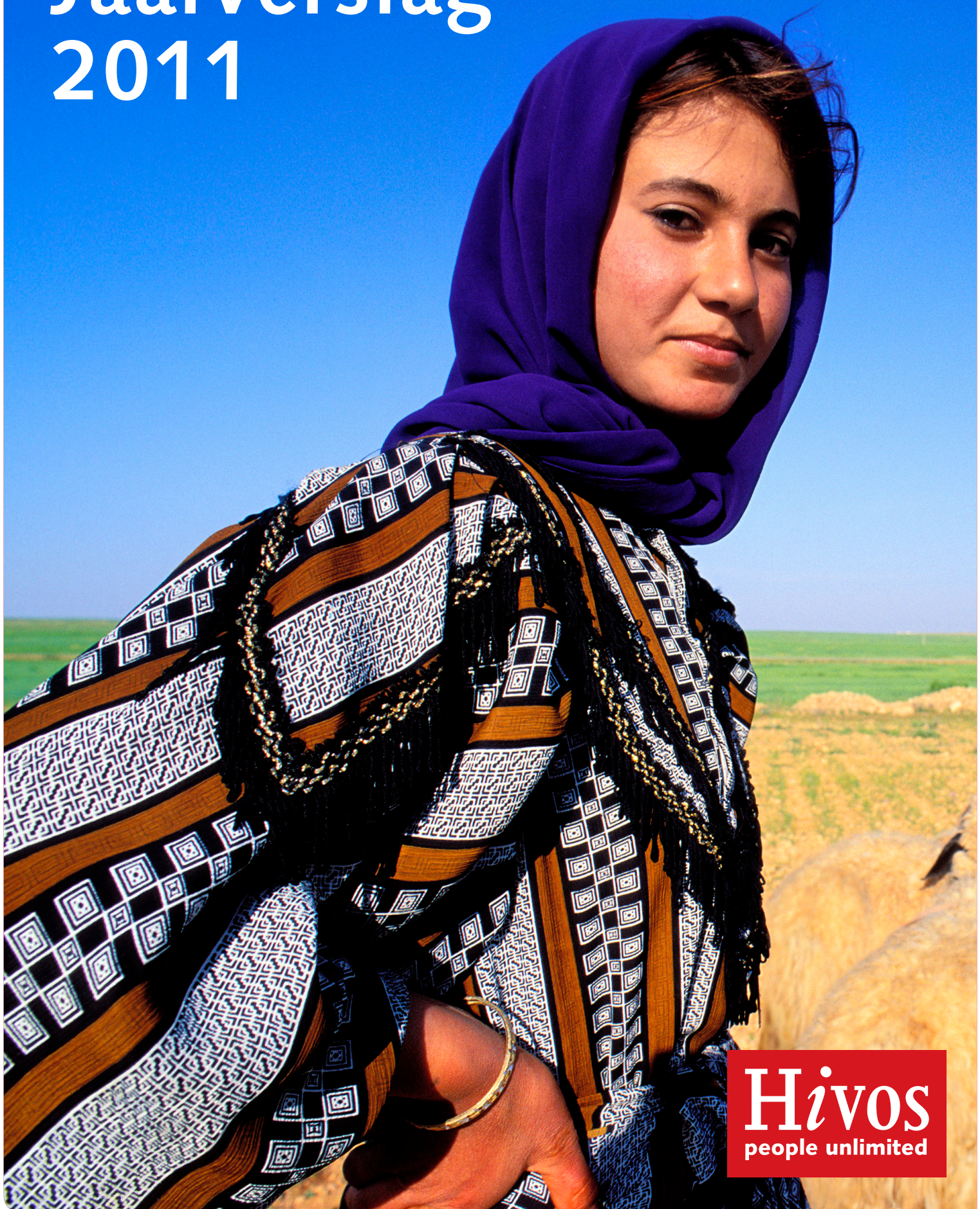


Hivos Jaarverslag 2011



Hivos
people unlimited

Hivos jaarverslag 2011

Inhoudsopgave

1. Missie en visie	2
2. Verslag van de Directie	6
3. De Hivos-aanpak.....	10
4. Wat we doen: de vier programma's	12
Programma <i>Expression & Engagement</i>	12
Resultaten in 2011	12
Mondige burgers, beter beleid	13
Openheid van zaken	14
In het oog, op de kaart	15
Programma <i>Rights & Citizenship</i>	16
Arabische lente	16
In de bres voor homorechten.....	18
Voor de duvel niet bang.....	20
Programma <i>Green Entrepreneurship</i>	21
Microfinanciering nieuwe stijl.....	21
Biodiversiteit: natuurlijk goed	23
Bloed, zweet, vooruitgang	25
Programma <i>Action For Change</i>	26
Sumba wordt 100% Duurzaam.....	26
Toekomst zonder kinderarbeid	27
Allemaal naar school.....	29
5. Doen we het goed?	30
6. Waar komt ons geld vandaan?	33
Iedere dag meer dan een miljoen	35
7. Met wie werken we samen?	38
8. Wie zijn wij?	42
9. Verslag van de Raad van Toezicht	47
Bijlagen	1
Bijlage 1 Bestuurlijke organisatie	1
Bijlage 2 Organogram	3
Bijlage 3 Uitgaven per land 2011	4
Bijlage 4 Verantwoordingsverklaring	5

Hivos in het kort

1. Missie en visie

Missie

Hivos is een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie die handelt vanuit humanistische waarden. Samen met lokale maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden wil Hivos een bijdrage leveren aan een vrije, eerlijke en duurzame wereld. Daarin hebben burgers – vrouwen en mannen – gelijke toegang tot middelen en kansen voor ontwikkeling. En kunnen zij actief en gelijkwaardig deelnemen aan besluitvormingsprocessen die bepalend zijn voor hun leven, hun samenleving en hun toekomst. Hivos stelt vertrouwen in de creativiteit en capaciteit van mensen. In haar bedrijfsfilosofie zijn kwaliteit, samenwerken en vernieuwen kernbegrippen. Hivos voelt zich verbonden met armen en gemarginaliseerden in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Een duurzame verbetering van hun situatie is de uiteindelijke maatstaf voor ons werk. Een belangrijke leidraad daarbij is de versterking van de maatschappelijke positie van vrouwen.

Kernwaarden

- menselijke waardigheid en zelfbeschikking
- pluralisme en democratie
- aandacht voor materiële *en* niet-materiële aspecten
- onderlinge solidariteit en verantwoordelijk burgerschap
- respect voor de culturele en sociale identiteit
- verantwoord beheer van natuur en hulpbronnen

Werkwijze

Hivos steunt ruim 700 partners in 32 landen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Aan deze lokale particuliere organisaties levert Hivos financiële middelen, kennis, advies en politieke ondersteuning. Daarnaast ontwikkelen wij eigen programma's en zijn we zelf actief op het gebied van beleidsbeïnvloeding, zowel op het internationale toneel als in Nederland. Als deelnemer aan coalities en als makelaar van contacten is Hivos onderdeel van een groot aantal netwerken. Maatschappijopbouw en duurzame economische ontwikkeling vormen de centrale beleidsterreinen van Hivos. Het programma wordt hoofdzakelijk uitgevoerd vanuit de regiokantoren in Zimbabwe, India, Costa Rica, Indonesië, Kenia en Bolivia. Deze kantoren verzorgen een belangrijk deel van de relaties met partnerorganisaties, die zij advies en begeleiding bieden, evenals kapitaal, kennis en contacten. Met een omvangrijk kennisprogramma stimuleren wij de opbouw, uitwisseling en toepassing van kennis voor ontwikkeling. Hivos werkt ISO-gecertificeerd en bezit het CBF-keurmerk.

Thema's

Hivos werkt aan:

- cultuur, ICT & media en transparantie (in het programma *Expression & Engagement*)
- democratisering, mensenrechten, *gender* en aidsbestrijding (in het programma *Rights & Citizenship*)
- duurzame economische ontwikkeling (in het programma *Green Entrepreneurship*)
- verantwoord burgerschap (in het programma *Action for Change*)

Samenwerking

Hivos werkt samen met tal van ngo's en andere maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheden in Nederland, Europa en het Zuiden. Complementariteit en bundeling van krachten zijn cruciaal voor het bereiken van haar doelstellingen. In Nederland doen we dit met Free Press Unlimited, IUCN NL en Mama Cash, waarmee wij als de Hivos Alliantie deelnemen aan het medefinancieringsprogramma. In Europees verband werkt Hivos actief samen met gelijkgezinde

ontwikkelingsorganisaties in Alliance2015. Internationale beleidsbeïnvloeding bedrijft Hivos bij voorkeur op herkenbare thema's en in nauwe samenwerking met toonaangevende zuidelijke of internationale partnerorganisaties. In Nederland bundelt Hivos haar krachten met andere maatschappelijke organisaties binnen de brancheorganisatie Partos.

Hivos Kerngetallen 2011

bedragen in duizenden euro's

	2011	2010
<i>Cijfers conform richtlijn verslaggeving fondsenwervende instellingen</i>		
Totale baten	99.668	75.200
Baten uit eigen fondsenwerving	1.516	1.395
Baten uit acties derden	5.866	4.022
Subsidies overheid - medefinanciering MFS2 Hivos	47.602	47.343
Subsidies overheid - medefinanciering MFS2 alliantiepartners	3.410	
Subsidies overheid - overigen	38.845	18.764
Vrijgekomen middelen voor herbesteding	1.186	2.237
Overige baten	1.243	1.439
Programma lasten (nieuwe verplichtingen)	93.663	73.703
<i>Green Entrepreneurship</i>	30.869	24.792
<i>Rights & Citizenship</i>	46.531	35.243
<i>Expression & Engagement</i>	8.189	9.729
<i>Action for Change</i>	4.664	3.621
MFS-2 alliantiepartners via penvoerder Hivos	3.410	
Overige programmalasten (<i>reconciliatie verplichtingen</i>)		318
Portefeuille (per 31 december)		
Openstaande verplichtingen aan partnerorganisaties	89.712	89.667
Leningen/participaties Hivos-Triodos Fonds (HTF)	67.455	65.377
Aantal partnerorganisaties	708	833
Eigen organisatie		
Operationele kosten	15.739	14.116
<i>waarvan beheer & administratie kosten</i>	1.782	1.711
Resultaat (<i>na bestemming</i>)	-399	72
Reserves	7.257	7.902
Aantal medewerkers per 31-12	315	256

Verplichtingen

Verplichtingen per programma

<i>Expression & Engagement</i>	8%
<i>Rights & Citizenship</i>	53%
<i>Green Entrepreneurship</i>	34%
<i>Action for Change</i>	5%

Verplichtingen naar regio

Afrika	19%
Azië	15%
Latijns-Amerika	51%
Wereldwijd	13%
Nederland	2%

Hivos Netwerk

	Totaal 2010	Beëindigde relaties	Nieuwe relaties	Totaal 2011
Naar regio				
Afrika	239	40	29	228
Azië	254	50	9	213
Latijns-Amerika	184	65	34	153
Wereldwijd	132	49	12	95
Nederland	24	12	7	19
Totaal	833	216	91	708

Naar programma

<i>Expression & Engagement</i>	201	71	40	170
<i>Rights & Citizenship</i>	398	119	25	304
<i>Green Entrepreneurship</i>	208	12	22	218
<i>Action for Change</i>	26	14	4	16
Totaal	833	216	91	708

2. Verslag van de Directie

Het afgelopen jaar stond voor Hivos in het teken van verandering en vernieuwing. Het was het eerste jaar van ons bedrijfsplan 2011-2015. De titel - 'Burgers aan zet' – weerspiegelt kernachtig het doel van ons werk in de komende jaren: het bevorderen van de mondigheid en weerbaarheid van burgers in arme landen. We zetten nieuwe initiatieven in de steigers en bouwden voort op bestaande activiteiten. Transparantie en verantwoording van overheden in Afrika, aidsbestrijding in Guatemala en Indonesië, en economische bedrijvigheid in Zimbabwe kregen extra aandacht in 2011.

De interne organisatie vroeg eveneens veel zorg. Door de korting op de overheidssubsidie en de decentralisatie moest, voor het eerst in onze geschiedenis, een aantal medewerkers de organisatie gedwongen verlaten. De decentralisatie werd afgerond met de opening van twee nieuwe regiokantoren.

Verandering was er ook in onze manier van communiceren. Daarom treft u het jaarverslag 2011 niet aan in gedrukte vorm, maar als webversie. In deze opzet zijn de teksten beknopt, maar is tegelijk meer ruimte voor achterliggende gegevens en uitgebreidere beschrijvingen.

Taaie politieke en economische verhoudingen staan veel mensen in het Zuiden in de weg om zeggenschap over hun leven te verwerven. Desondanks wisten burgers onverwachte doorbraken te bewerkstelligen.

Arabische burger aan zet

Onverwacht werd 2011 het jaar waarin burgeractivisme een nieuwe en wereldwijd zichtbare vorm aannam. De Arabische lente, begonnen met protesten van soms niet meer dan een enkel individu, groeide uit tot een *game changer* in de internationale verhoudingen. Ruim een jaar later blijkt die 'lente' een aantal zeer uiteenlopende ontwikkelingen te omvatten: overwegend geweldloos verzet in Tunesië en Egypte naast oorlogstaferelen in Libië en Syrië, westerse militaire actie tegen Kadhafi, naast onvermogen om politieke oplossingen in Syrië te bereiken. De regio is '*in turmoil*', het verhaal is nog lang niet af.

Rode draad in deze ontwikkelingen is de enorme energie die vanuit de samenleving loskwam. Ineens waren burgers in de Arabische wereld daadwerkelijk aan zet, tegen onderdrukking en corruptie. Nieuwe, maar ook oudere media bleken een krachtig instrument in het mobiliseren van de bevolking. Na de omwentelingen groeide echter ook de behoefte aan effectieve organisaties om de rechten van burgers en met name de belangen van vrouwen te behartigen en hun positie te versterken. Organisaties die op deze terreinen al jaren - met steun van Hivos - bezig waren, speelden een actieve rol. Hivos organiseerde bijeenkomsten met bloggers en activisten, stelde vrouwenorganisaties uit de regio in staat om Europese beleidsmakers te spreken en voerde campagne voor vrouwenrechten. Burgers die toegang kregen tot vrije informatie en de juiste middelen, konden zelf verandering tot stand brengen. Een aanpak die Hivos al jaren voorstaat en waaraan we blijven werken.

Verschuivende armoede

Verandering was ook zichtbaar dichterbij huis, tot in de eigen portemonnee, met het alom aanwezige spookbeeld van een failliet Europa. Opkomende landen als China, India en Brazilië kwamen in beeld als reddingsboei. Hoewel Europa nog steeds een zeer welvend continent is, zijn dit tekenen aan de wand die duiden op mondiale verschuivingen. Die zijn allang zichtbaar op het speelveld van de ontwikkelingssamenwerking, waar Afrika steeds vaker een beroep doet op de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China). Dat is een goede zaak. Maar het verschijnsel van de opkomende economieën heeft ook een keerzijde - de toename van ongelijkheid binnen die landen. Nu de meeste

armen leven in landen waar de macro-economische lichten voluit op groen staan - ook in Afrika - is een andere benadering van ontwikkeling nodig. Vrijheid en herverdeling moeten centraler komen te staan.

Nederland

De eurocrisis en de daaropvolgende extra bezuinigingsronde hebben in Nederland de discussie over de toekomst van ontwikkelingssamenwerking in een stroomversnelling gebracht. De al eerder ingezette lijn van het kabinet, met nadruk op het (economisch) eigenbelang bij ontwikkelingssamenwerking, tekent zich in dit klimaat steeds scherper af. Dat geldt ook voor de hardere maatschappelijke en politieke benadering van de buitenwereld. Toch blijven grote groepen hun betrokkenheid tonen bij het aanpakken van armoede en zetten zij zich daarvoor, op hun eigen manier, actief in.

Wat doet Hivos met deze ontwikkelingen? Afwachten is niet onze stijl. Daarom namen we het afgelopen jaar het initiatief tot een open debat over de toekomst van ontwikkelingssamenwerking en de rol van maatschappelijke organisaties die daaraan werken. Onder de noemer *Future Calling* nodigden wij betrokken critici uit om met ons in discussie te gaan en zo nieuwe ideeën en energie los te maken. Dat was nodig, nuttig, maar ook spannend en inspirerend. Medio 2012 ronden we dat traject af en trekken we conclusies over mogelijke strategieën voor de toekomst van Hivos op middellange termijn.

Decentralisatie

Wij besteedden veel zorg en energie aan de interne organisatie. De bezuinigingen en nieuwe regelgeving vanuit onze grootste donor, het ministerie van Buitenlandse Zaken, vergden veel tijd. We moesten afscheid nemen van een aantal medewerkers en onze plannen bijstellen. Ook was het wennen aan de praktische gevolgen van de decentralisatie. Voor medewerkers op het hoofdkantoor betekende dat het overhevelen van het programmabeheer naar de regiokantoren en het loslaten van thema's waarmee zij zich soms jarenlang hadden bezig gehouden.

Maar 2011 was ook een jaar van vernieuwing. Het zogenoemde programmatisch werken kreeg in steeds meer landen vorm, met initiatieven waarin opschaling, het betrekken van diverse partijen naast eigen partners en de inbreng van eigen deskundigheid centraal staan. Bij veel fondsen en instellingen leidde dat tot positieve reacties. Het Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria kende Hivos de status van programmabeheerder toe in Guatemala en Indonesië. Amerikaanse fondsen als de Hewlett Foundation, het Omidyar Network, Ford Foundation en Open Society Foundations ontwikkelden samen met Hivos programma's op het gebied van transparant en verantwoordelijk bestuur en de rechten van minderheden. Ook kreeg Hivos steun van de ontwikkelingsdiensten van onder meer Groot-Brittannië, Denemarken, Zwitserland en Noorwegen voor een aantal activiteiten.

De programmatische aanpak staat of valt met een grote kennis van de lokale context en een actieve rol ter plekke. In 2011 opende Hivos twee nieuwe regiokantoren in Bolivia en Kenia, waarmee het totaal op zes komt. Dit leidde tot een daling van het personeelsbestand op het hoofdkantoor in Nederland en een stijging in de regio. Het aantal medewerkers op de regiokantoren en staf die werd ingehuurd voor de uitvoering van specifieke projecten, nam toe. In totaal telde Hivos 315 medewerkers, van wie 203 in de regio en 112 in Nederland. Parallel aan de decentralisatie gaan we de invloed van Zuidelijke actoren op het Hivos-beleid versterken. In alle regio's zullen we mensen uit verschillende geledingen van de maatschappij laten participeren in de kernmomenten in de beleidscyclus. Naar verwachting zal deze praktijk in 2012 volledig in onze werkwijze zijn opgenomen.

In de afgelopen jaren legden we ons steeds meer toe op de ontwikkeling en uitvoering van grotere programma's waar Hivos een toegevoegde waarde kon inbrengen. Hiertoe zetten we in een aantal landen lokale kantoren op om de uitvoering van deze programma's in goede banen te leiden. Dat

vergeve eveneens een gerichte inspanning op het gebied van interne controle- en kwaliteitssystemen. Met de invoering van een nieuwe database en projectadministratie ter ondersteuning van onze wereldwijde activiteiten zetten we het afgelopen jaar een belangrijke stap in deze richting.

Versterking van de professionaliteit van onze medewerkers blijft van groot belang om programma's succesvol te kunnen uitvoeren. Daarom zal het meerjarig trainingstraject binnen de Hivos Academy, dat in 2011 werd afgerond, in het komende jaar een tweede fase ingaan.

Campagnes

Mondiaal burgerschap hoort tot onze kerntaken. Voorlichting over het werk van Hivos-partners en het mobiliseren van de Nederlandse burger om aan ontwikkeling bij te dragen, staan centraal in onze activiteiten in Nederland. Drie campagnes binnen het programma *Action for Change* geven hieraan concreet invulling. Hivos wil daarmee bijdragen aan een betere beeldvorming over ontwikkelingsprocessen en de rol van *civil society* in het Zuiden. Tevens willen wij gedrags- en beleidsverandering in het Noorden stimuleren, zowel bij het publiek als bij bedrijven en de politiek. Zo kreeg de campagne 'Stop Kinderarbeid' een extra impuls met financiering vanuit de Europese Unie en de Nationale Postcode Loterij. Met de campagne '100% Duurzame Energie' vragen we aandacht voor klimaatverandering en voor toegang tot duurzame energie in ontwikkelingslanden. Dit werd concreet zichtbaar met het plan om de energiebehoefte van het Indonesische eiland Sumba volledig te dekken uit hernieuwbare bronnen en daar Nederlandse burgers en bedrijven voor te mobiliseren. De derde campagne, 'Women @Work', over de economische rechten van vrouwen, ging in 2011 van start en richt zich vooral op de positie van vrouwen in de bloementeelt. Daarnaast bleven wij, vooral op Roze Zaterdag, aandacht vragen voor de moeilijke positie van homo's en voerden we op internet de satirische actie 'Ondertitel de tiran', waarin we mensenrechten en (internet) vrijheid aan de orde stelden.

Fondsenwerving in Nederland

De opbrengst van de eigen fondsenwerving bedroeg 1,5 miljoen euro. Een aanzienlijk deel werd opgebracht door het Hivos Klimaatfonds. Dit fonds is een belangrijk instrument in ons werk op het gebied van klimaat en duurzame energie. Burgers, bedrijven en organisaties blijken gemotiveerd om hun CO₂-uitstoot te compenseren door in het Zuiden duurzame energieprojecten mogelijk te maken. Om het bereik van deze activiteiten te vergroten ging Hivos een partnerschap aan met de Climate Neutral Group. Zij vormt nu de schakel naar Nederlandse bedrijven en organisaties. Van de Nationale Postcode Loterij ontving Hivos het afgelopen jaar 900 duizend euro. De bijdrage vanuit Stop Aids Now! bedroeg 795 duizend euro.

Resultaten

In 2011 ontvingen 708 partnerorganisaties in het Zuiden financiële steun van Hivos. Zij waren de belangrijkste actoren bij de invulling en uitvoering van de doelstellingen van de programma's. Hivos ging daarom door met investeringen in verbetering van de kwaliteit van hun werk door middel van gerichte trajecten van organisatie- en capaciteitsontwikkeling. Door vernieuwing van het partnerbestand (gemiddeld 15 procent per jaar) bleef Hivos kansen creëren voor nieuwe initiatieven.

Met tevredenheid stellen we vast dat partners ondanks soms forse politieke en economische tegenwind vooruitgang boekten. Op het gebied van mensenrechten treden groepen van homo's, lesbiennes, biseksuelen en transseksuelen steeds vaker naar buiten. Honderd landen kennen inmiddels een variant op Roze Zaterdag. Niettemin staan hun rechten in veel landen nog zwaar onder druk. Het aantal initiatieven op het gebied van *transparency & accountability* van overheidsbeleid groeide sterk en vond wereldwijd meer erkenning. Rakesh Rajani, directeur van ons Twaweza-programma in Oost-Afrika, mocht zijn verhaal zelfs tot in de kringen van president Obama verkondigen.

Ondanks het voortdurende debat over nut en noodzaak van microfinanciering, wisten onze partners op dit terrein ruim 8 miljoen mensen te bereiken met financiële diensten. Samen met de Triodos Bank zetten wij de steun aan microfinancieringsinstellingen voort. In 2011 ontvingen 42 Zuidelijke partners kapitaal en adviezen via het Hivos-Triodos Fonds (HTF). Het volume van de verstrekte leningen en participaties bedroeg - na herwaardering tegen marktprijs – 67,4 miljoen euro, tegen 65,3 miljoen euro in 2010. Ondanks de sombere economische berichten groeide het aantal Nederlandse burgers dat door de inleg van spaargeld bijdroeg aan de leningen van het HTF. Het bedrag aan spaargelden dat zij beschikbaar stelden via het Noord-Zuid Spaarplan in samenwerking met de Triodos Bank, bedroeg in 2010 nog 89,7 miljoen euro, en nam in 2011 toe tot bijna 93,2 miljoen euro. Het aantal spaarders groeide met meer dan 2 procent tot 8.644. Het spaarprogramma blijft voor Hivos een van de belangrijkste instrumenten om actieve steun van Nederlandse burgers voor haar werk te mobiliseren.

In totaal bereikte Hivos 16,5 miljoen mensen. Voor het werk van Hivos was in totaal 99,7 miljoen euro beschikbaar. Hiervan is 93,7 miljoen euro toegekend aan partners in het Zuiden. We sloten het jaar af met een negatief resultaat van 399 duizend euro. Hoewel dit een uitzondering is, blijft de betaalbaarheid van de werkorganisatie een structureel punt van aandacht. In de komende jaren zullen we het financiële beleid aanscherpen om dit op een gezonde manier veilig te stellen.

Ook in 2011 slaagde Hivos erin om het aantal financieringsbronnen te vergroten. Het subsidieaandeel (MFS) vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken is teruggebracht tot 50 procent. De overige inkomsten (50 procent) verkregen we via opdrachten en samenwerking met andere financiers.

Tot slot

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af aan onze donoren, donateurs en partners. We geven u een overzicht van de meest saillante activiteiten van Hivos in 2011, de successen maar ook de zaken die minder goed gingen. Want ontwikkeling en internationale samenwerking is weerbarstige materie en een zaak van lange adem. Dat vraagt om optimisme, vertrouwen in de kracht van mensen en blijvende inzet. Dat alles ten behoeve van meer rechtvaardigheid in de wereld, met betere kansen voor al haar burgers.

Den Haag, april 2012

Manuela Monteiro, algemeen directeur
Ben Witjes, directeur programma's en projecten

3. De Hivos-aanpak

Ontwikkeling laat zich niet van buitenaf sturen, maar wel stimuleren. Daarom vertrouwt Hivos op de kracht en creativiteit van mensen in ontwikkelingslanden zelf. Als zij de kans en de middelen krijgen, kunnen zij in hun eigen bestaan voorzien, opkomen voor hun rechten en hun leven vorm geven. Armoede is meer dan materieel gebrek. Het wordt vooral veroorzaakt door onrechtvaardige maatschappelijke en politieke verhoudingen, mondiaal en nationaal. Directe armoedebestrijding gaat voor ons hand in hand met het aanvechten van onrechtvaardige machtsrelaties. Groepen die nu buiten de boot vallen, moeten meer te zeggen krijgen in het politieke, economische en culturele domein. Om ingrijpende veranderingen tot stand te kunnen brengen, zijn echter organisaties nodig. Alleen door hun krachten te bundelen kunnen burgers effectief tegenspel bieden aan de staat en de economische machten. Daarom ondersteunen wij ruim 700 partnerorganisaties in 32 landen. Die steun komt in de vorm van geld, maar ook door lokale organisaties toegang te bieden tot kennis en contacten of door samen met hen campagnes op te zetten.

Wat maakt Hivos specifiek? Wat is ontwikkelingssamenwerking 'op humanistische grondslag', zoals onze statuten vermelden? Bij de oprichting van Hivos in 1968 hebben de grondleggers zich laten inspireren door uitgangspunten als vrijheid van het individu, eigen verantwoordelijkheid en zelfbeschikking. Hivos onderscheidde zich daarmee van de bestaande, veelal kerkelijk georiënteerde organisaties in de sector. Die benadering is vandaag de dag nog steeds relevant en actueel. Zij komt naar voren in de centrale plaats die zelfbeschikking, identiteit, mondigheid en de kracht van mensen zelf in ons werk innemen.

Strategieën

Hivos werkt aan duurzame armoedebestrijding. Dat betekent dat wij ons niet alleen richten op verbetering van de levensomstandigheden en positie van mensen die in structurele armoede leven, maar ook op het wegnemen van de oorzaken van armoede en onderdrukking. Hivos doet dat met haar partners, zowel in de landen zelf als internationaal, inclusief Nederland. Hiertoe hanteren we een drievoudige strategie, waarin directe armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding samen gaan en elkaar versterken.

Directe armoedebestrijding biedt mensen de middelen om zichzelf uit de armoede te tillen: geld om een eigen bedrijfje op te zetten (microfinanciering), kennis om toegang tot markten te verkrijgen, scholing en technische hulpmiddelen om inkomen te verwerven. Maatschappijopbouw, de versterking van lokale organisaties en van de *civil society* als geheel, staan voor Hivos centraal. Zo lang arme mensen niet in staat zijn om hun gemeenschappelijke belangen te behartigen, blijven armoede, onrecht en ongelijkheid bestaan. Sterke organisaties en een krachtige *civil society* zijn op hun beurt cruciaal voor directe armoedebestrijding en beleidsbeïnvloeding. Beleidsbeïnvloeding – gericht op lokale, nationale en internationale overheden, instellingen en bedrijven – is nodig om wetgeving, regels en markten te laten werken ten gunste van arme groepen. De meeste partnerorganisaties zijn op een of andere manier op dit terrein actief. Met haar eigen activiteiten op dit gebied wil Hivos het beleid en gedrag beïnvloeden van zowel beleidsmakers als ondernemers, maatschappelijke organisaties en burgers.

Kennis is essentieel voor ontwikkeling en dus ook voor het werk van Hivos. Daarom hebben we een breed kennisprogramma opgezet dat verschillende soorten kennis integreert en beschikbaar maakt voor partners en andere actoren op het gebied van ontwikkelingssamenwerking.

In haar gehele werk streeft Hivos naar het verbeteren van de positie van vrouwen. Daarom steunen we niet alleen vrouwenorganisaties, maar verlangen wij ook van partners die werkzaam zijn op andere gebieden, dat zij de rechten en belangen van vrouwen integraal opnemen in hun werk.

Landenkeuze en lokale aanwezigheid

In haar werk concentreert Hivos zich op 32 landen. In de meeste regio's zijn wij zelf aanwezig. Naast het hoofdkantoor in Den Haag hebben we al vele jaren regiokantoren in Costa Rica, India, Indonesië en Zimbabwe. In 2011 zijn daar de kantoren in Kenia en Bolivia bijgekomen. Hivos-medewerkers werken op afstand samen in 'virtuele' internationale teams. Om nog dichter bij de partners te staan, zijn in een aantal landen lokale kantoren opgericht. Via deze vertegenwoordigingen verzorgt Hivos de uitvoering van grote programma's in samenwerking met internationale fondsen. Het is de bedoeling dat de lokale kantoren, waar mogelijk, na verloop van tijd als zelfstandige eenheden hun werkzaamheden voortzetten.

Partnerbeleid

Hivos steunt lokale organisaties met financiële middelen, maar ook met kennis en contacten en door eigen beleidsbeïnvloeding. Hivos selecteert haar partners op basis van haar missie, visie en strategie. Sommige partners zijn actief in internationale beleidsbeïnvloeding, andere werken op het niveau van lokale gemeenschappen. Wij besteden daarbij veel aandacht aan lidmaatschapsorganisaties. Hivos gaat uit van de plannen die partners zelf opstellen en beoordeelt of deze realistisch zijn gezien hun capaciteit en strategie. Wel streven we er bewust naar om prille initiatieven, die nog niet aan alle eisen voldoen, een kans te geven. Hivos ondersteunt bij voorkeur partnerorganisaties als geheel in plaats van alleen hun activiteiten. Zo krijgen zij de kans om te investeren in de versterking van de eigen organisatie en te leren van hun ervaringen. Om de afhankelijkheid van Hivos als enige donor te beperken, is de periode van financiering in principe beperkt tot tien jaar. Met het oog op de onzekerheid met betrekking tot onze eigen meerjarige financiering vanuit met name het medefinancieringsstelsel, zal deze richtlijn nader worden aangescherpt.

Toekomst

Voor de periode tot en met 2015 blijft het bedrijfsplan Burgers aan Zet leidend voor het beleid van Hivos. In het Zuiden zullen wij steeds vaker programma's opzetten waarin Hivos ideeën ontwikkelt en actoren actief samenbrengt. Deze programma's in eigen beheer omvatten een aantal zogenoemde multi-actor initiatieven. Het hoofdkantoor zal zich verder specialiseren in beleidsbeïnvloeding ter ondersteuning van de zuidelijke activiteiten, evenals in kennis en leren om te komen tot betere strategieën en resultaten. Daarnaast verzorgt het hoofdkantoor ondersteunende diensten en de kwaliteitsbewaking. In financieel opzicht blijft Hivos streven naar een aanzienlijk grotere mate van onafhankelijkheid van subsidie van de Nederlandse overheid. Het aandeel van medefinanciering in het totale Hivos-budget zal naar verwachting in 2015 structureel zijn afgenomen tot circa 60 procent.

4. Wat we doen: de vier programma's

In het afgelopen jaar ondersteunde Hivos het werk van ruim 700 lokale organisaties in ontwikkelingslanden en ondernam ze zelf activiteiten zowel in het Zuiden als in Nederland en Europa. Al deze activiteiten vonden plaats in het kader van vier programma's en droegen op verschillende manieren bij aan de doelstellingen.

In dit hoofdstuk komen de vier programma's aan de orde. We streven hier de volledigheid niet na, maar gaan per programma dieper in op een aantal thema's.

Programma *Expression & Engagement*

Succesvolle maatschappijopbouw is niet mogelijk als mensen zich niet kunnen uiten of als sommige mensen vrijer zijn dan anderen om te zeggen wat ze willen. Het *Expression & Engagement* programma zoekt daarom naar ruimte voor expressie, diversiteit en artistieke vrijheid waar het nodig is. Bijvoorbeeld door samenwerking met bloggers, artiesten en activisten; met alternatieve platforms, kanalen, podia en producties. Het programma verbetert de kwaliteit en diversiteit van de media in ontwikkelingslanden, verbreedt de toegang ertoe, vergroot de participatie van burgers en versterkt onafhankelijke media. Alleen op die manier kunnen machthebbers aangesproken worden op de noodzaak tot dialoog, transparantie en verantwoording.

Expression & Engagement wil maatschappelijk debat losmaken, culturele dialoog stimuleren en burgers aanzetten tot actie. Daarbij hoort ook geëngageerde kunst van niveau en een gezonde culturele infrastructuur. Want een dynamische cultuur daagt uit, inspireert, verlegt grenzen en biedt onverwachte vergezichten.

Resultaten in 2011

- In verschillende landen droegen door Hivos beheerde fondsen bij aan een betere opleiding van journalisten en betere kwaliteit van media, waardoor onder meer corruptiegevallen aan het licht kwamen.
- Mediaprogramma's en (internet)platforms voor burgers in Afrika stelden hen beter in staat om overheden aan te spreken op beleid en de noodzaak van betere voorzieningen als onderwijs, gezondheidszorg en drinkwater.
- Door Hivos gesteunde festivals en andere culturele producties bereikten wereldwijd één miljoen mensen en gaven aanleiding tot debat over maatschappelijke kwesties.

Aantal partners:	170
Verplichtingen:	7 miljoen euro
Bereik:	5,3 miljoen mensen

Voornaamste samenwerkingsverbanden

- Hewlett Foundation
- Omidyar Network,
- Open Society Foundations,
- Free Press Unlimited
- Metropolis

Mondige burgers, beter beleid

In veel landen zijn de rechten van burgers goed verankerd in de grondwet. Daar ging en gaat vaak de nodige strijd aan vooraf. Belangrijk werk, waar Hivos zich samen met haar partners al jaren voor inzet. Dat is echter maar één kant van het verhaal. Burgers kunnen nog zo veel rechten hebben, als die geen verbeteringen opleveren in hun dagelijks leven, zijn een betere grondwet en regelmatige verkiezingen voor hen eigenlijk bijzaak. Neem Oost-Afrika. Overheden in Kenia, Tanzania en Oeganda, vaak gesteund door aanzienlijke hulpbedragen vanuit de rijke landen, hebben zich verplicht hun burgers een minimale hoeveelheid diensten te leveren - gezondheidszorg, onderwijs of schoon drinkwater. In veel landen is dat echter niet vanzelfsprekend. Waterputten zijn defect, voor de klas staan onkundige leraren en in de ziekenhuizen is de zorg van bedenkelijke kwaliteit. Stemmen op een andere partij dan maar? Verkiezingen zijn vaak omstreden. Bovendien hebben veel landen een geschiedenis van dictators en autoritaire heersers. Van werkelijke vrijheid van meningsuiting is niet of nauwelijks sprake. Mensen hebben ook nooit geleerd het gezag te weerspreken en misstanden aan de kaak te stellen.

Voor Rakesh Rajani, Tanzaniaan en al jarenlang betrokken bij Hivos, is dat de kern. Hij kwam tot een eigen, nieuwe aanpak: via informatie en inspiratie moet er een kritische massa vanuit de burgers opkomen. Vanaf het eerste uur ondersteunden Hivos en de Hewlett Foundation Rajani bij het ontwikkelen van het idee - het Twaweza-programma. Later sloten SNV en Zweedse en Britse ontwikkelingsdiensten zich aan. Twaweza, de naam zegt het al, in het Swahili: wij kunnen het voor elkaar krijgen! Twaweza heeft een duidelijke visie: werkelijke verandering komt niet van buitenstaanders. Als mensen toegang hebben tot betrouwbare en praktische informatie en concrete mogelijkheden zien om samen met anderen actie te ondernemen, dan zullen zij de overheid aan haar beloften houden. Twaweza pakt het groots aan - een tienjarig programma in drie landen dat via bestaande netwerken van media, vakbonden, religieuze organisaties en bedrijfsleven miljoenen Oost-Afrikanen bereikt.

Drijvende kracht achter veel Twaweza-initiatieven is de stormachtige opkomst van mobiele telefoons en nieuwe media. In Kenia motiveert en inspireert het multimediaproject ShujaazFM miljoenen jongeren om betrokken te raken bij lokale en nationale politieke kwesties, zoals vragen rondom werkloosheid en corruptie. ShujaazFM is een stripverhaal en een radioprogramma waar gebruikers zelf de onderwerpen en karakters kunnen beïnvloeden via sms.

Behalve voorinnovatie, informatie en inspiratie staat Twaweza ook voor risico nemen en onconventionele methoden. In Oost-Afrika is basisonderwijs in principe gegarandeerd; overal staan scholen en er is leerplicht. Daarmee is vaak alles gezegd. Twaweza verzamelde op grote schaal informatie over de lees- en rekenvaardigheden van kinderen op de basisschool en bracht zo aan het licht dat de kwaliteit van het onderwijs in de laatste jaren schrikbarend is teruggelopen. Die boodschap drong door tot de centrale regering van Kenia en tot de internationale donoren, die alle beterschap beloofden. Voor Twaweza was dat niet voldoende. Scholen moeten het aantal leraren en de financiële ondersteuning krijgen die de staat hen heeft beloofd. In 2012 zal Twaweza gaan experimenteren met een nieuwe aanpak, de zogenoemde *cash on delivery*. Zo zal bij een groep scholen gezocht worden naar manieren om onderwijzers te betalen op basis van de kwaliteit van hun dienstverlening, in plaats van op basis van het aantal uren dat zij in dienst zijn (uren die niet altijd worden gemaakt, omdat de onderwijzers soms niet komen opdagen). In de komende jaren zal Hivos met Twaweza het experiment niet schuwen. Een rigoureuze evaluatie van de resultaten is een intrinsiek onderdeel van deze aanpak. Slechts dan kun je zien wat wel en wat niet werkt. En daarvan kun je weer leren.

Openheid van zaken

Toegang tot nieuwe media en mobiele telefonie zijn krachtige instrumenten om de mondigheid en inspraak van burgers te bevorderen. Zij vormen mede de voedingsbodem voor het nieuwe internationale denken op het vlak van goed bestuur en de relatie tussen overheid en burger, ook wel *transparency & accountability* genoemd. Kernbegrippen daarbij zijn openheid van zaken door machthebbers, beschikbaarheid van informatie (open data), betrokkenheid van burgers en gebruik van nieuwe technologie. Dit nieuwe denken kreeg een belangrijk impuls met de oprichting in 2011 van het Open Government Partnership, een wereldwijd initiatief van president Obama en zeven andere regeringsleiders, onder wie die van Brazilië, Zuid-Afrika en Indonesië. Twaweza-directeur Rakesh Rajani sprak daarbij als vertegenwoordiger van de *civil society* over het belang van openheid voor de inspraak van burgers. Een aantal internationale organisaties, waaronder Hivos, zal deze agenda vanuit de *civil society* uitdragen en bewaken.

Hivos is al enkele jaren actief op dit thema. Met een groep Amerikaanse en Engelse donoren, zoals Ford Foundation, Open Society Foundations, Omidyar Network, Hewlett Foundation en DFID, vormt Hivos het Transparency and Accountability Initiative (TAI). TAI zet zich bijvoorbeeld in voor meer openheid van overheden en bedrijven bij de exploitatie van grondstoffen en natuurlijke hulpbronnen. Samen met Omidyar Network heeft Hivos het African Transparency and Technology Initiative (ATTI) opgezet. In heel Afrika steunt ATTI interactieve platforms die burgers in staat stellen zich uit te spreken over de dienstverlening van de overheid ter plekke. Daarmee kunnen burgers rechtstreeks in contact treden met bestuurders, hun klachten en wensen kenbaar maken en zo invloed uitoefenen op het beleid. Samen met lokale partners werkt ATTI aan onderwerpen uiteenlopend van openheid in de mijnbouw in Ghana, het digitaal toegankelijk maken van wetgeving in Nigeria en het in kaart brengen (via *digital mapping*) van geweld tegen vrouwen in de Democratische Republiek Congo.

Het bevorderen van eerlijke verkiezingen is een belangrijk onderwerp waar Hivos al jaren aan werkt. Onder de noemer ICT Election Watch zijn in Oost- en Zuidelijk Afrika programma's opgezet om burgers in staat te stellen op te treden als waarnemer bij verkiezingen. Partnerorganisaties Ushahidi en Sodnet in Oost-Afrika bedachten een methode om individuele boodschappen, per sms of via internet, snel te bundelen en te verspreiden, om daarmee onregelmatigheden in stembureaus aan het licht te brengen. Dat bleek in het verleden al een goed wapen tegen verkiezingsfraude in Zimbabwe, waarmee partner Kubatana zeer effectief was. Het afgelopen jaar is dit middel met succes ingezet in onder meer Zambia en Oeganda. Inmiddels zijn er ook lessen te trekken. Zo is het transparanter maken van het verkiezingsproces alleen niet voldoende om beter beleid af te dwingen. Daarvoor is vooral meer samenwerking nodig met andere partijen, zoals media, mensenrechtenorganisaties, verkiezingswaarnemers en waar mogelijk ook met de officiële kiescommissies.

Ook in Nederland neemt de interesse voor dit onderwerp toe. De rol van internet bij democratiseringsprocessen is niet meer weg te denken. Dat werd onder meer bevestigd op de conferentie Freedom Online die het ministerie van Buitenlandse Zaken eind 2011 organiseerde. De noodzaak om bloggers en online activisten te beschermen kwam met kracht aan de orde. Hivos, die als spreker was uitgenodigd, bracht haar samenwerking met Arabische bloggers onder de aandacht en pleitte voor een duidelijk beleid vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken.

In 2011 hebben we onze steun aan cultuurorganisaties en culturele producties in het Zuiden kunnen voortzetten. De relatie met Open Society Foundations, waarmee wij al enkele jaren samen optrekken in de sfeer van media en cultuur, onder meer in Centraal-Azië, verdient daarbij speciale vermelding. Wereldwijd is de ruimte voor vrije meningsuiting en culturele expressie - mede door de activiteiten van Hivos en haar partners - toegenomen. Door onze steun aan platforms en netwerken op het gebied van cultuur en media konden kunstenaars, journalisten en bloggers kritische geluiden laten horen, het maatschappelijk debat aanzwengelen en het functioneren van meer onafhankelijke media bevorderen.

In het oog, op de kaart

Een beetje onwennig kijkt Lucy op het GPS-apparaat waarmee ze voor het eerst over straat loopt. Ze is even blijven staan voor een winkeltje dat saldo verkoopt voor mobiele telefoons en twijfelt over de meting die ze zojuist heeft verricht. Als ze de precieze coördinaten heeft genoteerd en de goede knop heeft ingedrukt loopt ze verder; dieper de sloppenwijk in.

Ze loopt door onverharde straten vol huizen van hout en aarde, onder bruinverroeste golfplaten daken, tussen scharrelende kippen en over open riolen, het apparaat steeds in de aanslag. Ze staat stil bij grote watertanks en rijen met marktkraampjes, bij wc's die gebruikt worden door honderden mensen en bij de spaarzame privéklinieken en politiestations. Van alles wordt notitie gemaakt.

Even verderop staat Mildred met haar GPS-meter voor een café dat met blèrende speakers de aandacht trekt. Achter een gordijn dat als deur dient zitten mannen aan plastic tafels bier te drinken, het is onmogelijk dat ze elkaar kunnen verstaan. Het is nu nog midden op de dag, maar het geld dat ze hebben wordt onherroepelijk opgedronken. Als de avond valt zullen ze zat zijn, vrouwen kunnen dan beter een blokje omlopen. Mildred schrijft het op.

Aan het einde van de middag worden de GPS-apparaten aan laptops gekoppeld. Snel daarna veranderen de wandelingen en notities in kleurige lijnen en gele stippen op een zwarte achtergrond. Kronkelstraatjes worden zichtbaar, net als kruisingen, pleinen en de beruchte spoorweg. Voor de ogen van de 'mappers' komt Kibera tot leven. De sloppenwijk, die volgens de Keniaanse autoriteiten niet eens bestaat, wordt op de kaart gezet.

Als de kaart af is, begint het werk. Pictogrammen voor ziekenhuizen, scholen, winkels en waterpunten worden op de juiste plek gezet en voorzien van achtergrondinformatie. Maar ook waarschuwingen verschijnen op de plattegrond: plekken die vrouwen beter kunnen mijden, wijken waar vaak brand uitbreekt en plaatsen waar cholera heerst worden getoond. Bewoners worden betrokken bij het actueel houden van de kaart en kunnen met sms'jes melding maken van nieuwe incidenten. De kaart wordt accurater met elke melding en is, net als Kibera zelf, geen dag hetzelfde.

Een half jaar later loopt Joshua met zijn cameraploeg over de spoorweg van Karanja naar Soweto East. Hij is in actie gekomen nadat een sms-melding binnenkwam over een plotselinge verwijderingsactie van de gemeente Nairobi; tientallen huizen zijn met de grond gelijk gemaakt. Aangekomen op het nu braakliggende stuk grond spreekt hij oud-bewoners, die ten einde raad zoeken naar bezittingen in de hoopjes hout, plastic en golfplaat die gisteren nog woningen waren. "We wisten van niets", zegt iemand. "De rechtszaak liep nog", zegt een ander. Joshua knikt, de camera registreert.

Met het nieuws dat Joshua brengt is de kaart compleet. De bewoners van Kibera hebben de middelen om zichzelf te laten zien in een omgeving die liever doet alsof ze niet bestaat. Gewapend met GPS-meters, minicamera's en mobiele telefoons vertegenwoordigen zij zichzelf dan maar. Ze staan op de kaart. Kibera bestaat.

Programma *Rights & Citizenship*

Het *Rights & Citizenship* programma steunt mensen die streven naar een samenleving waaraan zij ongeacht sekse, afkomst, seksuele oriëntatie of religieuze overtuiging vrij en volwaardig kunnen deelnemen. Voor dat streven is meestal weinig ruimte. Het werk van activistische burgers en hun belangenorganisaties kan levensgevaarlijk zijn, maar is altijd wel ergens nodig.

Om mensen vrij en volwaardig te laten deelnemen aan een samenleving moet het overheden duidelijk worden gemaakt dat zij ruimte behoren te creëren voor iedereen en geen andere keuze hebben dan het laten meebeslissen van burgers. De maatschappelijke erkenning en acceptatie van ieders rechten, in het bijzonder die van vrouwen, homo's en mensen met hiv/aids, moet altijd centraal staan.

Het *Rights & Citizenship* programma steunt daarom burgers en belangenorganisaties die politieke grondrechten nastreven en versterken, organisaties die de rechten van arme en gemarginaliseerde groepen behartigen en organisaties die mensenrechtenschendingen aan de kaak stellen.

Resultaten in 2011

- In Kenia en Irak droegen partners door succesvolle politieke lobby en bewustwordingscampagnes bij aan de totstandkoming van wetten tegen vrouwenbesnijdenis.
- De jarenlange strijd van Hivos-partners voor de erkenning van homorechten heeft mede bijgedragen tot een resolutie in de Mensenrechtenraad van de Verenigde Naties tegen discriminatie op basis van seksuele oriëntatie en *gender*-identiteit.
- In veel landen hebben partners de overheid kritisch aangesproken op mensenrechtenschendingen en corruptie; ze werden in sommige gevallen betrokken in adviesraden.

Aantal partners:	304
Verplichtingen:	44,3 miljoen euro
Bereik:	2,8 miljoen mensen

Voornaamste samenwerkingsverbanden

- Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
- Mama Cash
- IKV-PC
- ILGA
- Ford Foundation

Arabische lente

Jarenlang kwamen ze ermee weg, de machthebbers in de Arabische wereld. Protest tegen hun bewind werd de kop ingedrukt of afgekocht met olie-inkomsten. Voor de buitenwereld was deze 'stabiliteit' aantrekkelijk, en waar wel werd ingegrepen, zoals bij de Amerikaanse inval in Irak, ontstond zeker geen voorbeeldige democratie. Het was dan ook tot ieders verbazing dat zich in 2011 een revolutionaire golf over de Arabische wereld verspreidde. Dictaturen vielen (Tunesië, Egypte, Libië), of bleken, zoals in Syrië, niet langer onaantastbaar. Drijvende kracht achter de veranderingen waren gewone burgers die de straat opgingen tegen onderdrukkingen voor het terugveroveren van hun

waardigheid. Door de inzet van nieuwe media konden tegengeluiden zich razendsnel verspreiden. Internetfilmpjes verschenen op regionale satellietzenders en bereikten zo mededemonstranten. De internationale druk op de machthebbers nam toe.

Hivos staat voor eigen initiatief van burgers. In het Midden-Oosten en Noord-Afrika hebben wij de afgelopen jaren gewerkt aan versterking van de opkomende *civil society*, vooral door vrouwenorganisaties en mensenrechtenactivisten te steunen. Zo werken wij al jarenlang samen met Karama, een regionale organisatie voor de bevordering van vrouwenrechten in de Arabische wereld. Karama bereikt via haar netwerk lokale vrouwengroepen in de hele regio. In veel gevallen was het werk van deze en andere activisten uiterst moeilijk, maar zij vertegenwoordigen een nieuwe generatie, die goed weet in te spelen op nieuwe kansen. Al snel richtten zij zich op het buitenland om steun voor hun strijd voor democratisering te verkrijgen.

Ook in Nederland en andere Europese landen kwamen zij politici, beleidsmakers en het publiek informeren over de stand van zaken. Hivos organiseerde en faciliteerde bezoeken van Arabische activisten aan politici en beleidsmakers in Nederland en Europa en bracht ze in contact met Nederlandse media. Zodoende slaagden wij erin om politieke participatie van vrouwen in deze regio op de politieke agenda te krijgen. De minister van Buitenlandse Zaken verklaarde de positie van vrouwen in de Arabische wereld tot speerpunt van zijn beleid en nam in deze kwestie het initiatief binnen de Europese Unie.

In april 2011 organiseerden wij met de Universiteit van Amsterdam de conferentie 'Middle Eastern Perspectives on the Revolutions', die een indrukwekkend overzicht bood van de ontwikkelingen in de verschillende landen, gepresenteerd door prominente activisten zelf. Zij spraken met leden van de Tweede Kamer en de Europese instanties. Parlementariërs en beleidsmakers toonden grote interesse voor hun verhalen en analyses van de context, en konden op deze manier ook aanknopingspunten vinden voor toekomstig beleid. Het Hivos kennisprogramma *Civil Society in West Asia* leverde inbreng voor een rapport van de Adviesraad Internationale Vraagstukken.

Het echte werk moet vanzelfsprekend in de landen zelf gebeuren. Wat komt er na de revolutie, of in landen waar de veranderingen nog maar net begonnen zijn? En wie worden er beter van de nieuwe politieke orde? Deze vraagstukken stonden centraal in de besprekingen die Karama in Cairo organiseerde voor vrouwenorganisaties in de regio. Essentieel was het uitwisselen van informatie, het van elkaar leren en de toegang tot internationale netwerken. Naast Hivos waren ook medewerkers van Nederlandse politieke partijen aanwezig. Uit alle Arabische landen kwamen vertegenwoordigers naar de Egyptische hoofdstad. De urgentie was en is groot, omdat in veel landen nieuwe (grond)wetten worden gemaakt. Zonder betrokkenheid van vrouwen en hun organisaties bij dergelijke processen dreigen zij opnieuw in een achtergestelde positie te raken.

In Syrië werden demonstraties meedogenloos neergeslagen. De situatie is geëscaleerd in grootschalig geweld, waarbij het regime weigert om compromissen te sluiten. In deze situatie was het voor onze partners zeer moeilijk om hun activiteiten voort te zetten. Een aantal activisten werd gevangen gezet en gemarteld, en in sommige gevallen is hun lot onbekend. Anderen moesten uitwijken naar het buitenland en zetten daar hun activiteiten zoveel mogelijk voort. Door hun contacten in het land konden zij nog een grote rol spelen in het naar buiten brengen van informatie over de politieke ontwikkelingen, schendingen van mensenrechten en de rol van vrouwen in de protestbeweging.

Die informatie was zeer bruikbaar in de periodieke beschouwingen van de Mensenrechtencommissie van de Verenigde Naties en vond ook haar weg naar beleidsmakers en de media. Dit droeg bij aan aanhoudende politieke druk op het regime. In Nederland had Hivos als actief lid van het MENA (Midden-Oosten en Noord-Afrika) Platform veelvuldig overleg met het ministerie van Buitenlandse

Zaken. Vooral met IKV-Pax Christi werkten wij intensief samen. Uiteraard kon onder deze omstandigheden een aantal geplande activiteiten geen doorgang vinden.

De opstandige stemming bereikte ook Irak, waar wij al jarenlang organisaties steunen op het gebied van mensenrechten en versterking van de positie van vrouwen. Het klimaat is echter verslechterd: de zittende partijen blijven elkaar bevechten, openbare voorzieningen zijn nog steeds ontoereikend en het politiek gelieerde geweld blijft bestaan. Zoals onze Iraakse partners benadrukten, zijn instituties zwak, is de democratie ingeperkt en ligt het gevaar van een burgeroorlog weer op de loer. Onze partners op het gebied van vrouwenrechten wisten niettemin een aantal wetswijzigingen te bewerkstelligen. Meest prominente voorbeeld is het verbod op vrouwenbesnijdenis in de wetgeving van de autonome Koerdische regio in Noord-Irak. Daar staat tegenover dat de onderdrukking en het geweld tegenover homo's en subculturen van jongeren sterk is toegenomen. Hivos zal in 2012 meer doen om geweld tegen homo's en vrouwenbesnijdenis onder de aandacht te brengen, en daartegen actie te ondernemen.

In de bres voor homorechten

De rechten van homo's, lesbo's en andere seksuele minderheden als transgenders en biseksuelen zijn in veel landen allermindst gegarandeerd. Hivos zet zich sinds lange tijd in om hierin verandering te brengen. Dat gebeurt door lokale, meestal beginnende groepen van homo- en lesboactivisten te helpen zich te versterken. Maar ook door wereldwijd homorechten op de agenda te zetten en internationale netwerken te ondersteunen. Internationaal is Hivos al jaren een van de grootste financiers van bewegingen die strijden tegen discriminatie en geweld gericht op seksuele minderheden. In 2011 werkten wij samen met ongeveer zeventig homo-organisaties. Naast financiering werkt Hivos actief aan capaciteitsontwikkeling en training voor deze veelal jonge organisaties.

Het bestaan van homo's wordt in veel landen simpelweg doodgezwegen. Maar door het optreden van homo-organisaties kan niemand meer om hen heen. Voor Hivos zijn internationaal opererende partners een voorwaarde. Honderd landen kennen inmiddels een dag tegen homofobie, ofwel de International Day Against Homophobia. Hivos steunt de organisatie die deze dag wereldwijd mogelijk maakt. Steun krijgt ook de International Gay and Lesbian Association (ILGA). Een nieuw initiatief is het Global Transgender Equality (GATE) netwerk. Door onze samenwerking krijgen transgenders meer zelfvertrouwen om een plaats te verwerven in de internationale fora waar over mensenrechten wordt gepraat. GATE startte ook een fonds voor lokale organisaties van transgenders.

Publiekelijk uit de kast komen is eng en niet zonder gevaar, maar noodzakelijk om taboes en vooroordelen te bestrijden. In Kenia hadden Hivos-partners de primeur met het organiseren van een homofilmfestival. De reacties waren gemengd, maar over het algemeen positief ten aanzien van een grotere diversiteit. In hetzelfde land voerden homo-organisaties ook actie om discriminerende wetten te herroepen. Deze campagne stond model voor een manier om maatschappelijke organisaties, overheden en internationale actoren te betrekken bij de bevordering van homorechten.

Openheid kan echter ook risico's met zich meebrengen. In een aantal landen is de vervolging en discriminatie van homo's toegenomen, nadat zij zichtbaarder in het openbare leven waren geworden. In Oeganda schermen politici nog steeds met een wet die zware straffen op uitingen van homoseksualiteit in het vooruitzicht stelt. In Iran is vervolging schering en inslag. En in veel landen die geen antihomowetten kennen, zijn er radicale maatschappelijke groeperingen die voor eigen rechter spelen.

In deze omstandigheden blijven sterke organisaties van homo's zelf hard nodig. In Oost-Afrika werkt Hivos al lang aan het versterken van deze groepen. Dat bleef voorheen te veel beperkt tot individuele activiteiten. In 2011 begon daarom een nieuwe fase met het Jisort-programma, dat Hivos met lokale fondsen en partners uitvoert en gesteund wordt door de Ford Foundation. Jisort is een grootschalig

programma om medewerkers van deze groepen te trainen en ervoor te zorgen dat zij hun interne organisatie beter op orde hebben. Dat is niet altijd makkelijk. Veel groepen zijn begonnen als kleine clubjes, vaak verbonden met toonaangevende mensen binnen de beweging. Om daarvan een professionele organisatie te maken vergt veel van hun vaardigheden, wat echter niet ten koste mag gaan van hun activisme.

Het programma richt zich op 25 homo-organisaties. In 2011 leidde dat in 60 procent van de gevallen tot aantoonbaar resultaat. Elders op het continent waren de resultaten eveneens gemengd. In Zuid-Afrika werden kleinschalige groepen bereikt en sterker gemaakt, terwijl de beweging in Zambia nog zwak is gebleven. In de toekomst zal Hivos doorgaan met het opzetten van dergelijke, meer grootschalige programma's voor capaciteitsontwikkeling.

Begin 2012 kregen wij het goede nieuws dat de Nationale Postcode Loterij de aanvraag heeft gehonoreerd voor een deel van ons programma voor homo-emancipatie. Samen met Human Rights Watch kunnen wij het programma *Supporting the LGBT Community in Eastern and Southern Africa* uitvoeren, waarvoor de Nationale Postcode Loterij 1,2 miljoeneuro aan Hivos beschikbaar stelt.

Voor de duvel niet bang

Na precies 25 seconden komt ze het beeld ingelopen. De foto's die de wereld moet zien draagt ze onder haar arm. Op het YouTube-filmpje lijken de onderuitgezakte mannen in pak die ze passeert nog grijzer, lijkt het TL-licht in de conferentiezaal nog killer. Ze beent naar voren met opgeheven hoofd en stevige pas. Hanaa Edwar laat zich niet afstoppen.

Er was niet op gerekend dat beelden van de live uitgezonden conferentie de wereld over zouden gaan; dat de BBC en CNN erover zouden schrijven. Er was ook niets dat daar aanleiding toe gaf. Halverwege zijn toespraak vroeg de Irakese President Nouri Al-Maliki zijn "vrienden van de VN" om in te zien dat sommige mensenrechtenorganisaties in Irak "crimineel en moorddadig" zijn en demonstranten "terroristen", maar zelfs Ad Melkert, speciale VN-gezant voor Irak, vond het niet nodig om er iets over te zeggen. Toen hij even na Maliki het woord nam, ging hij zelfs uitvoerig in op de verbeterde mensenrechtensituatie in het land. Over de vier jonge demonstranten die de geheime dienst een week eerder in elkaar sloeg en arresteerde, werd niet gesproken. Nog niet.

Hanaa staat net buiten beeld als ze de portretten van een radiojournalist, een acteur, een bijna afgestudeerde informaticus en een middelbare scholier omhoog houdt, maar haar boodschap is luid en duidelijk te verstaan. "Waar zijn deze mensen?!" Een paar mannen in pak staan op en proberen haar te kalmeren. Het is zinloos. "Waar is het recht om te protesteren, waar is het recht van vergadering?!" Meer mannen staan op, het camerastandpunt verandert. "Worden wij, mensenrechtenorganisaties, hier nu beschuldigd van terrorisme?!" Als ze gezegd heeft wat gezegd moest worden loopt Hanaa ongehinderd het beeld uit en keert de rust in de zaal terug. Voor de ogen van de wereld blijven de bewakers beschaafd.

Van de verzengende hitte in de stad was tijdens Hanaa's protest niets te merken: in de Groene Zone, het hermetisch gesloten centrum van de macht, werkte de airconditioning en was het water fris en koel. Enkele kilometers verderop, in een even hermetisch gesloten gevangeniscomplex van de geheime dienst op het vliegveld van Bagdad, was de situatie anders. Dáár waren de vier. Mu'ayad, Jihad, Ali en Ahmad stonden al uren in de brandende zon, hun handen op de rug gebonden. Zoals zoveel Arabische jongeren waren ze opgestaan tegen oude machten en corruptie. En zoals zo vaak werd hun protest hardhandig de kop ingedrukt. Ook in het naoorlogse Irak is intimidatie en marteling een geliefd wapen van de macht.

Hanaa laat zich er niet door afschrikken. Ze mag dan klein van stuk zijn, maar is bekend en wordt gevreesd. Ze leeft voor haar werk en is voor de duvel niet bang. Ook buiten het beeld van het filmpje bleef ze ongedeerd. Twee dagen na haar protest kwamen de vier jongens weer vrij. Twee dagen daarna stonden ze gewoon weer op het Tahrir-plein in Bagdad.

Programma Green Entrepreneurship

In 2050 moeten negen miljard monden worden gevoed. Tot nu toe leidt elke uitbreiding van de daarvoor nodige landbouwgrond tot veel extra uitstoot van broeikasgassen. Klimaatverandering bedreigt vervolgens de productiviteit. Dit treft arme mensen -vooral vrouwen- het eerst. De energieconsumptie moet dus worden beperkt en verduurzaamd. Met gelijke kansen voor iedereen en met oog voor biodiversiteit. De uitdaging is niet gering.

Het *Green Entrepreneurship* programma vertrouwt op de rol van ondernemende mannen en vrouwen op het platteland in groene sociaal-economische ontwikkeling. Zij hebben als geen ander het potentieel om de wereld van voedsel te voorzien, klimaatverandering tegen te gaan, biodiversiteit te handhaven *en* voor werkgelegenheid te zorgen. Om dat te bereiken moet hun productiviteit stijgen en hun bedrijfsvoering efficiënter worden, bijvoorbeeld door de juiste financiering, biogasinstallaties of slimme samenwerkingsverbanden met overheden en marktpartijen.

Kleinschalige producenten in ontwikkelingslanden bedienen de lokale markt, gebruiken daarvoor weinig energie en dragen zorg voor hun omgeving. Zij kennen het verschil tussen winst en exploitatie. Duurzame economische ontwikkeling is op het platteland in goede handen.

Resultaten in 2011

- Door Hivos gesteunde instellingen voor microfinanciering bereikten in totaal ruim 8 miljoen mensen, van wie 80 procent vrouwen.
- Kleinschalige voedselproducenten zetten 300 nieuwe organisaties op, vrouwen op het platteland verenigden zich in 130 nieuwe organisaties en 200 kleine bedrijven werden opgericht in rurale gebieden.
- De biogasprogramma's in Afrika en Indonesië leidden in 2011 tot de bouw van ruim 10.500 installaties die evenzoveel huishoudens van duurzame energie voorzien. Sinds 2009 hebben arme gezinnen in totaal bijna zestienduizend installaties kunnen laten bouwen.

Aantal partners:	218
Verplichtingen:	28,4 miljoen euro
Bereik:	8,4 miljoen mensen

Voornaamste samenwerkingsverbanden

- Triodos Bank
- ECOM
- IIED
- IUCN NL
- Oxfam Novib

Microfinanciering nieuwe stijl

Het afgelopen jaar kwam microfinanciering onder vuur te liggen. Wat eens een wondermiddel voor armoedebestrijding heette te zijn, stond nu gelijk aan het heffen van woekerrentes, het stapelen van leningen en sociale dwang. Daarbij kwam dat de toestroom van commercieel kapitaal zich vooral richtte op de best renderende microfinancieringsinstellingen (mfi's) in urbane gebieden. Ook

betwijfelen onderzoekers de duurzame inkomenseffecten van microkrediet. Wij onderschrijven die kritiek, maar vinden ook dat microfinanciering een belangrijk instrument blijft om gemarginaliseerde groepen toegang tot financiële diensten te verschaffen; een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor armoedebestrijding. In onze optiek dienen microfinancieringsinstituten een scala aan financiële producten aan te bieden: behalve leningen ook spaarmogelijkheden en bijvoorbeeld verzekeringen. Hivos ondersteunt mfi's in het verbeteren van hun transparantie met betrekking tot kosten en andere voorwaarden en stimuleert partners om niet alleen over hun financiële cijfers, maar ook over hun sociale prestaties te rapporteren. Daartoe werken wij ook samen met brancheorganisaties.

Aan de opbouw van mfi's met een gemengd pakket werkt Hivos al jarenlang samen met de Triodos Bank, waarmee in 1994 het Hivos-Triodos Fonds (HTF) is opgezet. HTF richt zich met leningen en deelnames op mfi's die al kostendekkend zijn en hun interne organisatie op orde hebben, terwijl Hivos beginnende mfi's direct steunt met startkapitaal en institutionele versterking, zoals training, het verbeteren van systemen en *rating*. In 2011 werden op deze manier 42 organisaties gesteund.

Met slimme technieken kunnen mfi's de kosten voor hun klanten drukken en meer mensen bereiken. Dat bewees onze partner Musoni in Oost-Afrika. Musoni is een pionier op het gebied van het gebruik van mobiele telefoons bij het verstrekken en terugbetalen van leningen. Het is wereldwijd de enige organisatie die volledig mobiel werkt. In 2011 werden 6.500 leningen verstrekt, allemaal door mobieltjes te koppelen aan een beheersysteem. In de komende jaren wil Musoni haar bereik over heel Oost-Afrika uitbreiden.

Het Hivos bedrijfsplan 2011-2015 en de nieuwe HTF-strategie zetten sterk in op het bereiken van rurale gebieden. De strategie richt zich steeds minder op traditionele mfi's die de klassieke kleine leningen verstrekken, maar meer en meer op instellingen die boeren, kleine bedrijven en productenorganisaties steunen bij de verduurzaming van hun bedrijfsvoering. Met deze 'vergroening' verbinden wij financiële dienstverlening nauwer aan onze activiteiten op het gebied van duurzame productie en hernieuwbare energie. Om grootschaliger impact te bereiken hebben wij bijvoorbeeld in Zimbabwe gespecialiseerde fondsen opgezet die leningen verstrekken aan rurale bedrijven, van kleinschalige boeren tot verwerkingsbedrijven en energieleveranciers. Ook in India is een fonds voor de ontwikkeling van productketens in oprichting. In Bolivia en Tanzania hebben wij eveneens kleinschalige ondernemingen en producentenorganisaties van kapitaal helpen voorzien via dergelijke constructies. Via HTF steunen we Eco II Enterprise, dat landbouw, hernieuwbare energie en duurzaam toerisme helpt bevorderen. In de nabije toekomst staan onder meer een fonds in Oost-Afrika en financiering voor koffieboeren in Latijns-Amerika op het programma. Het tweede gezamenlijke fonds van Hivos en de Triodos Bank, het Triodos Sustainable Trade Fund, verstrekt korte termijn handelsfinanciering aan producentenorganisaties en exportbedrijven om de toegang van kleine producenten tot de internationale markt te vergroten. Zo werd in het afgelopen jaar een totaalpakket aan diensten in stelling gebracht om de positie van kleine boeren te verbeteren.

Hivos-Triodos Fonds

	2011		2010	
	Organisaties	Bedrag	Organisaties	Bedrag
Leningen	32	35.225	30	33.311
Participaties	10	32.181	10	32.021
Garanties			-	-
Totaal	42	67.406	40	65.332
Afrika	11	17.075	11	16.183
Azië	13	19.920	14	27.154
Latijns-Amerika	16	29.885	13	21.434
Wereldwijd	2	526	2	561
Totaal	42	67.406	40	65.332

Biodiversiteit: natuurlijk goed

Het woord roept mooie associaties op met planten en dieren. Maar biodiversiteit gaat ook over genetisch materiaal en ecosystemen. Dit vormt het ecologisch kapitaal van het leven en van de economie, maar ook de bestaansbasis voor grote groepen armen op het platteland: kleinschalige producenten en vissers, bosbewoners en nomadische veetelers. Voedsel, grondstoffen en klimaat zijn alle afhankelijk van biodiversiteit. Behoud van biodiversiteit, voedselvoorziening en armoedebestrijding gaan dan ook hand in hand. Met een groeiende wereldbevolking, veranderende voedingspatronen en toenemende verstedelijking is voedselzekerheid en het behoud van biodiversiteit en ecosystemen een steeds belangrijker vraagstuk geworden. Nog steeds is de wereldwijde voedselproductie voor 70 procent in handen van kleinschalige producenten: landbouwers, maar ook nomaden, vissers en bosbewoners. Zij kunnen niet zonder de natuurlijke rijkdom aan soorten gewassen en dieren, en zijn ook het meest gevoelig voor klimaatverandering. Maar met de noodzaak van grotere voedselproductie is er vooral aandacht voor de grootschalige, eenvormige agro-industrieën raken de belangen van gemarginaliseerde groepen en het behoud van biodiversiteit nog verder ondergeschikt. Het aantal soorten loopt al jaren terug. Daarom moet het garanderen van voedselzekerheid en economische ontwikkeling zijn gebaseerd op een verstandig gebruik van natuurlijke hulpbronnen, teneinde deze terugloop niet onder een bepaald minimum te laten zakken.

Aan de grote inspanning die dat vergt, wil Hivos een bijdrage leveren. In het Zuiden hebben veel van onze activiteiten betrekking op behoud van biodiversiteit en voedselzekerheid. Een aantal Hivos-partners heeft met succes gezocht naar duurzame, maar toch rendabele landbouwmethoden. In Costa Rica ontwikkelde CEDECO een methode om de 'milieukosten' van een bepaald productieproces te berekenen (hoeveel verlies van soorten, waterverbruik en CO₂-uitstoot gaat ermee gepaard). Met die methode kunnen bedrijven hun 'gebruik van het ecosysteem' vaststellen – en financieel compenseren. Dat geld komt ten goede aan coöperaties van kleine boeren die milieubesparend werken en met hun gewassen ook nog broeikasgas uit de lucht halen. Hivos en CEDECO werken aan een programma om deze vorm van compensatie grootschalig aan bedrijven in heel Latijns-Amerika aan te bieden.

In 2011 zette Hivos haar samenwerking voort met een groot aantal coöperaties van kleinschalige boeren om biologische landbouw in te voeren, voedselgewassen te verbouwen in combinatie met

bosbeheer (*agroforestry*) en zaden van belangrijke soorten te beschermen. Door jarenlange inspanningen is de biologische sector in bijvoorbeeld Oost-Afrika sterk gegroeid. Waar Hivos de afgelopen jaren sterk heeft ingezet op het toegankelijk maken van de internationale markt voor biologische en fair trade producten, kijken we nu meer naar de bestaande productketens en proberen die duurzamer te maken. Gestaat wordt er vooruitgang geboekt, mede door de toenemende interesse van het bedrijfsleven. In Oost-Afrika hebben wij samen met koffiegroothandel ECOM en coöperaties van kleine koffieboeren een productiemodel ontwikkeld op basis van intensieve duurzame methodes, die hogere opbrengsten en betere kwaliteit opleveren. Dat biedt iedereen voordeel: hoger inkomen voor de boeren, aandacht voor milieueisen, gegarandeerde aanvoer voor de onderneming. Inmiddels vindt deze opzet navolging en zullen wij in de komende jaren meer programma's langs deze lijnen ontwikkelen. Op soortgelijke wijze werken wij samen met het Nederlandse bedrijf Kruidenier Foodservices bij de vermarkting van bananen en ananas uit Zuid-Amerika.

Door de veelheid van onderwerpen die met biodiversiteit te maken hebben, vinden wij het nodig om onze inzichten steeds te vernieuwen en te toetsen. Daarom hebben we met Oxfam Novib, waarmee Hivos jarenlang een biodiversiteitsfonds beheerde, een specifiek kennisprogramma opgezet. Dat moet vanaf 2012 leiden tot een betere basis voor de praktijk van onze partners op dit gebied en ook kennis opleveren voor het internationale debat over voedselzekerheid en biodiversiteit. Het afgelopen jaar bracht Hivos al een aantal publicaties uit over voedselzekerheid en behoud van biodiversiteit. Deze werkzaamheden sluiten aan op het al langer bestaande kennisprogramma *Small Producer Agency in the Globalised Market*. Binnen dat kader zoeken wij samen met het International Institute for Environment and Development (IIED, Londen) en een internationaal netwerk van deskundigen naar betere methoden om de weerbaarheid van kleine boeren te verbeteren tegenover zowel economische als ecologische uitdagingen.

In Nederland was algemeen directeur Manuela Monteiro lid van de Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen. Dit gezelschap van publieke en private actoren bracht een advies uit aan het kabinet over manieren om behoud van biodiversiteit in het beleid te verankeren. De opvolging van dat advies zal worden bevorderd en bewaakt in het Platform Biodiversiteit, Ecosystemen en Economie, waarin Hivos eveneens participeert.

Bloed, zweet, vooruitgang

Subarudin heeft pauze. Zittend tegen de muur van een huis op Oost-Java kijkt hij tevreden naar het werk dat hij vanmorgen heeft gedaan. Zijn paarse T-shirt is nat van het zweet, hij heeft zijn houweel nog in zijn hand. “Dit is al mijn dertigste”, zegt hij trots.

De fundering van de biogasinstallatie is nu bijna af. Als zijn pauze erop zit, legt Subarudin de laatste hand aan de betonnen bak in de diepe kuil. Een blauw zeil beschermt hem en zijn werk tegen zon en regen. Twintig jaar geleden, toen hij het vak van metselaar leerde, lag het voor de hand dat hij vooral huizen zou bouwen. Tot voor kort deed hij dat ook, maar inmiddels werkt hij alleen nog maar aan biogasinstallaties. Op nummer dertig is hij extra trots: “Tegenwoordig gebruik ik alleen nog materialen die ik in de buurt kan krijgen. Het is een simpele, maar stevige constructie”. De installatie zal, als Subarudin klaar is, minstens vijftien jaar meegaan.

Even verderop, aan de andere kant van de vulkaan, zet Fatchiyah haar gasfornuis uit. Mist hangt nog tussen de bomen van Nongkojajar. Als het water dat ze heeft gekookt een beetje is afgekoeld neemt ze het mee naar buiten en hurkt ze naast een van haar vier koeien. Grondig wast ze alle uiers voordat ze voor de eerste keer die dag gaat melken. Alleen als het water goed gekookt is weet ze zeker dat bacteriën de melk niet zullen bederven.

Fatchiyah en haar man Yusuf begonnen elf jaar geleden met twee koeien, en hebben flink moeten sparen voor de derde en vierde. Zoals zoveel melkboeren in Indonesië, gaven zij lange tijd een groot deel van hun inkomsten meteen weer uit aan brandstof. Ze gebruikten vloeibaar gas in het huis en brandhout om buiten water voor de koeien te koken. Het verbranden van het hout was slecht voor longen en ogen, het gas vooral duur. Van de 120 euro die de twee per maand verdienden, bleef soms maar 80 euro over.

Dat is nu anders, want ook op het erf van Fatchiyah en Yusuf bouwde Subarudin een biogasinstallatie. Een paar dagen nadat hij klaar was, kookte Fatchiyah voor het eerst een pan water op haar nieuwe biogasfornuis. Yusuf vult de vergister dagelijks met koeienpoep en gebruikt wat overblijft als mest voor het nieuwe bloemenveld en de chilipepers naast hun huis. Aan het afbetalen van de installatie is het echtpaar 10 euro per maand kwijt. “Als het zo doorgaat, willen we binnenkort een pick-up truck kopen om ons bedrijf nog verder uit te bouwen”, zegt Fatchiyah.

Ook Subarudin durft te dromen. Zijn inkomen is de laatste tijd verdubbeld. Niet omdat hij per uur minder verdiende toen hij alleen nog huizen bouwde, maar omdat de vraag naar biogasinstallaties aanhoudt. Wachten op werk is er niet meer bij. Nummer 31 staat voor de deur.

Programma Action For Change

De mondiale vervlechting van economie, politiek en cultuur biedt kansen om werkgelegenheid te scheppen, problemen aan te pakken of er kennis van te nemen hoe anderen met hun leefomgeving omgaan. Maar de bestaande wereldorde is ook gebouwd op ongelijke verdeling van macht en welvaart, op een systeem waarbinnen ons gedrag in het Noorden resulteert in negatieve consequenties voor mensen elders. De recente crises hebben het nog eens aangetoond: verandering daar kan niet zonder actie hier.

Met het programma *Action for Change* wil Hivos bijdragen aan de omslag die in het Noorden nodig is om het leven in ontwikkelingslanden beter te maken. Die zal moeten plaatsvinden binnen overheden en bedrijven, maar zeker ook in huishoudens. Dat die boodschap niet altijd even populair is, mag ons niet tegenhouden; ze is urgenter dan ooit.

Resultaten in 2011

- Hivos en partners hebben in de campagne 'Stop Kinderarbeid' bedrijven in Nederland aangesproken op de inschakeling van kinderarbeid bij de pluk en verwerking van hazelnoten.
- Met het *Iconic Island Sumba* wist Hivos duizenden mensen, vooral jongeren, in Nederland te betrekken bij de problematiek van energie en klimaat.
- De campagne '*Women @Work*' leidde in Oost-Afrika zelf tot meer aandacht voor de positie van vrouwen in de bloemensector.

Aantal partners:	16
Verplichtingen:	4,3 miljoen euro

Voornaamste samenwerkingsverbanden

- IBIS
- CESVI
- People in Need
- LBSNN
- Nationale Postcode Loterij

Sumba wordt 100% Duurzaam

Met de campagne '100% Duurzaam' wil Hivos een bijdrage leveren aan de volledige omschakeling naar hernieuwbare vormen van energie. Hivos wil duurzame energie bevorderen, omdat het gebruik van fossiele brandstoffen tot grootschalige CO₂-uitstoot leidt. Dat draagt weer bij aan klimaatverandering. Hivos werkt ook aan duurzame energie voor arme mensen in ontwikkelingslanden omdat zij juist geen toegang tot energie hebben.

Een belangrijk doel van de campagne is de vermindering van die uitstoot door middel van het aanzetten tot gedragsverandering van consumenten en bedrijven in Nederland. Dit sluit aan op de mogelijkheid tot compensatie die Hivos aanbiedt met haar Klimaatfonds. Daarnaast werkt Hivos aan beïnvloeding van het beleid van overheden en internationale instellingen als de Wereldbank om meer duurzame vormen van energie te stimuleren en de rol van fossiele brandstoffen terug te dringen. Dit doet Hivos ook in samenwerking met maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden.

In 2011 vonden meer rampen dan ooit plaats die vermoedelijk te maken hadden met klimaatverandering. In Nederland en Europa overheerste echter scepsis over de rol van de mens in deze ontwikkeling, een opstelling die flink de wind in de zeilen kreeg door de economische crisis. Het 'klimaat' voor maatregelen om duurzaam energieverbruik te bevorderen, was dan ook niet gunstig. Voor Hivos reden om de inspanningen te vergroten om beleidsmakers en het grote publiek te bereiken. Het kan namelijk ook anders: besparen van energie door simpele acties *en* het tegengaan van toekomstige uitstoot van CO₂ door arme mensen toegang te geven tot hernieuwbare vormen van energie, zoals biogas en kleinschalige waterkrachtcentrales.

Centraal in de campagne staat daarom het streven om het Indonesische eiland Sumba binnen tien jaar volledig van duurzame energie te voorzien. De meeste inwoners hebben daar nu geen beschikking over energiebronnen. Wat dat betekent, is voor de gemiddelde inwoner van Nederland moeilijk voor te stellen. Daarom schreven wij een prijsvraag uit voor de beste video over hoe je op een eiland zonder elektriciteit en brandstoffen kunt leven. Of overleven beter gezegd. Die benadering raakte een gevoelige snaar; we werden overstelpt met inzendingen voor *Expeditie Sumba*. De winnaars mogen in 2012 een bezoek brengen aan het eiland zelf. Positieve reacties en concrete ondersteuning waren er ook van een aantal bedrijven. Energiemaatschappij Greenchoice maakte een deel van de uitvoering van het Sumba-project mogelijk. Reisorganisatie Sawadee bood met succes klanten de mogelijkheid om bij boeking een bijdrage aan het Sumba-initiatief te doen.

Minder eenvoudig is het om mensen te motiveren om zelf energie te besparen. Hivos bedacht een campagne om mensen in Nederland op een slimme manier te verleiden tot minder energieverbruik. *Seduce to Reduce* is gebaseerd op het idee dat mensen door het ontwerp van hun omgeving kunnen worden verleid om wel iets te doen. Teken in een gebouw bijvoorbeeld rode lijnen op de grond die naar de trap lopen, en bezoekers laten de lift schieten. In beperkte kring sloeg dit 'nudge'-concept zeer aan en gingen mensen er zelf mee aan de slag, maar op grotere schaal gebeurde er nog te weinig mee. Het komende jaar zullen we zoeken naar manieren om deze vorm van energie besparen onder de aandacht van een grotere groep mensen te brengen.

Toekomst zonder kinderarbeid

Met 215 miljoen kinderen in de wereld die werken in plaats van naar school gaan, blijft het nodig kinderarbeid onder de aandacht te brengen. Met de campagne 'Stop Kinderarbeid – school, de beste werkplaats' streeft Hivos samen met partners in Noord en Zuid naar het tegengaan van kinderarbeid en het bevorderen van onderwijs in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. In Nederland voert Hivos de campagne samen met de Algemene Onderwijsbond (AOB), FNV Mondiaal, ICCO & Kerk in Actie, de Landelijke India Werkgroep (LIW) en Stichting Kinderpostzegels Nederland. In Europa zijn IBIS (Denemarken), Cesvi (Italië) en People in Need (Tsjechië), evenals Hivos lid van de Alliance2015, de voornaamste partners.

De campagne omvatte ook in 2011 weer uiteenlopende activiteiten. In Nederland en Europa werden politici en bedrijven aangesproken op hun verantwoordelijkheid. Een voorbeeld van dat laatste was een actie, gericht op het bedrijfsleven, om de positie van kinderen in de verwerking van hazelnoten in Turkije onder de aandacht te brengen. Die hazelnoten worden onder meer in chocopasta verwerkt. De actie trok veel aandacht van de media en leidde ook tot Kamervragen. Ook het Europees Parlement besteedde aandacht aan de kwestie. Hivos leverde informatie aan het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie die relevant was voor de beantwoording van deze vragen.

Bij het bedrijfsleven drong Hivos in het kader van de campagne aan op openheid en actie inzake kinderarbeid. Verschillende ondernemingen die hazelnoten verwerken hebben daarop onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren in hun productieketens en richtlijnen doorgevoerd die hun toeleveranciers verplichten kinderarbeid uit te sluiten. Behalve met individuele bedrijven voert Hivos ook overleg met

de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie, de branchevereniging van voedselverwerkende ondernemingen. Naar aanleiding hiervan heeft de federatie haar leden opgeroepen om serieus onderzoek te doen naar mogelijke gevallen van kinderarbeid en daartegen actie te ondernemen.

Ook de totstandkoming van producten als tapijten en bakstenen kan gepaard gaan met kinderarbeid; de campagne richtte zich daarom eveneens op de bedrijven die bij deze productieketens betrokken zijn, waarbij het door de campagne ontworpen actieplan voor kinderarbeidvrije ondernemingen werd aangeboden. Hivos en de andere deelnemers in de campagne leverden ook bijdragen aan het Platform Kinderarbeid binnen het Initiatief Duurzame Handel. Dat gebeurde onder meer door het leveren van informatie voor de totstandkoming van de publicatie *Business practices and lessons learned on addressing child labour* van dit Platform.

In landen waar veel kinderarbeid bestaat, zetten wij ons in voor de totstandkoming van 'kinderarbeidvrije zones'. Dat zijn gebieden waar alle partijen - ouders, werkgevers, leerkrachten, vakbonden, overheid én kinderen - samenwerken om kinderarbeid uit te bannen en ervoor te zorgen dat alle kinderen tot vijftien jaar regulier dagonderwijs kunnen volgen. Staatssecretaris voor ontwikkelingssamenwerking Ben Knapen omarmde het concept en noemde in de Tweede Kamer de kinderarbeidvrije zones een exemplarische methode om kinderarbeid te bestrijden. De aanpak werd ook genoemd in de Mensenrechtennota en andere beleidsdocumenten van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Eveneens werd een vertegenwoordiger van de campagne uitgenodigd voor een hoorzitting over mensenrechten in de Tweede Kamer.

Invoering van de kinderarbeidvrije zones is alleen mogelijk met sterke lokale partners die gemotiveerd en toegerust zijn om dit model in de praktijk te brengen. Onze partner MV Foundation in India, waar de campagne op haar initiatief begon, vierde in 2011 het feit dat zij in de loop der jaren een miljoen kinderen uit het werk heeft gehaald en naar het formele onderwijs heeft weten te begeleiden. Wij zijn dan ook heel trots met deze organisatie samen te werken. Bovendien kan MV Foundation door deze ervaring een grote rol spelen in het aanjagen van gelijksoortige initiatieven elders. Latijns-Amerikaanse partnerorganisaties hebben begin 2011 een bezoek gebracht aan MV Foundation in India om te leren van de succesvolle aanpak in de praktijk. MV Foundation nam in 2011 ook deel aan een workshop die 'Stop Kinderarbeid' in Oeganda organiseerde voor Afrikaanse partnerorganisaties ter versterking van hun capaciteit op het gebied van beleidsbeïnvloeding. MV Foundation kon concrete handvatten bieden voor het verkrijgen van meer steun voor het concept van kinderarbeidvrije zones. Hivos gelooft sterk in dergelijke vormen van Zuid-Zuid-samenwerking. Via het Mensenrechtenfonds ondersteunde het ministerie van Buitenlandse Zaken het uitwisselingsprogramma.

Begin 2012 kregen wij het goede nieuws dat de Nationale Postcode Loterij de aanvraag van de campagne heeft gehonoreerd met een toekenning van 3.189.588 euro. Dat geld zal gebruikt worden voor het programma 'Het begin van het einde van kinderarbeid', bedoeld om kinderarbeidvrije zones in Afrika te ontwikkelen.

Allemaal naar school

Halverwege de wiskundeles moet Najah naar voren komen. Ze wringt zich tussen de schoolbanken door en pakt een krijtje van de richel onder het schoolbord. “Als drie maal P gedeeld door acht 24 is, hoeveel is P dan?”, vraagt de leraar. Zelfverzekerd draait Najah zich naar het bord en begint te rekenen.

De klas kijkt toe. Het lokaal is overvol, stoffig en warm. De kinderen zitten in blauwe uniformen aan oude bruine banken. Aan de muur hangen vergeelde posters met werkwoordvervoegingen, tafels en plantennamen, maar het licht dat door de ramen komt is zo fel, dat bijna niets te lezen valt. Buiten brandt de Oegandese zon op volle kracht.

In een mum van tijd zet Najah twee dikke strepen onder het getal 64. Als de leraar met een knikje bevestigt dat het antwoord goed is geeft de klas haar een applaus. Verlegen van zoveel aandacht verbergt ze haar gezicht even achter haar schrift. Als ze weer gaat zitten keert de rust terug. De kinderen zijn muisstil en de les gaat verder.

Najah zit naast een jongetje dat geen blauw uniform draagt. Hij heeft een van haar pennen geleend. In de middagpauze hebben ze allebei niets gegeten. Basisonderwijs is gratis in Oeganda, maar een uniform, drie maaltijden en de juiste schoolspulletjes zijn voor veel ouders bijna niet te betalen. Toch gaan de kinderen van Najah's dorp sinds vorig jaar allemaal naar school. Ook Najah zelf werkt niet meer. Alles wordt langzaam beter.

Kitubulu ligt aan de weg die het vliegveld van Entebbe verbindt met de hoofdstad Kampala. Het machtige Victoriameer ligt op steenworp afstand. Er wordt gevist, geboerd en gehandeld; er worden auto's gewassen, haren gekapt en manden gevlochten. Maar niet meer door kinderen. Het dorp is een van de eerste 'Child Labour Free zones' in Oeganda. Ouders, werkgevers, leerkrachten, vakbonden, overheid en kinderen in het dorp zijn ervan overtuigd dat kinderarbeid geen noodzakelijk kwaad is, maar gewoon kwaad. Iedereen doet wat hij of zij kan om het niet te laten voortbestaan.

Ook Najah's moeder is overtuigd. Tot voor kort nam ze haar dochter elke ochtend tussen zeven en elf mee naar de akkers naast het dorp om een klein beetje meer te verdienen. Pas daarna ging Najah naar school. Zo deden alle moeders het, de extra inkomsten waren hard nodig. Maar sinds de kinderen niet meer werken zijn de lonen gestegen. Werkgevers kunnen geen gebruik meer maken van de goedkope kinderarbeid en zijn daardoor genoodzaakt om meer te betalen aan volwassenen als Najah's moeder.

Toen Najah van het land werd gehaald en naar school gebracht kocht haar moeder wat schriften, een paar pennen en een uniform. Na een korte brugperiode mocht ze meedoen in een klas met leeftijdsgenootjes. Haar school is nog steeds overvol, lesmateriaal is schaars en haar dorp wordt maar langzaam welvarender, maar Najah leert, speelt en heeft vriendinnen gemaakt. Ze kan gewoon kind zijn. Later wil ze verpleegster worden.

5. Doen we het goed?

Als professionele organisatie wil Hivos voortdurend weten of haar werk tot de beoogde resultaten leidt. Eveneens willen we lering trekken uit de praktijk: wat werkt, en onder welke omstandigheden, en wat werkt niet. Evalueren, de voortgang volgen (monitoren), resultaatmeting en controle zijn de belangrijkste instrumenten om inzicht te krijgen of we het goed doen.

Resultaatmeting

Resultaatmeting is en blijft een onderwerp voor verhitte discussies – ook voor Hivos. Niet omdat de noodzaak bestreden wordt, maar omdat het de vraag is of wat je wilt weten ook datgene is wat je kunt meten, of omdat resultaten soms pas op langere termijn zichtbaar worden. Hivos kiest in deze discussie voor een niet-dogmatische opstelling, waarbij we echter een paar uitgangspunten overeind houden. Eén daarvan is dat resultaatmeting in de eerste plaats de effectiviteit van de partners ten goede moet komen. Dat betekent dat partners bij voorkeur zelf (maar wel in overleg) de methoden en indicatoren voor hun resultaatmeting bepalen, in plaats van dat deze van bovenaf opgelegd worden. Het betekent ook dat Hivos resultaten accepteert die niet volledig objectief vast te stellen zijn, maar die, nadat ze door de partners geanalyseerd zijn, wel bijdragen aan een betere interventiestrategie. Een ander uitgangspunt is dat de sociale veranderingsprocessen waaraan onze partners bijdragen zich weliswaar laten beïnvloeden, maar zeker niet laten plannen. Modellen zijn nodig, maar kunnen de werkelijkheid nooit volledig (ver)vangen en zijn daarom niet meer dan een hulpmiddel – nuttig, maar geen doel op zich.

De maatschappelijke veranderingen waarvoor partners zich inzetten, vergen vaak een lange adem. Van sommige inspanningen is het resultaat pas na tien jaar zichtbaar. Van processen die zich over een zo lange tijd voltrekken en die onderhevig zijn geweest aan veel verschillende maatschappelijke krachten, is niet eenduidig vast te stellen wie voor het resultaat verantwoordelijk was, zeker niet als die meting aan hoge wetenschappelijke eisen moet voldoen. Voor Hivos is dat geen reden om het dan maar niet te doen of om te denken dat dergelijke resultaten niet geteld mogen worden. Dat zou een veel te rechtlijnige, eendimensionale benadering zijn van de complexe wereld waarin onze partners werken.

Dat Hivos voor een niet-dogmatische benadering kiest, wil niet zeggen dat we een losse aanpak voor monitoring en evaluatie hanteren. Integendeel. Met iedere partnerorganisatie worden duidelijke resultaatafspraken gemaakt, die vastgelegd worden in het contract. De partners rapporteren jaarlijks over de voortgang aan de hand van voor hen bruikbare indicatoren. Tussentijds bezoeken Hivos *programme officers* de partners en hun projecten om de resultaten (en soms het gebrek daaraan) te bespreken. Steekproefsgewijs worden partners en projecten door externe onderzoekers geëvalueerd, waarmee onze monitoring regelmatig een *reality check* krijgt.

Programma-evaluaties

Tussen 2003 en 2010 heeft Hivos een groot aantal programma-evaluaties zelf georganiseerd. Die evaluaties (die altijd door externe, gekwalificeerde onderzoekers werden uitgevoerd) hadden betrekking op een bepaald beleidsterrein en keken vijf tot tien jaar terug. Primair dienden deze programma-evaluaties ter verantwoording van de MFS-subsidies.

Binnen de huidige subsidieregeling (MFS-2) die in 2011 van start is gegaan, zijn de eisen voor programma-evaluaties sterk aangescherpt, waardoor organisaties ze bijna niet meer op eigen kracht kunnen uitvoeren. Daarom heeft Hivos samen met andere MFS-organisaties besloten de krachten te bundelen en de organisatie van de evaluaties aan derden uit te besteden. De verantwoordelijkheid voor de evaluaties is in handen gelegd van WOTRO, een onafhankelijke academische instelling die als hoofdtaak heeft om onderzoeksvoorstellen op (academische) kwaliteit te beoordelen en te financieren. De selectie van projecten en onderzoekers gebeurt op basis van de kwaliteitscriteria van WOTRO. Hivos noch een van de andere MFS-organisaties heeft ook maar enige invloed op deze

selectie. Ook de methodologie is drastisch veranderd. Voor een belangrijk deel van de te evalueren projecten zal gewerkt worden met een nulmeting en een controlegroep.

Samenwerking was dringend noodzakelijk, omdat de aanpak met (wetenschappelijk betrouwbare) nulmetingen en controlegroepen zeer kostbaar zou worden voor individuele organisaties en omdat op deze manier eerder de vereiste dekkingsgraad bereikt zou worden. Door de noodzakelijke lange voorbereidingstijd hebben in 2011 nog geen programma-evaluaties plaatsgevonden. De waarde van deze evaluaties ligt juist in de methodologische zorgvuldigheid en onderzoeksmatige onafhankelijkheid, wat nu eenmaal tijd kost.

Hoewel er in 2011 geen programma-evaluaties zijn gestart of afgerond, kwam eind dat jaar wel het conceptrapport beschikbaar waarin de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) een eindoordeel gaf over de kwaliteit van de programma-evaluaties in de periode 2007-2010. De IOB is daarin kritisch, maar constateert ook belangrijke verbeteringen vergeleken met de periode 2003-2006. Voor Hivos is de wetenschap dat het beter kan belangrijk, maar minstens zo belangrijk is de constatering dat de inspanningen van de afgelopen jaren hun vruchten hebben afgeworpen. Bevond Hivos zich in 2006 nog in de achterhoede, nu mogen we trots zijn op een mooie plaats onder de koplopers. Op veel belangrijke onderdelen is de kwaliteit van de door Hivos georganiseerde evaluaties aantoonbaar vooruit gegaan. Die lijn trekken we graag door in de evaluaties die wij zelf blijven organiseren. Deze evaluaties zullen minder dan voorheen dienen om uitspraken te doen over de effectiviteit van een heel beleidsterrein van Hivos en zich meer richten op innovaties en deelterreinen. Dat zal ten koste gaan van de algemene geldigheid van de resultaten van de programma-evaluaties, maar tegelijkertijd ook een beter inzicht bieden in de vraag welke aanpak werkt en waarom.

Inspecties en financiële verantwoording

Hivos vraagt van haar partners, naast een inhoudelijk verslag, ook een gedegen (door een externe accountant gecontroleerde) financiële verantwoording. Alleen partners met een eenmalig, kortlopend contract of partners die van Hivos een bijdrage van minder dan 25 duizend euro ontvangen, hoeven geen accountantsverklaring te overleggen. De jaarrekening moet inzage geven in de financiële situatie van de gehele organisatie en mag zich niet beperken tot de bijdrage van Hivos. Zodoende krijgt Hivos niet alleen inzicht in de rechtmatigheid van de bestedingen, maar ook in de kwaliteit van het financieel beheer van partners. Hivos beoordeelt onder meer de redelijkheid van de financiële reserves, de mate waarin de uitgaven in lijn zijn met de begroting en of partners voldoende inkomsten uit andere bronnen halen.

Daarnaast voert Hivos ook zelf controles – financiële inspecties – uit bij partners. Vermoedens van fraude kunnen daarvoor aanleiding zijn, maar ook de constatering dat de kwaliteit van het financieel-administratieve beheer van de partner enige ondersteuning behoeft. Als partners niet aan de verplichting voldoen om tijdig inzage te geven in hun financiële situatie, of erger, als er sprake is van wanbeheer of fraude, treedt het sanctiebeleid van Hivos in werking.

In 2011 voerde Hivos inspecties uit bij partners in Nicaragua, India en Indonesië. De inspecties in Nicaragua en India werden beide bij een grote, zeer succesvolle partnerorganisatie uitgevoerd. In beide gevallen moesten we constateren dat de aandacht voor resultaten ten koste was gegaan van de aandacht voor financieel beheer en administratieve zorgvuldigheid. Gelukkig konden we ook vaststellen dat er geen enkele reden is om te twijfelen aan de financiële integriteit van de betrokken organisaties. Omdat Hivos bijzonder hecht aan het zoveel mogelijk uitsluiten van risico's met betrekking tot het financieel beheer, hebben we sterk aangedrongen op maatregelen, zoals het versterken van de interne controlefunctie. Ook zijn afspraken gemaakt over opvolging van de aanbevelingen.

De inspecties in Indonesië vonden plaats bij kleinere organisaties en dat was ook terug te zien in de bevindingen en aanbevelingen, variërend van het overschakelen op een geautomatiseerde boekhouding, het vastleggen van financiële procedures tot het tijdig inschakelen van belastingadviseurs. Met alle organisaties hebben we afspraken gemaakt over opvolging van de aanbevelingen. Hierop zal bij reguliere veldbezoeken worden teruggekomen.

In 2011 zijn er geen meldingen van fraude binnengekomen en heeft Hivos ook anderszins geen onrechtmatigheden geconstateerd die op corruptie of fraude bij partnerorganisaties duiden. Daarmee steekt 2011 positief af tegen voorgaande jaren.

6. Waar komt ons geld vandaan?

Hivos' grootste financier is de Nederlandse overheid. In het kader van de MFS-subsidie kregen wij in 2011 52,4 miljoen euro toegekend. Al langer streven wij naar een verbreding van de financiële basis voor ons werk. Gezien de stevige concurrentie op de zogenoemde charimarkt heeft Hivos ervoor gekozen om de diversificatie van middelen te realiseren door vooral grotere internationale donoren te benaderen. Deze benadering is vruchtbaar gebleken. In 2011 bedroeg deze zogeheten eigen bijdrage 50 procent, ruim boven de 25 procent die binnen het medefinancieringsstelsel vereist is. Dat is vooral te danken aan de succesvolle samenwerking met verschillende internationale stichtingen, waarmee Hivos een aantal grote programma's heeft opgezet. Daarnaast konden wij wederom rekenen op een aantal gehonoreerde aanvragen bij de Europese Unie. De eigen fondsenwerving in Nederland bedroeg 1,5 miljoen euro.

Baten uit eigen fondsenwerving

Bedrijfsleven

Samenwerking met het bedrijfsleven kan voor ontwikkelingsorganisaties van grote waarde zijn in de bestrijding van armoede in het Zuiden. Innovatieve vormen van publiek-private samenwerking leveren een substantiële bijdrage aan duurzame ontwikkeling. Dat geldt in het bijzonder als hun gezamenlijke aanpak behalve effectief ook zakelijk interessant is. Het partnerschap van Hivos met de Triodos Bank is al sinds 1994 uiterst succesvol. De laatste jaren voert Hivos een gericht beleid om meer bedrijven bij de uitvoering van haar werk te betrekken. Met succes. Bedrijven willen graag deelnemen in ontwikkelingsprojecten als onderdeel van hun beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast biedt het bedrijfsleven producten en diensten, of detacheerde medewerkers met specifieke vakkennis die voor een korte periode bij Hivos of bij projecten van Hivos-partners worden betrokken. Ondernemingen zoals Loyens & Loeff, Yacht en PWC tonen zich zeer bereid om hun kennis en kunde (kosteloos) in te zetten om de bedrijfsvoering van Hivos en haar partners te verbeteren. In 2011 droeg het bedrijfsleven voor ruim 590 duizend euro bij aan de werkzaamheden van Hivos.

Particulieren

Hivos heeft een kleine, maar trouwe kern van vaste donateurs. Wij merken dat particulieren steeds vaker geïnteresseerd zijn in specifieke activiteiten en campagnes, zoals ons programma voor homo-emancipatie. De doelgroepen van Hivos zijn in de eerste plaats de humanistische achterban en andere burgers die zelfbeschikking, emancipatie en duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan. Meestal zijn dat individuele gevers, maar soms gaat het ook om opbrengsten van een actie door een groep betrokken en georganiseerde donateurs. In de communicatie stelt Hivos de kracht van mensen en het werk van haar partners centraal. Wij willen daarbij een realistisch beeld van armoedebestrijding geven en donateurs een positief handelingsperspectief aanreiken. In 2011 hadden wij 7.317 donateurs, een lichte stijging ten opzichte van het voorgaande jaar (7.176 donateurs). Dat was onder meer te danken aan een campagne om de positie van vrouwen in de Arabische wereld onder de aandacht te brengen, aan het (telefonisch) opnieuw aanspreken van bestaande donoren en aan het rechtstreekse contact tijdens evenementen zoals Roze Zaterdag. In 2011 werden drie mailings uitgestuurd, waarvan twee via het Hivos-magazine en één speciaal gericht op het Sumba-initiatief (zie hoofdstuk 4, programma *Action for Change*). De gemiddelde omvang van de giften was ruim 28 euro.

De activiteiten van Hivos en haar partners vinden weerklank in de samenleving. Dat blijkt uit de initiatieven van medewerkers van organisaties en bedrijven die ook in 2011 weer geld inzamelden om uiteenlopende projecten mogelijk te maken. Hen allen willen wij hartelijk danken. Een voorbeeld is Stichting de Ark in Barneveld, die al bijna twintig jaar met de verkoop van tweedehands boeken geld

inzamelt voor projecten van Hivos. Al enige jaren doen zij dit voor Hivos-partners die zich bezighouden met het bestrijden van kinderarbeid. Ook stichting Samen Verder in Eindhoven haalt al geruime tijd met haar jaarlijkse collecte geld op voor Hivos. Tennisorganisatie Smashing Valentine zamelde voor de tweede maal met haar toernooi voor homo's en lesbiennes geld in voor een van de Indonesische partnerorganisaties die zich inzet voor gelijke rechten en kansen.

Het Hivos Klimaatfonds biedt bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en particulieren de mogelijkheid om hun uitstoot van broeikasgassen te compenseren, door bij te dragen aan duurzame energievoorziening in ontwikkelingslanden. Sinds de oprichting in 2007 stelde het Klimaatfonds ruim honderd bedrijven in de gelegenheid om hun CO₂-'voetafdruk' te compenseren. Dat is een mooi resultaat, maar voor ons niet genoeg. Om het bereik van het fonds te vergroten, sloot Hivos het afgelopen jaar een overeenkomst met de Climate Neutral Group (CNG). Voortaan zal CNG de verkoop aan het bedrijfsleven van rechten voor de uitstoot van broeikasgassen (zogenoemde *carbon credits*) overnemen. In 2011 is een begin gemaakt met de overdracht van rechten ter waarde van in totaal ruim een miljoen euro aan CNG. Ter vergelijking: in het voorgaande jaar bedroegen de compensaties aan het Hivos Klimaatfonds zo'n 150 duizend euro. Bovendien zal CNG een deel van de *carbon credits* verhandelen via zijn consumentenmerk GreenSeat, waardoor jaarlijks de vliegreizen van 20 duizend mensen worden gecompenseerd.

Nederlandse bedrijven toonden grote belangstelling voor het Sumba Iconic Island Initiative, het programma dat dit Indonesische eiland binnen 10 jaar volledig van hernieuwbare energie moet voorzien. De reisorganisatie Sawadee biedt klanten de mogelijkheid om de compensatie voor de CO₂-uitstoot van hun vliegreis ten goede te laten komen aan dit initiatief. Ook energieleverancier Greenchoice ondersteunde het programma, zowel met een eigen bijdrage als door klanten op te roepen hetzelfde te doen.

De inkomsten van particulieren en vrijwilligersgroepen die zich voor Hivos inzetten (inclusief compensaties via het Hivos Klimaatfonds), bedroegen ruim 925 duizend euro, tegen 632 duizend in 2010. De kosten van fondsenwerving kwamen in 2011 op 20,6 procent (2010: 21,6 procent) van de ontvangsten, ruim onder de CBF-norm van 25 procent. Hivos heeft de gedragscode van het Centraal Bureau Fondsenwerving overgenomen en past deze richtlijnen toe in haar fondsenwerving gericht op particulieren.

Hivos heeft een klachtenregeling vastgesteld, waarbij donateurs eventuele klachten inzake de fondsenwerving kunnen melden. Er zijn in 2011 49 klachten binnengekomen. Circa 25 procent daarvan had betrekking op de administratieve afhandeling van giften. De overige klachten waren van diverse aard.

Ook op andere manieren stellen burgers hun geld beschikbaar om ontwikkeling in het Zuiden mogelijk te maken. Het aantal spaarders binnen het Noord-Zuid Plan van de Triodos Bank nam toe van ruim 8.400 in 2010 tot 8.644 in het afgelopen jaar. Gezamenlijk legden zij 93,2 miljoen euro aan spaargeld in, tegen 89,7 miljoen euro in 2010. In totaal hebben bijna 16 duizend mensen aldus bijgedragen aan de verwezenlijking van de Hivos-doelstellingen.

Baten uit acties van derden

Een groot deel van de fondsen die Hivos uit particuliere bronnen ontvangt, komt uit de opbrengst van acties van derden. In 2011 leverde dit een totaalbedrag op van 5,9 miljoen euro.

Sinds 2007 is Hivos beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij. Het afgelopen jaar ontving Hivos 900 duizend euro. Dit bedrag werd in 2011 grotendeels besteed aan activiteiten op het gebied van voorlichting en bewustwording over het belang van toegang tot duurzame energie in ontwikkelingslanden.

Zeer verheugd waren wij met het bericht dat Hivos in 2012 vanuit de extra trekking in aanmerking komt voor een totaalbedrag van circa 4,4 miljoen euro. Dit bedrag is bestemd voor de campagne 'Stop Kinderarbeid' (3,2 miljoen euro) en voor organisaties die opkomen voor homorechten (1,2 miljoen euro). Bovendien kregen wij te horen dat de Nationale Postcode Loterij de samenwerking met Hivos positief heeft geëvalueerd en dat de overeenkomst met Hivos als beneficiënt verlengd wordt met nog eens vijf jaar. Wij bedanken alle deelnemers aan de Nationale Postcode Loterij voor hun bijdrage.

Iedere dag meer dan een miljoen

Met de flinke bezuinigingen waar het kabinet-Rutte op inzet, neemt het belang van particuliere fondsenwervers zoals de Nationale Postcode Loterij toe. De goededoelenloterij is een bewezen en succesvol middel tot fondsenwerving. Jaarlijks werven de Nationale Postcode Loterij, BankGiro Loterij en VriendenLoterij 400 miljoen euro voor het goede doel. Dat is meer dan een miljoen euro per dag. Bovendien is de steun meerjarig en zijn de bijdragen vrij te besteden. De Goede Doelen Loterijen zijn hiermee de grootste fondsenwervers van Nederland en de derde van de wereld: 25 procent van alle private giften in Nederland is afkomstig van haar deelnemers. De Nationale Postcode Loterij heeft als missie het steunen van goede doelen die onder meer werken aan een rechtvaardige en groene wereld. Maandelijks spelen 3,5 miljoen huishoudens in Nederland met deze loterij mee, en met de helft van hun lot dragen ze bij aan een betere wereld. Het huidige kabinet heeft aangegeven het kansspelbeleid te willen moderniseren. Wij hopen dat de eventuele wijzigingen in de kansspelmarkt de Nationale Postcode Loterij voldoende ruimte laten om de succesvolle fondsenwerving op dit niveau voort te zetten. Zonder de loterijen zouden wij een aantal bijzondere initiatieven niet kunnen realiseren.

Speciale vermelding verdient ook Stop Aids Now! (SAN!). Hivos is samen met het Aids Fonds, Cordaid, ICCO en Oxfam Novib oprichter van dit initiatief. Van SAN! ontving Hivos in het verslagjaar bijna 795 duizend euro ten behoeve van het werk van haar partnerorganisaties.

Institutionele fondsen

De afgelopen jaren heeft Hivos haar banden met een aantal internationale particuliere fondsen versterkt. Dit leidde tot verschillende grootschalige programma's die in 2011 zijn voortgezet. Belangrijke donoren - tevens samenwerkingspartners - op dit terrein zijn onder meer de Hewlett Foundation, Omidyar Network, Open Society Foundations en de Ford Foundation (zie ook het programma *Expression & Engagement*). De samenwerking met het Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria is verder uitgebreid. Hivos fungeerde in Bolivia en Guatemala al als de hoofdontvanger en fondsmanager van gelden die het Global Fund voor die landen beschikbaar stelt. In 2011 werd Hivos eveneens hoofdontvanger voor een regionaal programma in Zuidoost Azië. Dit programma omvat vier landen en is gericht op het terugdringen van de kwetsbaarheid voor en impact van HIV/Aids op seksuele minderheden in de samenleving. Het totaal van gelden dat Hivos in 2011 voor het Global Fund beheerde bedroeg 24,5 miljoen euro.

Particuliere Fondsenwerving

Schenkingsmiddelen (x 1.000 euro)

	2011	2010
Particulieren (incl. legaten)	925	632
Bedrijven en organisaties	591	763
Totaal eigen fondsenwerving	1.516	1.395
Alliance2015	1.233	0
Stichting DOEN	359	419
Stop Aids Now!	795	761
Nationale Postcode Loterij	1.328	514
Ford Foundation	519	0
Omidyar Network	984	0
Overige	648	2.373
Totaal acties derden	5.866	4.022
Totaal schenkingsmiddelen	7.382	5.417

Spaarmiddelen (x 1.000 euro)

Noord-Zuid Spaarrekening Triodos
Bank

Totaal spaarmiddelen	93.179	89.681
-----------------------------	---------------	---------------

Subsidies van overheden

In 2011 ontving Hivos 52,4 miljoen euro van haar grootste financier, de Nederlandse overheid. Daarnaast weet Hivos voor haar programma's al jaren subsidie te verwerven van andere overheden of publiekrechtelijke instanties (ruim 18 miljoen euro in 2011). We zijn, met zes afgesloten contracten, wederom succesvol geweest in het verkrijgen van fondsen van de Europese Unie. Het ging daarbij om aanvragen voor projecten met een specifiek thema waarbij Hivos-partners in het Zuiden betrokken zijn. Met succes hebben wij geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit van voorstellen en rapportages door partners conform de Europese regels. Daardoor bleef ook in 2011 het slagingspercentage van voorstellen voor EU-fondsen gehandhaafd, ondanks een grotere concurrentie voor deze vorm van financiering.

Hivos voert ook programma's uit en treedt op als fondsbeheerder in opdracht van bilaterale donoren in met name Afrika, maar ook in Centraal Amerika. Voor het Tanzania Media Fund werd de samenwerking voortgezet met het Britse DFID, Irish Aid, het Zweedse SIDA, het Deense Danida en het Zwitserse SDC. Het Vrouwenfonds in Nicaragua ontvangt steun van de Finse, Noorse, Zweedse, Deense en Oostenrijkse agentschappen en de Nederlandse ambassade. Het Noorse Norad financiert de uitvoering van een cultuurprogramma in Zimbabwe. Ambassades van Nederland en van andere EU-landen schakelen Hivos regelmatig in bij de uitvoering van projecten.

7. Met wie werken we samen?

Hivos hecht veel waarde aan de stem van degenen die op de een of andere manier bij het werk van Hivos zijn betrokken. Met sommige belanghebbenden werken wij ook nauw samen in het bereiken van onze doelstellingen. De voornaamste belanghebbenden bij het werk van Hivos zijn de partnerorganisaties in het Zuiden, het Nederlandse publiek, de overheid, het bedrijfsleven en – zeker niet in de laatste plaats – de eigen medewerkers. Regelmatig vindt overleg met deze *stakeholders* plaats. Met een aantal organisaties, fondsen, kennisinstellingen en bedrijven onderhoudt Hivos meerjarige samenwerkingsovereenkomsten. Daaronder vallen ook de Hivos Alliantie voor de uitvoering van het MFS-2-programma en het Europese Alliance2015-netwerk.

Amerikaanse foundations

Hivos werkt sinds 2005 samen met de Open Society Foundations (OSF), een initiatief van de filantroop George Soros. Doelstelling van OSF is het bevorderen van democratisering en maatschappelijke vrijheden. Dat sluit naadloos aan bij het beleid van Hivos. De samenwerking richt zich vooral op de inzet van ICT & media en kunst & cultuur als middelen om vrijheid van meningsuiting, pluralisme en democratie te bevorderen in met name Centraal-Azië. OSF is eveneens partner in het Transparency and Accountability Initiative, waaraan ook Hivos deelneemt.

Met de Ford Foundation werkt Hivos samen op een breed aantal terreinen: homorechten, vrouwenrechten, financiële dienstverlening en duurzame productie. De samenwerking strekt zich uit tot Oost-Afrika, Zuidelijk Afrika, Latijns-Amerika en India. De samenwerking van Hivos met de William and Flora Hewlett Foundation begon in 2008. Met ons waren ze actief betrokken bij de ontwikkeling en financiering van het eerder genoemde Twaweza-programma in Oost-Afrika. Net als Hivos kent het fonds een grote waarde toe aan een vernieuwende aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Met Arcus werkt Hivos samen bij het bevorderen van de rechten van seksuele minderheden. Sinds 2010 werkt Hivos ook samen met het Omidyar Network. Met deze filantropische investeringsmaatschappij steekt Hivos 2 miljoen dollar in het Africa Transparency and Technology Initiative (ATTI) in Oost-Afrika.

Nederlandse organisaties

Hivos voelt zich verwant met een aantal Nederlandse organisaties die vanuit een gelijksoortige filosofie werken. Dat leidt tot specifieke samenwerkingsverbanden. Bijzondere vermelding verdient de samenwerking met Oxfam Novib, SNV en LBSNN. De samenwerking met Oxfam Novib heeft een lange geschiedenis en omvat tal van terreinen. In 2009 hebben we in die samenwerking een grote stap gezet door afspraken te maken over de rolverdeling in het Zuiden. Belangrijkste samenwerkingsproject in 2011 was de opzet van het kennisprogramma over biodiversiteit.

Met SNV werkt Hivos nauw samen in de uitvoering van de biogasprogramma's in Afrika, Indonesië en Nicaragua. De technische ervaring die SNV heeft opgebouwd met soortgelijke programma's in onder meer Nepal is van grote waarde gebleken bij de opzet van deze activiteiten.

Met het Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland-Nicaragua (LBSNN) voeren wij het programma *Caminando Juntos* uit. Nederlandse gemeenten, aangesloten bij het LBSNN, dragen via dit initiatief bij aan beter onderwijs en de ontwikkeling van bedrijven in Nicaragua.

Op het gebied van de aidsbestrijding bleven we actief binnen Stop Aids Now! (SAN!), een initiatief van het Aids Fonds, Cordaid, ICCO, Hivos en Oxfam Novib. De deelnemers combineren hun expertise en brengen hun partners met elkaar in contact om nieuwe en effectieve strategieën te ontwikkelen. Hivos is actief lid van Partos, de branchevereniging voor particuliere organisaties voor internationale samenwerking in Nederland. De vereniging bestaat uit circa honderd organisaties die actief zijn op dit

terrein. De rol van Partos als belangenbehartiger en als aanjager van kwaliteitsverbetering onder de leden is steeds belangrijker, zoals in het politieke en maatschappelijke debat over ontwikkelingssamenwerking. Sinds 2010 is de algemeen directeur van Hivos vicevoorzitter van Partos.

Hivos Alliantie

Sinds 2009 vormen Hivos, IUCN NL, Mama Cash en Free Press Unlimited een strategisch partnerschap onder de naam Hivos Alliantie. Gezamenlijk voeren de organisaties programma's uit in het kader van het medefinancieringsstelsel (MFS-2), op basis van een meerjarig strategisch plan voor de periode 2011-2015.

Met IUCN NL is de samenwerking gericht op het gebied van biodiversiteit. Met Mama Cash werken we al jaren aan de versterking van de vrouwenbeweging in het Zuiden. Het gezamenlijk beheerde Riek Stienstrafonds voor emancipatie van lesbische vrouwen in ontwikkelingslanden werd in 2011 opgeheven. Met Free Press Unlimited is een vernieuwd mediaprogramma opgezet in het kader van de Hivos Alliantie en de aanvraag voor het medefinancieringsprogramma 2011-2015.

Alliance2015

Hivos was in 2000 medeoprichter van Alliance2015, haar belangrijkste strategische samenwerkingsverband in Europa. Het netwerk, dat in 76 landen actief is, ontleent zijn naam aan de VN-Millenniumdoelen die in 2015 gerealiseerd moeten zijn. De overige leden zijn Acted (Frankrijk), Concern (Ierland), Welthungerhilfe (Duitsland), Ibis (Denemarken), Cesvi (Italië) en People In Need (Tsjechië). In 2010 (cijfers over 2011 zijn nog niet bekend) bedroegen de gezamenlijke bestedingen 550 miljoen euro, tegenover inkomsten van 635,3 miljoen euro. Van de uitgaven besteedden de Alliance-leden ruim 65 procent aan de Millenniumdoelen en bijna 30 procent aan noodhulp.

Belanghebbenden

Partnerorganisaties en maatschappelijk middenveld in het Zuiden

Hivos organiseert regelmatig consultaties met partnerorganisaties op ieder continent. Dat gebeurt meestal als onderdeel van de formulering van een nieuw bedrijfsplan. In 2011, het eerste jaar van het huidige meerjarenplan, vonden consultaties met partners plaats aan de hand van conferenties over specifieke thema's. De regiokantoren en lokale vertegenwoordigingen organiseren regelmatig bijeenkomsten waar partnerorganisaties en andere lokale actoren zich kunnen uitspreken over het beleid van Hivos op een bepaald werkgebied. Dat is van belang om nieuwe vraagstukken in kaart te kunnen brengen en zo nodig onze strategie bij te stellen. De aanwezigheid van Hivos-kantoren in de verschillende regio's, sinds 2011 uitgebreid met Oost-Afrika en Zuid-Amerika, is belangrijk voor een regelmatig en laagdrempelige communicatie met partners.

In het Bedrijfsplan 2011-2015 spreekt Hivos zich uit voor een grotere inbreng vanuit de Zuidelijke *civil society* in haar beleid. Het afgelopen jaar hebben wij met name gekeken naar de wijze waarop vertegenwoordigers van het maatschappelijk middenveld de Hivos-regiokantoren het beste van advies kunnen dienen. Het aanvankelijke idee om voor ieder regiokantoor een adviesraad in te stellen heeft plaatsgemaakt voor een opzet waarin vertegenwoordigers van het maatschappelijk middenveld en andere Zuidelijke actoren op verschillende momenten in de jaarlijkse beleidscyclus van Hivos een rol krijgen. Hiermee wordt de diversiteit van meningen en de flexibiliteit geborgd.

Met dezelfde motivatie zal Hivos in haar Raad van Toezicht personen opnemen uit de regio's waar zij werkzaam is. Besloten is om drie Zuidelijke leden te benoemen. In 2012 zal de procedure in gang worden gezet, waarna drie huidige leden van de Raad van Toezicht zich zullen terugtrekken.

In 2011 vond geen nieuw onderzoek plaats naar de tevredenheid van de partners over de relatie met Hivos. De laatste peiling dateert van 2009; een nieuw onderzoek is voorzien voor 2012.

Overheid en politiek

Als grootste donor van Hivos is het ministerie van Buitenlandse Zaken vanzelfsprekend een belangrijke *stakeholder*. Ook acht Hivos het van belang om Nederlandse politici regelmatig te informeren over ons werk en over de praktijk van ontwikkelingssamenwerking in het algemeen. Belangrijkste onderwerp in 2011 was de toekomst van ontwikkelingssamenwerking, zowel binnen het Nederlands beleid als in internationaal verband. In het verlengde van het debat daarover binnen ons eigen *Future Calling* initiatief en van het Hivos kennisprogramma belegden wij met het ministerie onder meer een gesprek met Michael Edwards, toonaangevend deskundige op dit gebied. Hivos voerde daarnaast regelmatig overleg met het departement en woordvoerders in de Tweede Kamer over een breed scala aan thema's. In 2011 betrof dit onder meer de ontwikkelingen in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, vrijheid op het internet (conferentie), vrouwen en ontwikkeling en duurzame energie. Hivos hecht verder veel belang aan een goede relatie met de Nederlandse ambassades. De medewerkers op de Hivos-regiokantoren spelen daarin een centrale rol. De samenwerkingsrelaties met de ambassades in Tanzania en Bolivia waren in 2011 mooie voorbeelden van complementariteit en goede afstemming. In het eerste geval betrof dat het Tanzania Media Fund, in Bolivia heeft de ambassade haar deelname in het Vrouwenfonds verlengd.

Bedrijfsleven

De afgelopen jaren zijn wij op uiteenlopende gebieden steeds meer gaan samenwerken met ondernemingen. Hivos beschouwt het bedrijfsleven dan ook als een vanzelfsprekende groep belanghebbenden bij haar werk. Omgekeerd zijn veel bedrijven sterk gemotiveerd om bij te dragen aan de verwezenlijking van ontwikkelingsprojecten. Al sinds 1994 werkt Hivos nauw samen met de Triodos Bank. Dat gebeurt vooral in het Hivos-Triodos Fonds (HTF) en het Noord-Zuid Spaarplan (zie ook hoofdstuk 4, programma *Green Entrepreneurship*). HTF is een bundeling van kennis over bankieren en over ontwikkelingsprocessen, kennis die wordt ingezet voor het verlenen van microfinanciering en andere financiële diensten. Het kapitaal voor HTF is afkomstig van Nederlandse spaarders die hun geld inleggen op Noord-Zuid-rekeningen bij Triodos. In 2011 bedroeg de gezamenlijke inleg bijna 93,2 miljoen euro.

Bedrijven zoals Loyens & Loeff, Yacht en PWC zetten hun kennis en kunde (kosteloos) in om de bedrijfsvoering van Hivos en haar partners te verbeteren. Het samenwerkingsverband met Kruidenier Foodservices, een van de grootste Nederlandse bedrijven op dit gebied, leidde afgelopen jaar tot de levering van duurzaam geproduceerd fruit uit Latijns-Amerika. De ervaringen van de samenwerking met Logica, waardoor onze partner MV Foundation beter in staat is te werken aan de bestrijding van kinderarbeid in India, zijn in 2011 te boek gesteld in de publicatie *Beyond Philanthropy*.

Met de Rabobank Foundation werkt Hivos samen aan het bevorderen van duurzame energie in ontwikkelingslanden. Daarin komt het netwerk van vijftig Hivos-partners die op dit gebied actief zijn samen met de financiële diensten van Rabobank Foundation. Via de kredietfaciliteiten van de Rabobank Foundation kwamen in 2011 de eerste kleine leningen beschikbaar voor boeren die een biogasinstallatie willen laten bouwen. Bedrijven nemen ook deel aan het Hivos Klimaatfonds door hun uitstoot van broeikasgassen te compenseren en daarmee bij te dragen aan duurzame energievoorziening in het Zuiden.

Nederlands publiek en donateurs

Donateurs en belangstellenden hebben steeds meer behoefte aan interactieve communicatievormen. Zij willen niet alleen geïnformeerd worden over het werk van Hivos, maar ook zien wat partners in de verschillende landen doen - en daarover met elkaar en met Hivos-medewerkers van gedachten wisselen. De Hivos-website biedt die mogelijkheden. Niet alleen bieden wij daar een overzicht van en weblinks naar de partnerorganisaties, ook kent de site inmiddels een groeiende *community* van mensen die zich actief betrokken voelen bij ontwikkelingssamenwerking. In 2011 maakte dit netwerk

een sterke groei door tot 3.500 leden uit binnen- en buitenland, tegen 1.700 in 2010. Een doorslaand succes was de webcampagne Ondertitel de Tiran, waarbij mensen korte fragmenten van toespraken door dictators konden voorzien van zelfgekozen onderschriften. Dat leverde achtduizend filmpjes op, die door 300 duizend bezoekers bekeken werden.

Hivos is eveneens erg actief op sociale netwerken als Facebook, Twitter en YouTube. Op Twitter heeft Hivos inmiddels drieduizend volgers (1.400 in 2010). Bijna drieduizend mensen volgen de activiteiten van Hivos via onze digitale nieuwsbrief. Op de speciale website van het Hivos-kennisprogramma (www.hivos.net) worden bezoekers aangemoedigd om deel te nemen aan discussies over specifieke thema's.

De relatie met donateurs wordt verder onderhouden via het driemaandelijks Hivos Magazine en de maandelijkse digitale Nieuwsbrief. Voor medewerkers en achterban organiseren de leden van de Humanistische Alliantie (waaronder Hivos) een jaarlijkse netwerkdag. Daarnaast wordt het Nederlandse publiek regelmatig over het Hivos-werk geïnformeerd via 'Wereldbericht' in de elektronische nieuwsbrief van de humanistische omroep HUMAN.

De samenwerking met de Nationale Postcode Loterij stelde Hivos in staat om een groter publiek te informeren over de effecten van onze programma's op het dagelijks leven van mensen in ontwikkelingslanden.

Hivos-medewerkers

Hivos beschouwt haar medewerkers als haar sociaal kapitaal en bevordert bewust een sfeer van openheid en actieve participatie. Investeren in haar mensen past dan ook volledig in het Hivos-beleid. Om die reden zijn alle activiteiten op het gebied van interne scholing, individueel en in teamverband, gebundeld in de Hivos Academy. Vlaggenschip van het programma is het Hivos Curriculum voor Professionals in Ontwikkelingssamenwerking, dat wij hebben opgezet in samenwerking met bureau Context. Het Curriculum is in 2011 geëvalueerd. Het komend jaar zullen wij op grond van deze inzichten een vervolgprogramma opzetten dat als basis zal dienen voor het toekomstige interne scholingsbeleid. (Zie ook Hoofdstuk 8 over de interne organisatie).

Ook het afgelopen jaar werden regelmatig lunchlezingen gehouden over kwesties van beleid en praktijk, naar aanleiding van een bezoek van partnerorganisaties, of in het kader van samenwerkingsrelaties in Nederland. Van steeds groter belang is de informatie-uitwisseling via HoRoScope, het Hivos-intranet. Met dit netwerk willen wij, ook bij toenemende geografische spreiding, bevorderen dat medewerkers op het hoofdkantoor, de zes regiokantoren en de lokale kantoren op de hoogte blijven van alle organisatiebrede zaken en zich bij Hivos als geheel betrokken voelen.

In 2011 ging ook het project *Future Calling* van start. Daarmee willen wij proberen een blik in de toekomst, niet alleen van Hivos maar ook van ontwikkelingssamenwerking als sector, te werpen door middel van debatten, online discussies en andere vormen, teneinde ideeën los te maken. Hivos-medewerkers spelen in dit debat een belangrijke rol en krijgen zo ook de gelegenheid om met buitenstaanders in dialoog te gaan. *Future Calling* zal in de eerste helft van 2012 worden voortgezet en moet resulteren in een aantal aanbevelingen.

8. Wie zijn wij?

Hoe ziet de werkorganisatie van Hivos eruit, en hoe wordt Hivos bestuurd en gecontroleerd? Dit zijn vragen die vandaag de dag steeds relevanter zijn. Transparantie en openheid staan bij Hivos hoog in het vaandel. Dit blijkt uit de bestuurlijke structuur, waarin we een heldere afbakening hebben gemaakt van bevoegdheden en een duidelijke scheiding aanbrengen tussen toezicht, bestuur en uitvoering. Sinds 1997 hanteert Hivos in bestuurlijke zin het Raad van Toezicht-model. Bij de invulling van haar bestuurlijke- en werkorganisatiewil Hivos de behoefte aan flexibiliteit, die ons werkveld kenmerkt, in evenwicht brengen met adequate verantwoording en doeltreffende controlesystemen. Binnen de Hivos-organisatie zijn hiertoe interne en externe *checks and balances* ingebouwd.

Bestuurs- en adviesorganen

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het handelen van de directie en het functioneren van Hivos als organisatie. Een apart verslag van de Raad van Toezicht is elders in dit jaarverslag opgenomen. Het bestuur wordt in juridische zin uitgeoefend door de (statutaire) directie. De directie bestaat uit de algemeen directeur en de directeur programma's en projecten.

Nevenfuncties van de algemeen directeur waren in 2011: lid van het bestuur van WOTRO (tot september), lid van de commissie Ontwikkelingssamenwerking van de Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV), vicevoorzitter van Partos en lid van de Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen. Uit hoofde van haar functie vertegenwoordigde zij Hivos in de Raad van Toezicht van het Hivos-Triodos Fonds, de Directieraad (adviesorgaan) van Stop Aids Now!, het bestuur van de Humanistische Alliantie en het bestuur van Alliance2015. De directeur programma's en projecten had als nevenfunctie het voorzitterschap van de Raad van Toezicht van het Triodos Sustainable Trade Fund.

Een college van (individuele) adviseurs, bestaande uit commissies van deskundigen op het gebied van de Hivos-thema's, vervult de maatschappelijke adviesfunctie.

Werkorganisatie

Regionale aanwezigheid

Het merendeel van de programma's wordt uitgevoerd door Hivos-medewerkers in de regio's. Met de opening van twee nieuwe regiokantoren in Kenia en Bolivia is de balans definitief verschoven van 'Den Haag' naar 'het veld'. Die ontwikkeling heeft geleidelijk vorm gekregen. Sinds eind jaren tachtig heeft Hivos de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van veel programma's in het Zuiden gedelegeerd naar de regionale kantoren. Door de lokale aanwezigheid verloopt de communicatie met partners soepeler en is informatie over de lokale context vollediger van aard en sneller beschikbaar. De staf is afkomstig uit de betrokken regio's, waardoor taalproblemen geen rol spelen. Dit stelt ons in staat om flexibel en adequaat te reageren op veranderende omstandigheden. De zes regiokantoren, met als werkgebieden Zuidelijk Afrika, Oost-Afrika, India, Indonesië & Oost-Timor, Zuid-Amerika en Midden-Amerika & Cuba, waren in 2011 verantwoordelijk voor 74 procent van de bestedingen.

De aanwezigheid van Hivos in het veld is in de afgelopen jaren uitgebreid met de vestiging van vertegenwoordigingen op nationaal niveau. In 2011 had Hivos vestigingen in Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Tanzania, Timor Leste en Zuid-Afrika. De kantoren in Mozambique en Zambia werden gesloten. Deze landenkantoren zijn veelal opgericht om de programma's uit te voeren en te beheren die Hivos heeft opgezet voor de uitvoering van grotere programma's die vaak gefinancierd worden door institutionele donoren. In 2012 zal een besluit vallen over het opzetten van een lokale vertegenwoordiging voor de regio West-Azië.

Hoofdkantoor

Het hoofdkantoor in Den Haag richt zich vooral op beleidsontwikkeling, kwaliteitsbewaking, automatisering, beleidsbeïnvloeding (via campagnes) en kennis en leren. Het programmabeheer vanuit het hoofdkantoor omvat alleen nog de wereldwijde partners en de regio West-Azië. Deze ontwikkeling is in lijn met de toenemende nadruk op door Hivos zelf geïmplementeerde programma's en de inbreng van partners en andere betrokkenen bij ons beleid. Door ons dichter bij de partners te vestigen, krijgt die inbreng directer gestalte en neemt de effectiviteit toe. Het afgelopen jaar heeft Hivos hard gewerkt om de mogelijke nadelen van een ver doorgevoerde decentralisatie – zoals risico's met betrekking tot eenheid van beleid, cultuur en communicatie – te ondervangen. De invoering van een geïntegreerde financiële en projectadministratie betekende hierin een belangrijke stap. In 2012 zullen wij voortgaan met intensivering van de interne communicatie en staat ook de uitwerking van de tweede fase van ons organisatiebrede scholingsprogramma (de Hivos Academy) op de agenda.

Thematische specialisatie en lokale aanwezigheid kenmerken de organisatorische opzet van Hivos. Sinds 2005 is de organisatie opgezet langs thematische lijnen. De aanzienlijke investeringen in kennisactiviteiten hebben geresulteerd in vijf specifieke kennisprogramma's rondom de voornaamste Hivos-thema's. Vanaf 2011 is de specialisatie versterkt door een concentratie op vier programma's, geleid door programmahoofden (voorheen hoofden van bureaus). Inhoudelijk hebben de *senior advisors*, die eveneens vanuit het hoofdkantoor werken, een belangrijke taak op het gebied van kennismanagement, programmaontwikkeling en opbouw van netwerken binnen deze programma's.

Bureaus en afdelingen

De dagelijkse leiding van Hivos is in handen van de directie. Het management bestaat verder uit de vier programmahoofden en het hoofd van het bureau Toetsing, Evaluatie en Controle (TEC). Ook de zes directeuren van de regiokantoren maken – op afstand – deel uit van het management. De coördinatie en uitvoering van de programma's wordt verder verzorgd door vier bureaus: Bureau Duurzame Economische Ontwikkeling, Bureau Democratisering, Rechten, Aids en Gender, Bureau Cultuur, ICT en Media en Bureau Externe Relaties. Toezicht op de juiste besteding van de projectgelden en de deugdelijkheid van de administratieve en financiële organisatie als geheel zijn de verantwoordelijkheid van het bureau TEC.

Daarnaast kent Hivos bureaus die verantwoordelijk zijn voor een aantal niet aan de thema's gebonden specialismen. Buiten de uitvoering van het programma *Action for Change* is het Bureau Externe Relaties verantwoordelijk voor de externe communicatie en fondsenwerving. Het bureau TEC bundelt expertise ten aanzien van onder meer kwaliteitsbewaking, resultaatmeting, monitoring en (programma-)evaluatie. Het Office for Donor Relations (ODR) is verantwoordelijk voor de toegang tot institutionele fondsen. ODR ondersteunt de bureaus en regiokantoren bij de internationale fondswerving. De afdelingen Financiën en Automatisering zijn verantwoordelijk voor de gang van zaken op het hoofdkantoor en voor de ondersteuning van de processen op de regiokantoren. De afdeling Automatisering is verantwoordelijk voor het systeembeheer van bedrijfsbrede processen, zoals de projectadministratie en het onderhoud van de verbindingen tussen hoofd- en regiokantoren. Het personeelsbeleid van Hivos is ondergebracht in de afdeling Human Resources.

Bezoldiging directie

De Raad van Toezicht stelt het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en de hoogte van andere bezoldigingscomponenten vast. In 2011 is dit pakket op advies van de remuneratiecommissie opnieuw bevestigd en geactualiseerd. De Raad van Toezicht laat zich daarbij mede leiden door de Adviesregeling Beloning Directeuren van Goede Doelen van VFI. Deze regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen. In tegenstelling tot de norm van het ministerie van Buitenlandse Zaken neemt de Adviesregeling van het VFI ook de

werkgeverslasten mee. De weging van de situatie bij Hivos vindt plaats door de remuneratiecommissie. De hoogte en samenstelling van de bezoldiging wordt in de jaarrekening verder uitgewerkt in de toelichting op de staat van baten en lasten.

Het bezoldigingsbeleid en de hoogte van de directiebeloning vallen binnen de richtlijnen van de Code Wijffels en binnen de norm die het ministerie van Buitenlandse Zaken aan medefinancieringsorganisaties stelt. Vanaf 2009 wordt dit jaarlijks apart getoetst door de accountant. De relevante werkelijke jaarinkomens van de directie bedroegen in 2011 voor de algemeen directeur mw. M. Monteiro € 108.314 (38 uur/12 mnd) en voor de directeur programma's en projecten dhr. B. Witjes € 74.677 (36 uur/12 mnd). Deze beloningen bleven binnen de relevante maxima (volgens de Code Wijffels, VFI en de richtlijnen voor MFS-organisaties).

Een gedetailleerd overzicht van de bezoldiging van de directie is opgenomen in de Jaarrekening.

Personeel en organisatie

Het proces van decentralisatie heeft duidelijke gevolgen voor het personeelsbestand. In 2011 telde Hivos in totaal 315 werknemers (2010: 256), van wie er 112 op het hoofdkantoor in Den Haag (2010: 127) en 203 in het veld werkzaam waren (2010: 129); 11 van hen waren als *expatriates* werkzaam op de lokale kantoren. Voor het eerst werden hierbij dit jaar alle medewerkers van grote eigen programma's meegeteld. In totaal kwam de personele bezetting uit op 287 voltijdseenheden, waarvan 96 vte op het hoofdkantoor en 191 in de regio's, tegen een totaal van 245 vte in 2010. Het personeel op de regio- en lokale kantoren – met uitzondering van de *expatriates* – werkt onder lokale arbeidsvoorwaarden en is afkomstig uit de betreffende regio's. De laatste groep valt onder de Rechtspositieregeling Expatriates 2010.

Hivos' missie en haar humanistische grondslag zijn richtinggevend voor het personeelsbeleid, dat gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:

- Rechtvaardigheid: gelijke behandeling en gelijke kansen, met ruimte voor maatwerk; respect voor het individu;
- Rechtszekerheid: duidelijkheid over rechten en plichten van de medewerkers en over de eisen van en mogelijkheden binnen Hivos;
- Openheid en duidelijkheid in communicatie;
- Individuele verantwoordelijkheid van de medewerker (en het management) voor resultaat;
- Ruimte voor initiatief en creativiteit.

Diversiteit

Hivos streeft naar optimale inzet van het potentieel van mensen om bij te dragen aan de verwezenlijking van de Hivos-missie en -doelstelling. Dat kan alleen als rekening wordt gehouden met hun diverse specifieke kenmerken, achtergronden en kwaliteiten. Hivos beschouwt diversiteit als een meerwaarde voor de organisatie. Onder diversiteit verstaan wij alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, lichamelijke beperkingen, maar ook minder zichtbare persoonskenmerken, zoals wensen en behoeften, seksuele oriëntatie, werkstijlen en karaktereigenschappen.

Het onderkennen van het belang van diversiteit en daarnaar ook handelen, vormen de pijlers van het diversiteitsbeleid. Voor de verwezenlijking hiervan zijn de institutionele grondhouding en de attitude essentieel. Diversiteitsbeleid staat voor Hivos niet op zichzelf, maar is een integraal onderdeel van het personeelsbeleid. Een goed voorbeeld is de lokale werving van medewerkers op de regio- en lokale kantoren. Het aantal vrouwelijke medewerkers op het hoofdkantoor bedraagt opnieuw 67 procent. In de leidinggevende posities is de verhouding vrouw-man 50-50. In totaal waren in 2011 bij Hivos 29 jongeren (onder de 35 jaar) in dienst.

Ziekteverzuim

Hivos-medewerkers kenmerken zich door grote betrokkenheid. Dat is een groot goed, maar het kan leiden tot het overschrijden van de eigen grenzen. Door alert te zijn op de eerste signalen en door gerichte begeleiding aan te bieden, voeren we een actief beleid rondom ziekteverzuim. In 2010 was er een groot aantal langdurig zieken – voornamelijk privé-gerelateerd - die allen in het verslagjaar zijn teruggekeerd op het werk. Het ziekteverzuim bedroeg 3,68 procent, tegen 5,7 procent in 2010.

Training en opleiding

Hivos bestemt jaarlijks 2,5 procent van de loonsom voor de ontwikkeling van deskundigheid en competenties van haar personeel. Het afgelopen jaar was het interne opleidingsprogramma voor Hivos-medewerkers, de zogenoemde Hivos Academy, in volle gang. Belangrijk onderdeel daarvan is het Hivos Curriculum dat is ontwikkeld in samenwerking met bureau Context. Dit scholingsprogramma biedt medewerkers in vier meerdaagse sessies een intensief en diepgaand programma over expertise die hedendaagse ontwikkelingssamenwerking vereist. Aan de orde komen onder meer de internationale structuur van ontwikkelingssamenwerking, resultaatgeoriënteerd werken, de programmatische benadering en financiële aspecten. Het Curriculum wordt aan de medewerkers op zowel het hoofdkantoor als de regiokantoren aangeboden. Inmiddels hebben alle betrokken medewerkers het Curriculum doorlopen en werd het Curriculum in 2011 geëvalueerd. Op grond hiervan wordt een vervolgfase in 2012 ontwikkeld.

Andere onderdelen van de Hivos Academy zijn trainingen en cursussen voor teams of individuele medewerkers, gericht op specifieke vaardigheden. Ook krijgen nieuwe medewerkers een introductieprogramma over de humanistische achtergrond van Hivos. Regelmatig volgen medewerkers taaltrainingen.

Ondernemingsraad

Het hoofdkantoor kent een ondernemingsraad (OR) naar Nederlands recht. De regiokantoren hebben elk een eigen werknemersraad. In 2011 vergaderde de OR 15 maal, 7 keer vonden vergaderingen met de bestuurder plaats en eenmaal overlegde de OR met de Raad van Toezicht. In 2011 heeft de OR zich vooral gericht op de uitvoering van het Bedrijfsplan 2011-2015, de financiële en personele consequenties (inclusief herplaatsing) van de decentralisatie en bezuiniging, alsook op regiokeuzes en de implementatie van de MFS-II korting. Een sociaal plan voor de opvang van personele gevolgen is uitgevoerd.

De OR publiceert een eigen jaarverslag.

Keurmerken en kwaliteit

De kwaliteit van de bedrijfsvoering van Hivos wordt jaarlijks door drie onafhankelijke instanties getoetst, ieder vanuit een andere benadering en expertise.

De externe accountant, PriceWaterhouseCoopers (PWC), beoordeelt primair de kwaliteit van de financiële bedrijfsvoering en verslaglegging, maar betreft daarbij ook de kwaliteit van de administratieve organisatie.

LRQA beoordeelt de mate waarin Hivos voldoet aan de internationale kwaliteitsnorm ISO 9001. Het daaraan verbonden keurmerk wordt steeds voor drie jaar verleend, met tussentijdse controles op zowel het hoofdkantoor als de regiokantoren. ISO 9001 richt zich in het bijzonder op de beheersing van de efficiëntie en effectiviteit van de processen en op het vermogen om verbeteringen door te voeren. Het huidige ISO 9001-certificaat loopt tot 31 december 2012.

Het CBF toetst of Hivos voldoet aan het CBF-keur voor goede doelen. Het CBF-keur richt zich naast de effectiviteit van bestedingen vooral op de bestuurlijke kwaliteit en transparantie en op de kwaliteit van voorlichting en communicatie. De Code Wijffels (Goed Bestuur voor Goede Doelen) is volledig

geïntegreerd in het CBF-keur. Daarnaast stelt het keur normen vast voor de kosten voor fondswerving. Het CBF-keur wordt voor drie jaar verleend, met tussentijdse toetsing. Het huidige CBF-keur van Hivos loopt tot 1 mei 2014.

In lijn met de CBF-richtlijnen publiceert Hivos sinds 2008 ook een jaarlijkse Verantwoordingsverklaring, die eveneens onderdeel vormt van dit jaarverslag. Met betrekking tot activiteiten op het gebied van humanitaire noodhulp heeft Hivos de internationale gedragscode van de International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC) onderschreven.

Veiligheidsbeleid

Hivos is werkzaam in een aantal fragiele staten. Werken in deze, maar ook andere landen betekent dat medewerkers geconfronteerd kunnen worden met onveilige situaties. Zij moeten zich goed kunnen voorbereiden op de situatie die zij kunnen aantreffen. Hivos heeft die voorbereiding gestructureerd en vorm gegeven in haar veiligheidsbeleid '*Safety matters!*'. In 2012 wordt het veiligheidsbeleid voor de regiokantoren uitgewerkt. Hivos streeft naar een integraal veiligheidsbeleid waarin alle schakels van de veiligheidsketen - voorkomen, voorbereiden, bestrijden en nazorg - goed op elkaar aansluiten en sprake is van een goede systematiek, samenhang en samenwerking. Het veiligheidsbeleid is een dynamisch beleid dat waar nodig wordt aangepast aan de actualiteit.

ICT en administratie

In 2011 is een nieuw Enterprise Resource Planning (ERP) systeem voor registratie en monitoring van projecten en financiële administratie ingevoerd. Dat betekent een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de oude systemen voor onder meer projectadministratie en boekhouding. In lijn met het algemeen beleid is gekozen voor een *open source* systeem. Het softwarepakket is geschikt gemaakt voor specifieke eisen van Hivos, en medewerkers doorliepen een training. De in opdracht van Hivos ontwikkelde functionaliteiten worden ook weer beschikbaar gesteld aan de *open source community*.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Hivos wil haar streven naar een eerlijke en duurzame wereld ook binnen de eigen organisatie toepassen. In de kantine staan daarom zoveel mogelijk biologische en fair trade producten op tafel. Ook koffie en thee worden 'eerlijk' ingekocht. Papierafval, batterijen en cartridges worden gescheiden opgehaald en ingezameld voor hergebruik. Kopiëren en printen gebeurt op gerecycled papier. Het pand wordt schoongemaakt met biologisch afbreekbare schoonmaakmiddelen. Waar mogelijk zijn energiebesparende lampen geplaatst, waaronder ook zeer zuinige LED-lampen. Het Hivos hoofdkantoor gebruikt groene stroom. Het vliegverkeer neemt een groot deel van de CO₂-uitstoot voor zijn rekening. Om deze uitstoot terug te brengen zullen Hivos-medewerkers vaker gebruik maken van de mogelijkheden van teleconferencing en binnen Europa zoveel mogelijk met de trein reizen. De uitstoot van CO₂ die gepaard gaat met het maken van vliegreizen wordt gecompenseerd via het Hivos Klimaatfonds.

Het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen is, hoewel deel van onze praktijk zoals blijkt uit alle genoemde maatregelen, nog niet expliciet uitgewerkt. Daarom zal er in het komende jaar een beleidsnotitie verschijnen met een uitgewerkte strategie.

9. Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ziet met tevredenheid, maar ook met enige zorg, terug op het afgelopen jaar. Dit was het eerste jaar van het Bedrijfsplan 2011-2015. Veel aandacht ging dan ook uit naar de implementatie van de voornemens die Hivos in het kader van de meerjarenplanning en de aanvraag voor het medefinancieringsstelsel op zich heeft genomen. Dit betrof onder meer het proces van decentralisatie van de Hivos-organisatie, die met de vestiging van twee nieuwe regiokantoren haar beslag kreeg. Ook moest de organisatie de gevolgen ondervangen van de bezuinigingen op het medefinancieringsstelsel. Dat betekende voor een aantal medewerkers helaas dat zij Hivos in 2011 moesten verlaten.

Met de gelijktijdige implementatie van een nieuw administratiesysteem kan gesproken worden van ingrijpende veranderingen van de organisatie, hetgeen hoge eisen stelde aan medewerkers en de bestuursorganen.

De blik van Hivos is desondanks niet naar binnen gericht gebleven. In een aanzienlijk aantal landen begon Hivos in samenwerking met andere partijen met het opzetten en implementeren van *multi-actor initiatives*. De noodzaak om nog uitdrukkelijker in te zetten op de werving van fondsen en het aangaan van complexe samenwerkingsrelaties vertaalde zich in concrete resultaten. In deze stappen ziet de Raad de bevestiging van het blijvende vermogen van Hivos om te innoveren, ondanks het ongunstiger financieel-economisch klimaat en, zeker in Nederland, de voortdurende discussie over plaats en omvang van ontwikkelingsamenwerking.

De Raad van Toezicht vervult een drievoudige functie: als toezichthouder, als klankbord en als werkgever van het bestuur. De raad kwam in 2011 zesmaal bijeen in formele vergadering. Daarnaast vond er een informele bijeenkomst plaats over de consequenties van de bezuinigingen en was er regelmatig e-mailcontact. Ook vond er een informele bijeenkomst plaats met het bestuur en de leden van de Raad van Toezicht van het Hivos-Triodos Fonds. Zoals gebruikelijk vergaderde de Raad van Toezicht ook eenmaal met de ondernemingsraad. De activiteiten betroffen in de eerste plaats de vervulling van de toezichthoudende rol. Als werkgever beoordeelde de raad het functioneren van het bestuur als geheel en de bestuursleden afzonderlijk.

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit negen leden, van wie er drie zijn voorgedragen door de constituerende organisaties Humanistisch Verbond, Humanitas en Weezenkas. Daarmee wordt, conform de statuten, de humanistische worteling van Hivos in het toezichthoudend orgaan verzekerd. De voorgedragen leden leveren een eigen bijdrage aan het onderhouden van de contacten met de voordragende instanties, hetgeen bij de werkzaamheden van de raad zijn vruchten afwerpt. De leden zijn afkomstig uit de bredere Hivos-achterban en uit relevante maatschappelijke geledingen zoals het bedrijfsleven, de vakbeweging en de wetenschap. Eén lid is voorgedragen door de ondernemingsraad en onderhoudt daarmee regelmatig contact. De criteria met betrekking tot samenstelling en deskundigheid van de leden van de Raad van Toezicht zijn in een profielschets opgenomen. De functie van ambtelijk secretaris werd vervuld door mevrouw D. Buutveld-Buth.

In december 2011 trad de heer C. Izeboud terug als lid van de Raad van Toezicht. De Raad is hem erkentelijk voor zijn gedegen en constructieve bijdrage. De heer Izeboud zal worden opgevolgd door de heer M. Karman, die vanaf januari 2012 de portefeuille financiën op zich neemt en lid wordt van de auditcommissie. Mevrouw F. Giskes werd herbenoemd als voorzitter, maar heeft aangegeven niet de gehele volgende periode te zullen voltooien.

Zoals voorgenomen in het Bedrijfsplan 2011-2015 zal de Raad van Toezicht een internationaler karakter krijgen door toetreding van drie leden uit de regio's waar Hivos werkzaam is. Op het moment van schrijven is de wervingsprocedure nog in gang. De internationalisering houdt ook in dat drie huidige leden van de Raad zullen terugtreden zodra voornoemde kandidaten zijn aangetreden.

De leden zijn benoemd op persoonlijke titel en hebben recht op een vergoeding van 70 euro vacatiegeld per vergadering plus gemaakte reiskosten. In 2011 bedroegen de kosten gemoeid met het functioneren van de Raad van Toezicht 6.597 euro. Mogelijke veranderingen met betrekking tot vacatiegeld en kosten, ten gevolge van de internationalisering, zullen in 2012 besproken worden. In lijn met de richtlijnen van het CBF en de Code Wijffels hebben wij vastgesteld dat de afzonderlijke leden geen andere functies of nevenfuncties bekleden die een belangenconflict met hun taak als toezichthouder van Hivos zouden kunnen oproepen.

In onderstaand overzicht zijn de samenstelling en het rooster van aftreden samengevat.

Samenstelling Raad van Toezicht 2011, tevens rooster van aftreden

Toegetreden, resp. herbenoemd in	Naam (termijnen lidmaatschap)	Aftreden, resp. herbenoeming in	Functies
2011	Mw. Drs. F.C. Giskes, voorzitter (3e termijn)	2015 (aftreden)	Burgemeester van Texel; voorzitter Stichting Pensioenregister.
2008	Dhr. Drs. J.P. de Jong, vicevoorzitter (3e termijn)	2012 (aftreden)	Zelfstandige adviespraktijk voor strategie, overleg, organisatie en samenwerking 'Achter de duinen'; lid Raad van Toezicht Stichting Nederlands Openluchtmuseum, Arnhem; lid Raad van Toezicht Stichting Kunstgebouw, Rijswijk; lid Raad van Toezicht Stichting Koninklijke Rotterdamse Diergaarde Blijdorp, Rotterdam.
2010	Mw. M. R. Winter (3e termijn)	2014 (aftreden)	Bestuur Weezenkas; lid klachtencommissie van Bureau Jeugdzorg Groningen.
2009	Dhr. W.J. de Haan MBA, MCM, CMC (2e termijn)	2013	Lid Raad van Bestuur Regionale Stichting Zorgcentra De Kempen; lid Raad van Bestuur Woningstichting De Kempen; lid Raad van Advies CZ zorgkantoor.
2010	Mw. E.L. Snoey (2e termijn)	2014	Voorzitter Abvakabo FNV (tot juli 2011); lid Jury Veilige Taak Award, ingesteld door het Ministerie van BZK; lid Ien Dales jury, ingesteld door het Centrum voor arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP).
2010	Dhr. Prof. Dr. M. Baud (2e termijn)	2014	Directeur Centrum voor Studie en Documentatie van Latijns-Amerika (CEDLA); Hoogleraar Universiteit van Amsterdam; Co-chair <i>South-South programme for Research on the History of Development</i> (Sephis).

2007	Dhr. Prof. Drs. C. Izeboud RA (<i>1^e termijn</i>)	2011 (afgetreden per 31 december 2011)	Organisatieadviseur; emeritus hoogleraar bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam; Voorzitter Raad van Commissarissen Kruideniergroep B.V.; Voorzitter Raad van Toezicht festival Film by the Sea; Voorzitter Raad van Toezicht Omroep Zeeland; lid Raad van Toezicht Stichting Hivos-Triodos Fonds; lid Raad van Toezicht Hogeschool Zeeland; vicevoorzitter Raad van Toezicht Zorgstroom.
2010	Dhr. Dr. J. van de Ven (<i>1e termijn</i>)	2014	Directeur Bosal Emission Control Systems; lid groepsraad Bosal International; voorzitter Raad van Bestuur Aremis S.A.; partner investeringsmaatschappij Oraxys S.A., lid Raad van Advies Moleculaire Wetenschappen R.U. Nijmegen.
2010	Dhr. Drs. A.P. Mesker (<i>1^e termijn</i>)	2014	Beleidsfunctionaris VNO-NCW - MKB-Nederland; Voorzitter Transport Committee BusinessEurope.
2011	Dhr. M. Karman (<i>1^e termijn</i>)	2015	Openbaar accountant, vennoot bij Dubois & Co. Registeraccountants; lid Raad van Toezicht Stichting Hivos-Triodos Fonds; lid werkgroep Fondsenwervende instellingen van de Raad voor de Jaarverslaggeving; lid Raad van Commissarissen Rabobank Groene Hart Noord; bestuurslid Streekmuziekschool Alphen aan den Rijn.

Toeziethoudende rol

In het kader van haar toezichthoudende rol heeft de Raad van Toezicht verschillende commissies ingesteld. De auditcommissie, de commissie remuneratie en de tijdelijke commissie *governance* hebben hun werk voortgezet. De tijdelijke commissie programma's en projecten, opgezet om de totstandkoming van het bedrijfsplan 2011-2015 van nabij te volgen, is na voltooiing van het plan opgeheven.

De auditcommissie bestond uit de heer C. Izeboud en de heer W.J. de Haan. De remuneratiecommissie bestond uit mevrouw F. Giskes en de heer J. de Jong. Deze commissie adviseert de Raad van Toezicht inzake het personeelsbeleid, inclusief het beloningsbeleid voor de bestuurders (statutaire directie) van de stichting. De commissie *governance* bestond uit de heren J. de Jong en W.J. de Haan.

Zoals in het bedrijfsplan is verwoord, wil Hivos de komende jaren de vertegenwoordiging van maatschappelijke actoren uit de landen waar zij werkzaam is, beter verankeren in de organisatie. Dat voornemen zal ook zijn weerslag krijgen op de samenstelling van de Raad van Toezicht, waarin volgens plan drie Zuidelijke leden zullen worden opgenomen. Met het bestuur besprak de Raad van Toezicht meermalen de wijze waarop deze vertegenwoordiging vorm zou moeten krijgen en wat dit betekent voor het functioneren van de Raad van Toezicht. In het verlengde daarvan was een

belangrijk onderwerp in de verschillende vergaderingen de wijze waarop het lokale maatschappelijk middenveld inbreng zou moeten hebben in het beleid van de Hivos-regiokantoren. Waar aanvankelijk werd gedacht aan de instelling van adviesraden, is nu gekozen voor een model waarin vertegenwoordigers van het maatschappelijk middenveld en andere Zuidelijke actoren een rol krijgen in de totstandkoming van de beleidscyclus.

De commissie *governance* heeft een voorstel gedaan voor een wijziging van de statuten en het bestuursreglement. Het betreft aanpassingen met het oog op de internationalisering van de Raad, de nieuwe eisen van CBF en aanbevelingen van PWC naar aanleiding van de *compliance check*. Verder werd de nodige aandacht besteed aan de opvolging van de *management letter* van de accountant. De aanzienlijke veranderingen binnen Hivos bij de aanvang van de nieuwe bedrijfsplanperiode hebben geleid tot een groot aantal aanbevelingen. Belangrijk aandachtspunt voor de Raad van Toezicht is het risicobeleid. Over dit onderwerp laat de raad zich jaarlijks uitvoerig informeren door het bestuur. De raad bespreekt de eventueel daaruit voortvloeiende consequenties voor de organisatie. Overige veranderingen zijn vooral gerelateerd aan het proces van decentralisatie en de implementatie van het nieuwe administratiesysteem.

Met betrekking tot de interne organisatie stond de start van de discussie over ontwikkelingssamenwerking en de positie van Hivos op de agenda onder de naam *Future Calling*. In 2012 is de Raad voornemens ook zelf in een vergadering ruim de tijd te nemen voor nadere uitwerking van het debat.

In het overleg tussen Ondernemingsraad en Raad van Toezicht was het voornaamste onderwerp de inkrimping van het personeelsbestand ten gevolge van zowel de bezuinigingen door de Nederlandse overheid als de voorgenomen decentralisatie van de Hivos-organisatie.

In december vond een bijeenkomst plaats met het College van Adviseurs. Deze was vooral bedoeld om (hernieuwd) kennis te maken met de leden van dit adviescollege en verder te praten over zijn toekomstige opzet en rol.

De Raad van Toezicht keurde voorts de begroting voor 2012 goed. Tevens werd het jaarplan 2012 besproken. Tijdens de vergadering van 12 april 2012 gaf accountant PWC toelichting op de bevindingen naar aanleiding van de controle van de jaarrekening 2011, waarna de Raad deze goedkeurde. De Raad van Toezicht verleende vervolgens decharge aan het bestuur voor het in 2011 gevoerde beleid.

Reflectie op eigen functioneren

Jaarlijks bespreekt de Raad haar eigen functioneren, zowel van het collectief als van de individuele leden. In de evaluatie van de Raad van Toezicht werd aandacht besteed aan het functioneren van de voorzitter en van de raad als geheel. Eveneens kwamen aan de orde de aanwezigheid van de leden, de frequentie van de vergaderingen en de gewenste mate van informatievoorziening. Ook in 2011 waren wij overwegend positief over de wijze waarop de leden hun taak vervulden en over de relatie tussen Raad en bestuur/statutaire directie.

Den Haag, april 2012

Namens de Raad van Toezicht
Francine Giskes, voorzitter

Bijlagen

1. Bestuurlijke organisatie
2. Organogram
3. Uitgaven per land
4. Verantwoordingsverklaring

Bestuurlijke organisatie (per 31-12-2011)

Overzicht van bestuursorganen van Stichting Hivos met achtergrond en specialismen van de leden.

Raad van Toezicht

Voor een overzicht van de leden van de Raad van Toezicht, hun functies binnen de raad en relevante (neven)functies wordt verwezen naar hoofdstuk 9.

Bestuur, statutaire directie

Mw. Drs. M.M. Monteiro (voorzitter)	Algemeen directeur
Dhr. B. Witjes	Directeur Programma's en Projecten

Raad van Toezicht Hivos-Triodos Fonds

Mw. Drs. P.J.E. Bieringa (voorzitter)	Directielid Bank Nederlandse Gemeenten
Mw. Drs. M.M. Monteiro	Algemeen directeur Hivos
Dhr. Prof. Drs. C. Izeboud RA	Organisatieadviseur / deeltijds hoogleraar bedrijfseconomie, Vrije Universiteit
Mw. N.C.C. van den Berg	Publiciste / columniste
Dhr. M. Karman	Openbaar accountant Dubois & Co
Dhr. Drs. P. Valks	Voorzitter Made in Scotland Group of Companies

College van Adviseurs

Het College van Adviseurs kent een roulerend voorzitterschap.

Duurzame economische ontwikkeling

Dhr. Maarten Nypels	Directeur Eye Locus Netherlands BV
Mw. Gemma Crijns	Tot 1 december 2011 consultant / zelfstandig adviseur (mensenrechten, duurzame ontwikkeling); nu lid van diverse stichtingsbesturen en adviesraden.
Dhr. Jan Aertsen	Strategisch adviseur en voormalig directeur Vredeseilanden

Gender, vrouwen en ontwikkeling

Mw. Edith van Walsum	Directeur Centre for Learning on Sustainable Agriculture (ILEIA)
Mw. Saskia Keuzenkamp	Bijzonder hoogleraar emancipatie Vrije Universiteit / hoofd onderzoeksgroep emancipatie, jeugd en gezin SCP
Mw. Ieke van den Burg	Voorheen (tot juli 2009) Europarlementariër PvdA en federatiebestuurder FNV (1990-1997), nu lid van diverse commissies, Raden van Commissarissen en stichtingsbesturen

Mensenrechten en democratisering

Dhr. Rob Buitenweg	Hoofddocent Instituut Kosmopolis, Universiteit voor Humanistiek / Vicepresident International Humanist and Ethical Union (IHEU) / vicepresident European Humanist Federation
Dhr. Maurits Berger	Hoogleraar Islam in het Hedendaagse Westen, Universiteit Leiden
Dhr. Boris Dittrich	Advocacy Director LGBT program, Human Rights Watch (New York)

Hiv/aids

Dhr. Russell Kerkhoven	Senior Programme officer IRC, International Centre on Water, Sanitation and Hygiene; Consultant / social entrepreneur.
Dhr. Paul Janssen	Consultant HIV/AIDS & international public health management
Mw. Anita Hardon	Professor of Health and Social Care, Universiteit van Amsterdam
Dhr. Thomas van der Heijden	(lid van het CvA tot april 2011); Beleidsonderzoeker, Health Research for Action (HERA)

ICT en media

Mw. Valerie Frissen	Principal Scientist, TNO / bijzonder hoogleraar ICT en sociale verandering, Erasmus Universiteit Rotterdam
Mw. Sarah Cummings	Mede-directeur en editor, IKM Emergent & Knowledge Management for Development Journal
Dhr. Erwin Blom	Medeoprichter mediabedrijf The Crowds

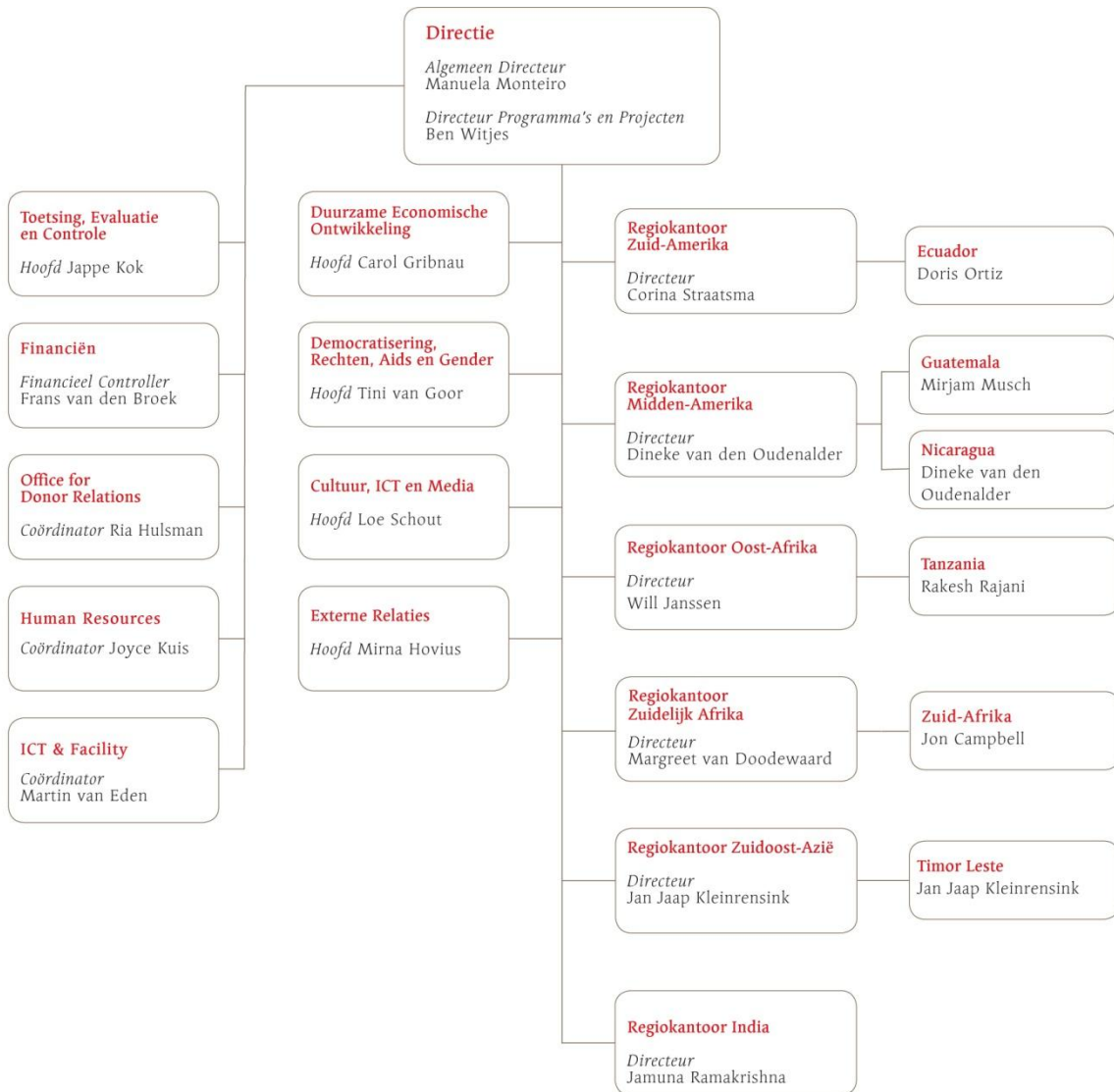
Kunst en cultuur

Dhr. Chris Keulemans	Schrijver, journalist, artistiek directeur Tolhuistuin (centrum voor kunst en horeca, Amsterdam)
----------------------	--

Communicatie en lobby

Dhr. Bart Westra	Bestuurslid wereldwinkel Abal Amsterdam
Mw. Inge de Zaaijer	Senior managing consultant, Berenschot BV
Dhr. Gé Key	Directeur/partner Animal Farm Amsterdam

Bijlage 2 | Organogram



Bijlage 3 | Uitgaven per land 2011

Land Bedrag in euro

Afrika

Afrika-breed *	4.817.408
Kenia	4.004.639
Malawi	953.174
Mozambique	451.259
Namibië	379.799
Regionaal Oost-Afrika	6.505.557
Zuid-Afrika	1.103.521
Tanzania	3.865.550
Oeganda	2.164.839
Zambia	620.562
Zimbabwe	7.045.458
Regionaal Zuidelijk Afrika *	1.751.521
Totaal	33.663.288

Azië

Cambodja	113.477
India	3.618.695
Indonesië	5.806.780
Irak	471.158
Iran	810.047
Kirgizië	191.755
Regionaal: Azië-breed*	4.324.923
Regionaal: West-Azië *	262.763
Servië	3.560
Sri Lanka	47.236
Syrië	274.798
Oost-Timor	741.045
Totaal	16.666.238

Latijns-Amerika

Belize	51.000
Bolivia	4.731.989
Cuba	356.399
Ecuador	872.521
El Salvador	80.179
Guatemala	5.422.390
Honduras	585.722
Regionaal: Midden-Amerika *	2.580.521
Nicaragua	4.586.570
Peru	869.133
Regionaal: Zuid-Amerika *	1.418.829
Totaal	21.555.252
Wereldwijd *	11.694.762
Nederland	1.200.993
Hivos totaal	84.780.534

* Inclusief HTF-uitgaven

Verantwoordingsverklaring

In deze verantwoordingsverklaring zet Hivos in beknopte vorm uiteen hoe zij invulling geeft aan:

- De functiescheiding tussen uitvoeren, besturen en toezicht houden;
- Het optimaliseren van de omgang met belanghebbenden;
- Het continu verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen.

Een uitgebreide beschrijving van deze zaken is verder te vinden in de afzonderlijke hoofdstukken van dit jaarverslag.

1. Scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht

In overeenstemming met de Code Wijffels kent Hivos een scheiding tussen bestuur en toezicht. De tweehoofdige statutaire directie (tevens bestuur) is bestuurlijk verantwoordelijk, terwijl de Raad van Toezicht daarop toeziet. De bevoegdheden en het functioneren van directie/bestuur en Raad van Toezicht zijn geregeld in de statuten van Hivos en in een directiestatuut.

Taak en werkwijze van het bestuur (tevens statutaire directie)

Het bestuur is belast met het besturen van de Stichting en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

- Het bestuur heeft in het bijzonder tot taak het strategisch beleid, de algemene coördinatie en de externe representatie. Daarnaast is het bestuur op hoofdlijnen verantwoordelijk voor de inhoudelijke, financiële en administratieve kwaliteitsbewaking en het personeelsbeleid.
- Het bestuur evalueert tweemaal per jaar de organisatie en haar functioneren, door middel van een Mid term review, een End of term review en een management review met betrekking het kwaliteitsmanagementsysteem; de uitkomsten worden besproken met de Raad van Toezicht.
- Het bestuur brengt tweemaal per jaar verslag uit aan de Raad van Toezicht.
- Het bestuur vergadert tweewekelijks met de bureauhoofden in de Management Team Meeting. Deze vergadering heeft geen besluitvormende bevoegdheid; wel worden besluiten van het bestuur zoveel mogelijk binnen vergaderingen van het management team voorbereid en vervolgens als zodanig vastgelegd. Daarnaast vergadert het bestuur apart.
- De leden van het bestuur ontvangen een bezoldiging conform de richtlijnen die dienaangaande door de VFI zijn opgesteld (voortvloeiend uit de Code Goed Bestuur van de Commissie Wijffels).

Per 31 december 2011 bestaat de statutaire directie uit de algemeen directeur (Mw. M.M. Monteiro) en de directeur programma's en projecten (Dhr. B. Witjes).

Taak en werkwijze van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van bestuur/directie en op de algemene gang van zaken binnen de Stichting. Tevens treedt de raad op als werkgever en klankbord van het bestuur (statutaire directie).

Elders in dit jaarverslag doet de Raad van Toezicht separaat verslag van haar werkzaamheden, samenstelling en interne evaluatie. In deze samenvatting wordt volstaan met deze verwijzing, omdat alle relevante elementen daarin aan de orde komen.

2. Omgang met belanghebbenden en communicatie

De drie belangrijkste groepen van belanghebbenden voor Hivos zijn partnerorganisaties, donateurs en betrokken publiek en institutionele subsidiegevers. Hier volgt een korte beschrijving van de omgang met deze groepen. Voor een uitgebreidere beschrijving wordt verwezen naar het hoofdstuk *Met wie werken wij samen?*, waar ook aandacht wordt besteed aan twee andere groepen: de medewerkers van Hivos en de maatschappelijke organisaties in Nederland en Europa waarmee wordt samengewerkt.

De relatie en de communicatie met partnerorganisaties worden gekenmerkt door zakelijkheid en betrokkenheid. Zakelijk, omdat er duidelijke afspraken over en weer gemaakt moeten worden over de besteding van middelen. Betrokken, omdat de relatie uitgaat van gemeenschappelijke doelen.

Partnerorganisaties worden ten minste eens per jaar bezocht door Hivos. Andersom zorgen de lokale vestigingen van Hivos in het Zuiden ervoor dat partners snel en eenvoudig toegang hebben tot medewerkers van Hivos. Bij belangrijke beleidswijzigingen worden partners geconsulteerd. De besluitvorming over deze beleidswijzigingen berust bij Hivos. Hivos heeft een klachtenprocedure voor partners. Daarnaast organiseert Hivos periodiek tevredenheidsonderzoeken onder haar partners.

Communicatie met donateurs en publiek vindt in hoofdzaak plaats via de eigen media – de website en Hivos Magazine – en op publieksbijeenkomsten. De website geeft onder meer informatie over alle Hivos-partners, brengt blogs uit het Zuiden en biedt de mogelijkheid om in contact te komen met gelijkgestemden. Hivos heeft een klachtenregeling voor donateurs en publiek.

De relatie en communicatie met institutionele subsidiegevers is zakelijk, maar wel gebaseerd op overeenstemming over doelen, en wordt in hoge mate bepaald door de aard van de overeenkomst tussen Hivos en de donor. Waar mogelijk probeert Hivos tot beleidsmatige en praktische uitwisseling en afstemming te komen.

Bij de halfjaarlijkse ISO-controle wordt altijd gericht aandacht besteed aan de wijze waarop Hivos zich rekenschap geeft van de wensen en ideeën van belanghebbenden. Het jaarverslag van Hivos en andere informatie over Hivos en haar partners zijn voor iedereen beschikbaar, op aanvraag en op de website. De informatie is zo veel mogelijk in het Nederlands en Engels te verkrijgen. In 2011 werd besloten het Spaanstalige jaarverslag uit kostenoverwegingen niet langer te publiceren.

3. Effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

Hivos heeft een uitgebreid instrumentarium ontwikkeld om de efficiëntie en effectiviteit van haar bestedingen te monitoren. Bij de jaarlijkse accountantscontrole, de halfjaarlijkse ISO-9001-controle en bij project- en programma-evaluaties wordt door (onafhankelijke) derden vastgesteld of het instrumentarium adequaat is en of Hivos zich aan de richtlijnen houdt.

Conform de vereisten van het MFS, ISO-9001 en het CBF heeft Hivos een meerjarenplan, waarin de doelstellingen van Hivos voor vijf jaar vastgelegd zijn. Deze worden geoperationaliseerd in jaarplannen voor de verschillende organisatieonderdelen. Binnen de kaders van de jaarplannen worden financiële bijdragen toegekend aan partnerorganisaties op basis van een financiële en inhoudelijke analyse van de kwaliteit van de aanvraag en de organisatie. De kwaliteit van de uitvoering wordt getoetst via jaarlijkse bezoeken en financiële en inhoudelijke verslagen. Van alle partners met een meerjarig contract ontvangt Hivos een door een externe accountant gecontroleerde jaarrekening. Resultaten op effectniveau worden bovendien vastgesteld in project- en programma-evaluaties. Naast individuele partners financiert Hivos ook Multi Actor Initiatives (initiatieven waarin meerdere organisaties samenwerken), capaciteitsopbouw van partners, kennisontwikkeling en projecten in eigen uitvoering, waaronder grote campagnes. De verantwoording hiervan gebeurt op dezelfde manier.

Per jaar organiseert Hivos programma meetings, een Mid term review en een End of term review, waarin (tussentijdse) resultaten worden geëvalueerd en doelen en strategieën waar nodig worden bijgesteld.

Hivos evalueert regelmatig de door haar gefinancierde programma's. Naast de programma-evaluaties levert het kennisprogramma een belangrijke bijdrage aan het leervermogen van de organisatie. Dit sluit aan op de leeragenda die wij met onze partners in de Hivos Alliantie hebben opgesteld als onderdeel van de aanvraag voor het medefinancieringsstelsel voor de jaren 2011-2015.

Een uitgebreidere beschrijving van de manier waarop Hivos de resultaten van haar partners volgt is te vinden in het hoofdstuk Doen wij het goed?, over controle, evaluatie en inspectie.

Manuela Monteiro
Algemeen directeur

Ben Witjes
Directeur programma's en projecten

Colofon

Productiebegeleiding (tekst): Emma Communicatie

Ontwerp omslag: Tangerine Design

Beeld omslag: Hollandse Hoogte

Hivos – April 2012

Regiokantoren

Regiokantoor Midden-Amerika

Del Centro Comercial Plaza Mayor
320 este, sobre el Boulevard Rohrmoser, Pavas
San José, Costa Rica
T +506 2231 0848 | +506 296 0706
F +506 2232 2974
hivosro@hivos.or.cr

Regiokantoor Zuid-Amerika

Calle 12 de Calacoto, No. 10
La Paz, Bolivia
T +591 2277 3530
hivosbolivia@hivos.bo

Regiokantoor Zuidelijk Afrika

Hivos Regional Office Southern Africa
20 Phillips Avenue Belgravia
P.O. Box 2227 Harare, Zimbabwe
T +263 4 706 704 | +263 4 250 463
+263 4 706 125
F +263 4 791 981
chuma@hivos.co.zw

Regiokantoor Oost-Afrika

ACS Plaza, 3rd Floor Lenana Road
P.O. Box 19875 00202
Nairobi, Kenia
T +254 20 3861 372 / 3 / 4
info@hivos.or.ke

Regiokantoor India

Flat no. 402, Eden Park
No. 20 Vittal Mallya Road
Bangalore – 560001, India
T +91 80 2221 0514
F +91 80 2227 0367
hivos@hivos-india.org

Regiokantoor Zuidoost Azië

Jl. Kemang Selatan XII no1
Jakarta Selatan 12560, Indonesia
T +62 21 789 2489 | +62 21 7883 7577
F +62 21 780 8115
hivos@hivos.or.id

Lokale kantoren

Latijns-Amerika

Guatemala

19 Avenida 0-89 Zona 15
Vista Hermosa II, Guatemala
T +502 2369 7776 | +502 2369 7778
F +502 2369 7775
info@hivos.org.gt

Ecuador

Toledo N 24-660 y Coruña
Quito, Ecuador
T +593 2 290 0318 | +593 2 290 0110
+593 2 223 4049 | +593 2 290 4581
F +593 2 290 4580
dortiz@hivos.nl of dortiz@hivos.ec

Nicaragua

De la entrada de Residencial Lomas del Valle
1 cuadra al oeste y 20 mts. al norte m/d.
Managua, Nicaragua
T +505 2705 761

Afrika

Tanzania

P.O. Box 38266
Dar es Salaam, Tanzania
T +255 266 4301 / 4
F +255 266 4308

South Africa

Postnet Suite 515, Private Bag X113,
Melville 2109, Johannesburg, South Africa
T +27 11 726 1090
F +27 11 726 5576
info@hivos.co.za

Azië

Timor Leste

Rua Cardoso Dias No.17, Bairro Central,
Dili, Timor Leste, Indonesia
T +670 443 0030
F +670 331 2578

the individual's own sense of the "right" thing to do. The concept of a moral compass is often used to describe this internal sense of right and wrong, which is shaped by a combination of factors, including culture, religion, and personal experiences.

In a world where moral values are often challenged and tested, it is essential to have a strong moral compass. This compass guides us through difficult decisions and helps us maintain our integrity and ethical standards, even when faced with pressure or temptation.

Developing a strong moral compass is a lifelong journey. It requires self-reflection, a willingness to learn from our mistakes, and a commitment to living by our values. By nurturing our moral compass, we can become more resilient and principled individuals in a complex world.

Ultimately, a strong moral compass is not just a personal asset; it is a gift to the world. It allows us to contribute positively to society and to be a source of inspiration and guidance for others. Let us strive to keep our moral compass sharp and true, for it is the foundation of a just and ethical life.

In conclusion, the concept of a moral compass is a powerful one. It represents our innermost values and the principles that guide our actions. By understanding and nurturing our moral compass, we can navigate the challenges of life with confidence and integrity, and we can make a positive impact on the world around us.

As we continue to grow and evolve, let us remember that our moral compass is always with us. It is a constant source of strength and guidance, helping us to stay true to our values and to live a life of purpose and meaning. Let us embrace our moral compass and let it lead us to a brighter and more ethical future.

Thank you for reading this piece. I hope it has provided you with some insights and inspiration. Remember, your moral compass is your best friend. Keep it strong, and you will always have the right path to follow.

With gratitude,
 [Your Name]

This piece is a work of fiction and is not intended to be taken literally. It is a reflection on the concept of a moral compass and its importance in our lives. The characters and events described are purely illustrative and do not represent any real individuals or situations.

I encourage you to reflect on your own moral compass and how it guides your actions. What values are most important to you? How do you stay true to them in the face of adversity? These are questions that everyone should ask themselves at some point in their lives.

Remember, a strong moral compass is not just about knowing what is right; it is about having the courage to do it. It is about standing up for your beliefs, even when it is difficult or unpopular. Let us strive to be people of integrity and courage in a world that often seems to lack both.

Thank you again for your interest in this piece. I hope it has resonated with you and provided you with some food for thought. Let us all strive to live by our values and to make a positive impact on the world.

With love and respect,
 [Your Name]

© 2024 [Your Name]. All rights reserved. This piece is a work of fiction and is not intended to be taken literally. It is a reflection on the concept of a moral compass and its importance in our lives. The characters and events described are purely illustrative and do not represent any real individuals or situations.

Hivos

Raamweg 16

Postbus 85565

2508 CG Den Haag

T +31 (0)70 376 55 00

F +31 (0)70 362 46 00

info@hivos.nlwww.hivos.nl