's Finest Meat

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting The Hunger Project Nederland.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting The Hunger Project Nederland te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting The Hunger Project Nederland per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de staat van baten en lasten over 2018; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting The Hunger Project Nederland zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

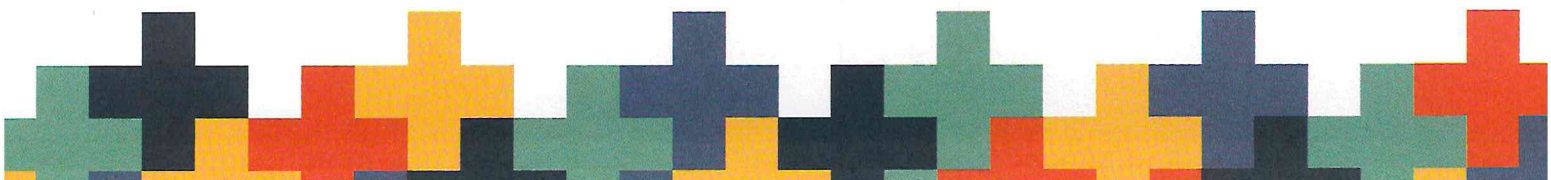
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit het bestuursverslag (hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2 paragraaf 1 tot en met 7).

Oranje Nassaulaan 1
1075 AH Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam

Telefoon 020 571 23 45
E-mail info@dubois.nl
www.dubois.nl
KvK nummer 34374865



Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag, in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen, of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze controleverklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht en het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 11 april 2019

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:
G. Visser RA