



STOP HONGER
HELP EEN BOER

JAARVERSLAG 2017

STICHTING HEIFER NEDERLAND

1 JULI 2016 - 30 JUNI 2017

COLOFON

Dit jaarverslag is een uitgave van Heifer. Het jaarverslag is als PDF document beschikbaar op de website www.heifer.nl, zodat belangstellenden het document altijd kunnen raadplegen. In het digitale verslag wordt doorgelinkt naar gerelateerde filmpjes.

Tekstbijdragen

Gijs Paaimans, Sara Peeters, Anne-Marije in 't Veld, Eva van Ierssel, Ingeborg Geluk, Marthe van Andel, Marius van der Veen, Rian Fokker, Kees Beemsterboer

Samenstelling financieel verslag

Marius van der Veen

Vormgeving

BuroGeus creatie & communicatie

Heifer Nederland

Statutaire naam: Stichting Heifer Nederland

Opgericht in: 1999

Internationaal netwerk: Heifer International

Keurmerk: Erkend Goed Doel CBF

Bestuursvoorzitter: Rian Fokker

Voorzitter raad van toezicht: Kees Beemsterboer

Kade 23, 4703 GA Roosendaal

Tel. 0165-520123

www.heifer.nl, info@heifer.nl

IBAN: NL60 INGB 0000 0046 63



sinds 1 juli 2004



nr. 8079.18.684

.....





INHOUD

Heifer in 't kort

4

Voorwoord

7

1. Onze projecten

9

- 1.1. Hoe gaan we te werk
- 1.2. Wat hebben we het afgelopen jaar gedaan?
- 1.3. Wat hebben we bereikt?
- 1.4. Wat hebben we geleerd?
- 1.5. Uitgelichte projecten
- 1.5.1 Ethiopië
- 1.5.2 Zimbabwe

9
10
11
17
19
19
25

2. Communicatie met belanghebbenden

28

- 2.1. Communicatie gericht op voorlichting
- 2.2. Communicatie gericht op fondsenwerving
- 2.3. Strategische samenwerking
- 2.4. Projectgerichte communicatie

30
31
34
35

3. De Heifer organisatie

36

- 3.1. Ons team
- 3.2. Activiteiten van de raad van toezicht
- 3.3. Personeelsbeleid
- 3.4. MVO-beleid
- 3.5. Heifer International netwerk
- 3.6. Samenvatting Verantwoordingsverklaring

37
38
38
38
39
40

4. Doelstelling en strategie

34

- 4.1. De uitdaging
- 4.2. Visie, missie en doel
- 4.3. Strategie 2017-2020
- 4.4. Kwaliteit en risicobeheersing
- 4.5. Terugblik strategisch plan 2014-2016
- 4.6. Vooruitblik naar 2018

34
34
44
45
46
46

5. Financieel verslag

48

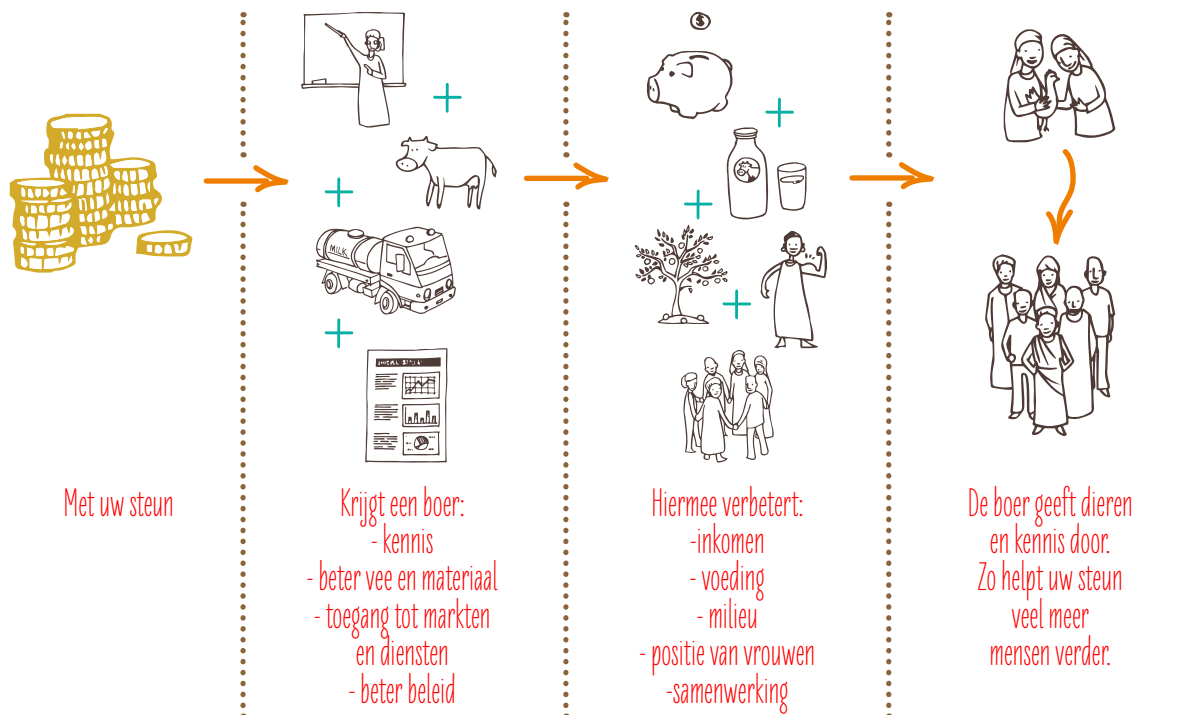
- Bijlagen: I. Controleverklaring
- II. Overzicht cofinancieringen projecten

62
63

HEIFER IN 'T KORT

Heifer Nederland is een zelfstandige ontwikkelingsorganisatie. We maken deel uit van het Heifer International netwerk, dat al meer dan 70 jaar honger en armoede bestrijdt door duurzame landbouw en veehouderij te stimuleren. Eind jaren 30 gaf Heifer al jonge, drachtige koeien (vaarzen, of *heifers* in het Engels) aan mensen die te lijden hadden onder de Spaanse burgeroorlog. Het eerste kalf gaf men door aan iemand anders.

HOE PAKKEN WE DIT AAN?



Heifer laat boeren zelf hun armoede overwinnen

Wij vinden honger en armoede onacceptabel. Wereldwijd zijn bijna 800 miljoen mensen onder-voed. De meesten wonen op het platteland en leven van de landbouw. Heifer is ervan overtuigd dat deze boeren een sleutelrol spelen in het overwinnen van honger en armoede. Daarom werken wij met ze samen. Met de juiste kennis over landbouw en goed vee kan een boer gezonde en betaalbare voeding toegankelijk maken. Voor zichzelf én de markt.

Kwetsbare, maar ondernemende boeren worden ondersteund met praktijkgerichte trainingen over duurzame landbouw, veehouderij, ondernemerschap,

milieu, samenwerking binnen het gezin en in boerenorganisaties. Daar waar dat nodig is ontvangen zij ook middelen om een duurzaam bedrijf op te bouwen: vee (een koe, geiten, kippen), zaden, jonge boompjes. Door de samenwerking met leveranciers en afnemers te versterken bouwen ze een positie in de markt op. Samen met overheid en bedrijven creëren we de omstandigheden waardoor ook andere boeren deze stap kunnen zetten.

In alle projecten staat het **'levende lening'** principe centraal: boeren geven hun kennis, samen met een kalf of kippen door aan een volgende boer. Met het doorgeven veranderen ze van ontvangers in gevers en bouwen ze mee aan sterke gemeenschappen.

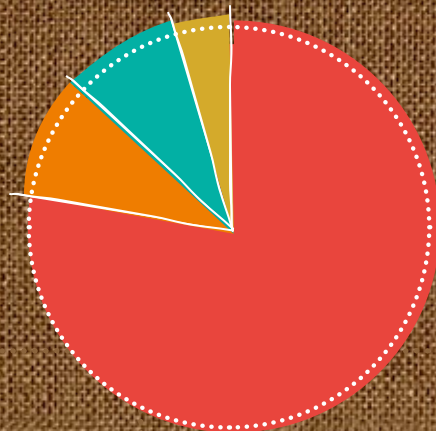
Wat bereiken we met ons werk?

De impact op de levens van de betrokken boeren en boerinnen is groot. Uit evaluaties blijkt dat de Heifer methode een duurzaam effect heeft op de voedselzekerheid en het inkomen van gezinnen. Daarnaast bereiken vrouwen een betere positie, wordt er op een duurzame manier met het milieu omgegaan en ontstaan hechte sociale groepen.

Het jaar in vogelvlucht

Totale inkomsten
€ 1.380.567

Totale bestedingen
€ 1.683.357



- 76,2% projecten en voorlichting
- 8,0% fondsenwerving
- 10,6% subsidie aanvragen
- 5,2% administratie en beheer



940 NIEUWE GEZINNEN
verdienen een
leefbaar inkomen



1.371 NIEUWE GEZINNEN
passen klimaatslimme
technieken toe



2.545 NIEUWE GEZINNEN
zijn voedselzeker



1.702 VROUWEN
kregen dit jaar meer
zeggenschap

SEPTEMBER 2016: ONTVANGST CHEQUE TRANSPARANT PRIJS

NIEUWE AANPAK VOOR KLIMAATADAPTATIE ONTWIKKELD
I.S.M. 3R-WATERPLATFORM



SAMEN MET SINGLE SPARK TESTTEN WE IN CAMBODJA
EEN APP DIE BOEREN HELPT TE BESPAREN OP HUN
KIPPENVOER. EEN SOORTGELIJKE PILOT WORDT
ONTWIKKELD VOOR MELKKOEIEN IN OEGANDA

WE NAMEN DEEL AAN DE EUROPEAN DEVELOPMENT DAYS
IN BRUSSEL. IN ONZE STAND DEMONSTREERDEN WE DE
AANPAK EN TECHNIEKEN UIT HET IGUNGA ECOVILLAGE
PROJECT TANZANIA

SAMEN MET EDUKANS ONTWIKKELDEN WE EEN
PROGRAMMA OM OEGANDESE JONGEREN IN DE
LANDBOUW AAN HET WERK TE HELPEN

ALS ACTIEF LID VAN AGRIPROFOCUS ORGANISEERDEN WE
EEN BRAINSTORMSESSIE OVER KLIMAATADAPTATIE

ONZE TANZANIAANSE COLLEGA NAM DEEL
AAN EEN INTERNATIONALE LANDSCHAPS
CONFERENTIE IN ADDIS ABEBA OM ONSZE
ECOVILLAGE AANPAK TE PROMOTEN





Igunga ecovillage

MIRADI WA KUKABILIANA NA MABADILIKO YA TABIA NCHI IGUNGA

SHAMBA DARASA LA UFUGAJI WA SAMAKI KUKU BATA NYUKI IVA KILIMO

JINA LA KIKUNDI

MSONGELA GROUP

KATA IGUNGA

KIJUJI

MWANZUGU SLP 68

ZAO

MIWA MBOTANOGA AINA ZOTE MACIMBI

MATUNDA NA KVOTESHA MITI

AINA YA SAMAKI

KAMBALE

SATO NA PELECE

UMEFADHILIWA NA JUMUIYA YA UMUJA WA ULAYA

VOORWOORD

Misschien wist u het al: Heifer heeft het afgelopen jaar de Transparant prijs 2016 gewonnen. Heifer is een zeer open organisatie. Open in wat ze doet, open in hoe ze het doet en open over hoeveel dat allemaal kost. Enkele cijfers om de effectiviteit van haar aanpak te illustreren zoals u in dit jaarverslag wat uitgebreider kunt lezen. Bijna 5000 gezinnen hebben de beschikking gekregen over voldoende inkomen, er zijn bijna 10.000 boeren en boerinnen getraind en een gelijk aantal heeft het afgelopen jaar, dankzij Heifer's inspanningen, toegang gekregen tot (drink)water. Heifer sorteert met haar werk daarom een heel groot effect op kleine boeren in de landen waar ze werkt en ze doet dat heel efficiënt. Meer dan driekwart van alle door haar ingezamelde fondsen is aan projecten besteed. Het toekennen van de Transparant prijs wordt door onze organisatie daarom vooral beschouwd als een aanmoediging om zo door te gaan.

Ondertussen heeft Nederland een nieuwe regering gekregen. Hoofdpunten van beleid zijn vastgelegd in een akkoord dat "Vertrouwen in de toekomst" heet.

Thematisch blijft de Nederlandse overheid haar huidige beleid voortzetten met als speerpunten voor armoedesbestrijding: seksuele- en reproductieve rechten, landbouw, waterbeheer (zowel drinkwater als sanitatie) en bevordering van de rechtsstaat. Van oudsher heeft Nederland op deze terreinen altijd belangrijke bijdragen geleverd. Wat regiokeuze betreft, zal de aandacht vooral uitgaan naar landen in het Midden-Oosten en de opvang van vluchtelingen in die regio.

Het is vooralsnog erg onzeker of de Nederlandse overheid belangstelling houdt voor de regio waar Heifer actief is, nl in Oost- en Zuidelijk Afrika. Dat is jammer want de ontwikkelingen daar zijn niet goed. Overheidsbeleid in landen als Kenya, Malawi en Zimbabwe heeft in het nabije verleden weinig verbetering teweeggebracht voor de kleine boeren en boerinnen die op of onder het bestaansminimum leven. De recente lokale politieke ontwikkelingen geven weinig aanleiding te denken dat dit op korte termijn anders wordt. De urgentie om kleine boeren meer bestaanszekerheid te bieden blijft onverkort acuut.

Heifer is daarom zeer erkentelijk dat de baten uit particuliere donaties ook dit jaar iets gegroeid zijn. Uit Heifer's gegevens blijkt ook dat vooral de oudere generatie gul blijft. Heifer hoopt dat deze gulheid blijft maar dat ze er ook in slaagt op jongeren een aansprekend appel te doen. Dat is een opdracht en een uitdaging die geldt voor de hele gemeenschap van Heifer donateurs, de staf en de Raad van Toezicht.

Kees Beemsterboer
Voorzitter raad van toezicht

Heifer's doelen zijn ambitieus. Ons streven voor 2020: 4 miljoen gezinnen die op eigen kracht honger en armoede achter zich laten en een leefbaar inkomen verdienen. We hebben het dan niet over 'een beetje minder arm' worden, maar over een inkomen dat écht voldoende is om voedsel, onderwijs, gezondheidszorg en huisvesting te kunnen betalen.

Om ons doel te bereiken werken we steeds meer met anderen samen. Met de waterexperts van Aqua for All, bijvoorbeeld, omdat de boeren uit onze projecten steeds meer last hebben van de gevolgen van klimaatverandering. Met onderwijsorganisatie Edukans, omdat we ervan overtuigd zijn dat in Afrika de landbouw de beste kansen biedt op een duurzame toekomst voor de enorme aantallen jongeren die op zoek zijn naar werk en inkomen. Met bedrijven die nieuwe technologieën bieden die de landbouw vooruit helpen. Zoals Single Spark, dat een laagdrempelige app ontwikkeld heeft waarmee boeren het beste veevoer voor de laagste prijs kunnen mengen.

In die samenwerkingen leren wij ontzettend veel. Niet alleen over water, onderwijs of veevoer, maar ook over andere manieren van werken. In ons klimaatproject in Tanzania hebben gemeenschappen met hulp van de waterexperts klimaat-slimme landschapsplannen ontwikkeld en bij de lokale overheid ingediend. Die plannen zijn nu verankerd in het beleid, met bijbehorende budgetten. Deze aanpak is nieuw voor Heifer, maar de eerste resultaten laten al zien dat deze manier van werken het verdient om breed toegepast te gaan worden. Voor zo'n opschaling zetten we ons de komende jaren hard in.

Ik zet dan ook graag onze partners in het zonnetje. Omdat we samen, zoals het spreekwoord zegt, misschien soms wat minder snel gaan, maar wel veel verder komen.

Rian Fokker, Directeur



SINDS 1999
HEBBEN WE **53.305**
GEZINNEN EEN
STEUNTJE IN DE RUG
GEGEVEN

De Keniaanse Alphius en zijn dochter
Daulphin voeren hun melkgeiten.

1 ONZE PROJECTEN

Het eerste jaar van ons nieuwe strategisch plan is voorbij. In grote lijnen gaan we door op dezelfde weg, maar nu met nog meer focus op klimaat en ondernemerschap. Met onze partners hebben we nieuwe doelen afgesproken. Nu de kop eraf is kijken we terug op wat we dit eerste jaar gedaan hebben. Welke projecten voeren we uit? Wat hebben we hiermee bereikt en hoever zijn we op weg voor de doelen van 2020?

1.1 HOE GAAN WE TE WERK

Sinds 1999 helpen wij kwetsbare, maar ondernemende boerengezinnen te ontsnappen uit de spiraal van armoede en honger met duurzame veehouderijprojecten. Met meer kennis, betere middelen (dieren, zaden, landbouwmateriaal), gelijkwaardigere samenwerking onderling en meer zeggenschap in de gemeenschap, krijgen kleinschalige boeren een eerlijke kans. Een kans om hun productie en inkomens te verhogen, hun kwetsbaarheid te verminderen en het landgebruik te verduurzamen.

Heifer Nederland gelooft in het belang van deze kleinschalige boeren in de landbouw. Gedurende vier jaar hebben wij het doel gesteld om maar liefst 100.000 boerengezinnen blijvend uit de armoede te helpen. Dit betekent dat deze families in 2020 voldoende inkomen en eten hebben, in harmonie leven met elkaar en het milieu, toegang hebben tot de markt en goed samenwerken met de (lokale) overheid.

Ieder project is uniek en aangepast aan de lokale context. De boeren zelf, hun ambities, mogelijkheden en uitdagingen vormen het startuitgangspunt. Toch zijn er ook principes die in ieder Heifer project terugkomen:

Passing on the Gift: Projectdeelnemers geven dat wat ze ontvangen ook weer door aan anderen, waardoor een keten van impact ontstaat. Dat kan zijn in de vorm van plantenzaden of van nakomelingen van dieren, maar ook in het overdragen van kennis en het coachen van nieuwe groepen. De praktijk leert dat er tijdens en na projecten gemiddeld 9 keer wordt doorgegeven. Door de Passing on the Gift veranderen boeren van ontvangers in trotse gevers en bouwen ze mee aan sterke gemeenschappen. Evaluaties laten zien dat dit nog altijd een succesvolle aanpak is om dorpen hecht en zelfredzaam te maken.

De rol van vee: Vee speelt een belangrijke rol in onze projecten. Vlees, melk en eieren leveren gezonde, diverse voeding en een jaarrond inkomen. Vee is verzekering en pensioen ineen. Maar minstens zo belangrijk is de mest: die levert een enorme bijdrage aan bodemvruchtbaarheid en daarmee aan een productieve en duurzame landbouw.

Beginnen bij de gemeenschap: De boerengroepen zijn de motor in hun eigen ontwikkeling en de basis tot succes van ieder project. Heifer speelt hierin een ondersteunende rol door het versterken van sociaal kapitaal. Bij elk project vormen groepen van zo'n 25 boeren en boerinnen de basis. Onze lokale partners trainen en coachen de groepen in het opzetten van democratische structuren en het formuleren van doelen en plannen, maar ook in het versterken van onderling vertrouwen en solidariteit. Op hoger niveau worden comités opgezet met afgevaardigden van de groepen, die gedurende het project de coördinerende rol op zich nemen.

Het agri-hub model: Dit is een bedrijfsmodel waardoor ook kleinschalige boeren-families deel kunnen uitmaken van sterke markt- en waardeketens. Hubs zijn collectief beheerde, bruisende regionale centra, waar vaak duizenden boeren hun producten (melk of zaden) aan leveren. Deze worden doorverkocht aan grote afnemers of in eigen beheer verwerkt, verpakt en verhandeld. Bovendien kunnen leden er terecht voor andere diensten als diervaccinaties, voer en mest, trainingen en advies of financiële diensten. De hub trekt ook andere ondernemers aan als transporteurs, monteurs en diergezondheidswerkers. Dit zorgt voor lokale werkgelegenheid, met name voor jongeren.



De kinderen van Ireen waren vaak ziek. Nu niet meer, dankzij de geweldige maisoogst.

1.2 WAT HEBBEN WE HET AFGELOPEN JAAR GEDAAN?

Gesteunde projecten

Met de bijdragen van Heifer donateurs, partnerorganisaties, bedrijven, de Nederlandse overheid en de Europese Unie hebben we diverse projecten kunnen ondersteunen. We hebben dit jaar drie projecten succesvol afgerond. Naast vier lopende projecten zijn er dit jaar meerdere nieuwe projecten en onderzoekstudies ontwikkeld die in 2018 van start gaan in Malawi, Ethiopië, Zimbabwe, Oeganda en Cambodja.

Projecten die in 2017 zijn afgerond:

- Landbouwproject, Gomboro Burkina Faso, i.s.m. Asudec
- Ontwikkeling van de geitenmarkt, Zimbabwe, i.s.m. Heifer Zimbabwe en met medefinanciering van Heifer Project International (USA)
- Onderwijsproject voor kansarme jongeren en kinderen, Ghana, i.s.m. Heifer Ghana, met steun van Edukans

Projecten die in 2017 doorliepen:

- Vrouwengroepen project, Ethiopië, i.s.m. Send A Cow Ethiopia en AKAM
- Bodemanalyseproject, Kenia, publiek privaat partnerschap i.s.m. o.a. Soil Cares Initiative, SNV en Heifer Kenya, met steun van de Nederlandse overheid
- Het Igunga Ecovillage project, Tanzania, i.s.m. Heifer Tanzania, Aqua for All, de Igunga District Council, met steun van de Europese Unie
- Markt voor geitenmelk, Filipijnen, i.s.m. Heifer International Philippines

Projecten die in 2016 zijn ontwikkeld om in 2018 te starten:

- Boerinnen in melkveehouderij, Malawi, i.s.m. Heifer Malawi
- Duurzame landbouw voor gezonde voeding, Ethiopië, i.s.m. Send a Cow Ethiopia
- Landbouwonderwijsproject, Oeganda, i.s.m. Heifer Uganda en Edukans (onder voorbehoud van financiering)
- Marktonderzoek geitenwaardeketen, Zimbabwe, i.s.m. Heifer Zimbabwe
- Haalbaarheidsstudie mobiele app kippenvoer, Cambodja, i.s.m. Heifer Cambodia en Single Spark

1.3 WAT HEBBEN WE HIERMEE BEREIKT?

Monitoren en Evalueren

Heifer Nederland heeft al jaren een gedegen systeem voor Planning, Monitoring en Evaluatie (PME), dat gevoed wordt met gegevens van de lokale projectuitvoerders. In ieder project wordt de voortgang nauwgezet bijgehouden. Bij de start van elk project wordt een nulmeting gehouden, halverwege een tussentijdse evaluatie (indien langer dan 2 jaar) en ter afsluiting een eindevaluatie.

Daarnaast schrijven de partners elk half jaar een voortgangsrapport, in samenhang met een financieel rapport. Jaarlijks ondergaan ze een onafhankelijke audit. Daarnaast rapporteren de partners ieder jaar hun resultaten, volgens een vastgesteld format op basis van hun eigen administratie, gesprekken met families, (boeren)groepen en de gemeenschap. Deze resultaten corresponderen met de vijf thema's waar onze aanpak op rust: inkomen, voedselzekerheid, milieu, positie van vrouwen en gemeenschapontwikkeling.

Alle informatie wordt samengevoegd in Heifer's PME-systeem, dat zo een helder overzicht geeft van alle bereikte resultaten. Indien nodig kan er tijdig bijgestuurd worden. Het nieuwe strategisch plan 2017-2020 brengt naast bekende resultaten ook een aantal nieuwe indicatoren met zich mee. Het huidige PME is hier uiteraard op aangepast.

In ieder project streven wij naar een beter leven voor arme en kwetsbare boereng gezinnen. Daarbij zijn wij pas tevreden als:

- Gezinnen een leefbaar inkomen verdienen. Dat betekent genoeg geld voor o.a. goede voeding, fatsoenlijke huisvesting, onderwijs, gezondheidszorg, kleding, energie en onverwachte uitgaven;
- Gezinnen het hele jaar door verzekerd zijn van voedsel;
- Gezinnen op een duurzame en klimaatbestendige manier omgaan met natuurlijke hulpbronnen;
- Vrouwen meer zeggenschap hebben over besluiten, productiemiddelen en geld;
- Gemeenschappen effectief samenwerken;
- Boeren en boerinnen deelnemen aan goed georganiseerde producentengroepen en coöperaties;
- Boeren en boerinnen deelnemen aan inclusieve waardeketens en marktsystemen;
- Boeren en boerinnen toegang hebben tot de benodigde middelen, diensten en informatie;
- Hun stem wordt gehoord in besluitvorming van overheden en bedrijven.

Om dit te bereiken zijn doelstellingen geformuleerd en meettechnieken ontwikkeld. We lichten de behaalde resultaten van het afgelopen jaar hierna kort toe. Hoe onze aanpak in de praktijk werkt, leest u in paragraaf 1.6. Hier beschrijven we twee projecten: het vrouwenproject in Ethiopië en de ontwikkeling van de geitenmarkt in Zimbabwe.



INKOMEN

Voldoende inkomen

Er is geen eenduidige definitie van 'voldoende inkomen.' Wat voldoende is, hangt van veel factoren af. Daarom gaan we niet uit van absolute bedragen, maar kijken we in hoeverre gezinnen in hun basisbehoeften (zoals voedsel, huisvesting, kleding, scholing van kinderen en basisgezondheidszorg) kunnen voorzien.



Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 huishoudens verdienen een leefbaar inkomen

Het behalen van een leefbaar inkomen waarmee zowel voedsel als huisvesting, scholing en medische zorg kan worden betaald, is een enorme stap voorwaarts voor de gezinnen in onze projecten. Veel Heifer-projecten bevonden zich dit jaar in een afrondende fase. Resultaten op inkomen werden vaak al in eerdere fases van deze projecten behaald. Toch hebben ook dit jaar weer 904 boerengezinnen in de Filipijnen, Ethiopië en met name Tanzania voor het eerst een leefbaar inkomen verdiend. Zij zullen niet snel in armoede terugvallen, omdat ze de kennis en middelen hebben opgebouwd om tegenvallers zelf op te vangen.



Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 boeren hebben toegang tot de noodzakelijke inputs, diensten en informatie

De eerste stap is gemaakt met bijna 2.000 boeren die vee of productiemiddelen ontvingen, gelinkt zijn aan bijvoorbeeld financiële dienstverleners of zaadleveranciers en middels diverse trainingen een schat aan informatie tot zich konden nemen. Zo hebben 233 Filipijnse families jonge geiten met daarbij de benodigde vakkennis doorgegeven aan nieuwe gezinnen. In Tanzania zijn het afgelopen jaar 1.757 gezinnen op verschillende onderwerpen ondersteund: kippen, energiezuinige ovens, bomen, biogas en zaden.

Verbeterd ondernemersklimaat

Om hun bedrijf succesvol te maken hebben boeren aan de ene kant toegang nodig tot leveranciers, financiers en dienstverleners, en aan de andere kant tot afzetmarkten. In onze projecten vinden we het belangrijk lokale en regionale markten te versterken. Een vereiste is dat boerengroepen zich ontwikkelen tot goed georganiseerde, producentenorganisaties, die al snel winstgevend en vernieuwend zijn. Daarnaast moeten ze in verbinding staan met de andere partijen in de waardeketen en toegang hebben tot de afzetmarkt.



Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 betrokken boeren en boerinnen maken deel uit van goed georganiseerde producentengroepen

De teller staat momenteel nog op 0 omdat behaalde resultaten niet voor dit jaar geclaimd kunnen worden. Zo zijn meerdere productengroepen al geteld in voorgaande jaren, en zijn er projecten die al startten met goed georganiseerde groepen. Zo werken we in het bodemanalyseproject in Kenia met 6 bestaande melkveehubs, variërend van 1.500 tot 6.000 melkveeboeren (totaal 24.000 leden). Het project heeft wel de bestaande structuren een stevige boost gegeven.

Zo ook op de Filipijnen. Na de heftige orkaan Haiyan in 2013 waren veel families binnen bestaande Heiferprojecten in één klap hun bestaansbronnen kwijt. Een nieuw wederopbouwproject had een sterke focus op de geitenfokkerij, waaruit de 'Ormoc geitenfokkers vereniging' is opgebloeid. Heifer Nederland heeft deze producentengroep gesteund in het uitbouwen van hun marketingvaardigheden. Zo wordt afgekeurde geitenmelk gebruikt voor het maken, verpakken en vermarkten van zeep. Het zojuist gestarte project in Ethiopië is georganiseerd rond 150 al bestaande groepen (totaal 3.656 leden). Zij hebben een groot aantal organisatietrainingen doorlopen en staan op het punt om zich officieel bij de lokale overheid registreren. Als een volgende stap zullen meerdere groepen zich samenvoegen en functioneren als coöperatie.



Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 mannen en vrouwen zijn betrokken in inclusieve waardeketens en marktsystemen

In Zimbabwe hebben 720 geitenfokkers lucratieve deals gesloten met supermarkten, restaurants en abattoirs en in Ethiopië hebben 682 families hun overschot van moestuinen verkocht op de nabijgelegen markt. In Kenia is het grootste resultaat geboekt. Het bodemanalyseproject daar maakt het mogelijk voor boeren om hun grond te testen en vervolgens op een verantwoorde manier te bemesten. Maar een nog onbekende techniek omarmen, dat heeft tijd nodig. Na drie jaar van voorlichting door middel van trainingen en demonstraties hebben dit jaar maar liefst 7.350 boeren geïnvesteerd in een bodemtest. En dat loont de moeite: het toepassen van het bemestingsadvies resulteert al gauw in een verdubbeling van de opbrengst.



VOEDSELZEKERHEID

Voedselzekerheid draait niet alleen om de vraag of er genoeg voedsel beschikbaar is, maar ook of het toegankelijk is (en dus niet te duur), en of het voedsel voldoende gezond en gevarieerd is. Om het effect van onze projecten op de voedselsituatie van de deelnemers te weten, onderzoeken we al deze zaken. We meten het percentage deelnemers dat zich 3 maaltijden per dag kan veroorloven, hoeveel maanden per jaar een familie voldoende voedsel heeft, en ook de variatie in het dieet.

Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 huishoudens zijn voedselzeker



Dit jaar zijn er 2.545 boerenfamilies die, in vergelijking met vorig jaar, meer en gevarieerder eten op tafel hebben gezet. Voor de aflopende projecten zijn de meeste resultaten voorgaande jaren geboekt, maar ook binnen die projecten zijn er dit jaar 777 boeren verzekerd van voldoende en goede voeding. De grootste klappers zijn gemaakt met het lopende project in Tanzania (1.113 families) en het juist gestarte project in Ethiopië (655). In Ethiopië staat het thema gezonde voeding centraal. De eerste fase van het project is vrij intensief met trainingen waarin boeren leren composteren, organisch mest gebruiken op de akkers, meer gewassen verbouwen en een moestuin aanleggen. De komst van tomaten, sperziebonen, kool en bieten zorgt op de korte termijn al voor een meer diverse maaltijd. In Tanzania zijn vooral de voedseltekorten verminderd, waardoor steeds meer gezinnen gedurende het hele jaar kunnen eten. Dit is een opvallend resultaat, omdat de uitblijvende regen van dit jaar zorgde voor tegenvallende oogsten. Maar de

jaarlijkse enquête leert ons dat boeren eten konden bijkopen van extra inkomen dat niet afhankelijk was van de landbouw of veehouderij. Dit is juist één van de speerpunten van het project: het spreiden van risico's zodat boeren minder kwetsbaar zijn voor klimaatverandering.



MILIEU

De impact van klimaatverandering is op de boerenbedrijven in Afrika heel direct merkbaar. In veel gebieden valt er minder regen en is de onvoorspelbaarheid van de regenval juist toegenomen. Als gevolg daarvan nemen oogsten af, loopt de voedselzekerheid gevaar en ontstaat er sneller gebrek aan water. Ontbossing, bodemuitputting en overbegrazing versnellen dit proces. Voor de gezinnen in onze projecten, die grotendeels afhankelijk zijn van natuurlijke hulpbronnen, vormt dit een groot risico.

Binnen de projecten helpen we boeren zich tegen klimaatverandering te beschermen en milieudegradatie tegen te gaan. Denk aan maatregelen om ontbossing te verminderen, de bodem te herstellen en beschikbaar water optimaal te gebruiken. We zetten technieken in om regenwater op te vangen en vast te houden, en trainen lokale vaklui om pompen te maken en putten te slaan. We promoten het gebruik van waterfilters voor schoon drinkwater, en stimuleren efficiënt watergebruik op de akkers.



Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 huishoudens beheren hun natuurlijke hulpbronnen op duurzame en minder klimaat-gevoelige wijze

De lijst van klimaatslimme en milieubescherpende technieken is lang. Boomaanplant, bemesting, de aanleg van geulen en dammetjes en bodembedekking helpen bijvoorbeeld om regenwater beter op te nemen

en vast te houden. Regenwatertanks en waterpompen vergroten de beschikbaarheid van water. En houtbesparende ovens verminderen het kappen van bomen. Elk project heeft een eigen context specifiek trainingspakket. Zo is op de Filipijnen het recyclen van afvalwater een speerpunt en ligt de focus in de heuvels van Ethiopië op het vasthouden van water door het aanleggen van terrassen en geulen.

Bij deze doelstelling zijn alle boeren meegeteld die drie tot vijf (afhankelijk van afspraken binnen het project) technieken toepassen op hun bedrijf. De kennis uit de trainingen wordt vaak doorgegeven aan burens en andere dorpsgenoten. Ook de zogenoemde copy cats worden meegeteld voor deze doelstelling. Het project in Tanzania is ons pronkstuk als het gaat over klimaatslimme technieken. Verspreid over 10 dorpen worden allerlei methodes gedemonstreerd op strategische plekken (o.a. biogas, regenwatertanks, waterpompen, boomkwekerijen, energiezuinige ovens, natuurlijke gewasbescherming (Push-Pull methode)). In de komende jaren zullen deze technieken overgenomen worden door de projectdeelnemers en hun buurtbewoners.



POSITIE VAN VROUWEN

Vrouwen verrichten vaak een groot deel van de arbeid op de velden. Van het door vrouwen verworven inkomen wordt meestal een groot deel in de familie geïnvesteerd. Toch hebben zij vaak veel minder invloed in de familie dan mannen. Verbetering van de positie van rurale vrouwen in ontwikkelingslanden heeft een direct effect op de landbouwproductie en de levensomstandigheden van de familie. Het is dan ook van groot belang dat vrouwen meer zeggenschap krijgen over het inkomen, over productiemiddelen als land en vee en in de gemeenschap.



Doel strategisch plan 2017-2020:
30.000 vrouwen hebben meer invloed op besluitvorming in gezin en gemeenschap

Er is dit jaar alleen vooruitgang geboekt in het lopende project in Tanzania (862 vrouwen) en in het nieuwe project in Ethiopië (840). In de overige (af)lopende projecten hebben vrouwen hun positie in het gezin al in een eerder stadium van het project verbeterd.

Als er iets contextgevoelig is dan is het de man-vrouw-verhouding in een samenleving. Wat in Burkina Faso als streefdoel geldt, hoeft niet hetzelfde te zijn voor Zimbabwe. Zelfs binnen een land kunnen er verschillen zijn. Daarom is het van belang om naar de perceptie van de doelgroep zelf te luisteren. Binnen de projecten geven 7.954 huishoudens aan dat vrouwen op dit moment een goede positie hebben in de gemeenschap en 3.390 ervaart deze status zelfs als zeer goed. Voor 51% van deze totale groep is dit een kleine verbetering in vergelijking met de situatie aan het begin van het project. Voor 49% gaat het hier om een sterke verbetering. Uit evaluaties en tussentijdse rapportages is gebleken dat het intensieve trainingstraject op sociaal kapitaal, dat in het begin van ieder project plaatsvindt, de eerste grote resultaten opleveren bij de boeren en boerinnen. Het zelfvertrouwen en de solidariteit in de groep wordt versterkt en ook man-vrouwverhoudingen komen aan bod.



GEMEENSCHAPSONTWIKKELING

Gemeenschappen die goed samenwerken zijn beter in staat zelf hun problemen op te lossen. In alle projecten werken we daarom aan het versterken van lokale structuren. Boerengroepen worden getraind, die vervolgens

beter samenwerken en gedurende het project zelf de coördinerende rol op zich nemen. Zo worden zij de motor van hun eigen ontwikkeling. En gezamenlijk kunnen ze een daadkrachtige stem laten horen naar de lokale overheden.



Doel strategisch plan 2017-2020:
Gezinnen in de projecten vinden dat de samenwerking binnen de gemeenschappen is verbeterd

Net als bij de positie van vrouwen in de gemeenschap, is ook hier gevraagd naar de perceptie van de boerengezinnen zelf. In hoeverre vinden zij dat de samenwerking binnen de gemeenschap is verbeterd ten opzichte van het begin van het project? Op dit moment zijn 4.298 gezinnen tevreden met de onderlinge samenwerking en 7.046 zelfs zeer tevreden. Voor 19% is dit een lichte verandering, terwijl voor 81% de samenwerking veel beter is dan voor het project.

Beleidsbeïnvloeding

Door boerengroepen samen te laten werken en een stem te geven, zijn ze beter in staat om bij de (lokale) overheid aan tafel te zitten. Voorheen zagen we dat succesvolle projecten van Heifer aan het einde van de rit (deels) werden geadopteerd door overheidsprogramma's. Anno 2017 wordt er gezorgd dat de lokale overheid een actieve partij is in elk startend project.

Doel strategisch plan 2017-2020:
Boeren en boerinnen nemen deel aan of worden vertegenwoordigd in beleidsdialogen met overheden, wat daadwerkelijk leidt tot positieve veranderingen in praktijk of beleid

Dit jaar zijn er twee projecten waarbij boeren op een formele (Tanzania) en informele (Ethiopië) manier in gesprek zijn met de lokale overheid, met als doel het beleid te beïnvloeden. In Ethiopië heeft dit geleid tot de officiële erkenning van kleinere groepen en in

Tanzania Werken burgers en lokale overheid nauw samen aan nieuwe regelgeving rond klimaatadaptatie. Yomifu Tirange clustergroep uit het aflopende vrouwenproject in Ethiopië is een samenvoeging van meerdere kleine groepen (totaal 150 leden). De groep kon door de huidige Ethiopische regelgeving niet officieel geregistreerd worden als coöperatie. Na diverse gesprekken met de districtsafdeling Coöperaties, is er toch een manier gevonden waarin de clustergroep de benodigde erkenning heeft gekregen en kan opereren als coöperatie. Yomifu Tirange wordt nu gebruikt als voorbeeld van de komende clustergroepen.

Het klimaatproject in Tanzania is hét schoolvoorbeeld waarbij de lokale overheid vanaf het begin van het project is betrokken: eerst de districtsafdelingshoofden, die nu als ambassadeurs fungeren binnen de gemeenteraad, en later ook de overheidsvoorlichters van verschillende afdelingen (o.a. landbouw, veehouderij, visserij, water, bosbeheer) die de kar trekken. In juni 2017 zijn de eerste gesprekken gestart in de projectdorpen ter voorbereiding van een bindend land-schapsbeleidsdocument. Hierin staan alle afspraken en regels, inclusief geldboetes bij overtreding. Alle onderwerpen van het klimaatproject passeren de revue, zoals de aanplant van een minimaal aantal (fruit)bomen, de aanleg van een latrine per huishouden en het verbod op loslopend vee. Op dorpsniveau zijn er afspraken gemaakt zoals het jaarlijks organiseren van een dorpsfeest met demonstraties, het hebben van een watercommissie en het monitoren en aanpassen van de dorpsplannen. De gesprekken werden bijgewoond door dorpschoude, afgevaardigden van milieucorités, burgers, overheidsvoorlichters en het projectteam van Heifer, onder leiding van juridische ambtenaren. Zodra het document officieel gelegaliseerd is, zal het hele projectgebied bedienen (ruim 68.000 inwoners).



In 2015 liepen de Millenniumdoelen af en begon het hoofdstuk van de Sustainable Development Goals 2015-2030. Sinds de start in 2000 zijn er op het gebied van de Millenniumdoelen goede resultaten behaald. Met name op het gebied van gezondheid (terugdringen van kindersterfte, malaria en TBC) en onderwijs (toename kinderen in basisonderwijs) is de vooruitgang groot. Inmiddels zijn er nieuwe problemen bijgekomen die om een wereldwijde aanpak vragen, zoals de groeiende ongelijkheid en klimaatverandering. De Sustainable Development Goals omvatten 17 doelen. Ook Heifer Nederland draagt bij aan deze doelen. Met de integrale aanpak van onze projecten ondersteunen we acht doelen, waarvan vier specifiek uitgelicht en gemeten worden in het strategisch plan:



EINDE AAN ARMOEDE



EINDE AAN HONGER



GENDERGELIJKHEID



KLIMAATVERANDERING



SCHOON DRINKWATER



WERKGELEGENHEID



ONGELIJKHEID



**BESCHERMEN NATUUR
& SANITATIE**

Met de aanleg van (on)diepe waterputten en de opvang/hergebruik van (regen)water hebben families en hun vee verbeterde toegang tot water. Het creëren van meer banen op het platteland wat resulteert in hogere inkomens, voorkomt dat mensen naar de steden trekken en zal het gat tussen armere boeren en rijke stedelingen verkleinen. Alle projecten staan in het teken van milieubehoud en het aanpassen aan klimaatverandering.



In Tanzania maken we gebruik van zogenaamde rope pumps. Deze pompen worden door vaklui uit de omgeving zelf gemaakt.



In Malawi wordt gebruik gemaakt van solar-energie om melk te koelen. Boeren brengen hun melk dagelijks naar het melkkoelcentrum. Drie keer per week wordt de melk opgehaald door melkverwerkingsbedrijven.

1.4 WAT HEBBEN WE GELEERD?

De eerste voorzichtige stappen zijn gezet in het bereiken van de doelen van ons nieuwe strategische plan. De doelen zijn ambitieus, zowel in aantallen boeren als het beoogde inkomensniveau. Het uiteindelijke doel is hun positie zo sterk is dat zij niet in armoede terugvallen, maar zelf de klappen op kunnen vangen. Vooral in Afrika, waar steeds meer boeren te maken hebben met de gevolgen van klimaatverandering, landdegradatie of negatief uitvallend landbouwbeleid is die weerbaarheid van belang. Dit vereist een radicale stijging van inkomens, die vaak pas in een latere fase van een project wordt dit doel behaald. Aan Heifer Nederland de taak om tijdig en kritisch te kijken naar de gestelde doelen. Het begin is er en zowel de projectdeelnemers als wijzelf zijn zeer gedreven om ze te behalen.

Het is belangrijk om te blijven leren, zeker in de snel veranderende wereld van vandaag. In Afrika heeft men niet altijd toegang tot de juiste kennis en vanuit hier is het moeilijk in te schatten of bepaalde methodes passen binnen de lokale context. Maar samen weten we meer. Het monitoring- en evaluatiesysteem van Heifer Nederland brengt goed in kaart waar successen liggen en waar verbeteringen kunnen plaatsvinden. Goed communiceren en terugkoppelen binnen onze partnerschappen is daarbij van groot belang. Dit jaar hebben aan dat laatste veel aandacht besteed, door te met andere organisaties te bespreken hoe zij dat doen en nauw met Heifer International op te trekken. Als Heifer Nederland proberen we bij het formuleren van nieuwe projecten de opgedane kennis en ervaringen uit het verleden te gebruiken. In het afgelopen jaar zijn ook internationale en lokale experts benaderd om de haalbaarheid van nieuwe projecten te toetsen.

Het afgelopen jaar sprongen de volgende leerpunten er uit:

- De melkverzamelcentra in Malawi moeten een stabiele stroomvoorziening hebben anders verzuurt de melk. Het nationale elektriciteitsnet is onbetrouwbaar waardoor waardevolle volumes verloren gaan. Korte stroomstoringen kunnen met een generator worden opgevangen. Voor de lange termijn kan een koeltank op zonne-energie uitkomst bieden. Deze mogelijkheden worden momenteel verkend voor het nieuwe melkveeproject in Malawi.
- In het Igunga Ecovillage project in Tanzania waren de benodigde Desmodium-zaden niet leverbaar. 18 boerengroepen zullen moeten wachten op het volgende zaaiseizoen voor de aanleg van demonstratievelden als onderdeel van hun leertraject. In het vervolg moeten we in een vroeg stadium met onderzoeksinstituut ICIPE overleggen over levering van zaden. In de zogenoemde Push-Pull techniek wordt Desmodium tussen het mais geplant. Dit trekt rupsen aan (pull) en verdrijft onkruid (pull). Hierdoor gaat de maisoogst niet verloren en stijgt de productie snel.
- Sinds 2013 werkt Heifer in Kenia samen met het bedrijf SoilCares, expert op het gebied van bodemanalyse in Kenia. Een bedrijf werkt heel anders dan een stichting en visa versa. SoilCares wil bodem testen verkopen om winst te maken. Heifer's 'winst' zit in de toegenomen kennis over bodemvruchtbaarheid. Uiteindelijk is het gezamenlijke doel verbeterde oogsten van boeren. Als Heifer zijn we gewend om met meerdere partners open te communiceren en gedegen verantwoording af te leggen aan de geldschiet. Dit is een nog wat onwennige wereld voor het bedrijfsleven. Het is een interessante samenwerking waarbij beide partijen geleerd hebben van elkaar. Heifer zal deze kennis gebruiken in toekomstige samenwerkingen met SoilCares of andere bedrijven.
- De afgelopen drie jaar is het monitoringssysteem verbeterd om beter te rapporteren op impactniveau. De partnerorganisaties leveren nu gegevens aan die beter aansluiten op de doelen van het strategisch plan. Bovendien is het systeem nu zodanig ingericht dat de projectresultaten beter te vergelijken en op te tellen zijn. Dit zorgt voor een snel en overzichtelijk totaalbeeld van onze impact en resulteert onder andere in een goed jaarverslag. Al twee keer is Heifer genomineerd voor de Transparant Prijs, waarbij het jaarverslag van 2015 zelfs de eerste prijs heeft gewonnen. Het huidige systeem wordt omgevormd voor het nieuwe strategisch plan 2017-2020.



Leden van de Gudetu vrouwengroep in Ethiopië komen samen tijdens een Passing on the gift ceremonie.

1.5 UITGELICHTE PROJECTEN

1.5.1 ETHIOPIË: TERUGBLIKKEN EN VOORUIT KIJKEN

Vrouwengroepen in het Dendi district Ethiopië (2013-2017)

De economie van Ethiopië zit behoorlijk in de lift, met name door de export van landbouwproducten als koffie en bloemen. Toch leeft 40% van de bevolking nog steeds in armoede, met name op het platteland. Veel kleinschalige boeren zijn amper in staat voldoende te eten voor hun gezin te produceren, laat staan een fatsoenlijk inkomen te verdienen. Vooral vrouwen hebben een achtergestelde positie, het is voor hen extra moeilijk hun economische zelfredzaamheid te verbeteren. Ze moeten vanaf jonge leeftijd zwaar werk verrichten, verlaten vroegtijdig de school en trouwen vaak jong. De overheid van Ethiopië werkt aan armoedebestrijding met een ambitieus ontwikkelingsplan, met landbouw als speerpunt. Maar de capaciteit hiervoor is ontoereikend, en juist de kleine boeren in afgelegen gebieden worden amper bereikt. Het valt niet mee hier verandering in te brengen: er is weinig ruimte voor inspraak of kritiek.

In dit project werken we met onze partners Send a Cow en Akam aan oplossingen waarmee ook de allerarmsten, met name de vrouwen, toegang krijgen tot voldoende basisvoorzieningen, voedsel en inkomen. Door de lokale overheid nauw te betrekken hopen we dat zij deze oplossingen ondersteunen en via hun eigen programma's verder verspreiden. We richten ons op zes dorpen in de hooglanden van het Dendi district in de Oromia regio. Dit is een moeilijk bereikbaar gebied waar voorzieningen als wegen,

elektriciteit en drinkwater schaars zijn. De bevolking leeft vooral van landbouw, maar de meeste gezinnen beschikken over nog geen kwart hectare grond, één derde heeft helemaal geen land. Toegang tot markten is beperkt door de geïsoleerde ligging. Veehouderij is het belangrijkste bestaansmiddel, maar bestaat vooral uit grote, weinig productieve kuddes. Dit levert weinig op en leidt tot ernstige overbegrazing. De landbouw wordt bedreigd door bodemuitputting, uitdroging en erosie als gevolg van overbevolking, gebrekkige landbouwtechnieken en klimaatverandering. Gezinnen zijn steeds minder in staat om voldoende voedsel van hun kleine stukje land te halen. 70% is arm tot zeer arm. Ze kampen regelmatig met voedselgebrek en komen belangrijke voedingsstoffen tekort. Veel vrouwen in Dendi zijn zo'n 3-4 uur per dag bezig met water halen. Ze doen het meeste zware werk, maar de mannen hebben controle over de belangrijkste bestaansmiddelen.

De projectdeelnemers

De directe doelgroep bestaat uit 1.300 gezinnen, met name de meest kwetsbaren, zoals eenoudergezinnen, mensen met een handicap of met HIV/AIDS, en ouderen. Doordat het project ook bijdraagt aan het verbeteren van publieke voorzieningen (drinkwater, infrastructuur), lokale markten en diensten profiteert de hele gemeenschap mee. Bovendien geven alle deelnemers hun ontvangen kennis en middelen weer door aan nieuwe gezinnen.

Doel van het project:

Het project heeft de volgende vijf pijlers:

- Het versterken van de zelfredzaamheid van gemeenschappen en gezinnen en bevorderen van gelijkwaardige man-vrouwverhoudingen;
- Het verbeteren van de voedselzekerheid door middel van duurzame landbouw, verbetering van vee en betere voedingspatronen;
- Het verbeteren van de toegang tot schoon drinkwater en hygiënische sanitaire voorzieningen en gebruiken;
- Het verbeteren van inkomens (met >75%) door betere productie, markttoegang en diversificatie.
- Het stimuleren van het duurzaam en productief beheer van natuurlijke hulpbronnen.

Aanpak en resultaten:

Omdat het project zich richt op de meest kwetsbare en geïsoleerde leden van de gemeenschap staat het versterken van zelfredzaamheid en samenwerking centraal. We willen geen kant-en-klare oplossingen aandragen, maar mensen in staat stellen om zelf samen initiatieven te bedenken en uit te voeren. Hieronder treft u de aanpak binnen dit project en de daaruit voortvloeiende resultaten:

De projectdeelnemers zijn georganiseerd in 65 groepen. In iedere groep zijn voorbeeldboer(-inn)en geselecteerd. Zij faciliteren landbouwtrainingen en demonstreren nieuwe technieken op hun boerderij. Dit leersysteem zorgt ervoor dat alle deelnemers toegang tot de nodige kennis krijgen.



Tirunesh en haar man zijn voorbeeldboeren voor andere projectdeelnemers

Deelnemers zijn getraind in duurzame en efficiënte landbouwmethodes en het belang van een gevarieerd dieet. Belangrijk zijn de moestuinen waarin met behulp van gecomposteerd groenafval en restwater het hele jaar groente kan worden verbouwd. Gezinnen ontvingen zaden voor groente, graan, fruit en veevoer. Het doorgeven hiervan is volgens planning verlopen. Het plaatsen van vee is grotendeels uitgevoerd. Door de hoge prijzen is een deel van de ezels vervangen door schapen en kippen. Het doorgeven van dieren werd aanvankelijk vertraagd door het verlaat plaatsen van dieren en broedproblemen bij het gekozen kippenras. Dit is inmiddels opgelost. Vanwege hoge kosten en lage productiesnelheid zijn we overgestapt op kunstmatige inseminatie.

Om de **positie van vrouwen** te versterken is tenminste 75% van de groepsleden vrouw. Zij ontvangen de productiemiddelen. Daarnaast is in spelvorm met alle groepsleden - én hun gezinnen - de oneerlijke verdeling van werkdruk en zeggenschap tussen mannen en vrouwen besproken.

Om de **toegang tot water** te verbeteren zijn diverse soorten putten aangelegd en een waterleidingsstelsel (deels uitgevoerd door de overheid) van enkele kilometers met diverse waterpunten. Door een defecte toevoerleiding functioneert deze helaas niet. De reparatie is vertraagd door langzame overheidsprocessen en moeilijk begaanbare wegen. De verwachting is dat dit nu snel wordt opgelost. Speciale watercomités zijn opgericht en getraind om de watervoorzieningen te beheren. Om ziektes te voorkomen zijn latrines, handenwasvoorzieningen (zgn. tiptaps) en afdruiptrekken geïntroduceerd.

Deelnemers zijn getraind in o.a. **boekhouding en marketing** (zoals opslag, verwerking en verkoop van groenten). Ook nemen ze deel aan een spaarsysteem waarmee ze economische activiteiten kunnen financieren. Om samen een betere marktpositie te verwerven zijn de groepen samengevoegd in 11 clusters. Het eerste cluster is erin geslaagd om de registratie als coöperatie te voltooien. Anderen volgen nu hun voorbeeld.

Om de degradatie van **bodems en natuurlijke hulpbronnen** te stoppen zijn trainingen in duurzaamheid gegeven en verschillende milieumaatregelen geïntroduceerd, zoals de aanleg van sloten en terrassen, gebruik van compost en boomaanplant. De vraag naar houtbesparende ovens is met 389 stuks lager dan verwacht. Deze techniek zal daarom na afloop van het project door de voorbeeldboeren en boerinnen verder worden uitgedragen.

Conclusie

De meeste activiteiten zijn volgens plan afgerond. Omdat een aantal activiteiten nog loopt, of extra opvolging nodig heeft, is het project binnen het budget verlengd tot december 2017.

Impact

Het project is intussen geëvalueerd. De evaluatie laat zien dat de gekozen aanpak werkt, en dat de doelstellingen grotendeels behaald, of zelfs overtroffen zijn:

Versterking van gemeenschappen



✓ De groepen functioneren uitstekend en spelen een leidende rol in de gemeenschap. Zo hebben ze onder meer zelf 10 km. weg aangelegd, waardoor de toegang tot de markt enorm verbeterd is. Ook verbeterden ze de waterhuishouding in het gebied met geulen, dammen en terrassen.

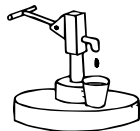
Verbeterde positie van vrouwen



✓ De invloed van vrouwen in de gemeenschap en het gezin is toegenomen. Dat komt onder andere doordat de economische activiteiten van vrouwen (groente, eieren en kippen) zijn uitgegroeid tot de belangrijkste inkomstenbronnen. De toegang tot productiemiddelen is nu gelijk. Vrouwen hebben ook meer inspraak gekregen in andere beslissingen, al heeft de man nog wel vaak het laatste woord. De werklast van vrouwen is afgenomen, maar is nog altijd hoger dan die van mannen. Hier zal nog meer aandacht aan besteed worden.

**Voedsel-
zekerheid**

- ✓ Alle gezinnen hebben een keukenmoestuin aangelegd. Eén voorbeeldboer heeft het geïntroduceerde model uitgebreid om nog meer groente te verbouwen. Dit vernieuwde model is nu erg populair in de gemeenschap en is ook door de projectpartners als optie overgenomen.
- ✓ Het gemiddeld aantal maaltijden per dag is gestegen van ruim 2 naar 3 à 4, ook in het slechte seizoen. Periodes met voedseltekort zijn flink afgenomen. De groepsspaartegoeden en inkomsten uit groenten maken huishoudens weerbaarder en voorkomen dat ze uit nood voorraden moeten verkopen.
- ✓ Het eetpatroon van de gezinnen is ook gevarieerder geworden: in 2014 at men gemiddeld 2.1 dagen per week uit alle delen van de schijf van vijf, in augustus 2016 was dit 3.2 dagen.

**Toegang
tot water**

- ✓ De 2 putten die zijn aangelegd functioneren en voorzien nu 60 gezinnen van water. Ze worden door lokale comités onderhouden en gebruikers betalen een kleine bijdrage. Zodra het defect aan de watertoevoer door de overheid is verholpen hebben meer dan 800 gezinnen toegang tot drinkwater.
- ✓ Alle gezinnen hebben nu latrines, wasplaatsen en serviesrekken, en recycleren hun afval. Dit leidt tot verbeterde hygiëne en minder ziektes.

**Verbetering
inkomen**

- ✓ Het gemiddelde gezinsinkomen is toegenomen met 120%, van 195 euro naar 430 euro per jaar. De belangrijkste factor waren de moestuinen: door verbeterde technieken steeg de productie, en door restwater te gebruiken kon men ook in het droge seizoen telen. Door het vormen van groepen hebben boeren toegang tot marktinformatie, met een betere prijs kreeg als resultaat. Het inkomen is met name gebruikt voor educatie, gezondheidszorg, gereedschap, dieren, kleding, huisvesting, zonnepanelen en eten.
- ✓ Door de stijging van inkomens is de seizoensmigratie enorm gedaald: voorheen werkte 70% van de mannen van juni-oktober ergens anders, met alle gevolgen van dien (werklast voor vrouwen, teruglopende productiviteit, risico op HIV/aids, etc.) In 2016 was dit nog maar 8%.

**Duurzaam
gebruik van
natuurlijke
hulpbronnen**

- ✓ Alle deelnemers hebben 50-100 bomen geplant.
- ✓ De 389 gezinnen met houtbesparende ovens hebben hun houtgebruik met 50% teruggedrongen.
- ✓ 80% van de gezinnen past maatregelen toe voor bescherming van bodem en water.
- ✓ De groepen hebben zelf ook extra maatregelen genomen om het hele landschap te beschermen, zoals de aanleg van dammen, terrassen en sloten.

Lessons learned

- ✓ Een belangrijke succesfactor was de nadruk op zelfredzaamheid en initiatief van de gemeenschap. De projectstaf was altijd in de gemeenschap aanwezig, maar vooral als facilitator. Trainingen werden door getrainde leden van de gemeenschap zelf gegeven, en via de clusters coördineerden de deelnemers zelf de activiteiten. Dit heeft enorm bijgedragen aan het zelfvertrouwen om samen ook andere activiteiten te ondernemen.
- ✓ Een andere succesfactor was de sterke samenwerking met de lokale overheid. Ondanks hun gebrek aan capaciteit hebben ze het project actief ondersteund en nemen ze succesvolle activiteiten over in hun beleid. De nadruk op eigen initiatief heeft ook hieraan bijgedragen: de gemeenschappen vroegen al jaren vergeefs om investeringen in wegen en watervoorzieningen. Door nu zelf het initiatief te nemen heeft de gemeenschap de interesse gewekt bij de overheid, die hun initiatieven heeft ondersteund en nu zelf ook voorzieningen in het gebied aanlegt. De goede samenwerking creëerde ook meer ruimte om bijvoorbeeld de positie van vrouwen bespreekbaar te maken.
- ✓ De keuze voor een dergelijk afgelegen gebied en kwetsbare doelgroep heeft als consequentie dat activiteiten meer tijd kosten. Het gebied is vaak onbegaanbaar, het kennisniveau is laag en de allerarmste leden van de gemeenschap zitten vaak in een sociaal isolement waardoor ze moeilijk te bereiken zijn. Dit was ingecalculeerd, maar gedurende het project bleek op een aantal onderwerpen toch nog intensievere opvolging nodig. Het veranderen van man-vrouwverhoudingen is een voorbeeld.
- ✓ Bij de selectie van dieren is een aantal kosten onderschat, waaronder het vervoer van fogera stieren uit een ander gebied. Gelukkig bood kunstmatige inseminatie uitkomst.

NIEUW PROJECT IN ETHIOPIË

Duurzame landbouw voor gezonde voeding in Wolayita
(2016-2019)

Vanwege het succes van het huidige project in het versterken van de zelfredzaamheid van de allerarmsten hebben we besloten weer met Send A Cow Ethiopië samen te werken in een nieuw project. Dit keer samen met de lokale partner WODA. Het project is al in 2016 gestart met steun van de Britse overheid. Heifer Nederland is betrokken vanaf juli 2017. Dit project richt zich op een ander gebied: Wolayita, in het zuiden van het land. De problemen van de doelgroep lijken echter sterk op die in Dendi district: extreme armoede (gemiddeld inkomen: \$0,31 per dag), geen toegang tot overheidsdiensten en markten, gebrek aan voeding en inkomsten door inefficiënte veehouderij en teruglopende oogsten, gebrek aan toegang tot water, achterstelling van vrouwen en buitensluiting van kwetsbare groepen.

Het project richt zich op 3.000 gezinnen, georganiseerd in 150 groepen. Het is gebaseerd op dezelfde vijf pijlers als het voorgaande: versterking van gemeenschappen en de positie van vrouwen; voedselzekerheid; toegang tot water (en verbeterde hygiëne); verbetering inkomen; duurzaam en klimaatbestendig gebruik van natuurlijke hulpbronnen.

Ook de aanpak is vergelijkbaar. In tegenstelling tot het voorgaande project ontvangen deelnemers echter geen dieren, wel groentezaden, die ook weer worden doorgegeven. De meeste gezinnen hebben al dieren, daarom zal de nadruk hier liggen op het verbeteren van de productiviteit door trainingen in o.a. stallenbouw, veevoerproductie en diergezondheid.

De moestuinen spelen ook in dit project een grote rol. Voor marktontwikkeling worden boeren gelinkt aan bestaande coöperaties en kredietverleners. 4.500 gezinnen krijgen verbeterde toegang tot drinkwater. Verder is er aandacht voor het opvangen en hergebruiken van regenwater.

Om man-vrouwverhoudingen te verbeteren zal ook hier de Transformative Household Methodology gebruikt worden. Dit is een participatieve workshop waarin echtparen in spelvorm de rollenpatronen uitbeelden om zich zo meer bewust te worden van ongelijkheden. Mannen die rollenpatronen doorbreken krijgen een voorbeeldfunctie. Deze trainingen worden in dit project ook op basisscholen gegeven. Om mensen met een handicap bij het project te betrekken wordt samen met gespecialiseerde lokale organisaties voorlichting gegeven over leven met een handicap. Samenwerking met de lokale overheid zal weer veel aandacht krijgen.



Toegang tot water en verbeterde
hygiëne zijn belangrijke elementen
in onze projecten in Ethiopië.



Een verhoogde geitenstal biedt betere bescherming tegen ziekten en roofdieren. Een nieuwe techniek die gekopieerd wordt door dorpsbewoners!

1.5.2 ZIMBABWE: VOORUIT MET DE GEIT!

In februari 2017 is het geitenproject in Zimbabwe succesvol afgesloten. Samen met de Zimbabwaanse overheid werkten Heifer Nederland en Heifer International Zimbabwe aan het duurzaam verbeteren van het inkomen en de voedselzekerheid van kleinschalige boeren in de Masvingo provincie.

Zimbabwe is een arm land waar zo'n 76% van alle huishoudens op het platteland in armoede leeft. De grootste uitdagingen zijn aan de ene kant de aanhoudende droogte en de gevolgen van klimaatveranderingen en aan de andere kant het falende land-hervormingsprogramma dat in 2000 is ingevoerd. Dit zorgde voor een verslechterde positie van de boeren, waardoor productie en verkoop nog verder achteruitgingen met voedseltekorten als gevolg.

Ook in Masvingo kunnen boerenhuishoudens zichzelf niet van voldoende voedsel voorzien. In de twee projectdistricten, Gutu en Chivi, zijn weidegronden uitgeput en heerst na langdurige periodes van droogte grote waterschaarste. Hierdoor is toegang tot drinkwater moeilijk en kunnen ziektes makkelijk de kop op steken.

Vooruit met de geit!

Samen met Heifer International Zimbabwe en de lokale overheid is Heifer Nederland in maart 2014 een project gestart voor het ontwikkelen van de geitenmarkt. De keuze voor dit project was snel gemaakt: er is een grote vraag naar geitenvlees en deze viervoeter kan goed gedijen in een droog gebied als Masvingo. Daarnaast zijn de boeren bekend met het houden van geiten en werken ze graag met deze dieren. Maar tot nu toe werden de geiten slechts mondjesmaat verkocht aan burens in de omgeving. De stap van het verkopen van meerdere geiten aan grotere afnemers lag nog niet binnen het bereik van de boeren. Dit vereist goede samenwerking van boeren en beter gefokte geiten. Zo kunnen boeren een betere prijs krijgen voor hun geiten en dus een hoger inkomen. Nu, in het jaar waarin het project officieel is afgesloten, willen we graag de resultaten delen.



Dames in Zimbabwe ontvangen een gezamenlijke training.



Goed georganiseerde en getrainde boerengroepen en commissies

Zoals gepland is er een structuur opgezet van boerengroepen en overkoepelende commissies die de coördinatie en marketingrol van het project op zich nemen. Er zijn 24 clustergroepen met 90 kleinschalige boeren en boerinnen gevormd. Alle 2.160 boeren hebben de benodigde trainingen gevolgd over veehouderij, het bouwen van stallen, veevoer en voedergewassen beheer, dierengeneeskunde en tuinbouw. Naast vak-kennis is men ook getraind in planning en zelfevaluatie. Gedurende de projectjaren hebben de groepen geleerd om met elkaar te discussiëren over de voortgang van hun groep, knelpunten en het vinden van oplossingen. Ook het stellen van doelen voor de lange en korte termijn worden besproken. Per district (Gutu en Chivi) vormen vertegenwoordigers van elke clustergroep de districtscommissie, die gedurende het project zijn opgeleid om de samenwerking te coördineren. Ook zijn er twee marketingcommissies, bestaande uit projectdeelnemers, die de verbindende rol spelen tussen de boeren en mogelijke afnemers. De groepen kunnen dit inmiddels op eigen kracht, wat een belangrijke basis vormt voor de voortzetting van de activiteiten. De hulp van Heifer is niet oneindig, maar dient als opstapje zodat groepen na enige tijd zelf verder kunnen.



2.160 gezinnen ontvingen gezamenlijk 10.800 geiten

Alle 2.160 gezinnen hebben 5 geiten ontvangen (4 geiten en 1 bok). De eerste 720 families kregen hun dieren vanuit het project en gaven de eerste nakomelingen door aan 720 nieuwe gezinnen. Ook deze groep heeft hun 'levende lening' weer ingelost door hun eerste geitjes door te geven, samen met de benodigde kennis. Hiermee is het doel van 2.160 boeren (108.000 geiten) bereikt, maar dit is niet het einde. De cyclus van het doorgeven zit inmiddels in het DNA van de boerengroepen. Bij het doorgeven van dieren hoort ook het doorgeven van kennis en kunde. Naast kennis over geitenhouden geven deelnemers ook het gedachtegoed van Passing on the Gift door.



120 opgeleide diergezondheidswerkers hebben 10.987 boeren geholpen

Binnen het project zijn er 120 diergezondheidswerkers opgeleid. In de planning stond 48 (2 per clustergroep), maar het projectteam heeft in samenwerking met de districtscommissies besloten dat er met 5 diergezondheidswerkers per clustergroep meer resultaat geboekt kan worden. Met name bij de uitbraak van ziektes, zoals mond- en klauwzeer (zoals in 2015), hebben de overheidsvoorlichters te weinig middelen om hun werk goed te kunnen doen. De samenwerking tussen de diergezondheidswerkers en de overheidsstaf is nu sterk verbeterd. Gedurende de projectperiode hebben in totaal 10.987 boeren gebruik gemaakt van de diensten. Dit kan gaan om het behandelen van verkoudheid of het signaleren van de eerste tekenen van een ziekte-uitbraak, waarbij de overheid ingeschakeld moet worden. Het oorspronkelijke doel van 9.600 boeren met toegang tot diergezondheid is ruimschoots gehaald. De diergezondheidswerkers hebben door deze activiteiten een extra inkomen waarvan zij nieuwe medicijnen kopen om hun voorraad continu aan te vullen.



33% van de boeren (712) neemt actief deel aan de formele markt

Alle boerengroepen hebben marketingbijeenkomsten bijgewoond, geleid door de lokale overheidsafdelingen Veehouderijproductie en -Ontwikkeling. Tijdens deze bijeenkomsten zijn boeren samengebracht met verschillende marktpartijen zoals lokale slagerijen, dorpssupermarkten en grotere slachterijen. Het oorspronkelijke idee was om de boeren te linken aan NASHGOA in de hoofdstad Harare, het nationale abattoir. Maar door de uitbraak van mond- en klauwzeer werd het verboden om vee in en uit districten te transporteren. Nu zijn de boeren in contact gebracht met grote slachterijen in de nabijgelegen stad Masvingo. Tijdens de bijeenkomsten is de gehele geitenketen in kaart gebracht en is er in kleine groepen gediscussieerd over de verwachtingen van de betrokken partijen en de potentiële knelpunten. Inmiddels zijn de marketingcomités in beide districten begonnen met het opzetten van verzamelpunten. Hier kunnen de boeren hun geiten naartoe brengen, zodat al het vee in één keer doorverkocht kan worden aan grote afnemers. De eerste stappen van de samenwerking zijn gezet.

Daarnaast is geitenvlees nu ook beschikbaar in de lokale restaurantjes in de projectgebieden. Voorheen zag je dit alleen in de grotere steden. Geitenvlees is nog altijd duurder dan koeivlees, maar het is nu in ieder geval beschikbaar en betaalbaar voor de wat welvarendere dorpsbewoners.



Tsvakai staat haar mannetje

Tsvakai Zhou is een boerin van het eerste uur. Zij ontving in 2014 haar geiten. Het jaar daarop heeft ze haar 'levende lening' ingelost door haar eerste nakomelingen door te geven aan een nieuw gezin. In 2016 had ze weer een nieuwe lichterding geitjes. Maar liefst 6 van haar dieren verkocht ze aan de leraren van de dorpschool. Van de opbrengst heeft ze een melkkoe gekocht. Deze koe geeft verse melk voor haar gezin, en wat overblijft verkoopt ze aan burens. Daarnaast is de koe een goede hulp op het land. De verhuur aan buurtgenoten zorgt ook nog eens voor extra inkomsten. Tsvakai werd geselecteerd door de gemeenschap voor dit project als alleenstaande vrouw met kinderen die wel een steuntje in de rug kon gebruiken. Inmiddels is zijn zowel haar zelfvertrouwen als in haar status binnen de gemeenschap behoorlijk gegroeid. Tsvakai vergelijkt zich nu met een man des huizes en had nooit voor mogelijk gehouden dat zij als vrouw een koe zou kunnen bezitten.



2 COMMUNICATIE MET BELANGHEBBENDEN

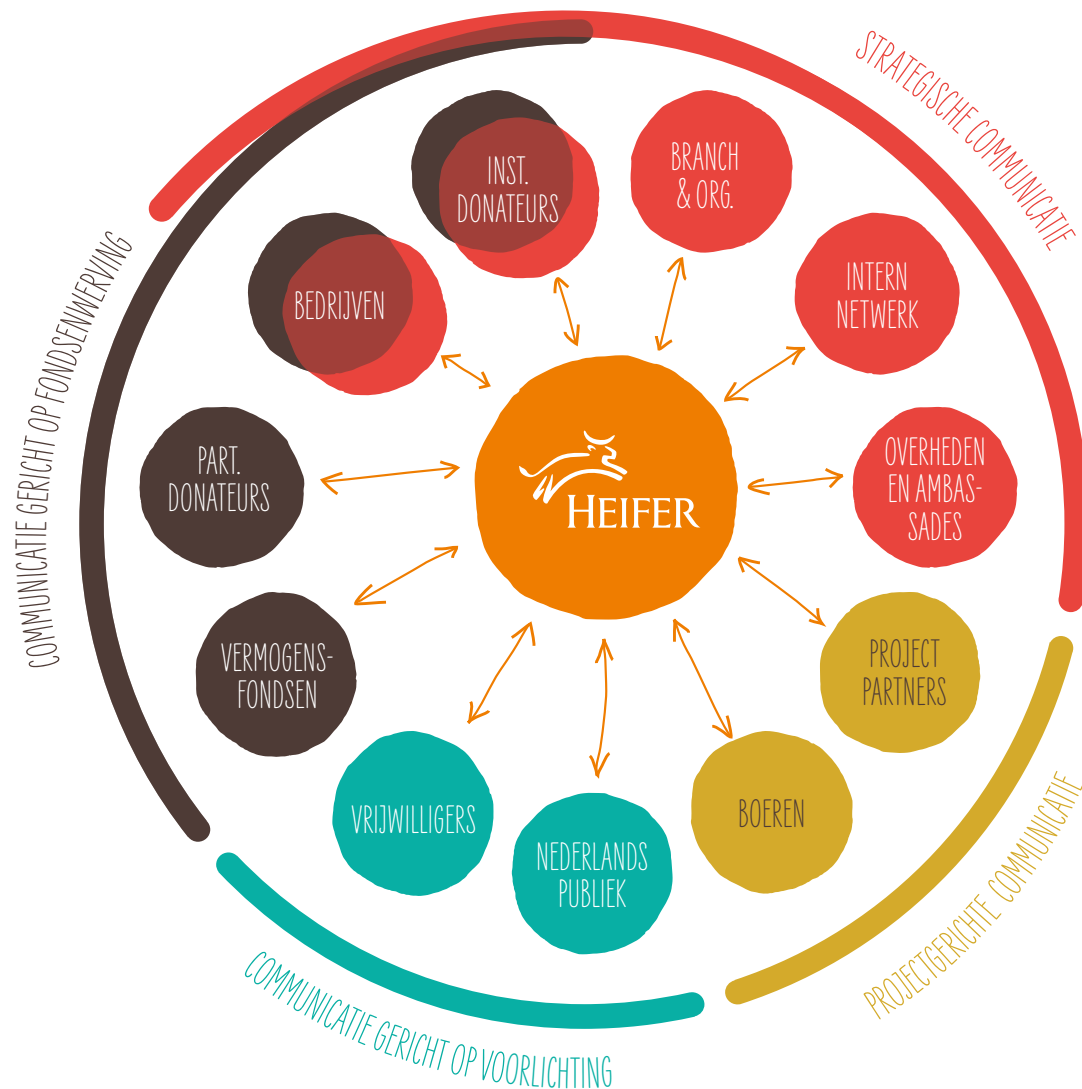
DE BELANGHEBBENDEN VAN HEIFER

Heifer is de spin in het web van een grote groep belanghebbenden. We verbinden donateurs met boerinnen, ambassades met partnerorganisaties en bedrijven met potentiële nieuwe markten.

Heifer communiceert met haar belanghebbenden op verschillende manieren. We maken onderscheid in:

1. Communicatie gericht op voorlichting
2. Communicatie gericht op fondsenwerving
3. Strategische communicatie
4. Projectgerichte communicatie

We lichten dit verder toe in de volgende paragrafen.



Een goede en transparante communicatie met al deze belanghebbenden is onmisbaar. Om iedereen op maat te kunnen voorzien van de juiste informatie maken wij gebruik van diverse communicatiekanalen en middelen. Een overzicht hiervan is weergegeven in onderstaande communicatiematrix.

Belanghebbenden	nieuwsbrief	direct mail	Voortgangs-rapportage (2x p/j)	Jaar-verslag	rechtstreekse info van partner organisatie	project bezoek	persoonlijk overleg	website	(social) media
Particuliere donateurs	✓	✓		✓				✓	✓
Vrijwilligers	✓			✓			✓	✓	✓
Bedrijven en Vermogensfondsen			✓	✓		✓	✓	✓	✓
Institutionele financiers & Subsidieverstrekkers			✓	✓	✓		✓	✓	
Nederlands publiek								✓	✓
Partnerorganisaties				✓		✓	✓		
Internationaal netwerk				✓			✓		
Projectdeelnemers/boeren						✓	✓		
Zuidelijke overheden & ambassades				✓	✓	✓	✓		
Brancheorganisaties				✓			✓	✓	✓

2.1 COMMUNICATIE GERICHT OP VOORLICHTING

In de communicatie laat Heifer een breed publiek kennis maken met het Heifer ideaal: een wereld waarin iedereen toegang heeft tot voldoende, gezond voedsel en een stabiel inkomen. We onderhouden een nauwe band met onze achterban; zij geeft ons de mogelijkheid om ons gedeelde ideaal te realiseren. We informeren onze achterban over onze werkwijze, de projecten en impact, maar vertellen ook wat er niet goed gaat. Transparantie vinden we belangrijk. In 2016 werd dit beloofd met de Transparant Prijs voor kleine goede doelen.

HEIFER IN BEELD

Ons doel is om jaarlijks zo'n 6 miljoen mensen te informeren over ons werk. Dit bereiken wij o.a. door de inzet van social media, radio en tv en advertenties in printmedia. Via onze social media kanalen Facebook en Twitter hebben we zo'n 831.000 mensen bereikt. Dit is een stijging van 69% ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Deze aanzienlijke stijging is met name te danken aan de inzet van campagnes gericht op een jongere doelgroep. Op ons YouTube kanaal staan regelmatig nieuwe filmpjes en sinds april 2016 zijn we ook zichtbaar op Instagram. Met radiospotjes hebben we het afgelopen jaar zo'n 1 miljoen mensen bereikt. Door Socutera-spotjes op NPO 1, 2 en 3 was Heifer zichtbaar bij ongeveer 900.000 huishoudens. Ook de Nederlandse actrice Anniek Pheifer zet zich in om de naamsbekendheid van Heifer Nederland te vergroten.

We communiceren met onze achterban via (e-)nieuwsbrieven, de website (die dit jaar mobile compatible is gemaakt) en social media. We delen met hen projectinhoudelijke informatie, persoonlijke verhalen van boeren, behaalde resultaten en geplande activiteiten. De sociale media zijn daarnaast uitermate geschikt om een dialoog aan te gaan.

HEIFER WINT TRANSPARANTPRIJS 2016!

Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan het goede doel met het meest transparante jaarverslag en de beste websitecommunicatie. Wij hebben deze belangrijke onderscheiding ontvangen in de categorie 'kleine instellingen'.



VOORUIT MET DE GEIT!

Op 2 oktober 2016 liepen we met een enthousiaste groep de Bredase Singelloop.



2.2 COMMUNICATIE GERICHT OP FONDSENWERVING

Heifer Nederland is relatief klein, met korte lijnen tussen onze donateurs en de boeren waar we mee werken. Iedere medewerker van Heifer heeft de hand geschud van zowel projectdeelnemers als van donateurs. Ieder van ons ziet het als zijn verantwoordelijkheid die groepen met elkaar te verbinden. Die kracht zetten we in om een zo groot mogelijk Nederlands publiek, het bedrijfsleven en de overheid te enthousiasmeren voor ons werk en de noodzaak om te investeren in landbouw.

Heifer Nederland heeft een bestand opgebouwd van 23.500 belangstellenden (waarvan 14.790 donateurs) uit heel Nederland, die een belangrijk deel van het inkomen van Heifer leveren. Daarnaast worden fondsen geworven bij bedrijven, vermogensfondsen en kerken. Heifer Nederland krijgt beperkt fondsen van de Nederlandse overheid en de Europese Unie. Voor iedere doelgroep hebben we een aparte strategie bepaald.

Particuliere donateurs

De steun van particuliere donateurs is al jarenlang onmisbaar voor de uitvoering van onze projecten. Sinds onze oprichting vormen zij een vaste inkomstenbron. Veel donateurs zijn zeer betrokken en stellen ons kritische vragen of denken mee. We vinden het bijzonder dat we een rol mogen spelen in het realiseren van hun idealen. Hoewel we mogen rekenen op de steun van een trouwe achterban, blijkt het steeds uitdagender om nieuwe mensen te enthousiasmeren. De keuze aan goede doelen is ook enorm; het buurmeisje dat meedoet aan een run, dappere vrijwilligers die collecteren, tv-programma's die oproepen om noodhulpacties te steunen. De groep traditionele donateurs die via acceptgiro steunen neemt af, en jongeren laten zich niet makkelijk binden. We blijven daarom op zoek naar nieuwe methoden om mensen te betrekken bij ons werk.

Wat hebben we dit jaar gedaan?

Via telemarketing, nieuwsbrieven en direct mailings is aandacht besteed aan het structureel steunen van onze projecten. Onze trouwe achterban gaf daar gehoor aan; 32% van de inkomsten uit particulieren was afgelopen jaar afkomstig van een structurele toezegging of schenkingsovereenkomst. Een verdubbeling vergeleken met het jaar ervoor. Deze steun is ontzettend waardevol voor de continuïteit van ons werk. Eenmalige giften werden via direct mails, e-mailings en social media geworven. Om potentiële donateurs bekend te maken met Heifer is direct mail, radio, televisie en printmedia ingezet. Hoewel meer mensen ons vast zijn gaan steunen en we ook dit jaar nieuwe mensen mochten verwelkomen, zijn de totale inkomsten van particuliere donateurs het afgelopen jaar met zo'n 4% gedaald. Het aantal donaties en de gemiddelde gift daalden beiden met 3%.

Doelen en resultaten 2016-2017

Doel	target	resultaat
Inkomen part. donateurs	€ 360.000	€ 321.601

Bedrijven voor 'Triple Win'

Heifer gelooft in de kracht van partnerschappen en cross-sectorale samenwerking als sleutel tot een duurzame wereld. We zoeken verbinding op visie, missie, identiteit en bedrijfsstrategie. Toegevoegde waarde ontstaat wanneer we elkaar versterken op terreinen die niet tot de ander zijn core business behoren en bijdraagt aan de realisatie van zowel gezamenlijke als individuele organisatie-doelen. Heifer's belang hierin is altijd dat arme boerengezinnen er beter van worden. Samenwerken kan op vele manieren: van wederzijds meerwaarde creëren op het gebied van marketing, imago, naamsbekendheid en medewerkersbetrokkenheid tot tastbaar invulling geven aan de maatschappelijke betrokkenheid en/of het uitrollen van nieuwe technologieën, producten of diensten in onze projecten.

Wat hebben we gedaan?

Inmiddels hebben we met meerdere bedrijven een langere termijn relatie opgebouwd. Daar zijn we niet alleen blij mee maar ook trots op. Jaarlijks dragen zij bij aan onze projecten. Afgelopen jaar zijn ruim 200 nieuwe bedrijven actief benaderd en bewust geworden van Heifer's bestaan en werk. Het doel was om samenwerkingsmogelijkheden breed te verkennen. Dit heeft geleid tot veel nieuwe contacten die komend jaar verder uitgebouwd worden. Het vertaalde zich echter nog niet in stijgende inkomsten: investeren in relatieopbouw kost tijd. Op het vlak van samenwerking in projecten zijn er met diverse bedrijven mooie stappen gezet. Een voorbeeld is de samenwerking met Single Spark, met wie we momenteel in een pilotproject in Cambodja verkennen hoe ICT kan worden ingezet om boeren te helpen de voersamenstelling voor hun vee te verbeteren. Over de resultaten hiervan meer in volgend jaarverslag.

Doelen en resultaten 2016-2017

Doel	target	resultaat
Inkomen bedrijven	€ 130.000	€ 57.722

* Investeren van bedrijven vanuit stichtingen tellen mee in de categorie "vermogensfondsen". Partnerschappen met bedrijven in projecten zijn terug te vinden in de subsidiebaton.

Vermogensfondsen

Vermogensfondsen vormen een belangrijke bron van inkomsten in de realisatie van onze projecten. Vermogensfondsen kunnen we omschrijven als non-profit organisaties die zijn opgericht ter ondersteuning van charitatieve instellingen. In Nederland zijn duizenden fondsen actief op een breed scala aan thema's. Een aantal fondsen profileert zich (online) duidelijk. Andere fondsen opereren bij voorkeur anoniem. Dit maakt het uitdagend om in beeld te komen bij nieuwe vermogensfondsen.

Met een aantal fondsen hebben wij door de jaren heen een goede relatie opgebouwd; zij zijn nauw betrokken bij ons werk. Vertrouwen en transparantie zijn hierbij van groot belang. We voorzien onze relaties van heldere rapportages en verhalen uit het veld zodat zij op de hoogte zijn van de activiteiten en resultaten.

Wat hebben we dit jaar gedaan?

Het afgelopen jaar hebben we mooie stappen gezet op het gebied van vermogensfondsen. Vertrouwde relaties hebben wederom hun jaarlijkse steun toegezegd en oude relaties hebben we opnieuw kunnen betrekken. Om de continuïteit van onze projecten en groei van de organisatie te waarborgen, is het belangrijk om ieder jaar ook nieuwe fondsen te betrekken bij Heifer. Dit jaar heeft een nieuwe partij een zeer mooie bijdrage geleverd aan een te starten project in Malawi en zijn nieuwe samenwerkingen voor het komende boekjaar in gang gezet. Om de donoren nog meer te betrekken bij ons werk staat in oktober 2017 een gezamenlijk projectbezoek aan Malawi gepland.

Doelen en resultaten 2016-2017

Doel	target	resultaat
Inkomen kerken	€ 30.000	€ 35.653

Kerken

De filosofie en werkwijze van Heifer zijn al jaren aansprekend voor kerken. We mochten in de afgelopen jaren dan ook altijd rekenen op spontane giften van diverse kerken. Sinds 2015 richten we ons specifiek op deze doelgroep en proberen we kerken actief te betrekken bij ons werk.

Wat hebben we dit jaar gedaan?

Via direct mailings vroegen we kerken om aandacht te besteden aan ons werk of te collecteren voor projecten. Met succes: het afgelopen jaar mochten we weer een aantal nieuwe kerken verwelkomen en zijn de inkomsten opnieuw gestegen.

Doelen en resultaten 2016-2017

Doel	target	resultaat
Inkomen verm.fondsen	€ 200.000	€ 232.945

Institutionele donoren

Bij institutionele fondsen (bijvoorbeeld van overheden, de Europese Commissie, maar ook de Nationale Postcode Loterij) gaat het meestal om grote meerjarige bijdragen aan projecten en programma's. Institutionele subsidies bieden dus een stabiele basis om samen met anderen op grote schaal impact te bereiken. In het strategisch plan zetten we daarom sterk in op institutionele fondsenwerving. Meer nog dan bij andere vormen van fondsenwerving werken we daarbij nauw samen met Heifer International. Heifer Nederland richt zich daarbij vooral op de Nederlandse en Europese markt.

Wat hebben we dit jaar gedaan?

De inkomsten uit institutionele fondsen lopen al enkele jaren achter op de doelstelling. Ook dit jaar zijn enkele verwachte subsidies niet beschikbaar gekomen. Toch zagen we het aantal kansen weer toenemen. We hebben meer voorstellen ingediend dan gepland, vooral bij de Europese Commissie. Helaas heeft dit vooralsnog geen resultaten opgeleverd. Ook hebben we een aantal kansen moeten laten lopen omdat we niet aan de eisen konden voldoen. Met name bij subsidies voor samenwerking met bedrijven bleek het vaak moeilijk tijdig een sterke private partner te vinden met een goed en passend ondernemersplan.

Wel is dit jaar weer vooruitgang geboekt in het versterken van onze eigen capaciteit, die van onze partners en de samenwerking met Heifer International. Begin dit jaar is ons team versterkt met een tweede collega voor institutionele programma's en partnerschappen. We hebben regelmatig input en advies gegeven aan landenprogramma's van Heifer International, zowel voor concrete kansen als voor het verbeteren van strategieën. Ook hebben we gezorgd dat onze doelen en systemen nu op één lijn zijn met die van Heifer International, wat de samenwerking verder vergemakkelijkt. Ook hebben we regelmatig contact onderhouden met donoren (ambassades, EU-staf, Nationale Postcode Loterij) en/of onze partners daarbij ondersteund.

Doelen en resultaten 2016-2017:

(Omdat institutionele aanvragen vaak lange processen zijn stellen we geen doelen voor inkomsten per jaar, maar voor de waarde van in dat jaar toegekende subsidies)

Doel	Target	Resultaat
• Aantal ingediende aanvragen voor HNL	4	5
• Aantal goedgekeurde aanvragen voor HNL	1	0
• Vastgelegde subsidie HNL	€ 500.000	0
• Aantal ingediende aanvragen voor partners, ondersteund door HNL	8	4
• Aantal goedgekeurde aanvragen partners, ondersteund door HNL	2	0
• Vastgelegde subsidies voor partners	€ 1.000.000	0



De vader van Adenda en Juliet (Zimbabwe) is door zijn groep gekozen tot diergezondheidswerker en heeft een opleiding gevolgd

Conclusie

Hoewel we een aantal keer dichtbij kwamen, is het ons niet gelukt een institutionele subsidie binnen te halen. De institutionele markt lijkt weer aan te trekken. Maar de kansen worden wel steeds complexer waarbij de drempel hoog ligt en de concurrentie heviger. Openbare competitieve subsidies bieden voor ons nog steeds kansen, maar we moeten blijven werken aan snellere en betere processen om zo vroeg mogelijk de haalbaarheid te beoordelen, partners bijeen te brengen en tot een concreet plan te komen. Een onlangs door het Heifer netwerk in gebruik genomen managementsysteem zal hierbij helpen.

Maar naast het reageren op kansen zullen we ons veel meer moeten richten op het anticiperen op kansen en het zelf creëren ervan. Dat betekent: zonder de druk van subsidiedeadlines en concurrentie relaties opbouwen met strategische partners, op basis van wederzijdse meerwaarde, samen sterke ideeën goed uitwerken en hier vervolgens donoren voor enthousiasmeren. Het betekent ook: meer investeren in de niet-financiële relatie met donoren en hen waar mogelijk zelf bij het ontwikkelproces betrekken. Het afgelopen jaar hebben we daar al enkele veelbelovende stappen in gezet, zoals te lezen valt in de paragraaf strategische samenwerking (blz. 34). Hopelijk kunnen we hier het komende jaar op voortbouwen.

2.3 STRATEGISCHE SAMENWERKING

Partnerschappen

Een van de doelstellingen in het strategisch plan 2017-2020 is het versterken van fondsenwerving, bekendheid, innovatie en effectiviteit van projecten door samenwerking met bedrijven, organisaties, kennisinstellingen en overheden. Daarbij onderscheiden we verschillende soorten partnerschappen:



Samen met Single Spark startten we een pilotproject in Cambodja om een app te testen die boeren helpt te besparen op hun kippenvoer.

Doel 2016-2017

Resultaten

Opzetten Cause Related Marketing (CRM) campagne

- We hebben ca 200 bedrijven in de voeding- en retail branche benaderd om samenwerkingsmogelijkheden mee te verkennen. Dit heeft nieuwe relaties en verschillende gesprekken opgeleverd voor verkenning van mogelijkheden op CRM vlak met bedrijven in de agro-, voedings- en retailbranche. Binnen dit boekjaar heeft dit echter nog niet tot een nieuwe samenwerking geleidt. Hier zijn diverse verkennende gesprekken uit gekomen.
- Samen met een bedrijf in de geitenzuivel hebben we een cause related marketing ontwikkeld gericht op de promotie van een nieuw gelanceerde geitenkaas. Helaas is deze campagne door het bedrijf een maand voor de start afgeblazen vanwege onverwacht tegenvallende verkopen.

2 nieuwe partnerschappen met bedrijven

- Samen met de bedrijven in het 3R-waterplatform ontwikkelden we een nieuwe aanpak voor klimaatadaptatie, gebaseerd op ons Ecovillage project in Tanzania. Hiervoor schreven we een voorstel voor een eenmalige bijdrage van de Nationale Postcode Loterij.
- Samen met Single Spark startten we een pilotproject in Cambodja om een app te testen die boeren helpt te besparen op hun kippenvoer. Een soortgelijke pilot ontwikkelen we nu voor melkkoeien in Oeganda.
- Het afgelopen jaar hebben we met diverse bedrijven rond de tafel gezeten om te werken aan technische financiële oplossingen voor boeren, zoals microverzekeringen en digitale betalingen. Er ligt een aantal ideeën, waarvoor we nu financiële mogelijkheden zoeken.

Versterkte relatie met 3 kennisinstellingen

- Met een aantal instellingen hebben we mogelijkheden geïdentificeerd voor samenwerking. Die moeten we nog verder invullen.

Op weg naar samenwerking met twee collega-organisaties

- We hebben een landschapsanalyse uitgevoerd om te zien met welke organisaties we de meeste meerwaarde kunnen creëren.
- Samen met onderwijsorganisatie Edukans ontwikkelden we een programma om Oegandese jongeren in de landbouw aan het werk te helpen. Samen kunnen we zowel het onderwijs als de markt verbeteren. Voor dit programma hebben we een voorstel ingediend bij een fonds.
- Het klimaatadaptatie-programma ontwikkelden we samen met waterorganisatie Aqua for All.
- Met diverse Nederlandse organisaties zijn gesprekken gevoerd, deels samen met onze collega's van Heifer International in Latijns Amerika, die op zoek waren naar partners om de koffie- en cacao programma's te versterken.

Strategische communicatie en netwerken

Het afgelopen jaar namen we ook weer deel aan diverse platforms, werkgroepen, bijeenkomsten, trainingen en publicaties. Doel hiervan is om ervaringen en informatie uit te wisselen, beleid te maken of beïnvloeden, inhoudelijke samenwerking te bevorderen en onze bekendheid te vergroten.

- We namen voor het eerst deel aan de European Development Days in Brussel. Hier komen talrijke Europese spelers op ontwikkelingsgebied bijeen: regeringsleiders, ngo's, bedrijven, universiteiten, donoren, mondiale jongeren, etc. We woonden niet alleen workshops en lezingen bij, maar stonden ook met een goed bezochte stand op de beurs. Hierin demonstreerden we de aanpak en de diverse technieken uit het Igunga Ecovillage project Tanzania.
- Als actief lid van het AgriProfocus netwerk namen we deel aan werkgroepen en organiseerden een brainstormsessie over klimaatadaptatie.
- We namen actief deel aan diverse netwerkbijeenkomsten zoals het PPP lab, de Vijverbergessies (over jongeren en landbouw), het Partos innovatiefestival, en een conferentie over Geodata. Onze Tanzaniaanse collega nam deel aan een internationale landschapsconferentie in Addis Abeba om ons Ecovillage project te promoten.
- We namen deel aan diverse leeractiviteiten, waaronder een reeks trainingen en workshops rond institutionele fondsenwerving georganiseerd door Han Valk Fundraising Consultancy.
- We namen deel aan een institutionele partnerschap bijeenkomst van het wereldwijde Heifer netwerk in Washington DC, waar we onder meer een presentatie hielden over de Europese Commissie.
- We gaven college over kleinschalige melkveehouderij tijdens de WUR cursus 'Milking to Potential'.
- Onze directeur zat in het bestuur van brancheorganisatie Goede Doelen Nederland, dat zich de afgelopen jaren onder andere inzette voor de introductie van de erkenningsregel: de nieuwe waarborg voor een effectieve, transparante sector.



2.4 PROJECTGERICHTE COMMUNICATIE

Met alle projectpartners is naast de vaste rapportagemomenten regelmatig contact per telefoon, Whatsapp, Skype en mail. Zo blijven we op de hoogte van wat er zich afspeelt en kunnen we snel problemen helpen oplossen. Ook dit jaar is weer een aantal projecten bezocht in Tanzania, Kenia en Malawi. Tijdens het projectbezoek spreken we met de staf van de partner, de deelnemende boeren, en lokale betrokkenen. De resultaten van de samenwerking met onze projectpartners worden besproken in hoofdstuk 1.

3 DE HEIFER ORGANISATIE

Stichting Heifer Nederland is een zelfstandige Nederlandse fondsenwervende ontwikkelingsorganisatie met een onafhankelijk bestuur en raad van toezicht. Heifer Nederland maakt deel uit van het internationale netwerk van Heifer International. In paragraaf 3.5 wordt nader uitleg gegeven over de samenwerking in dit netwerk.



3.1 ONS TEAM PER 1 JULI 2017

Raad van toezicht

Kees Beemsterboer	Voorzitter (aftredend op 12 maart 2018, herkiesbaar), <i>gepensioneerd diplomaat bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken, functies onder andere inspecteur bedrijfsvoering en ambassadeur.</i>
Jolien Koole	Lid (aftredend 25 november 2018, niet herkiesbaar), <i>communicatie- adviseur.</i>
Björn Wijman	Lid (aftredend 27 juni 2020, niet herkiesbaar), <i>Concerncontroller gemeente Leidschendam-Voorburg, Commissaris bij B.V. Sociaal Kernteam Westland</i>
Huib Klamer	Lid (aftredend op 1 juli 2019, herkiesbaar) <i>Deskundige in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, voorheen senior adviseur MVO bij VNO-NCW.</i>
Geert Westenbrink	Lid (aftredend 22 maart 2021, herkiesbaar), <i>voormalig Landbouwraad, thans beleidsadviseur Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.</i>

Bestuur

Rian Fokker	Voorzitter, directeur van Heifer sinds 1 juli 2009 <i>Voorheen hoofd Beleidsbeïnvloeding en Global Programs bij internationale NGO. Nevenfuncties: bestuurslid van Goede Doelen Nederland.</i>
Marius van der Veen	Bestuurslid, manager bedrijfsvoering en financiën sinds 1 februari 2003. <i>Voorheen bankier en ondernemer. Geen nevenfuncties.</i>

Medewerkers

Anne-Marije in 't Veld	Fondsenwerving en communicatie
Eva van Ierssel	Fondsenwerving en communicatie
Ingeborg Geluk	Samenwerking en partnerschappen met bedrijfsleven
Willy Mureau	Donorservice en administratie
Gijs Paaimeans	Institutionele partnerschappen en programma's
Marthe van Andel	Institutionele partnerschappen en programma's
Sara Peeters	Projecten

3.2 ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT IN HET BOEKJAAR

Het boekjaar 2017 was het eerste jaar van de strategische planningperiode 2017-2020, waarin de organisatie zich tot doel heeft gesteld om 100.000 mensen in staat te stellen een leefbaar inkomen te verdienen en honger voorgoed achter zich te laten.

De raad van toezicht besteedde in het boekjaar vooral aandacht aan het verbeteren van de evaluatieprocessen voor bestuur en raad van toezicht en het ondersteunen van de organisatie om haar doelen te bereiken.

Per 22 maart 2017 is Akke van der Zijpp afgetreden als lid van de raad van toezicht wegens het aflopen van haar statutaire termijn. Bestuur en raad van toezicht bedanken Akke van der Zijpp voor haar waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling van Heifer gedurende de afgelopen acht jaar. Per 22 maart 2017 is Geert Westenbrink toegetreden tot de raad van toezicht. Geert Westenbrink is agrarisch deskundige, voormalig Landbouwrap, thans beleidsadviseur voor het Ministerie van Economische Zaken.

In november 2016 is het functioneren van de raad van toezicht geëvalueerd door een extern deskundige. De belangrijkste conclusie is dat de raad van toezicht goed functioneert en dat samenwerking en communicatie met het bestuur goed zijn. Naar aanleiding van het rapport zijn op specifieke onderdelen verdere verbeteringen aangebracht.

In het boekjaar heeft de raad van toezicht vier reguliere vergaderingen gehouden. In de vergaderingen werd aan de hand van de rapportages door het bestuur onder andere gesproken over de strategische meerjarenplanning, jaarplanning en budgettering, de inhoudelijke en financiële voortgang van projecten, voorlichting en fondsenwerving, organisatie en financiën en de samenwerking met de partners in het internationale netwerk.

De raad van toezicht verleende goedkeuring aan de volgende besluiten:

- Vaststelling jaarverslag en jaarrekening 2016, vermogensmutaties en decharge van het bestuur
- Vaststelling van een nieuw model voor de jaarlijkse evaluatie van het bestuur
- Vaststelling van jaarplan en begroting boekjaar 2018
- De eerdergenoemde mutaties in de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft het functioneren van de directeur en de manager bedrijfsvoering en financiën geëvalueerd en goed bevonden.

De auditcommissie bestaande uit Björn Wijman en Kees Beemsterboer heeft op 25 oktober 2017 het accountantsverslag 2017 van Mazars besproken met het bestuur en de accountant. De accountant concludeert in zijn verslag dat de administratieve organisatie en het intern beheersingsstelsel adequaat zijn ingericht. De bespreking in de auditcommissie was vooral gericht op de toekomst van de organisatie en de uitbouw van onze strategische positie in het internationale Heifer netwerk. Jaarverslag en jaarrekening 2017 zijn goedgekeurd door de raad van toezicht en vastgesteld door het bestuur op 23 november 2017.

3.3 PERSONEELSBELEID

Heifer is een informele organisatie met hooggekwalificeerde medewerkers, die sterk zijn verbonden door hun grote betrokkenheid bij de doelstellingen van Heifer. Er wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling en opleiding van de medewerkers. Het ziekteverzuim is bijzonder laag. De arbeidsvoorwaarden zijn gebaseerd op de CAO Welzijn.

Het aantal FTE is 7,3 verdeeld over de negen vaste medewerkers. Daarnaast hebben we een communicatiemedewerker in het project in Tanzania, die is ondergebracht bij Heifer Tanzania.

Vrijwilligers

Heifer onderscheidt de vrijwilligers in twee groepen. Een aantal mensen is structureel aan Heifer verbonden en ondersteunt Heifer met persoonlijke kennis en inzet. Een goed voorbeeld is de raad van toezicht die zich onbezoldigd inzet voor Heifer. Deze groep vrijwilligers staat dicht bij de organisatie en wordt regelmatig geïnformeerd.

De tweede groep vrijwilligers bestaat uit de honderden mensen die door de jaren heen een groot aantal spontane activiteiten hebben georganiseerd om Heifer te steunen. Bij Heifer staan deze mensen geregistreerd als donateur, maar hun bijdrage is vaak veel groter dan alleen financieel.

3.4 MVO-BELEID

Zorg voor mens en milieu staat centraal in onze projecten. Om die zorg ook in de bedrijfsvoering vast te leggen is Heifer in de zomer van 2016 begonnen met het ontwikkelen van een MVO-beleid. Het nieuwe MVO-beleid gaat in op de drie identiteiten van de organisatie: Heifer als projectcoördinator, als fondsenwerver en als consument. De MVO-uitgangspunten worden zoveel mogelijk toegepast, maar het MVO-beleid is nog niet formeel vastgesteld.

3.5 HEIFER INTERNATIONAL NETWORK

Heifer Nederland werd in 1999 als zelfstandige Nederlandse ontwikkelingsorganisatie opgericht met de steun van Heifer International (zie ook www.heifer.org). Deze Amerikaanse organisatie heeft 70 jaar ervaring met veehouderij en landbouwprojecten in ontwikkelingslanden.

De missie van Heifer International is door ondersteuning van arme boerengemeenschappen een bijdrage te leveren aan een duurzame oplossing voor honger en armoede in de wereld. Heifer streeft naar een vreedzame samenleving en een gezonde omgeving waarin middelen eerlijk worden verdeeld. De Heifer methode is vanaf het begin gebaseerd op de kernwaarde "Passing on the Gift". Het doorgeven van dieren en het overdragen van verworven kennis versterkt mensen in hun waardigheid en geeft hen hoop en vertrouwen in de toekomst.

De doelstellingen in het huidige strategisch plan van Heifer International zijn vergroting van impact door een betere gebiedsfocus en schaalvergroting van de projecten, diversificatie van de inkomsten en versterking van de operationele systemen. De komende jaren zal er meer aandacht worden besteed aan marktgerichte productie.

Kerncijfers Heifer International boekjaar 2016

Totale inkomsten uit donaties en bijdragen	\$ 114.283.000
Besteed aan doelstelling	\$ 93.846.000 (76,1%)
Fondsenwerving en beheerskosten	\$ 29.455.000 (23,9%)
Totale bestedingen	\$ 123.301.000

Heifer International heeft veldkantoren in zo'n 24 landen die de projecten met lokale, goed opgeleide mensen begeleiden. De juridische structuur van deze landenkantoren kan verschillen en is afhankelijk van wettelijke vestigingseisen en interne afwegingen. Naast de veldkantoren in de projectlanden zijn er in verschillende landen onafhankelijke Heiferorganisaties. Enkele van deze organisaties zijn specifiek gericht op fondsenwerving, andere op projectuitvoering en sommige op beiden.

Heifer Nederland heeft voor het gebruik van de Heifer-naam een licentieovereenkomst getekend met Heifer International. De belangrijkste voorwaarden zijn dat wij projecten ondersteunen die passen in de Heifer-filosofie en dat wij in onze communicatie-uitingen de universele Heifer boodschap uitdragen. Heifer Nederland ontvangt een kostensubsidie van Heifer International die contractueel is vastgelegd (2017-2020 EUR 1.440.000). Hierdoor kunnen wij de opbrengst fondsenwerving grotendeels direct aan de doelstellingen besteden.

Heifer Nederland werkt voor de uitvoering van projecten direct samen met lokale partners. Meestal zijn dit veldkantoren van Heifer International, maar wij steunen ook projecten van onze Engelse zusterorganisatie Send a Cow en van zelfstandige zuidelijke organisaties zoals Asudec in Burkina Faso. De lokale partners rapporteren rechtstreeks aan ons over de voortgang van projecten en de besteding van de middelen.

De verantwoordelijkheden van Heifer Nederland in de keten bestaan uit:

- Advisering van partnerorganisaties bij het ontwikkelen van projecten, het vinden van relevante samenwerkingen, financieel beleid en projectmonitoring en evaluatie;
- Beoordeling van projectvoorstellen van partners en fondsenwerving ten behoeve van goedgekeurde projecten;

- Monitoring, evaluatie en verslaglegging ten behoeve van alle stakeholders, verantwoording afleggen aan donateurs, financiers en subsidieverstrekkers over voortgang, resultaten en impact;
- Voorlichting geven aan het Nederlands publiek over ontwikkelingswerk en de Heifer-methode en daarmee bewustwording vergroten en een breder draagvlak creëren.

De samenwerking binnen het netwerk biedt belangrijke voordelen voor effectiviteit, efficiency en risicobeheer:

- De Heifer-methode is een bewezen succesvolle aanpak;
- Wij maken gebruik van de bestaande infrastructuur van de partners;
- Alle partners voldoen aan vastgestelde strategische, operationele, financiële en wettelijke eisen;
- De lokale partners hebben een goed inzicht in de lokale behoeften, regelgeving en gebruiken;
- De lokale organisaties worden erkend door de lokale overheden (voorwaarde voor vestiging).

De partners in het netwerk voeren in diverse platforms overleg over onderwerpen als projectplanning, monitoring en evaluatie, projectfinanciering, marketing en communicatie. Om efficiëntie te verbeteren wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van elkaars marketingmateriaal en worden systemen geharmoniseerd. Veel aandacht wordt besteed aan controle van de bestedingen. De lokale Heifer projectorganisaties rapporteren in een uniform financieel systeem per kwartaal aan Heifer International en aan partners zoals Heifer Nederland. De jaarrekeningen worden gecontroleerd door gecertificeerde accountants.

3.6 SAMENVATTING VERANTWOORDINGSVERKLARING D.D. 23 NOVEMBER 2017

I. Besturen en Toezicht houden

Stichting Heifer Nederland heeft gekozen voor het bestuursmodel waarin besturen en toezicht houden organiek zijn gescheiden. Het meewerkend bestuur bestaat uit de directeur en de manager bedrijfsvoering en financiën. De onbezoldigde raad van toezicht heeft een controlerende en adviserende rol. Zij benoemt de leden van het bestuur, beoordeelt hen jaarlijks en stelt hun salaris vast. Vanuit de raad van toezicht is een auditcommissie samengesteld die toeziet op de financiële verantwoording. De procedures voor benoeming, besluitvorming en werkwijze van het bestuur, de raad van toezicht en de auditcommissie is in samenhangende reglementen vastgelegd. De invulling van vacante posities in bestuur en raad van toezicht is gebaseerd op profielschetsen die door de raad van toezicht worden vastgesteld. De raad van toezicht en het bestuur vergewissen zich ervan dat een kandidaat objectief en onafhankelijk de werkzaamheden kan verrichten en past bij de organisatie. De besluitvorming over de aanstelling vindt plaats in de vergadering van de raad van toezicht. De leden van het bestuur worden benoemd voor de periode van de arbeidsovereenkomst. De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar en zijn eenmaal herbenoembaar.

Voor een aantal bestuursbesluiten is voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht vereist. Dit geldt onder andere voor het vaststellen van strategische plannen en begrotingen, het overschrijden van de begroting met een bedrag groter dan €10.000, ingrijpende personele mutaties, het vaststellen van de jaarrekening en het wijzigen van de statuten.

Heifer hanteert een strategische planningscyclus van vier jaar. In juni 2016 is het strategisch plan vastgesteld voor de periode van 1 juli 2016 tot 30 juni 2020. Jaarlijks wordt een operationeel jaarplan met begroting opgesteld. Het bestuur rapporteert ieder kwartaal over activiteiten en financiën aan de raad van toezicht.

De door de raad van toezicht aangestelde gecertificeerde registeraccountant controleert jaarlijks de administratieve organisatie en interne controleprocedures en de jaarrekening. Aanbevelingen tot verbetermaatregelen worden door het bestuur opgevolgd.

II. Optimale besteding van middelen

Heifer heeft de programmadoelstelling in het strategisch plan vertaald naar specifieke, meetbare resultaten. In het jaarplan en de begroting worden de beoogde resultaten vastgesteld met een planning van de bijbehorende activiteiten. De inhoudelijke en financiële voortgang wordt door de raad van toezicht per kwartaal gecontroleerd aan de hand van rapportages door het bestuur.

Heifer werkt met een kwaliteitssysteem op basis van de Partos streefwaarden, waarin de procedures en verantwoordelijkheden voor partnerkeuze, project-goedkeuring, monitoring en evaluatie eenduidig zijn vastgelegd. De status van de projecten ligt vast in een projectdatabase. Over ieder project wordt twee keer per jaar inhoudelijk en vier keer per jaar financieel gerapporteerd. Projecten boven €50.000 worden extern geëvalueerd.

Om zoveel mogelijk mensen te ondersteunen in hun weg naar zelfredzaamheid zet Heifer haar beperkte middelen niet in om individuele donaties te koppelen aan individuele families. Wij gebruiken de giften van onze donateurs waar deze de meest krachtige bijdrage kunnen leveren aan een duurzame verbetering van de levensstandaard van arme gemeenschappen.

Om een optimale besteding van middelen te waarborgen zijn interne efficiëncynormen vastgesteld voor de besteding aan de doelstelling en de kosten voor fondsenwerving en administratie en beheer. Voor inkopen boven €10.000 wordt offertevergelijking gedaan.

III. Communicatie met belanghebbenden

De communicatie met de verschillende groepen belanghebbenden van Heifer is weergegeven in een communicatiematrix (zie pagina 29). Dit wordt verder toegelicht in het hoofdstuk Communicatie met belanghebbenden.

Heifer projecten staan geregistreerd volgens de nieuwe IATI standaard. IATI is de internationale standaard voor het beschikbaar maken van projectinformatie in de ontwikkelingssector. Het is een internationaal initiatief waarbij donororganisaties, overheden en ngo's samenwerken om de transparantie over ontwikkelingssamenwerking te verbeteren.

Heifer is een lerende organisatie die streeft naar voortdurende verbetering van haar werk. Heifer heeft hiertoe onder andere een klachtenprocedure ontwikkeld, die op aanvraag beschikbaar is. Elke klacht wordt geregistreerd en de afhandeling wordt vastgelegd. Jaarlijks worden de klachten geanalyseerd en waar nodig wordt het beleid aangepast.

Heifer is actief lid van de Nederlandse branche- en netwerkorganisaties Partos, AgriProFocus, Instituut Fondsenwerving (IF), MVO Nederland en Goede Doelen Nederland. Heifer onderschrijft de gedragscodes van Goede Doelen Nederland en Partos.

Heifer is aangesloten bij het Centraal Bureau Fondsenwerving. Het CBF Keur voor Goede Doelen is met ingang van 1 juli 2004 toegekend. In het kader van de nieuwe erkenningsregeling is per 1 juli 2016 het certificaat Erkend Goed Doel aan Heifer toegekend.

Het Bestuur

R. Fokker

M. van der Veen



De 3 jarige Michael uit Oeganda helpt zijn grote broer Peter met het voeren van hun kalf.



De Tanzaniaanse Eva verkoopt dagelijks haar melk op de markt. De fiets heeft ze gekocht van de eerste inkomsten uit de melkverkoop.

4 DOELSTELLING EN STRATEGIE

4.1 DE UITDAGING

De afgelopen jaren is het aantal mensen met honger snel gedaald. Maar nog altijd zijn er wereldwijd bijna 800 miljoen mensen ondervoed. In Sub-Sahara Afrika (SSA) heeft bijna 1 op de 4 mensen onvoldoende te eten. Paradoxaal genoeg is een grote meerderheid daarvan boer of boerin. De snelle economische groei in Afrika (5%) concentreert zich vooral in de grote steden; het platteland blijft ver achter.

In veel ontwikkelingslanden staat de landbouwsector sterk onder druk. Boeren hebben te maken met de gevolgen van klimaatverandering: hogere temperaturen, langere droogtes, onvoorspelbare regenval. Steeds meer land is aangetast door erosie: naar schatting is 65% van alle landbouwgrond in Sub Sahara Afrika ernstig gedegradeerd. Op het platteland is de toegang tot markten vaak lastig. Veel jongeren trekken naar de stad, op zoek naar een beter inkomen. Maar volgens de Wereldbank kan maar zo'n 25% van hen daar een baan vinden in de formele sector.

Tegelijkertijd leidt de snelgroeiende bevolking tot een stijgende vraag naar voedsel. En vooral de vraag naar (dierlijke) eiwitten neemt snel toe. In veel ontwikkelingslanden kunnen lokale boeren nog niet aan die vraag voldoen; veel landen importeren nog grote hoeveelheden melkpoeder en vlees.

4.2 VISIE, MISSIE EN DOEL

In onze visie spelen kleinschalige boeren – mannen én vrouwen – een sleutelrol in het oplossen van deze problemen. Met meer kennis, betere middelen, meer samenwerking en betere toegang tot markten kunnen juist zij hun productie en inkomens verhogen, hun kwetsbaarheid verminderen en het landgebruik verduurzamen. Zij zijn cruciaal voor het opbouwen van duurzame, inclusieve regionale voedselsystemen.

Heifer Nederland wil het potentieel van kleinschalige boeren ontsluiten om voedselzekerheid en voldoende inkomen te realiseren, en bij te dragen aan sterke, duurzame lokale economieën. We betrekken het Nederlandse publiek bij dat werk.

Missie

Heifer werkt samen met gemeenschappen om honger en armoede te bestrijden, met zorg voor de leefomgeving.

Er is een groeiende consensus dat honger nog door onze generatie kan worden uitgeroeid: Zero Hunger. Om aan die gezamenlijke inspanning bij te dragen heeft het Internationale Heifer netwerk de ambitie geformuleerd om vóór 2020 4 miljoen families te helpen armoede te overwinnen. Als lid van dit netwerk heeft HNL zich tot doel gesteld 100.000 families te ondersteunen om leefbare inkomens te realiseren en honger voorgoed achter zich te laten.

Wij werken met kleinschalige boeren om landbouwproductie te verhogen en het beheer van natuurlijke hulpbronnen te verbeteren, terwijl sociale en economische netwerken sterker worden. Onze toegevoegde waarde ligt in een sterke focus op de integratie van akkerbouw en veehouderij, als middel om de landbouw duurzamer te maken.

4.3 STRATEGIE 2017-2020: 'WAARDE TOEVOEGEN, PARTNER VOOR DUURZAME GROEI'

In 2016 heeft HNL een nieuw strategisch plan ontwikkeld. Daarbij gingen we uit van de uitkomsten van een mid-term-evaluatie van het vorige plan 2014 - 2016), een scenariostudie die we met het internationale Heifer netwerk hebben uitgevoerd, de doelstellingen van dat netwerk en gesprekken met een groot aantal belanghebbenden van binnen en buiten Heifer.

HNL heeft zich tot doel gesteld dat voor 2020 100.000 gezinnen een leefbaar inkomen verdienen en honger voorgoed achter zich laten. Dat doel wordt op 2 manieren bereikt. In onze eigen projecten zullen we 30.000 gezinnen ondersteunen. En door fondsen te werven voor andere leden van het internationale Heifer netwerk worden nog eens 70.000 gezinnen bereikt.

Het succes van onze projecten wordt gemeten aan de hand van een aantal indicatoren. We streven ernaar dat in 2020:

- 30.000 huishoudens een leefbaar inkomen verdienen,
- 30.000 huishoudens voedselzeker zijn,
- 30.000 huishoudens hun natuurlijke hulpbronnen duurzaam en minder klimaat-gevoelig beheren,
- 30.000 vrouwen meer invloed hebben op besluitvorming in gezin en gemeenschap,
- samenwerking binnen de gemeenschappen verbeterd is,
- 30.000 betrokken boeren en boerinnen deelnemen aan goed georganiseerde producentengroepen
- 30.000 mannen en vrouwen betrokken zijn in inclusieve waardeketens en marktsystemen,
- 30.000 boeren toegang hebben tot de noodzakelijke inputs, diensten en informatie,
- de particuliere en coöperatieve bedrijven van 30.000 boeren winstgevend zijn en zich blijven ontwikkelen,
- boeren en boerinnen deelnemen aan of vertegenwoordigd worden in beleidsdialogen met overheden, en dat dat daadwerkelijk leidt tot positieve veranderingen in praktijk of beleid.

Onze doelstelling is ambitieus. We willen zowel meer mensen bereiken als onze impact verdiepen. Om die groei te kunnen realiseren hebben we doelstellingen (en activiteiten) geformuleerd voor de vijf pijlers van ons werk:

1. In juni 2020 zijn in onze **projecten** 30.000 huishoudens gesteund om voedselzekerheid, inkomens en weerbaarheid tegen klimaatverandering te verbeteren en bij te dragen aan sterke gemeenschappen en plattelandseconomieën.
 - In onze projecten sturen we op duurzaamheid en efficiëntie. Er wordt speciaal aandacht besteed aan de ontwikkeling van inclusieve waardeketens, climate-smart farming en aan jeugd en werkgelegenheid. Voortgang wordt gemonitord door een goed en efficiënt monitoring- en evaluatiesysteem. HNL speelt een actieve rol in het uitwisselen en verspreiden van geleerde lessen.
2. Minstens 9 **partnerschappen** met bedrijven, organisaties, overheden of kennisinstellingen dragen bij aan fondsenwerving, naamsbekendheid en/of de effectiviteit van projecten.
 - Samenwerking met anderen is belangrijk om onze doelen te kunnen realiseren, zowel op het gebied van fondsenwerving, als in onze projecten. Door samen te werken met innovatieve bedrijven en organisaties leren we zelf veel en kunnen we boeren nieuwe oplossingen bieden.
3. Door institutionele en publieke **fondsenwerving** wordt in 4 jaar een inkomen van ruim € 13 miljoen gegenereerd.
 - Een groot deel van dat inkomen wordt voor onze eigen projecten gebruikt, maar bijna 6 miljoen werven we voor andere leden van het Heifer netwerk; voor die fondsen leggen wij geen verantwoording over impact af.
4. Een breed Nederlands **publiek** is zich bewust van het belang van veehouderij voor armoedebestrijding, en de toegevoegde waarde van Heifer als betrouwbare en transparante organisatie.
 - Jaarlijks worden zo'n 6 miljoen mensen geïnformeerd over het werk van Heifer via radio- en tv spotjes en social media. Een beperkte groep van donateurs wordt intensief geïnformeerd door middel van (digitale) nieuwsbrieven, website en bijeenkomsten.
5. HNL is een professionele, efficiënte, innovatieve en *accountable* **organisatie** die actief bijdraagt aan de strategische ontwikkeling van het internationale Heifer netwerk.
 - Een sterk team dat de kans krijgt te leren is cruciaal voor de uitvoering van onze plannen. HNL zet een traditie voort van strak financieel beheer, goede kwaliteitszorg en een effectieve beleidscyclus. De strategische samenwerking binnen het internationale Heifer netwerk wordt steeds sterker.

(zie voor volledige strategie www.heifer.nl/publicaties)

4.4 KWALITEIT EN RISICOBEBEERSING

Op basis van het meerjarenplan worden jaarlijks operationele jaarplannen opgesteld. Hierin worden per doelstelling activiteiten gepland. Per kwartaal worden de activiteiten gerapporteerd en waar nodig bijgestuurd.

De procedures voor projectgoedkeuring, monitoring en evaluatie voldoen aan het kwaliteitssysteem gebaseerd op de Partos streefwaarden. Begin 2013 heeft Heifer Nederland besloten om het interne kwaliteits-systeem verder te verbeteren op basis van de Partos

ISO 9001 norm, maar voorlopig niet op te gaan voor formele certificering vanwege de hoge kosten en het tijdsbeslag op onze kleine organisatie.

Bij de vaststelling van het strategisch plan 2017 - 2020 is het Heifer risicomodel geactualiseerd. De gedetailleerde risicoanalyse wordt jaarlijks getoetst en indien nodig aangepast. In de volgende tabel wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste risico's met (mogelijke) gevolgen en maatregelen.



Risicogebied	Risico en mogelijke gevolgen	Maatregelen
Fondsenwerving en reputatie	Economische teruggang, toenemende concurrentie, negatieve publiciteit over de sector kunnen leiden tot afnemende inkomsten. Als relatief kleine organisatie is Heifer dan kwetsbaar en kan de continuïteit in het geding komen	Diversificatie in inkomsten, financiering en subsidies. Versterken van binding met donateurs door goede voorlichting en rapportage op impact. Benadrukken van de eigen Heifer methode. Deelname aan Stuurgroep Communicatie van Goede Doelen Nederland.
Projectimplementatie	Politieke instabiliteit in projectlanden, gebrekkige infrastructuur, klimaatproblemen, beperkte marktmogelijkheden voor de producten, minder goede partners, onvoldoende samenwerking in de groepen, en corruptie kunnen de resultaten van de projecten nadelig beïnvloeden.	Heifer werkt intensief samen met zorgvuldig gekozen partners, die de projectgroepen intensief begeleiden, meestal met steun van lokale overheden. In de projectvoorstellen worden de risico's voor de projecten geïnventariseerd. Gepropageerde landbouwmethoden maken betrokken boeren minder kwetsbaar voor droogte. In projecten wordt in toenemende mate aandacht besteed aan value chains en het versterken van de positie van boeren daarin. Er is een actief anti-corruptiebeleid.
Organisatie	Heifer is een klein team zodat de afhankelijkheid van individuele medewerkers groot is. De mensen hebben daarbij grote individuele verantwoordelijkheden..	Belangrijke taken en relaties worden zoveel mogelijk gedeeld door twee mensen, er is een goede archiefstructuur met back-up. Procedures worden vastgelegd. De raad van toezicht houdt professioneel toezicht..
Financiële tegenvallers	Dalende inkomsten kunnen leiden tot een tekort op de lopende projectverplichtingen, relatief te hoge kostenratio's en onzekere continuïteit. Heifer heeft slechts beperkte reserves om de financiële risico's op te vangen..	Projectverplichtingen worden pas aangegaan als de financiering voor het eerste jaar volledig en de totale periode voor de helft is gedekt. Er wordt een continuïteitsreserve opgebouwd ter grootte van 100% van de jaarlijkse kosten van de eigen organisatie. Momenteel is deze reserve 40%.

4.5 TERUGBLIK STRATEGISCH PLAN 2014-2016

Doelstelling	Gerealiseerd
1. Goedkeuring van drie nieuwe projecten	Twee nieuwe projecten goedgekeurd
2. Twee nieuwe samenwerkingen met bedrijven	Lopende onderhandelingen hebben nog niet tot nieuwe samenwerkingen met bedrijven geleid
3. Inkomsten uit publieke fondsenwerving € 730.000	Inkomsten uit publieke fondsenwerving € 765.000
4. Twee nieuwe subsidiecontracten goedgekeurd met een jaarbijdrage van € 600.000.	Nog geen nieuwe subsidies goedgekeurd
5. Gelijkblijvende continuïteitsreserve 55%	Afname van de continuïteitsreserve tot 40%.

In FY 2017 werden nieuwe projecten goedgekeurd in Malawi en Ethiopië. De inkomsten uit publieke fondsenwerving waren iets hoger dan begroot. Door vertraging in de publicatie van aangekondigde Europese subsidiekaders konden minder subsidieaanvragen worden ingediend dan wij hadden verwacht en werden geen nieuwe subsidiecontracten binnengehaald. Dit beperkte ook onze mogelijkheden om meer nieuwe projecten op te starten. Door het exploitatietekort in het boekjaar zijn de financiële reserves aanzienlijk gedaald.

4.6 VOORUITBLIK NAAR 2018

Doelstelling
1. Goedkeuring van drie nieuwe projecten
2. Minimaal drie Nederlandse innovaties toepassen in Heifer projecten
3. Minimaal één nieuwe samenwerking met bedrijfsleven
4. Inkomsten uit fondsenwerving € 800.000.
5. Minimaal vier nieuwe subsidiecontracten goedgekeurd voor Heifer en partners met een jaarbijdrage van € 1.500.000 in 2018
6. Versterking van de continuïteitsreserve tot 48%

Voor 2018 handhaven wij onze ambitieuze groeistrategie, die met name gericht is op het binnenhalen van nieuwe subsidies. Sinds het voorjaar van 2017 zien we een toename in de publicatie van Europese subsidiekaders. Het is nu aan ons om samen met onze netwerkpartners goede projectplannen te maken en winnende subsidieaanvragen in te dienen. Samenwerking met partnerorganisaties, binnen het Heifer netwerk en daarbuiten, en het bedrijfsleven is daarbij van groot belang. Bij het ontwerp van nieuwe projecten zullen we zoveel mogelijk aansluiten bij de door de Verenigde Naties vastgestelde Sustainable Development Goals. In het financieel verslag wordt nader ingegaan op het financieel beleid voor de komende jaren.



5 FINANCIIEEL VERSLAG

- 5.1 Balans per 30 juni 2017
- 5.2 Staat van baten en lasten
boekjaar 2016 - 2017
- 5.3 Kasstroom overzicht 2016 - 2017
- 5.4 Grondslagen voor de
financiële verslaggeving
- 5.5 Toelichting op de balans
- 5.6 Toelichting op de staat van
baten en lasten
- 5.7 Meerjarenbegroting 2018 - 2020

*Jamira Webisa maakt met gebruik van
koeienmest bio-gas. Hierdoor kan ze koken
op gas en is haar huis 's avonds verlicht.*

5.1 BALANS

	30 juni 2017	30 juni 2016
ACTIVA	<i>Euro</i>	<i>Euro</i>
<i>Materiële vaste activa</i>	9.545	7.998
	<u>9.545</u>	<u>7.998</u>
<i>Vorderingen en overlopende activa</i>	448.684	599.161
<i>Liquide middelen</i>	268.344	401.964
	<u>717.028</u>	<u>1.001.125</u>
Totaal	<u><u>726.573</u></u>	<u><u>1.009.123</u></u>

PASSIVA		
<i>Reservers en fondsen</i>		
• Reserves		
- Continuïteitsreserve	264.407	364.529
- Bestemmingsreserves	0	0
	<u>264.407</u>	<u>364.529</u>
• Fondsen		
- Bestemmingsfondsen	329.684	532.352
	<u>594.091</u>	<u>896.881</u>
<i>Totaal reserves en fondsen</i>	594.091	896.881
<i>Kortlopende schulden</i>	132.482	112.242
Totaal	<u><u>726.573</u></u>	<u><u>1.009.123</u></u>

5.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN BOEKJAAR 2016-2017

	Realisatie 2016-2017	Begroting 2016-2017	Realisatie 2015-2016
	Euro	Euro	Euro
Baten:			
- Baten van particulieren	421.269	370.000	641.435
- Baten van bedrijfsleven	57.722	130.000	59.812
- Baten van kerken	34.439	30.000	36.314
- Baten van vermogensfondsen	232.945	200.000	127.038
- Baten van loterijorganisaties	15.000	0	0
- Baten van subsidies van overheden	246.368	930.736	530.023
- Baten van verbonden organisaties zonder winststreven	372.413	360.000	351.885
- Baten van andere organisaties zonder winststreven			112.500
Som van de geworven baten	1.380.156	2.020.736	1.859.007
- Financiële baten	411	0	2.829
Som der baten	1.380.567	2.020.736	1.861.836
Lasten:			
Besteed aan doelstellingen			
- Projecten	973.382	1.202.679	1.043.278
- Voorlichting	308.794	370.994	314.910
	1.282.176	1.573.673	1.358.188
Wervingskosten			
Kosten eigen fondsenwerving	134.305	161.099	131.600
Kosten verkrijging subsidies	178.530	189.075	85.641
	312.835	350.174	217.241
Beheer en administratie			
Kosten beheer en administratie	88.346	91.649	79.425
	88.346	91.649	79.425
Som der lasten	1.683.357	2.015.496	1.654.854
Resultaat	-302.790	5.240	206.982

Resultaatbestemming 2016-2017

Toevoeging/onttrekking aan:

Continuïteitsreserve	-100.122
Bestemmingsfondsen	-202.668
	-302.790

5.3 KASSTROOMOVERZICHT 2016-2017

	2016-2017	2015-2016
Fondsenwerving (excl. AKV)	660.935	757.278
Subsidies (excl. AKV)	239.456	501.653
Co-financiering projecten		176.219
Uitgaven fondsenwerving	-51.836	-65.599
Uitgaven subsidies	-12.389	-1.563
Uitgaven voorlichting	-120.950	-153.065
Projectuitgaven via hulporganisaties	-830.412	-899.777
Totale kasstroom doelstelling	-115.196	315.146
Kosten eigen organisatie	-667.771	-534.850
Apparaatskostenvergoeding (AKV)	479.765	423.857
Mutatie vorderingen	150.477	-595.971
Mutatie schulden	20.241	27.358
Totale kasstroom exploitatie	-17.288	-679.606
(Des)investeringen materiële vaste activa	-1.547	-4.110
Totale kasstroom investeringen	-1.547	-4.110
Rente en incidentele baten	411	2.829
Totale kasstroom financiering	411	2.829
Totale kasstroom	-133.620	-365.741
Liquide middelen op 1 juli 2016	401.964	767.705
Liquide middelen op 30 juni 2017	268.344	401.964
Mutatie liquide middelen	-133.620	-365.741

Het kasstroomoverzicht sluit met een afname van € 133.620. Dit is met name het gevolg van lagere baten fondsenwerving.

5.4 GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Algemeen

De jaarrekening 2016 - 2017 is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 650 voor Fondsenwervende instellingen, aangepast in 2016.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij de betreffende grondslag voor een specifieke post in de jaarrekening anders vermeldt, worden alle activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Vreemde valuta

Vorderingen, schulden en verplichtingen in buitenlandse valuta zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in buitenlandse valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers van afwikkeling. Koersverschillen zijn opgenomen in de staat van baten en lasten.

(Im)materiële vaste activa

De (im)materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs, verminderd met lineair berekende afschrijvingen, op basis van de geschatte economische levensduur. De restwaarde van de vaste activa wordt op nihil gesteld. De gehanteerde afschrijvingstermijn is drie jaar.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, voor zover nodig rekening houdend met een voorziening tegen mogelijke oninbaarheid.

Continuïteitsreserve

Met de continuïteitsreserve wordt beoogd de continuïteit van de organisatie te waarborgen in tijden van tegenvallende inkomsten. Het vermogensbeleid is gebaseerd op een risicoanalyse waarin de omvang en samenstelling van de jaarlijkse inkomsten en de om-

vang van de reserves worden afgezet tegen de kosten van de organisatie. Heifer streeft naar een continuïteitsreserve van 100% van de jaarlijkse kosten van de eigen organisatie.

Baten eigen fondsenwerving

De opbrengsten van particulieren, bedrijfsleven, vermogensfondsen, kerken, loterijorganisaties, baten van verbonden en andere organisaties en overige baten worden verantwoord in het jaar waarin zij worden ontvangen. In geval in deze categorie sprake is van een specifieke projectfinanciering worden deze inkomsten verantwoord conform onderstaande subsidies en projectfinancieringen. Baten uit nalatenschappen worden opgenomen in het boekjaar waarin de omvang van de nalatenschap betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Subsidies en projectfinancieringen

Subsidiebat en projectfinancieringen worden verantwoord in het jaar waarin deze zijn ontvangen, of het daartoe strekkende betalingsverzoek is goedgekeurd.

Bestedingen

De bestedingen worden verdeeld over de doelstellingen:

- Ontwikkelingsprojecten
De verstrekte steun en subsidie wordt verantwoord in het jaar waarin de betaling aan de projectpartner is verricht, of het daartoe strekkende betalingsverzoek van de projectpartner is goedgekeurd. De bestedingen door de partnerorganisaties worden verantwoord in interne projectrapportages die de partnerorganisaties aan Heifer verstrekken en in de jaarverslagen van de partnerorganisaties, die door onafhankelijke gekwalificeerde accountants worden gecontroleerd.
- Voorlichting
De totale directe kosten van voorlichting en fondsenwerving worden voor 70% toegerekend aan voorlichting en bewustmaking en voor 30% aan fondsenwerving. Deze door het bestuur vastgestelde toewijzing van de communicatiekosten is

gebaseerd op analyse van de communicatie-activiteiten naar doelgroep, doelstelling, activiteit en tekstinhoud en procentuele toewijzing van de onderliggende kostenrekeningen. Jaarlijks worden de gerealiseerde communicatiekosten geanalyseerd volgens dit model.

Operationele kosten

De kosten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Dit betekent, dat rekening wordt gehouden met vooruitbetaalde c.q. nog te betalen posten.

Pensioenen

Heifer heeft voor haar medewerkers een pensioenregeling op basis van beschikbare premie. De werknemer heeft recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon over de jaren dat hij bij Heifer pensioen heeft opgebouwd. Heifer heeft de pensioenverplichtingen ondergebracht bij Delta Lloyd. Heifer betaalt hiervoor de premies, waarvan 11,4% wordt bijgedragen door de werknemer. Naar de stand van ultimo juni 2017 is de dekkingsgraad van de pensioenverzekeraar 127,2 % en voldoet aan de voorwaarden. Behalve de verschuldigde premies heeft Heifer geen aanvullende verplichtingen betreffende de pensioenregeling.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode en geeft een volledig overzicht van de geldstromen in de organisatie gedurende het boekjaar. In de kasstroom doelstelling zijn alle ontvangsten en uitgaven opgenomen in het kader van de doelstellingen van de organisatie. In de kasstroom exploitatie zijn de kosten van de eigen organisatie opgenomen en de ontvangsten die zijn aangewend om deze kosten te dekken. Deze ontvangsten bestaan uit de kostenbijdrage van Heifer Project International USA, de overeengekomen kostenbijdragen in andere subsidiecontracten en maximaal 20% van de ontvangsten uit eigen fondsenwerving.



De 49 jarige Zaina zorgt met veel precisie voor haar koffie kwekerij.

5.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Vaste activa	Euro	Euro	Euro
Activa bedrijfsvoering	Inventaris	Software	Totaal
Aanschafwaarde per 01-07-2016	75.788	30.618	106.406
Investerings boekjaar	7.294	0	7.294
Aanschafwaarde per 30-06-2017	83.082	30.618	113.700
Cumulatieve afschrijvingen per 01-07-2016	67.790	30.618	98.408
Afschrijvingen boekjaar	5.747	0	5.747
Cumulatieve afschrijvingen per 30-06-2017	73.537	30.618	104.155
Boekwaarde per 01-07-2016	7.998	0	7.998
Boekwaarde per 30-06-2017	9.545	0	9.545

	<u>30 juni 2017</u>	<u>30 juni 2016</u>
	Euro	Euro
Vorderingen en overlopende activa		
• Te ontvangen projectsubsidie Europese Unie	230.438	407.971
• Fondsen en bedrijven	86.434	23.727
• Nalatenschappen	129.298	163.949
• Vooruitbetaalde huur	1.256	1.256
• Voorschotten personeel	0	1.000
• Waarborgsommen	1.258	1.258
	<u>448.684</u>	<u>599.161</u>
Liquide middelen		
Kas	410	263
Bank- en girorekeningen	209.780	342.671
Depot rekening subsidie Europese Unie	58.154	59.030
	<u>268.344</u>	<u>401.964</u>

Vorderingen

De vordering op de Europese Unie betreft het goedgekeurde liquiditeitsverzoek van 30 mei 2017 voor het Ecovillage project in Tanzania. De vordering fondsen en bedrijven betreft het goedgekeurde liquiditeitsverzoek aan een vermogensfonds voor het melkveehouderijproject in Malawi en een vordering op RAIN foundation wegens een betaald voorschot voor het Ecovillage project in Tanzania. De nalatenschappen betreffen de restvorderingen van drie nalatenschappen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn volledig direct opneembaar. Het beleggen van liquiditeitsoverschotten op korte termijn past niet in het beleid van de organisatie. organisatie.

PASSIVA

Euro	Reserves en fondsen		
	Continuïteit reserve	Bestemmingsfonds projecten	Totaal reserves en fondsen
Stand per 30-06-2016	364.529	532.352	896.881
Mutatie in boekjaar	100.122 -	202.668 -	302.790 -
Stand per 30-06-2017	264.407	329.684	594.091

Heifer streeft naar een geleidelijke opbouw van de continuïteitsreserve tot 100% van de jaarlijkse operationele kosten. Hiermee wordt beoogd de continuïteit te waarborgen in tijden van tegenvallende inkomsten. Ook is deze reserve van toenemend belang als buffer voor de eigen bijdrage verplichtingen in subsidie-overeenkomsten. Het boekjaar kende een aanzienlijk exploitatietekort door tegenvallende inkomsten, financieringstekorten op enkele projecten en de investering in extra fondsenwervingscapaciteit. Hierdoor daalde de continuïteitsreserve tot 40% van de totale kosten van de organisatie. De sterke daling van de continuïteitsreserve is besproken in het bestuur en met de raad van toezicht en heeft geleid tot aanscherping van het financieel beleid. Het goedkeuringsbeleid voor projectfinancieringen zal strakker worden gehanteerd ter voorkoming van financieringstekorten tijdens de implementatie. De kosten van de organisatie en de kosten van publiciteit en communicatie zullen periodiek worden afgezet tegen de ontwikkeling van de inkomsten en waar nodig aangepast. De extra investering in fondsenwerving capaciteit is afgedekt door een aanvullende kostensubsidie van Heifer International.

In het bestemmingsfonds projecten is het vermogen vastgelegd waaraan door de donateur een bepaalde bestemming is gegeven en dat nog niet aan het project is besteed.

De specificatie luidt als volgt:

- Subsidie Europese Unie voor Tanzania Ecovillage project	279.013
- Partner bijdrage van Aqua for All voor Tanzania Ecovillage project	10.066
- Projectdonaties voor Malawi melkveehouderij project	37.109
- Subsidie Nederlandse overheid voor Kenia bodemonderzoek project i.s.m. SoilCares	3.496
Totaal	329.684

	30 juni 2017	30 juni 2016
	Euro	Euro
Kortlopende schulden		
Crediteuren	7.292	4.190
Belastingen en sociale lasten	31.968	30.693
Reservering personele kosten	81.122	65.259
Overlopende passiva	12.100	12.100
	132.482	112.242

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Op 28 juni 2013 werd een vierjarige subsidie toegekend door de Nederlandse overheid voor een Publiek Privaat Partnerschap onder leiding van SoilCares Holding B.V. te Wageningen voor een bodemvruchtbaarheid project in Kenia onder de naam PASIFIK. In april 2014 werd een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen SoilCares Holding B.V. en Heifer Nederland. Op 18 juni 2014 werd een projectovereenkomst getekend tussen Heifer Nederland, Heifer International en Heifer Kenia. Onderstaand volgt een overzicht van het verloop van deze contracten.

Financieringscontracten PASIFIK	<i>Budget</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Openstaand</i>
Bijdrage Heifer International	212.098	212.108	-11
Bijdrage Heifer Nederland	36.910	28.185	8.725
Subsidiecontract FDOV	249.008	216.428	32.580
Totale financiering	498.015	456.721	41.294
Projectovereenkomst PASIFIK			
Project budget Heifer Kenya	424.195	396.742	27.453
Project budget Heifer Nederland	73.820	56.370	17.450
Totaal project budget	498.015	453.112	44.903
Project bestedingen Heifer Kenya			
	424.195	373.072	51.123

Op 16 maart 2015 werd een vijfjarige subsidie toegekend door de Europese Unie voor het project Igunga Eco-village in Tanzania. Op grond van deze subsidietoekenning werd op 30 juni 2015 een projectovereenkomst gesloten met Heifer Tanzania, Heifer International en de Nederlandse organisatie Aqua for All die gespecialiseerd is in watervraagstukken. Onderstaand volgt een overzicht van het verloop van deze contracten

Financieringscontracten Igunga	<i>Contract</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Openstaand</i>
Europese Unie	1.600.000	1.199.328	400.672
Heifer International	225.474	132.213	93.261
Heifer Nederland	194.470	63.949	130.521
Aqua for All	112.500	112.500	0
Totale financiering	2.132.444	1.507.990	624.454
Project LOA Igunga			
Project budget Heifer Tanzania	1.252.658	673.196	579.462
Project budget Aqua for All	469.432	214.420	255.012
Project budget Heifer Nederland	215.674	75.727	139.947
Onvoorzien kosten	57.203	0	57.203
Kosten projectbegeleiding	137.477	92.412	45.065
Totaal project budget	2.132.444	1.055.755	1.076.689
Projectbestedingen			
Heifer Tanzania	1.252.658	629.133	623.525
Aqua for All	469.432	214.420	255.012
Heifer Nederland	215.674	75.727	139.947

Voor de kantoorruimte aan de Kade 23 te Roosendaal is een direct opzegbaar huurcontract afgesloten met een opzegtermijn van twaalf maanden. De kosten voor het boekjaar 2017-2018 bedragen circa €18.000.

5.6 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten	2016-2017		2015-2016
	Werkelijk	Begroot	
<i>Baten van particulieren</i>	421.268	370.000	641.435
- Mailingacties	218.315	270.000	249.904
- Periodieke giften	103.286	100.000	85.916
- Nalatenschappen	98.453	0	305.315
- Overige donaties en giften	1.214	0	300
<i>Baten van bedrijfsleven</i>	57.722	130.000	59.812
<i>Baten van kerken</i>	34.439	30.000	36.314
<i>Baten van vermogensfondsen</i>	232.945	200.000	127.038
<i>Baten van loterijorganisaties</i>	15.000	0	0
<i>Baten van subsidies van overheden</i>	246.368	930.736	530.023
- Europese Unie voor Klimaatproject Tanzania	230.438	267.225	407.971
- Nederlandse overheid voor bodemonderzoek Kenia	15.930	63.511	122.052
- Nieuwe subsidiecontracten	0	600.000	0
<i>Baten van verbonden organisaties zonder winststreven</i>	372.413	360.000	351.885
- Kostensubsidie Heifer International	372.413	360.000	288.166
- Project cofinanciering Tanzania	0	0	63.719
<i>Baten van andere organisaties zonder winststreven</i>	0	0	112.500
- Aqua for All projectbijdrage Tanzania	0	0	112.500
<i>Financiële baten (rentebaten)</i>	412	0	2.829
Totaal baten	1.380.567	2.020.736	1.861.836

Toelichting op de ontwikkeling van de baten

De baten van particulieren zijn 14% boven begroting, maar 35% lager dan vorig boekjaar, waarin twee aanzienlijke nalatenschappen werden verkregen. De opbrengst uit particuliere donaties is 13% lager dan begroot en 4% lager dan vorig boekjaar. Het aantal ontvangen donaties daalde met 3% en het gemiddelde

giftbedrag daalde met 3% naar € 26,91. Het aantal actieve donateurs in de database is met 2,4% gestegen van 14.440 naar 14.791.

De baten van het bedrijfsleven zijn nagenoeg gelijk gebleven en fors lager dan begroot. Het opbouwen van een bedrijfsnetwerk kost meer tijd dan verwacht.

De baten van kerken zijn iets hoger dan begroot. De baten van vermogensfondsen zijn aanzienlijk gestegen door extra aandacht voor deze doelgroep. Er werden meer aanvragen verstuurd en goedgekeurd. De baten van loterijorganisatie is de donatie door de Postcode Loterij vanwege onze Transparant Prijs 2016.

De inkomsten uit institutionele subsidiewerving betreffen de lopende contracten met de Europese Unie voor het Ecovillage project in Tanzania en met de Nederlandse overheid voor het bodemonderzoek project in Kenia. Er zijn in het boekjaar geen nieuwe contracten gerealiseerd, zodat de begroting voor nieuwe subsidies niet werd gehaald.

De totale inkomsten daalden in het boekjaar met 26% en bleven aanzienlijk achter op de ambitieuze begroting. De samenstelling en ontwikkeling van de inkomsten zijn belangrijke componenten in de beoordeling van de continuïteit van de organisatie. Analyse van de totale baten laat zien dat slechts een klein deel van de baten jaarlijks terugkerend is. De kostensubsidie van Heifer International en de subsidiecontracten met de Europese Unie en de Nederlandse overheid zijn meerjarige contracten. Van de baten uit particuliere donaties is 32% gebaseerd op periodieke machtigingen en heeft dus een structureel karakter. Al de andere baten zijn eenmalig en volledig afhankelijk van onze mailingacties en wervingsactiviteiten. Dankzij een trouwe groep donateurs van particulieren, kerken, bedrijven en vermogensfondsen ontwikkelen de baten uit publieke fondsenwerving zich in totaliteit redelijk gelijkmatig. De institutionele baten zijn volledig afhankelijk van de goedkeuring van nieuwe aanvragen en kunnen derhalve sterk fluctueren. Ook de lange doorlooptijd van institutionele aanvragen heeft grote invloed op de jaarinkomsten.

LASTEN**Specificatie en verdeling kosten naar bestemming**

Bestemming	Doelstelling		Werving baten		Beheer en Administratie	Totaal 2016-2017	Begroot 2016-2017	Totaal 2015-2016
	Projecten	Voorlichting	Eigen fonds werving	Subsidies Overheden				
Projectbijdragen	830.412					830.412	1.051.711	899.777
Communicatiekosten		120.950	51.836			172.786	250.000	218.664
Directe kosten subsidies				12.389		12.389	20.000	1.563
Personeelskosten	121.231	159.283	69.930	140.880	74.913	566.237	605.785	456.291
Huisvestingskosten	3.928	5.161	2.266	4.565	2.428	18.348	18.000	15.660
Kantoor en algemeen	16.581	21.783	9.563	19.266	10.245	77.438	64.000	58.896
Afschrijvingskosten	1.230	1.617	710	1.430	760	5.747	6.000	4.003
Totaal	973.382	308.794	134.305	178.530	88.346	1.683.357	2.015.496	1.654.854

De kosten zijn te onderscheiden in kosten die verband houden met de bestedingen in het kader van de doelstellingen ontwikkelingsprojecten en voorlichting, kosten die verband houden met het verwerven van de baten en kosten van administratie en beheer. De kosten zijn toegerekend op basis van de werkelijke urenbesteding van de medewerkers. Deze verdeelsleutel wordt ook toegepast bij de begrotingen. Kosten die volledig toe te wijzen zijn aan ontwikkelingsprojecten, voorlichting, werving baten of administratie en beheer worden volledig aan dat bedrijfsonderdeel doorbelast.

Kengetallen en normen

Besteed aan de doelstellingen ten opzichte van de totale baten				
		2016-2017		2015-2016
		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Norm	75,0%	78,2%	76,0%	77,3%

De besteding aan de doelstelling voldoet aan de interne norm.

Kosten eigen fondsenwerving ten opzichte van baten eigen fondsenwerving				
		2016-2017		2015-2016
		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Interne norm	22,0%	17,6%	22,1%	15,2%

Door de daling van de baten fondsenwerving is het percentage kosten iets gestegen maar voldoet ruim aan de interne norm.

Kosten beheer en administratie ten opzichte van totale lasten				
		2016-2017		2015-2016
		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Norm	7,0%	5,2%	4,5%	4,8%

De kosten administratie en beheer zijn ruim binnen de interne norm.

Specificatie projectbijdragen 2016-2017

	Werkelijk	Begroot
Tanzania Ecovillage EU	446.088	535.571
Kenia bodemonderzoek FDOV	40.247	82.434
Ghana Learn for work	21.272	27.630
Ethiopië vrouwengroepen	50.911	50.000
Burkina Faso landbouw	39.099	39.099
Zimbabwe geiten productie	58.554	46.977
Filipijnen geiten project (nieuw)	24.407	24.407
Cambodja kippenvoer (nieuw)	8.750	8.750
Malawi zuivel (nieuw)	141.084	140.000
Andere nieuwe projecten		96.843
Totaal bestedingen	830.412	1.051.711

De projectbijdragen zijn met 8% gedaald ten opzichte van vorig boekjaar en lager dan begroot omdat geen nieuwe projectsubsidies zijn gerealiseerd.

Specificatie kosten publiciteit en communicatie

	2016-2017		2015-2016
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Direct mail en campagnes	102.674	139.500	114.143
Website en online communicatie	22.188	37.000	26.459
Advertenties en media	4.602	5.000	25.454
Nieuwsbrieven	7.658	13.000	6.955
Kosten database	19.621	17.500	29.065
Promotie en activiteiten	1.639	10.000	280
Overige kosten communicatie	14.404	28.000	16.308
Totaal	172.786	250.000	218.664

Doorbelasting kosten publiciteit en communicatie

	Werkelijk	Budget	Werkelijk
Voorlichting en bewustmaking	120.950	175.000	153.065
Fondsenwerving	51.836	75.000	65.599
Totaal	172.786	250.000	218.664

De kosten van publiciteit en communicatie zijn 30% lager dan begroot door verschuiving van activiteiten en kostenbesparing.

Specificatie kosten eigen organisatie

	2016-2017		2015-2016
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk
Lonen en salarissen	433.567	459.686	346.620
Sociale lasten	75.299	74.194	62.429
Pensioenlasten	36.331	33.905	27.167
Overige personeelskosten	6.641	8.000	7.105
Totaal personeelskosten	551.838	575.785	443.321
Reis- en verblijfskosten	14.400	30.000	12.970
Huisvestingskosten	18.348	18.000	15.660
Kantoorkosten	23.461	20.000	18.278
Algemene kosten	59.724	50.000	44.621
Totaal overige kosten	115.933	118.000	91.529
Totaal kosten	667.771	693.785	534.850

De totale kosten eigen organisatie zijn 25% gestegen door de geplande uitbreiding van de organisatie, maar ruim binnen de begroting, omdat een deel van de arbeid-suren en reiskosten direct wordt toegerekend aan gesubsidieerde projecten. Enkele medewerkers maken deel uit van de projectimplementatie teams en de daaruit voortvloeiende kosten zijn opgenomen in de goedgekeurde projectbegrotingen.

Gemiddeld aantal personeelsleden in FTE

2016-2017		2015-2016
Werkelijk	Begroot	Werkelijk
7,3	7,3	6,0

Het personeelsbestand is in het boekjaar toegenomen met twee medewerkers. De arbeidsvoorwaarden zijn gebaseerd op de cao Welzijn. De FTE berekening is gebaseerd op een fulltime dienstverband van 36 uur.

Bezoldiging directeur

Naam	R. Fokker
Functie	Directeur
Dienstverband	
Aard	onbepaald
Contracturen	32
Parttime %	89
Bezoldiging	
Bruto salaris	57.635
Vakantiegeld	4.605
Eindejaarsuitkering	4.768
Totaal jaarinkomen	67.008
SV lasten werkgever	9.876
Onbelaste vergoedingen	2.780
Pensioenlasten werkgever	7.474
Totaal overige lasten en vergoedingen	20.130
Totaal bezoldiging boekjaar	87.138
Totaal bezoldiging vorig boekjaar	82.177

De raad van toezicht heeft het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en de hoogte van de andere bezoldigingscomponenten vastgesteld. Het bezoldigingsbeleid wordt periodiek geactualiseerd. De laatste evaluatie was in juni 2017. De directiebeloning voldoet aan de criteria van de VFI-Richtlijn Beloning van Directeuren. De directeur is in november 2013, na goedkeuring door de raad van toezicht, toegetreden als bestuurslid van de brancheorganisatie VFI (nu Goede Doelen Nederland). Zij vervult geen andere nevenfuncties.

Aan bestuurders en toezichthouders zijn geen bezoldigingen, met inbegrip van pensioentoezeggingen, toegekend. Tevens zijn geen leningen, voorschotten en garanties verstrekt aan bestuurders en toezichthouders.

5.7 MEERJARENBEGROTING 2018-2020

	FY 2018	FY 2019	FY 2020
Baten			
Baten uit eigen fondsenwerving	798.000	872.000	940.000
Subsidies overheden en anderen	1.654.284	2.401.328	3.360.000
Kostensubsidie Heifer International	360.000	360.000	360.000
Som der baten	2.812.284	3.633.328	4.660.000
Lasten			
<i>Besteed aan doelstellingen</i>			
Ontwikkelingsprojecten	1.842.097	2.580.820	3.541.686
Voorlichting	380.804	395.340	413.545
<i>Totaal</i>	<i>2.222.901</i>	<i>2.976.160</i>	<i>3.955.231</i>
<i>Werving baten</i>			
Kosten eigen fondsenwerving	161.398	167.510	175.193
Kosten subsidies	217.294	234.306	241.410
<i>Totaal</i>	<i>378.692</i>	<i>401.816</i>	<i>416.603</i>
<i>Kosten administratie en beheer</i>	<i>82.048</i>	<i>87.410</i>	<i>92.843</i>
Som der lasten	2.683.641	3.465.386	4.464.677

De meerjarenbegroting maakt deel uit van het strategisch plan 2017 - 2020 dat in juni 2016 is vastgesteld. De inkomstenbegroting is gebaseerd op een geleidelijke groei van de baten uit eigen fondsenwerving en een sterke groei van de subsidie inkomsten voor projecten van het wereldwijde Heifer werk. De personele organisatie is hiervoor versterkt en er worden extra investeringen in communicatie en fondsenwerving gedaan. Heifer International heeft een vierjarige kostensubsidie verstrekt voor de medefinanciering van de operationele kosten en de uitbreiding van de personele organisatie.

BIJLAGE I CONTROLEVERKLARING

Aan: het bestuur van Stichting Heifer Nederland

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016-2017

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2016-2017 van Stichting Heifer Nederland te Roosendaal gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Heifer Nederland per 30 juni 2017 en van het resultaat over 2016-2017 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende instellingen.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 30 juni 2017;
2. de staat van baten en lasten over 2016-2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

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

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

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekeningen en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag 2016-2017.

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

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag 2016-2017 in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende instellingen.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Breda, 13 december 2017

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN N.V.

Origineel ondertekend door drs. D.J. Han RA

BIJLAGE II OVERZICHT COFINANCIERINGEN PROJECTEN

	2016-2017	2015-2016
Heifer International USA		
- project Zimbabwe goats	45.426	
- project Tanzania EU	42.129	61.487
- project Ghana	26.694	69.120
- project Malawi		108.180
- project Cambodja	10.250	
Send a Cow UK, project Ethiopië	43.651	64.178
Soil Cares BV, project Kenia	143.600	446.332
Ghana overheid, project Ghana		
Ghana, Edukans	13.491	98.988
Totaal	325.241	848.285

De werkwijze van Heifer brengt met zich mee dat steeds vaker met partnerorganisaties in consortia wordt samengewerkt. Door aanvullende disciplines te combineren met de expertise van Heifer wordt een project tot stand gebracht dat optimaal tegemoetkomt aan de behoeften van de lokale doelgroep. De financiële stromen van deze gezamenlijke projecten worden vaak rechtstreeks door andere organisaties aan onze lokale projectpartners verstrekt. Het overzicht cofinancieringen geeft een overzicht van deze geldstromen, die dankzij ons aandeel zijn gerealiseerd. Wij verwachten dat de opzet van projecten in deze vorm de komende jaren aanzienlijk zal toenemen.



HEIFER

STOP HONGER
HELP EEN BOER



Heifer Nederland
Kade 23, 4703 GA Roosendaal
T +31(0)165 - 520 123
E info@heifer.nl
I www.heifer.nl



MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C022444

HEIFER.NL

