

DORCAS *jaarverslag*

2016 in tekst en beeld

Verhalen van
verandering

'Mijn denken is veranderd'

'Ik ben boer Wolda, 56 jaar oud, vader van tien kinderen. Ik woon hier in de regio Moyale in Ethiopië. Ik ben mijn hele leven al boer geweest. Op de grond die ik heb, verbouwde ik altijd alleen groente voor ons eigen gebruik.'



'Dorcas heeft mij geholpen om met andere boeren te gaan samenwerken. Met negen andere boeren zijn we begonnen in een zelfhulpgroep. In deze groep kregen we trainingen op het gebied van landbouw, zaaitechnieken, maar ook marketing. Samen zijn we een coöperatie begonnen. We spreken af wat we verbouwen. En doordat we met meer boeren zijn, kunnen we bij het verkopen van de producten een hogere prijs krijgen.

Weet je wat bijzonder is? Veel meer andere boeren willen zich aansluiten bij onze coöperatie. Ze zien bij ons de goede opbrengsten van het land en willen mee doen. We zijn nu al met 22 boeren. Nu staan we nog sterker en kunnen we verder groeien. Kortgeleden zijn we ook op de lokale televisie geweest om onze akkers te laten zien. De overheid heeft ons een prijs gegeven voor het beste landbouwproject van deze regio.

De grootste verandering in mijn leven is dat mijn kinderen nu naar school gaan. Ze krijgen nu goede kleding en schoenen. En ze zijn slim: ze tellen hun geld. Wat ik heb geleerd, doen zij dus nu ook! Ik ben een blij man! Mijn denken is echt veranderd. We werken harder en we zien ook het resultaat. Ik geniet er dagelijks van!

<
'Doordat we met meer boeren zijn, kunnen we bij het verkopen van de producten een hogere prijs krijgen'

Inhoudsopgave

2016 samengevat	4	4. Wij samen	64
Onze werkwijze	6	4.1 Ontmoeten	65
Voorwoord algemeen directeur	7	4.2 Delen	68
Interview met voorzitter Raad van Toezicht	8	4.3 Kopen	69
1. Ons doel	12	4.4 Geven	71
1.1 Identiteit	13	4.5 Bidden	75
1.2 Strategisch plan	14	5. Onze financiële middelen	78
1.3 Kwaliteit en toetsing van ons werk	18	5.1 Balans per 31 december 2016	79
1.4 Risicobeheer	19	5.2 Staat van baten en lasten over 2016	80
1.5 Vooruitblik 2017	21	5.3 Algemene toelichting	82
2. Onze organisatie	24	5.4 Toelichting op de balans	86
2.1 Bestuur en toezicht	25	5.5 Toelichting op de staat van baten en lasten	93
2.2 Onze medewerkers	28	5.6 Kosten eigen organisatie	102
2.3 Samenwerkingsverbanden	31	5.7 Kastroomoverzicht 2016	107
2.4 Maatschappelijke waardering	33	5.8 Ondertekening directie en Raad van Toezicht	108
2.5 Klachten	34	5.9 Controleverklaring	109
2.6 Onze MVO-prioriteiten	34	Geschiedenis	113
3. Ons werk	38	Bijlagen	114
3.1 Oost-Europa	39	A. Organigram	114
3.2 Afrika	49	B. Partnerorganisaties 2016	115
3.3 Midden-Oosten	57	C. Begroting 2017	116
3.4 Ontwikkeling van partnerorganisaties	60	D. Verdeling directe projectbestedingen	117
3.5 Monitoring en evaluatie	61	E. Samenstelling Raad van Toezicht en bestuur van Dorcas	118

Colofon

Jaarverslag 2016
Dit is het jaarverslag van Stichting Dorcas Aid International. De samenstelling is in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en in overeenstemming met richtlijn RJ 650 voor fondsenwervende instellingen. Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar. Op www.dorcas.nl staat een bladerbare editie.

Directie: Leo Visser (Algemeen Directeur), Michel Gendi (Programmadirecteur), Nico Hoogenraad (Financieel Directeur). Voorzitter Raad van Toezicht: Ine Voorham. Samenstelling financieel verslag: Team Financiën. Redactie jaarverslag: Team Marketing en Communicatie. Foto's: Dorcas, Matthijs Voskuil, Eric Poffers, Cees van der Wal. Vormgeving: Redmatters  www.redmatters.com. Drukkerij: Pieters Media, www.pietersmedia.nl.

Dorcas
Postbus 12 - 1619 ZG Andijk
Telefoon: 0228 595900
E-mail: info@dorcas.nl
Website: www.dorcas.nl
IBAN: NL04 RABO 0106 2500 00
Facebook: facebook.com/dorcashulp
Twitter: twitter.com/dorcashulp
Youtube: youtube.com/dorcashulp



2016 samengevat

In 2016
ondersteunden
we 793.638
mensen

Verandering. Dat is het thema van dit jaarverslag.

Samen werkten we aan blijvende verandering in het leven van de
allerarmsten in 16 landen in Oost-Europa, het Midden-Oosten en Afrika.

Gezondheidszorg

48.222

mensen geholpen
in Afrika

1.940

mensen geholpen
in Oost-Europa



Water, sanitatie en hygiëne

186.873

mensen geholpen
in Afrika

6.300

mensen geholpen
in Oost-Europa



Materiële steun

8.400

mensen geholpen
in Afrika

31.772

mensen geholpen
in Oost-Europa



Gevangenenzorg

14.721

mensen geholpen
in Afrika

8.524

mensen geholpen
in Oost-Europa



Kinderontwikkeling

3.283

mensen geholpen
in Afrika

1.509

mensen geholpen
in Oost-Europa



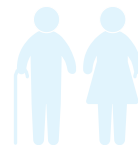
Ouderenzorg

1.596

mensen geholpen
in Afrika

1.398

mensen geholpen
in Oost-Europa



Duurzame economische ontwikkeling

38.201

mensen geholpen
in Afrika

4.923

mensen geholpen
in Oost-Europa



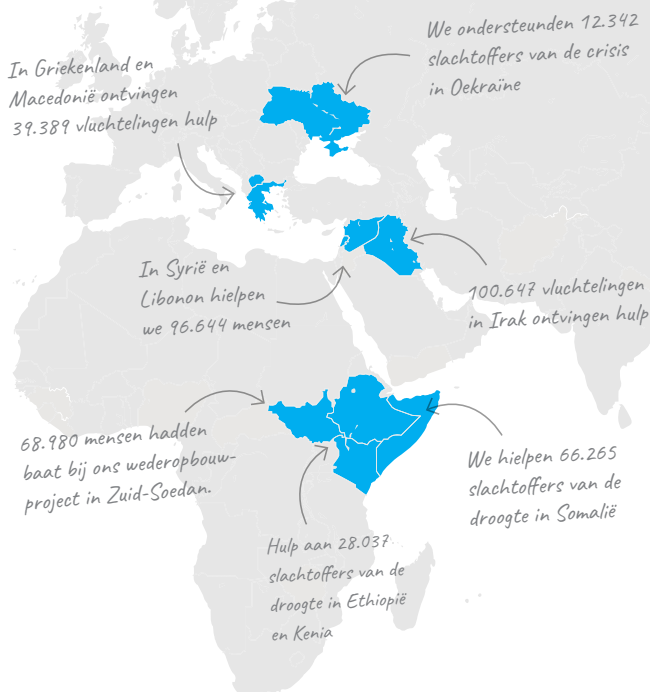
Gezinszorg

23.372

mensen geholpen
in Oost-Europa



En hier verleenden we in 2016 noodhulp



Uitgelicht

Een nieuw verhaal

Lees onze nieuwe missie, visie en kernwaarden op pagina 13.

We werkten in 2016 aan het nieuwe verhaal van Dorcas. Diverse afdelingen en disciplines gingen daarover met elkaar in gesprek.

Strategisch plan

In een intensief proces, inclusief een SWOT-analyse, hebben we ons voorbereid op een nieuwe strategische periode van 2017 tot 2021. We verdiepen ons werk van inclusieve gemeenschapsontwikkeling verder. En we bouwen in Nederland een Dorcas-community.

Beleidsbeïnvloeding

We hebben in 2016 een aantal goede ontmoetingen gehad met Tweede Kamerleden. Ondersteunend daarbij was de film Face Down over het conflict in Oost-Oekraïne, die we begin 2016 hebben gemaakt.

Bijzondere ontmoetingen

In 2016 hebben twee groepen Dorcas-projecten bezocht. Eén reis ging naar Moldavië; 23 sponsors bezochten hun granny's en sponsorkinderen. De andere was een klusreis naar Roemenië met een groep uit Herwijnen.

Nieuwe Dorcas-winkels

Het gaat goed met de Dorcas-winkels in Nederland. Er kwamen in 2016 vier Dorcas-winkels bij. In totaal werken wekelijks tweeduizend enthousiaste vrijwilligers om de winkels draaiende te houden.

Dorcas Academy

In 2016 zijn voorbereidingen getroffen voor het opzetten van de Dorcas-Academy, waarmee we verder gaan investeren in kennis en vaardigheden van onze medewerkers.

Onze werkwijze

Zie ook pagina 18

Verandering
in mensenlevens,
gemeenschappen
en samenleving

Onze *Theory of Change* beschrijft hoe we blijvende verandering bewerkstelligen in levens van mensen, in gemeenschappen en in de samenleving. Wij geloven in het potentieel dat God aan mensen gegeven heeft. Wij helpen mensen dat tot bloei te brengen.

Armoede

Armoede wordt door verschillende factoren veroorzaakt. Elke oorzaak heeft een andere aanpak nodig om voor de langere termijn verandering tot stand te brengen. Per situatie kunnen er meerdere oorzaken van armoede meespelen. Wij onderscheiden deze oorzaken van armoede: negatief wereldbeeld en denkwijze, inadequate leefomgeving, onrecht en zwak bestuur, geweld en conflicten, natuurrampen.

Verandering op drie niveaus

Om de beoogde effecten te realiseren, werken we gelijktijdig op drie niveaus van verandering:

Individu

Op individueel niveau gaat het om de verandering in de manier van denken van een mens. Dáár vindt de grootste omslag plaats. Gevolg is een groter gevoel van eigenwaarde, meer zelfvertrouwen en hoop en vertrouwen in de toekomst. Daarmee nemen mensen verantwoordelijkheid voor zichzelf en voor hun gezin en exploreren ze mogelijkheden om hun talenten in te zetten en zelf bij te dragen aan verbetering van hun levensomstandigheden en die van de gemeenschap.

Gemeenschap

Op gemeenschapsniveau brengen wij individuen samen en helpen hen zelf structuren te ontwikkelen

om basisvoorzieningen te verbeteren. Hierbij hebben wij extra aandacht voor groepen in de marge, zoals ouderen, gehandicapten en chronisch zieken. Samen met de gemeenschappen ontwikkelen we voor deze mensen sociale vangnetten, zodat de gemeenschap de zorg voor deze groepen op zich neemt. We doorbreken de uitsluiting van groepen en maken schadelijke culturele gebruiken zoals vrouwenbesnijdenis bespreekbaar.

Maatschappij

Op maatschappelijk niveau stimuleren we samenwerking met overheden, organisaties, kerken en bedrijven. Wij vinden het belangrijk dat de verandering op individueel niveau en van gemeenschappen wordt geborgd in de bredere structuren. Zo wordt de verandering blijvend.

Bloeiende mensen en gemeenschappen

Vrucht van deze aanpak is dat mensen en gemeenschappen tot bloei komen. We zien herstelde waardigheid, hoop en kracht. Mensen vertonen veerkracht. Er ontstaan sterke, inclusieve en dynamische gemeenschapsstructuren. Overheden en besturen voelen zich verantwoordelijk. De leefomgeving is veilig en vreedzaam. Er is voor iedereen toegang tot basisvoorzieningen, zoals gezondheidszorg en drinkwater. 🌐

Verandering

Blijvende verandering in het leven van de allerarmsten. Dat is het doel waarnaar we streven. Verandering, door de uitzichtloosheid van extreme armoede achter te laten en hoop te krijgen en de toekomst met vertrouwen tegemoet te treden. Blijvende verandering, omdat we niet willen dat mensen na verloop van tijd weer terugvallen door een onverwachte tegenslag.

Dorcas wil levens blijvend veranderen. Dat is een grote en veeleisende missie. De omstandigheden van mensen zijn soms erg zwaar. We richten ons speciaal op die groepen die worden genegeerd en door niemand worden gezien, zoals ouderen, en gemarginaliseerden. Ze mogen of kunnen niet mee met de hoofdstroom. Op die mensen en die levens richten we ons. Daarmee maken we het onszelf natuurlijk niet gemakkelijk. Maar wij vinden dat elk mens, elk leven telt. Dat elk mensenleven het waard is geleefd te worden in menswaardige omstandigheden. Daarom lopen we met mensen op, zoals met Halima uit Tanzania, een weduwe van 60 jaar, helemaal geïsoleerd en op zichzelf aangewezen toen we haar tegenkwamen. Nu bloeit ze op en heeft ze moed gevat om door te gaan. De oogst is verbeterd, ze heeft nu een koe en kalf. Er is dus meer inkomen. Ze weet zich gezien door de omgeving en doet mee met de andere dorpelingen.

In 2016 hebben we met elkaar nog scherper gekregen naar hoe we

op de beste manier mensen aan de rand kunnen laten meedoen. Dat vormt het kader voor een forse kwaliteitsverbetering en een scherpere focus in onze programma's. Ook willen we onze manieren van fondsenwerving verbeteren, omdat dit een belangrijk zorgpunt is gebleken. De organisatie zal als krachtige eenheid naar buiten gaan treden, waarbij de ontstane silostructuur verdwijnt. Veranderen, dat moeten we ook steeds zelf. Om relevant te blijven voor mensen in de marge en scherp gefocust te zijn in de wereld van nu. Veranderingen doen zich steeds sneller voor. Ons daarin zelfbewust, flexibel bewegen met oog voor de allerarmsten is onze opdracht.

Het jaar 2016 was er één van veel veranderingen en die zullen zich in 2017 voortzetten. Mijn eigen aantreden per 1 januari 2017 is onderdeel van die verandering. Al snel heb ik ontdekt dat Dorcas echt een prachtige organisatie is, met een unieke kracht. Ons werk om hoop en blijvende verandering te brengen in levens voor de

allerarmsten wordt gedragen door duizenden gemotiveerde vrijwilligers, tienduizenden donateurs en vele bidders. Samen met die prachtige groep betrokken mensen vormen we een uitzonderlijke organisatie, die we de komende jaren zo goed mogelijk willen richten en inzetten met en voor de allerarmsten.

Dorcas is een tikkeltje eigenzinnig en we zijn daar best trots op. We steken graag de handen uit de mouwen. Bij alle verandering willen we dát karakter behouden. Zo kunnen we ook in 2017 bergen verzetten. Niet in eigen kracht, maar in afhankelijkheid van de zegen van onze hemelse Vader.

Bij alle verandering blijft ons werk gewoon doorgaan. Dat had u ook al van ons verwacht. Ik wens u veel leesplezier in dit verslag over ons werk in 2016.

Leo Visser
Algemeen directeur





'Het pioniersgevoel blijft, ons verhaal gaat verder'

↙
*Ine Voorham,
voorzitter Raad
van Toezicht, over
veranderingen bij
Dorcas*

Het thema van dit jaarverslag is 'verandering'. En niet voor niets. Dorcas zit duidelijk in een fase vol veranderingen. We vroegen Ine Voorham, voorzitter van onze Raad van Toezicht, wat haar op dit gebied in 2016 opgevallen is.

'De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat we Dorcas op een andere manier moeten aansturen. Dorcas is begonnen als een echte pioniersorganisatie. Maar inmiddels hebben we een stevige positie in de landen waar we werken. En we zijn zo groot en zo professioneel geworden! Samen met de directie hebben we in 2016 gekeken hoe we op een effectieve manier leiding aan het geheel kunnen geven. We zijn afgestapt van het model met een driehoofdig bestuur. Er is nu één directeur-bestuurder die de eindverantwoordelijkheid draagt.'

Nieuwe keuzes

'Het mooie is dat het pioniersgevoel blijft. Dat zit gewoon in ons DNA. Je ziet het bijvoorbeeld in onze bereidheid om nieuwe wegen te bewandelen. Zo kiezen we vanuit een vernieuwde visie op verandering, onze *Theory of Change*, bewust voor *empowerment* van mensen en gemeenschappen. We willen hen helpen, faciliteren, om de kracht die in hen zit en de mogelijkheden om hen heen te benutten. En om niet alleen zelf te groeien, maar de hele omgeving daarin mee te nemen.'

'In 2016 zijn we als raad, samen met de directie, op werkbezoek in Kenia geweest. Dat heeft diepe indruk op mij gemaakt. Wat hebben we er geweldige medewerkers! Ik heb gezien dat zij echt het verschil maken voor de mensen daar. Niet voor niets heeft het ministerie van Buitenlandse Zaken in Nederland aangegeven dat Dorcas zeer gewenst is als partner in ontwikkelingshulp. Een deel van onze unieke kracht zit in het feit dat we vanuit ons geloof werken. Onze mensen laten grote moed zien en houden vol. Op die manier hebben we heel goede lokale netwerken opgebouwd. Dat is opgemerkt.'

Over 'empowerment' gesproken

'Bij de Masai heb ik gesproken met vrouwen die vertelden dat ze vroeger aan vrouwenbesnijdenis hadden meegewerkt. Na goede voorlichting zijn ze tot het inzicht gekomen dat dit gebruik moet stoppen. Nu zetten ze zich onder hun

eigen mensen fanatiek in tegen deze vorm van verminking. Over *empowerment* gesproken. En zo zijn er meer voorbeelden.'

'In veel projecten is schoon drinkwater een speerpunt. Maar voor duurzaam gebruik is meer nodig dan het leggen van een waterleiding. We ondersteunen de gemeenschap bij het organiseren van goed beheer. Er komt een huisje om het verdeelpunt. Iemand krijgt de taak om dit elke dag op vaste tijden te openen. En iedereen die water komt halen, betaalt een kleine bijdrage per waterton. Dat geld wordt gebruikt voor bijvoorbeeld onderhoud. Zo wordt de watervoorziening iets van de hele gemeenschap.'

The champions

'Bij een medische post ontmoette ik een groep mannen. Ze worden *the champions* genoemd, 'de voorvechters', omdat ze de dorpen rondgaan om te vertellen over het belang van goede gezondheidszorg. Om mensen over te halen toch vooral gebruik te maken van de voorzieningen die er nu zijn. Onder die mannen zijn echt van die oudsten, met zo'n mooie stok. Ze kunnen vaak niet eens lezen en schrijven, maar weten heel goed wat verantwoordelijkheid nemen is.'

Andere verhalen vertellen

'Dit soort verhalen zijn kenmerkend voor onze werkwijze geworden. Daarom delen we ze graag met onze achterban in Nederland. Want ook dat hoort bij de verandering die we doormaken: dat we andere verhalen vertellen. Veel mensen kennen Dorcas nog vooral als 'dozenschuivers', die hier goederen inzamelen om ze elders uit te delen. Maar dat ligt zo goed als achter ons. Het is heel belangrijk om daar helder over te communiceren en onze gevers en vrijwilligers mee te nemen in hoe ons verhaal nu verder gaat. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit lukt. Want God zegent ons rijk en onze mensen doen prachtig werk, met hetzelfde elan als altijd. Dorcas blijft een aansprekende organisatie.' 

A woman in a white chef's uniform and hat is focused on slicing orange carrots on a white cutting board. She is in a kitchen setting with other people in similar uniforms in the background. The scene is brightly lit, likely from a large window. The text 'Een vrouw met hoop' is overlaid on the left side of the image.

‘Een vrouw met hoop’

Lemlem, Ethiopië

De 23-jarige Lemlem heeft lange tijd niet eens durven dromen van een goede opleiding, een baan of nieuwe hoop. Toen haar vader overleed, werd ze achtergelaten bij familie. Lemlem was meer bezig met overleven dan met nadenken over een toekomst. Een training op het trainingscentrum in Awassa, Ethiopië, maakte een einde aan de hopeloosheid.

‘Nadat mijn vader overleden was, besloot mijn moeder te verhuizen. Ze liet mij achter bij haar tante. Mijn moeder hertrouwde, maar heeft haar nieuwe man nooit verteld dat ze een dochter had. In de vakanties ging ik af en toe bij mijn moeder op bezoek. Dan zei zij altijd tegen haar man dat ik haar zus was. Ik voelde me hier ellendig door’, vertelt Lemlem als ze terugkijkt op haar jeugd. ‘Ik kon naar school en hielp mijn oudtante met het bakken van injera, Ethiopisch brood. Ik hield ervan om naar de kerk te gaan en films te kijken.’

Injera bakken

‘In de vierde klas van de middelbare school maakte ik een toets die zou bepalen of ik mocht doorstuderen. Helaas ging de toets niet zo goed. Ik mocht niet door naar de volgende klas. Op dat moment zag ik geen toekomst meer. Bovendien ging het met mijn oudtante niet zo goed. Ze werd ouder, en ik nam haar taak op mij en begon met het bakken en verkopen van injera.’

Op zoek naar werk

Lemlem besloot een baan te zoeken in Awassa, zodat ze geld naar haar oudtante kon sturen. Ze begon als schoonmaakster in een hotel. Het inkomen dat ze verdiende

was niet genoeg om van te leven en te studeren. Ze moest ander werk zoeken, zodat ze naast haar werk in de avonduren kon studeren. Via een vriendin hoorde Lemlem van het trainingscentrum van Dorcas.



Hoofd van de bediening

Nadat Lemlem zich had ingeschreven, mocht ze beginnen met een kooktraining. ‘Ik vond het fijn om hard te werken en veel te leren. Naast de opleiding werkte ik ook nog. Het was dus best een drukke tijd.’ Lemlem leerde in acht maanden tijd van alles over het bereiden van eten. Na haar training hielpen de medewerkers van het centrum haar om een baan te vinden. ‘Na verschillende baantjes begon ik bij een plaatselijk koffiehuis. Voordat ik echt kon beginnen, was er eerst een inwerktraining. Daar kwam ik heel goed doorheen. En, ik mocht meteen als hoofd van de bediening beginnen! Ik werk er met veel plezier en verdien genoeg geld om ook voor mijn oudtante te zorgen. En ik durf zelfs te dromen van mijn eigen koffiehuis. Ook hoop ik andere jonge mensen te inspireren met mijn verhaal.’ ☕



Hoofdstuk 1

Ons doel

Dorcas zet zich al 37 jaar in om armoede terug te dringen. In Oost-Europa, het Midden-Oosten en Afrika werken we aan een betere toekomst voor de allerarmsten. Dat doen we door daar zelf aanwezig te zijn en samen te werken met lokale partnerorganisaties en de mensen zelf. Samen ontdekken en ontwikkelen zij hun eigen mogelijkheden. Een respectvolle en duurzame werkwijze.

1.1 Identiteit

We beginnen ons jaarverslag graag met de basis van waaruit wij ons werk doen. Dat is ons geloof in Jezus Christus en Zijn opdracht om onze naasten lief te hebben. Wat dit geloof vandaag de dag betekent voor de manier waarop Dorcas zich inzet, hebben we in 2016 opnieuw verwoord in een aantal kernteksten.

We zijn tot deze vernieuwde kernteksten gekomen bij de ontwikkeling van ons Strategisch Plan voor de komende jaren. In paragraaf 1.2 vertellen we meer over dit traject.

Een nieuwe koers

Ons werk heeft belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt. Zo richten we ons veel meer dan voorheen op de eigen mogelijkheden van de mensen die we ondersteunen. We helpen hen om zelf te bouwen aan een betere toekomst. Daar hoort bij dat we samen werken aan veranderingen in de maatschappij, door bijvoorbeeld op te komen voor mensenrechten. En we willen vooral ook dat de meest kwetsbare groepen volop meedoen in de samenleving.

De vraag was nu: hoe kunnen we onze overtuiging, visie en missie verwoorden op een manier die past bij de richting die we als organisatie zijn ingeslagen? Hieronder leest u het resultaat van dit boeiende proces.

1. Wat wij geloven (overtuigingen)

Wij geloven in God. Wij geloven dat ieder mens waardevol is en talenten heeft ontvangen.

Wij hebben liefde en hoop voor ieder die in armoede leeft, buitengesloten is of in crisis verkeert.

2. Wat wij zien (visie)

Wij willen dat mensen en gemeenschappen tot hun recht komen. Wij leggen ons niet neer bij armoede, uitsluiting of crisis en de mensenwaardige gevolgen daarvan. Zo volgen wij Jezus Christus na.

3. Wat wij doen (missie)

Wij werken aan blijvende verandering in het leven van de allerarmsten.



Belofte aan de mensen die wij ondersteunen:

Waar armoede, uitsluiting of crisis is, scheppen wij voorwaarden voor mensen om te floreren - met toegang tot basisvoorzieningen, waardigheid en veerkracht. In krachtige gemeenschappen, met oog voor mensen in de marge, zonder iemand voor te trekken.

Belofte aan organisaties met wie wij samenwerken:

Wij zoeken actief de samenwerking met andere organisaties. Zo vergroten wij de langetermijnpact van de wederzijdse inspanningen. Wij zijn een toegewijde partner die kwaliteit levert en expertise deelt.

Belofte aan hen die ons werk mogelijk maken:

Ieder die ons werk mogelijk maakt - met gebed, tijd, geld of hoe dan ook - zien wij als een partner. Wij betrekken hen bij ons werk en de

uitkomsten en impact daarvan door transparant te rapporteren en verhalen van verandering te delen.

4. Waar wij goed in zijn (unieke kracht)

Persoonlijke aandacht. Wij kijken mensen in de ogen en geven hen vertrouwen.

Daadkracht. Wij staan op tegen onrecht en houden vol.

Betrouwbaar. Wij doen wat we zeggen, werken doordacht en gaan zorgvuldig met geld om.

Lokaal aanwezig. Wij zijn zelf ter plaatse aanwezig en werken samen met lokale mensen, die de omstandigheden haarfijn kennen.

5. Hoe wij werken (kernwaarden)

Gelovig. Wij zijn een christelijke organisatie en doen biddend ons werk.

Gedurfd. Wij kiezen niet per se gebaande wegen, maar tonen ondernemerschap.

Gezamenlijk. Wij werken zo veel mogelijk samen met iedereen die zich in onze missie herkent. 

1.2 Strategisch Plan

2016 was het laatste jaar van onze strategische periode 2012 – 2016. Daarom zijn we in het voorjaar van 2016 begonnen aan de ontwikkeling van een nieuw Strategisch Plan.

Leerpunten uit de afgelopen periode

Om te beginnen keken we naar de leerpunten uit de afgelopen periode. Voor de jaren 2012 – 2016 hadden we een aantal ambities, die we hieronder noemen. Daarop terugkijkend kunnen we het volgende concluderen.

- ▶ **12 procent meer mensen helpen** – Dit is in bijna alle sectoren gelukt. Waar we dit niet haalden, was de oorzaak dat we onvoldoende fondsen konden werven.
- ▶ **Meer zichtbaarheid voor Dorcas als noodhulporganisatie** – Dit is volledig gerealiseerd, niet alleen omdat we hierop hebben ingezet, maar vooral ook door een aantal grote crises in gebieden waar we werken.
- ▶ **20 procent meer inkomsten** – Dit hebben we ruimschoots gehaald, vooral door een

verhoging van de inkomsten vanuit institutionele fondsenwerving en onze Dorcas-winkels. De afname van inkomsten uit andere bronnen krijgt aandacht in ons nieuwe Strategisch Plan.

Gesprekken met medewerkers, achterban en collega-organisaties

Voor ons nieuwe Strategisch Plan hielden we meerdere sessies met medewerkers én een bijeenkomst met mensen uit onze achterban. Ook hebben we collega-organisaties om feedback gevraagd. Samen dachten we na over vragen als: Wat zijn sterke punten van Dorcas? Welke verbeterpunten zien we? Op welke ontwikkelingen moeten we inspelen? Daarbij maakten we onder meer gebruik van onze SWOT-analyse (zie volgende pagina).

Analyses uit het veld

Intussen maakten onze veldkantoren een analyse van ontwikkelingen in hun omgeving. Ze deden dit samen met partnerorganisaties en andere belanghebbenden. We hadden vooral aandacht voor aspecten van armoede. Welke gebieden zijn er het slechtst aan toe? Wat zijn de grootste problemen voor mensen daar? Waar heeft Dorcas de meeste toegevoegde waarde?

Afronding van het proces

Met al deze informatie hielden we in mei een tweedaagse sessie, waarbij onze medewerkers de basis legden voor het nieuwe plan. De keuzes en doelstellingen daarin zijn met het internationale leiderschapsteam van Dorcas verder uitgewerkt. Na de zomer hebben we de doelstellingen vertaald naar meerjarenplannen voor onze afdelingen. Onze veldkantoren maakten plannen per gebied op basis van de Theory of Change. In het voorjaar van 2017 ronden we dit proces af. Op pagina 16 vertellen we alvast over belangrijke keuzes die we hebben gemaakt.

Focus op bepaalde gebieden

Dorcas blijft zich richten op noodhulp en ontwikkeling. Wat dit laatste betreft, ligt onze focus op een beperkt aantal gebieden. We kunnen dan de impact van ons werk op mensen en gemeenschappen vergroten. Dit betekent onder meer dat we ons werk in Zuid-Afrika en Lesotho gaan afbouwen. In 2016 is ons veldkantoor

Onze SWOT-analyse

Bij de ontwikkeling van ons Strategisch Plan keken we naar de kracht en zwakte van Dorcas en de kansen en bedreigingen in onze omgeving: een SWOT-analyse. Deze is bepalend geweest voor de uitwerking van onze keuzes en doelstellingen.

Onze kracht	Onze zwakte
Eigen veldkantoren met gecommiteerde en lokale medewerkers ¹	Te weinig focus: onze meerwaarde moet beter uitgewerkt en duidelijker herkenbaar zijn ³
Grote achterban in Nederland met een grote groep zeer gecommiteerde vrijwilligers	Onze capaciteit in het veld moet kwalitatief en kwantitatief groeien om aan te sluiten op ontwikkelingen ⁴
Scherpe focus op begunstigden, in het bijzonder de meest kwetsbaren ¹	Behoeftte aan steviger profiel op het gebied van advocacy ⁵
Goede ervaring en kennis op het gebied van noodhulp en ontwikkelingswerk ²	Onze communicatie en zichtbaarheid moet eenduidiger en groter
Duidelijke christelijke identiteit die medewerkers en betrokkenen inspireert	Interne structuur moet versterkt; processen moeten samenwerking faciliteren en efficiency vergroten ⁶
Actiegericht en moedig: bereid om te werken in soms risicovolle gebieden	Onvoldoende geografische focus in het veld
Kansen	Bedreigingen
Meer mogelijkheden tot samenwerking ⁷	Veiligheidsrisico's voor staf door grotere instabiliteit, vooral in noodhulpgebieden ⁹
Verbinding tussen noodhulp, wederopbouw en duurzame ontwikkeling ²	Nieuwe prioriteiten bij institutionele fondsen
Voortbouwen op ontwikkelde capaciteit bij lokale organisaties ⁸	Grotere kwetsbaarheid ngo's door politisering van noodhulp en ontwikkelingswerk ¹⁰
Meer erkenning (ook door overheden) van de rol en toegevoegde waarde van christelijke organisaties bij ontwikkelingswerk	Mogelijke spanning tussen eigen strategische keuzes en die van de politiek en invloed daarvan op de beschikbaarheid van institutionele fondsen ¹⁰
Veel aandacht/middelen voor gendergelijkheid	Vergrijzende achterban; percentage christenen in Nederland neemt af; groeiende concurrentie op de goededoelenmarkt
Technologische innovaties bieden kansen in programma's en in Nederland	
In Nederland meer aandacht voor zingeving, duurzaamheid en 'consuminderen'	

in Zuid-Afrika gesloten. Wel ondersteunen we er nog een aantal projecten. In Lesotho lopen nog twee sponsorprojecten door. Noodhulp gaan we alleen nog binnen onze focusgebieden zelf uitvoeren.

Bij noodsituaties in andere regio's ondersteunen we het werk van partnerorganisaties.

Toelichting op onze SWOT-analyse

- 1) In de jaren 90 koos Dorcas voor het opzetten van eigen kantoren in focuslanden, met medewerkers uit de landen zelf. Het gevolg is dat we nu sterke netwerken in deze landen hebben. Onze teams vullen er de capaciteit van lokale gemeenschappen en partnerorganisaties goed aan. Mede daardoor kan het zwaartepunt van onze programma's sterk op het individu liggen. We investeren veel in *empowerment* van met name de meest kwetsbare mensen.
- 2) Noodhulp en duurzame ontwikkeling zijn twee werkgebieden waarin wij veel ervaring hebben. Er zijn veel mogelijkheden – ook wat financiering betreft – om deze twee met elkaar te verbinden, onder meer in de strijd tegen klimaatverandering. Dit biedt kansen voor Dorcas.
- 3) Dorcas heeft zich altijd ingezet op veel verschillende terreinen. In de afgelopen strategische periode hebben we meer focus aangebracht, maar op basis van onze *Theory of Change* zullen we ons nog meer moeten specialiseren in herkenbare ('typisch Dorcas') werkwijzen.
- 4) Investeren in de capaciteit van onze veldstaf is nodig omdat hun rol complexer wordt en hun verantwoordelijkheid groter.
- 5) In onze *Theory of Change* wordt onder meer nadruk gelegd op advocacy: belangenbehartiging en het beïnvloeden van beleid. Daarin willen we meer investeren.
- 6) We moeten onze interne structuur en processen verbeteren om van Dorcas een stabiele organisatie te maken die haar nieuwe rollen effectiever kan invullen.
- 7) Samenwerking wordt algemeen beschouwd als dé kans om op efficiëntere en effectievere wijze noodhulp te bieden en armoede te bestrijden. De afgelopen jaren heeft Dorcas zich bij verschillende netwerken aangesloten. Ook in de toekomst zal dit onze inzet zijn.
- 8) Onze veldkantoren hebben jarenlang geïnvesteerd in het vergroten van de capaciteit van lokale organisaties en gemeenschappen. De komende jaren kunnen we daarop voortbouwen en de opgedane ervaring inzetten.
- 9) De belangrijkste bedreiging die we voor ons werk zien, is de groeiende instabiliteit in gebieden waar we werken. De veiligheids-risico's voor veldmedewerkers nemen toe. En de continuïteit van onze programma's loopt gevaar: een oplopend conflict kan veel wat opgebouwd is, weer tenietdoen.
- 10) Overheden verbinden het geld dat zij voor noodhulp en ontwikkeling beschikbaar stellen, steeds vaker aan een politieke agenda. Het is voor organisaties als Dorcas een uitdaging om de match tussen strategische doelstellingen en financieringsmogelijkheden te vinden.

Strategische keuzes voor 2017 – 2021

- ▶ Met onze programma's bijdragen aan de bloei van mensen en gemeenschappen;
- ▶ Als organisatie bekender worden en ons ver meer specialiseren in inclusieve gemeenschapsontwikkeling;
- ▶ Investeren in duurzame, gediversifieerde relaties, ook op het gebied van fondsen.

Focus op bepaalde werkterreinen

Verder spitsen we in de nieuwe strategische periode onze programma's toe op vier werkterreinen:

Noodhulp

We geloven dat mensen die getroffen zijn door een ramp, crisis of oorlogssituatie snel en doeltreffend geholpen moeten worden met basisbehoeften zoals eten, drinken en onderdak. We ondersteunen hen op zo'n manier dat ze zo snel mogelijk hun oude leven op kunnen pakken.

Weerbare en veerkrachtige mensen en gemeenschappen

We geloven in een weerbare samenleving waarin mensen zelfs in tijden van crises of rampen dapper staande blijven. We zorgen er samen met de betrokkenen voor dat er voor heel de gemeenschap basisvoorzieningen zijn. Zo kunnen mensen veerkrachtig handelen in en na tijden van crises. Samen met hen zien we verdere rampen of crises te voorkomen.

Ondernemende mensen en gemeenschappen

We geloven dat kwetsbare mensen en gemeenschappen de potentie hebben om zelf en zelfstandig voor hun inkomen te zorgen. We moedigen mensen aan om met hun talenten aan de slag te gaan en we helpen hen die te ontwikkelen. We beïnvloeden lokale en nationale overheden zodat iedereen de kans krijgt om mee te doen in de samenleving.

Veilige en zorgzame mensen en gemeenschappen

We geloven in een samenleving die oog heeft voor de meest kwetsbaren, zoals ouderen, mensen met een beperking en minderheden. Samen bouwen we aan sociale vangnetten waarbij mensen omzien naar elkaar, elkaar accepteren en elkaar de zorg geven die ze nodig hebben.

De keuze voor deze werkterreinen betekent met name voor landen in Oost-Europa een overgang van materiële hulp (distributie) naar het werken aan lokale vangnetten, inkomensverbetering en bescherming van groepen die niet zelfredzaam kunnen worden, zoals ouderen.

Binnen de werkterreinen zullen we onze kenmerkende aanpak laten zien. Zo vergroten we onze naamsbekendheid op het gebied van inclusieve gemeenschapsontwikkeling. Dat wil zeggen: samen met alle betrokkenen bouwen aan een betere toekomst voor de gemeenschap.

Ook voor noodhulp ontwikkelen we een specifieke aanpak. Het voorbereiden op mogelijke rampen en het terugdringen van risico's (bijvoorbeeld van klimaatverandering) worden onderdeel van onze programma's. Daarnaast willen we onze expertise in noodhulp en ontwikkeling meer met elkaar verbinden en samenbrengen in programma's voor wederopbouw.

De Dorcas Community

Sinds de start van ons werk gebruiken we als internationale organisatie de slogan *Together we can make a difference*.

Daarmee benadrukken we dat we alleen gezamenlijk verandering kunnen brengen. Samen met onze ondersteuners in Nederland en andere landen, samen met de mensen voor wie we ons inzetten en samen met andere organisaties die op een of andere manier ook een bijdrage leveren aan verbetering van levensomstandigheden. De komende tijd zullen we ons nog nadrukkelijker inzetten op het vormen van allianties en aansluiting zoeken bij netwerken van ontwikkelingsorganisaties, zodat we optimaal gebruik maken van elkaars expertise. Want samen bereiken we meer.

In het afgelopen jaar hebben we ons bezonnen op onze relatie met de achterban en het Nederlandse publiek. De slotsom is dat we veel sterker samen met hen ons werk willen doen. De term 'fondsenwerving' zegt eigenlijk dat wij als organisatie ons werk doen en dat de gevers – tienduizenden particulieren, kerken, stichtingen, bedrijven – dat financieel mogelijk maken. Tussentijds en aan het slot van onze projecten rapporteren we daar dan over. We zijn erachter gekomen dat we het werk veel meer samen met deze achterban willen doen. Zij maken het niet alleen mogelijk, wij doen het ook namens en met hen. Samen vormen we een Dorcas Community.



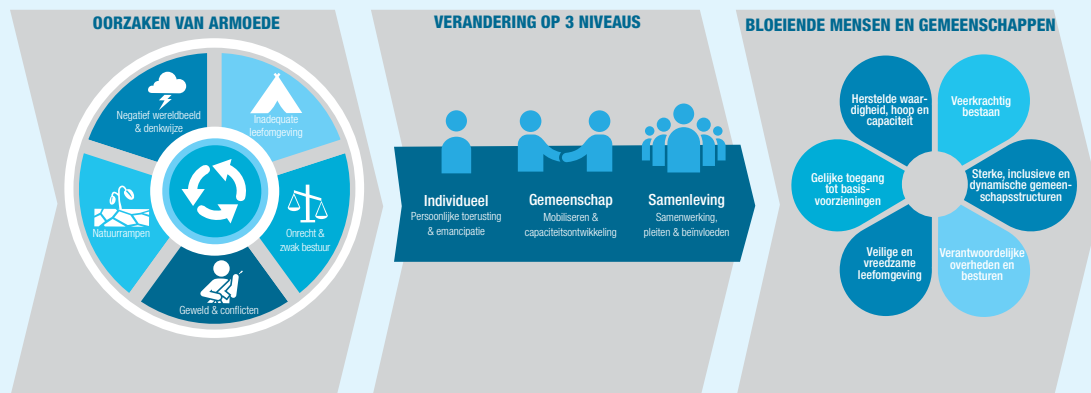
Theory of Change

Dorcas werkt vanuit een eigen Theory of Change. Dit is een beschrijving van het veranderingsproces dat we – samen met anderen – in een gemeenschap willen realiseren om de levensomstandigheden blijvend te verbeteren. De afbeelding hieronder vat dit proces samen. Onze Theory of Change hebben we vertaald naar concrete lijnen voor onze ontwikkelingsprogramma's.

Waar armoede en uitsluiting is...

...ondersteunt Dorcas mensen om hun door God gegeven capaciteiten te ontdekken en ontwikkelen en helpt hen om een kansrijke leefomgeving te creëren...

...zodat mensen en gemeenschappen tot bloei komen.



Fondsenwervende campagnes maken we daarom meer geïntegreerd. We gaan eenduidiger communiceren over het werk. Veel meer verhalen zullen we delen. Verhalen die de impact van het werk laten zien, zodat mensen getuigen zijn van wat we met elkaar tot stand brengen. Deze verhalen delen we met woorden, met foto's en met films. We zien ook dat het belangrijk is te investeren in het opbouwen van relaties met de jongere generaties. Onze communicatie wordt meer nabij en inclusief, zodat we mensen raken en zij zich betrokken weten. In het afgelopen jaar hebben we hier een begin mee gemaakt en dat zullen we verder uitwerken.

Doordat ons werk zich steeds meer richt op blijvende verandering van levensomstandigheden, is het uitdelen van hulpgoederen een steeds beperkter onderdeel geworden van ons werk. De komende tijd zal vanuit de landen waar wij werken de vraag naar goederen verder afnemen en zullen we in Nederland op een andere manier omgaan met de inzameling van spullen. Met de Dorcas-winkels is al sinds jaren een heel goede bestemming gevonden om goederen in te zetten voor de allerarmsten. De komende jaren

hopen we het aantal winkels verder uit te breiden. Dat is alleen mogelijk dankzij de geweldige inzet van zeer veel vrijwilligers. Het is belangrijk dat er een goede balans blijft tussen middelen die we beschikbaar stellen voor noodhulpprogramma's en die voor ontwikkelingsprogramma's. Als er veel noodsituaties zijn waar we ons voor inspanssen, moet daardoor geen druk komen te staan op de duurzame ontwikkelingsprogramma's. Wat betreft de institutionele fondsenwerving zijn we erg blij met de Nederlandse overheid als partner. Tegelijk willen we niet te afhankelijk zijn van hen. We hechten daarom aan diversificatie van de institutionele partners en spannen ons in daar verder vorm en inhoud aan te geven. 

1.3 Kwaliteit en toetsing van ons werk

Op basis van ons Strategisch Plan stellen alle afdelingen en veldkantoren elk jaar een jaarplan op. In deze jaarplannen staat welke resultaten zij met welke activiteiten willen bereiken en wat daarvoor de randvoorwaarden zijn.

Ieder kwartaal rapporteren de afdelingen en veldkantoren over tussentijdse resultaten. Naar aanleiding daarvan worden – waar nodig – afspraken gemaakt over eventuele bijstellingen. Na afloop van het jaar volgen de jaarresultaten met analyses van wat goed ging en wat niet. Uit deze analyses halen we leerpunten om daarmee ons beleid te verbeteren.

Planning, monitoring en evaluatie

Bij de planning, monitoring en evaluatie (PME) van ons werk ligt de nadruk op het verbeteren van projectvoorstellen. Daarbij horen goed vooronderzoek en goede risico- en duurzaamheidsanalyses. In ons PME-systeem zijn methodes voor de beoordeling van projectvoorstellen opgenomen, waardoor we beter inzicht hebben in de sterke en zwakke punten. Door middel van evaluaties onderzoeken we de effectiviteit, efficiëntie, relevantie en duurzaamheid van ons werk. De resultaten gebruiken we voor onze nieuwe plannen.

Om tijdens een beleidsperiode na te gaan of we op schema liggen met onze doelstellingen, hebben we voortgangsindicatoren vastgesteld. Deze worden per maand, kwartaal of jaar gemeten door verschillende medewerkers, onder wie onze landendirecteuren. Onze PME-processen zijn zo ingericht dat Strategisch Plan, beleidsdocumenten en jaarplannen op elkaar aansluiten. Door onze plannen te bewaken zorgen we ervoor dat we onze middelen zo goed mogelijk inzetten voor de doelen waarvoor ze bestemd zijn. 

1.4 Risicobeheer

Bij ons werk houden we rekening met een uitgebreide risicoanalyse. Daarin beschrijven we de risico's die ons werk zouden kunnen bedreigen, en welke maatregelen we genomen hebben of zouden moeten nemen om deze risico's zo veel mogelijk te beperken.

We beschrijven hier voor een aantal aspecten van ons werk welke risico's we zien en wat we daaraan doen.

Kleine partnerorganisaties

Omdat we in de landen waar we actief zijn, werken met partnerorganisaties die kleinschalig werken, moeten we de haalbaarheid van onze plannen goed inschatten. Dankzij onze veldkantoren kunnen we de projectuitvoering en –bestedingen goed bewaken. Bij het bepalen van budgetten wegen we de capaciteit en stabiliteit van onze partners en de omgeving mee.

Reserves

Onze inkomsten uit particuliere fondsenwerving kennen een seizoenmatig verloop. Een groot deel ontvangen we in november en december. Daarnaast krijgen we aanzienlijke subsidies, die echter bij pieken op onze bankrekening binnenkomen. We bewaken onze kasstroom (cashflow) aan de hand van de realiteit en houden twee reserves aan. De eerste is een bestemmingsreserve om de vaste kern aan benodigde activa te financieren. Deze wordt bepaald als de som van de vaste activa, plus 25 procent van de voorraden, minus de langlopende schulden.

Daarnaast hebben we een continuïteitsreserve om seizoenmatige dalingen in ons inkomen en afwijkingen ten opzichte van de begroting op te vangen. Idealiter is deze reserve circa drie miljoen euro. Dit hebben we in 2016 niet gehaald. Door tegenvallende inkomsten moesten we onze bestedingen aan duurzame ontwikkelingsprojecten al beperken, maar dit was onvoldoende om de continuïteitsreserve naar drie miljoen aan te vullen. We zijn dit jaar op 923.000 euro uitgekomen. Een gezonde continuïteitsreserve is een belangrijk speerpunt voor 2017.

Liquiditeit

Het beleid is om bij het opstellen van de begroting de bestedingsruimte niet helemaal op te vullen. In de loop van het jaar kunnen, mede afhankelijk van de inkomsten, extra toekenningen worden gedaan. Gedurende 2016 werden we echter geconfronteerd met de gevolgen van extra bestedingen in 2015, die niet voldoende konden worden opgevangen. Begin 2017 zijn daarom aanvullende maatregelen genomen om de liquiditeit op het gewenste niveau te hebben. Die houden in dat als de inkomsten voorlopen op de begroting, er versneld kan worden besteed. Maar lopen de inkomsten achter, dan kunnen deze

vertraagd worden of in het geheel niet gedaan worden. In onze contracten met partnerorganisaties zijn voorwaarden ingebouwd die ons de mogelijkheid geven onze financiële bijdrage te verminderen, als de verwachte inkomsten niet gehaald worden.

Valutakoersen

Dorcas krijgt het grootste deel van haar inkomsten in euro's. De uitgaven doen we echter voor het merendeel in andere valuta. Daarin zit dus een koersrisico. In partner- en projectovereenkomsten spreken we meestal bedragen in lokale valuta af. Alleen onder extreme omstandigheden (als de wisselkoers gedurende een langere periode varieert) hebben we het recht om onze uitgaven in lokale valuta naar boven of beneden bij te stellen.

Fraude

Om het risico op fraude zo klein mogelijk te maken, hebben we maatregelen getroffen, die beschreven zijn in ons financiële handboek. Bij interne audits (controles) kijken we of deze maatregelen ook toegepast worden. Het risico dat gelden niet ten goede komen aan de projecten en mensen waarvoor ze bestemd zijn, is klein. Dat komt doordat we in onze focuslanden eigen kantoren hebben, die de uitgaven ter plaatse bewaken.

Gelden voor partnerorganisaties stellen we in delen beschikbaar. Zij rapporteren regelmatig over hun bestedingen. Bij partners die voor meer dan 75.000 euro per jaar aan projecten uitvoeren, vinden zo mogelijk audits plaats. Dat is ook het geval bij projecten buiten onze focuslanden. Deze audits worden uitgevoerd door lokale, gecertificeerde accountantskantoren.

Zelf verzorgen wij regelmatig operationele bezoeken en financiële audits bij de veldkantoren. Voor deze audits maken we gebruik van een programma dat in de praktijk ontwikkeld is. Rond het bezoek aan een veldkantoor controleert onze auditor ook de boeken van een aantal partnerorganisaties. Uiteraard willen we op geen enkele manier betrokken raken bij het witwassen van geld dat afkomstig is van criminele activiteiten, of bij andere verboden transacties. Om dit te voorkomen hebben we duidelijke richtlijnen opgesteld.

Capaciteit en inkomsten van de organisatie

De capaciteit van onze organisatie is afgestemd op het inkomen. Als het inkomen onverwacht terugvalt, is onze capaciteit te groot. In Nederland gaat het dan vooral om het aantal medewerkers, de belangrijkste kostenpost. Dit risico beperken we door een goede analyse van de inkomensontwikkeling in ons land en onze continuïteitsreserve.

Dorcas-winkels

Onze Dorcas-winkels draaien volledig op de inzet van vrijwilligers. Om hen enthousiast te houden, hechten we veel waarde aan goede contacten met hen. We weten wat ons bindt, namelijk het 'samen in actie zijn voor de allerarmsten'. We luisteren naar hun inbreng en ondersteunen hen in hun taak. Daarmee bevorderen we ook de continuïteit en de kwaliteit van de winkels. De winkels zijn juridisch gezien een onderdeel van onze organisatie. De bankrekeningen en contracten (waaronder huurcontracten) staan op naam van Dorcas. Dat beperkt het risico dat een winkel zelfstandig – dus los van Dorcas – verder zou willen gaan.

De operationele verantwoordelijkheid voor een winkel ligt bij een lokaal comité. De eindverantwoordelijkheid voor alle winkels valt onder de directie van Dorcas. De directie stuurt het team Winkels aan, dat bestaat uit medewerkers die de comités en hun winkels begeleiden en ondersteunen. We hebben richtlijnen om het risico op het verdwijnen van geld te beheersen. Zo mag de penningmeester van een winkel niet achter de kassa staan en moeten altijd minstens twee personen het geld tellen en de kas opmaken. Onze afdeling Financiën controleert de financiële rapportages en de bijbehorende documenten. Elke winkel krijgt ook eens in de drie jaar een bezoek van een medewerker van deze afdeling voor een 'check-up'. Daarbij worden de verschillende – operationele en financiële – procedures doorgenomen en wordt bekeken of ze goed worden nageleefd. Dit is ook nodig vanwege het convenant voor horizontaal toezicht met de Belastingdienst en de accountantscontrole. In 2016 hebben in totaal zeven winkels een bezoek gehad.

Veiligheid

We werken in risicovolle gebieden. Daarom hebben

we protocollen en richtlijnen voor de manier van handelen in geval van berovingen, kidnapping, politieke onrust en het uitbreken van gevechten of oorlog. Door een goede aansluiting bij ngo-netwerken, de Verenigde Naties en ambassades, kunnen we adequaat reageren en risicovolle situaties voor ons personeel voorkomen. Ook door trainingen en het terugkoppelen van ervaringen proberen we ons personeel te ondersteunen en risico's voor hun veiligheid tot een minimum te beperken. In 2015 kwam het Dorcas Handbook For Safety And Security (Handboek voor veiligheid en zekerheid) tot stand. In 2016 organiseerden we trainingen voor medewerkers die naar risicovolle gebieden reizen.

Dorcas-veldkantoren

Onze veldkantoren maken vrijwel allemaal juridisch deel uit van de Nederlandse stichting. Het zijn zogenaamde branch offices of – in fiscale termen – ‘vaste inrichtingen’ van de stichting. Dat verkleint het risico dat veldkantoren zich van Dorcas losmaken en zelfstandig verdergaan, met medeneming van bezittingen en activiteiten. Drie veldkantoren hebben een eigen entiteit, namelijk die in Egypte, Libanon en Roemenië. Bestuursleden van Dorcas hebben zitting in het bestuur van deze kantoren en/of er zijn nadere contractuele afspraken gemaakt. Ook hebben we met de kantoren afgesproken welke activiteiten zij als veldkantoor en vertegenwoordiger van Dorcas uitvoeren. De financiële aspecten van deze activiteiten worden in de boeken van Dorcas verwerkt.

Dorcas Fondsenwervende Organisatie

Dorcas Fondsenwervende Organisatie (DFO) in de Verenigde Staten is een aparte entiteit. Met DFO hebben we een Charter Agreement (associatieovereenkomst), waarin we onze exclusieve samenwerking op het gebied van fondsenwerving hebben vastgelegd. Deze overeenkomst moet ervoor zorgen dat DFO aan Dorcas verbonden blijft en haar fondsen alleen voor Dorcas-projecten inzet. DFO is vrij om aan te geven waar zij kansen voor fondsenwerving ziet en deze te benutten. De organisatie wordt bestuurd door een zelfstandig bestuur en Dorcas heeft daarbij geen doorslaggevende zeggenschap. Daarom zijn de cijfers van DFO niet geconsolideerd in de cijfers van Dorcas.

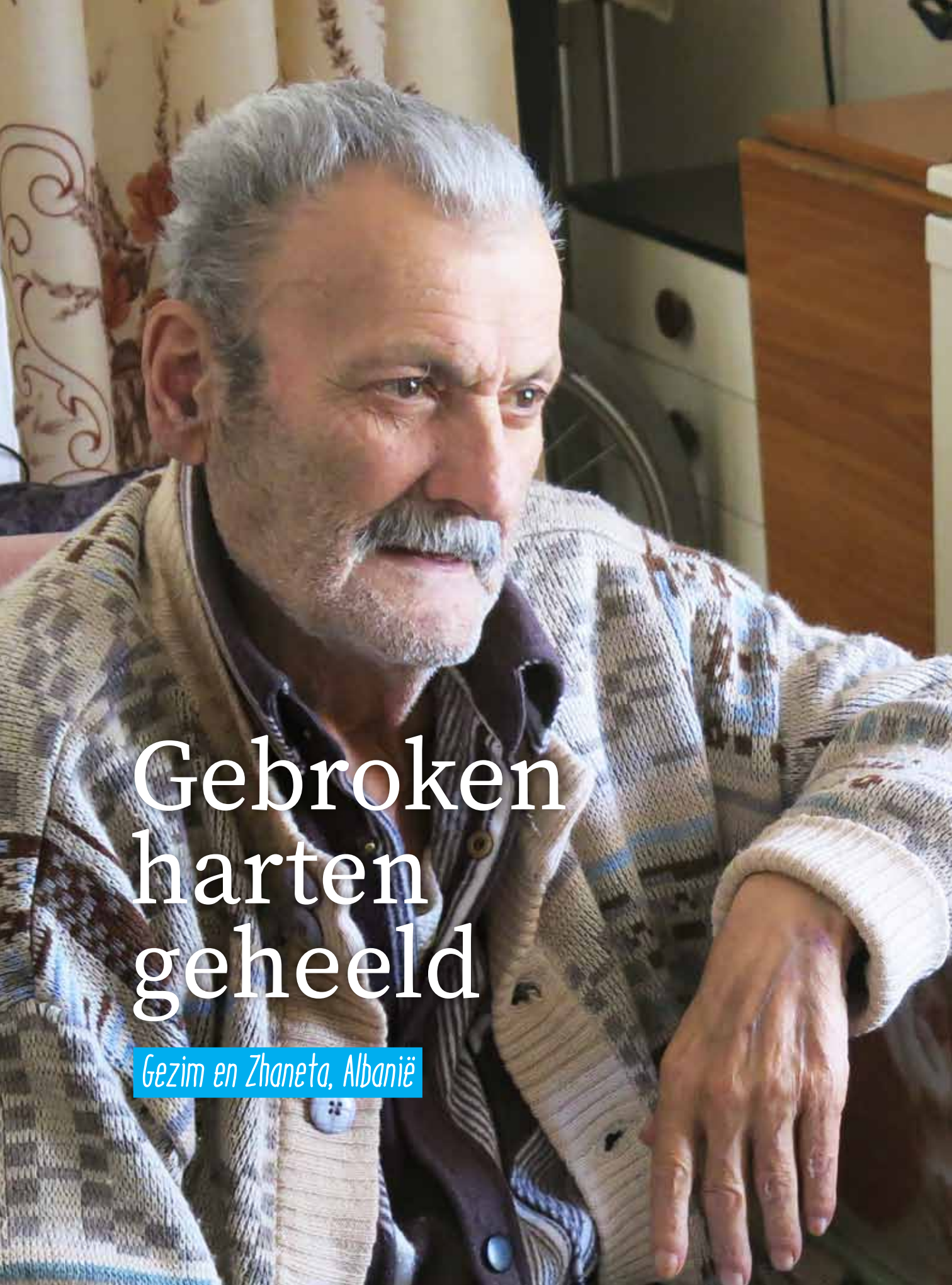
Publiciteit en reputatie

Dorcas heeft een goede naam en staat bekend als een betrouwbare organisatie. Het is van groot belang om het risico op beschadiging van deze reputatie – bijvoorbeeld door foutieve berichtgeving, incidenten of crises – zo veel mogelijk te beperken. Voorvallen bij andere organisaties hebben laten zien wat de negatieve gevolgen van reputatieschade kunnen zijn voor werkzaamheden en fondsenwervende mogelijkheden van een organisatie. Om dit risico voor Dorcas te beperken, zullen we in 2017 een crisiscommunicatieplan op papier zetten. Dit plan moet ervoor zorgen dat we adequaat reageren op onverhoopte gebeurtenissen die het risico op reputatieschade met zich meebrengen. ☺

1.5 Vooruitblik 2017

Voor 2017 hebben we de volgende prioriteiten:

- ▶ Afronden van onze strategische keuzes. Dit betreft het benoemen van de thema's, kennisgebieden, geografische focus, organisatirollen en het uitwerken van de kaders voor uitkomsten en impact.
- ▶ Starten van de opbouw van de nieuwe programma's en afbouw van oude programma's.
- ▶ Versterken en vergroten van de Dorcas Community en opstellen en invoeren van een daarbij passende strategie voor fondsenwerven en marketing en communicatie.
- ▶ Opnieuw (in)richten en versterken van de organisatie op het gebied van fondsenwerving, marketing en communicatie.
- ▶ Meer en beter integreren van de programma-uitvoering en de fondsenwerving, in Nederland en in de landenkantoren.
- ▶ Versterken van de financiële- en rapportage-systemen door middel van dashboards.
- ▶ Vaststellen en implementeren van een nieuwe strategie voor goedereninzameling en distributie daarvan. Nog meer aansluiten op de circulaire economie en de inkomsten aanwenden ten bate van onze doelstelling.
- ▶ Zorgvuldig betrekken van vrijwilligers in veranderingen in de programma's en de inzet van goederen.
- ▶ Inrichten van de logistieke afdeling op de nieuwe goederenstrategie. ☺



Gebroken harten geheeld

Gezim en Zhaneta, Albanië

Op een dag ging de telefoon niet meer. Hun kinderen stopten met bellen. Een gevoel van verlatenheid daalde neer in de harten van Gezim en Zhaneta. Langzamerhand verloor het Albanese echtpaar het contact met de buitenwereld.

De verwijdering tussen ouders en kinderen begon toen het gezin noodgedwongen het ouderlijk huis moest verlaten onder druk van Gezims broer. Dat veranderde hun leven voorgoed. Tot dan toe woonden de families bij elkaar in huis, zoals traditie was in Albanië.

Samen met hun twee zoons en dochter trok het echtpaar in een klein appartement. Gezim werkte als chauffeur en Zhaneta verdiende haar inkomen in een fabriek. Ze deden hun best om hun opgroeiende kinderen te blijven ondersteunen, maar het inkomen was vaak niet toereikend. Armoede werd onderdeel van hun leven. Toen de kinderen volwassen werden, vertrokken zij naar Griekenland om werk te zoeken. Door de omstandigheden daar, onder andere echtscheidingen, veranderden de kinderen en werd het contact steeds minder.

Zware taak

Voor Gezim en Zhaneta werd de wereld nog kleiner nadat Gezim een hartaanval had gehad. Hij raakte gehandicapt en kan niet meer lopen. Zhaneta deed haar uiterste best om voor haar man te zorgen, maar hun leeftijd en zijn zwakke gezondheid maakten dit tot een zware taak. Het gevoel van verlatenheid

maakte de situatie nog erger. Er was niemand die meer naar hen omkeek.

In 2012 leerden medewerkers van Dorcas Gezim en Zhaneta kennen. Ze brachten hun een bezoek en besloten deze twee mensen op te nemen in het project. Sinds dat moment ontvangen zij praktische ondersteuning. Maar wat echt een verandering brengt in het leven van het oudere echtpaar zijn de bezoeken bij hen thuis. Met regelmaat komt een groep ouderen uit het centrum op bezoek. Gezim en Zhaneta leven op van het contact en de gezelligheid. Ze praten, spelen een spelletje en eten samen. Langzaam veranderen ze van gebroken mensen naar hoopvolle ouderen die zien dat er mensen voor hen zorgen en om hen geven. ♡





Hoofdstuk 2

Onze organisatie

In dit hoofdstuk gaat het achtereenvolgens over het bestuur en toezicht bij Dorcas, ons personeelsbeleid en de samenwerkingsverbanden waaraan we deelnemen. Ten slotte vertellen we iets over onze relatie met mensen om ons heen: de maatschappelijke waardering voor ons werk en de manier waarop we met klachten omgaan.

2.1 Bestuur en toezicht

Raad van Toezicht

Dorcas is een door het CBF erkend goed doel.

Het CBF is het Centraal Bureau Fondsenwerving. Dat is een organisatie die *extern* toezicht houdt op goede doelen die aan tal van voorwaarden moeten voldoen. Die voorwaarden zijn in een gedetailleerd reglement vermeld. Pas als je aan al die voorwaarden voldoet krijg je erkenning als goed doel.

Een belangrijk aspect is dat organisaties gedegen verantwoording moeten afleggen van de manier waarop het *interne* toezicht is georganiseerd. Het gaat dan over drie belangrijke zaken:

1. Binnen de organisatie moet er scheiding zijn tussen besturen, uitvoeren en toezicht houden.
2. De organisatie moet de (financiële) middelen, zo effectief en efficiënt mogelijk besteden.
3. De organisatie moet zoveel mogelijk rekening houden met alle belanghebbenden bij het werk dat zij doet.

Scheiding tussen bestuur, uitvoering en toezicht

Dorcas maakt gebruik van het Raad van Toezicht model. De directie vormt hierin het bestuur en is verantwoordelijk voor het beleid. De Raad van Toezicht houdt daar toezicht op. Daarnaast geeft de Raad van Toezicht waar hij dat nuttig acht, beleidsadvies.



In 2016 nam de Raad van Toezicht het besluit dat het bestuur van Dorcas moet bestaan uit een algemeen directeur (CEO), een financieel directeur (CFO) en een directeur programma's (CPO).

Er is een bestuurs- en een Raad van Toezichtreglement dat de taken en verantwoordelijkheden binnen het bestuur en tussen bestuur en Raad van Toezicht ordent. Onder meer wordt geregeld hoe belangenverstrengeling kan worden voorkomen en hoe om te gaan met conflicten.

Het bestuur is juridisch verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering ervan. Samen met een aantal afdelingsmanagers vormt het bestuur het Management Team (MT). Dat vergadert in principe elke twee weken. Het bestuur is verantwoordelijk voor een tijdige en adequate informatie van de Raad van Toezicht, zodat die zijn toezichthoudende rol goed kan vervullen. De Raad van Toezicht vergadert normaliter zes keer per jaar. >

Taak	Verantwoordelijke
Toezicht houden	Raad van Toezicht
Besturen	Bestuur (directie)
Dagelijkse leiding en uitvoering	Leidinggevende medewerkers

Toezicht op het beleid

Het uitgangspunt van het toezicht is het strategisch meerjarenplan (2012-2016) en de jaarlijkse begroting, de meerjarenbegroting en het jaarplan. Hierin zijn de plannen voor fondsenwerving, programma's en facilitaire diensten vastgelegd. Periodiek wordt de voortgang van die plannen en over de geboekte resultaten gerapporteerd door het bestuur.

Vervolgens wordt dit besproken in vergaderingen van de Raad van Toezicht en bestuur. De begroting en de jaarrekening worden bovendien besproken in de audit commissie alvorens die aan de Raad van Toezicht worden voorgelegd, waarna de begroting wordt vastgesteld en de jaarrekening goedgekeurd.

Accountant

De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant. Voor 2016 is dat WITH Accountants.

De accountant controleert de boeken, geeft een controleverklaring af, stelt de jaarlijkse managementletter op en is te gast in de vergadering van de Raad van Toezicht tijdens de bespreking van de jaarrekening en de managementletter.

Commissies

De Raad van Toezicht kent twee commissies die zaken vooraf bespreken voordat de voltallige raad besluiten neemt.

Audit-commissie

Besprekt financiële en financieel-juridische zaken, de begroting en de jaarrekening.

Remuneratie- en benoemingscommissie

Besprekt de benoeming, schorsing en het ontslag van het bestuur of bestuursleden en stelt jaarlijks de beloning van het bestuur vast.

Drie leden, frequentie een keer per jaar en ad-hoc.

De Raad van Toezicht werkt met een vaste jaarcyclus, zodat alle relevante onderwerpen regelmatig worden geagendeerd. In principe worden de betrokken stukken eerst in het MT besproken en vastgesteld voordat zij naar de Raad van Toezicht gaan. Enkele weken voor elke raadsvergadering stelt de voorzitter samen met de algemeen directeur de agenda samen voor de komende vergadering.

In 2016 kwam de Raad van Toezicht zes keer bij elkaar. Naast de algemene beleidsstukken, voortgang jaarplan 2016, begroting 2017, jaarrekening en jaarverslag 2015 besprak de Raad van Toezicht een aantal andere belangrijke zaken. Een belangrijk onderwerp was de nieuwe gewenste topstructuur en samenstelling van de directie. Daarnaast waren de samenstelling en de bevoegdheden van het MT onderwerp van gesprek. Besloten werd om de bestaande situatie van drie nevenschiktelijke directieleden te veranderen en een CEO aan te stellen. De functie van directeur Fondsenwerving en Communicatie kwam daarmee te vervallen. J. van der Mei nam in april 2016 afscheid van Dorcas. Na een selectieprocedure werd in de vergadering van 13 september de heer L.D. Visser als CEO benoemd.

Verder werd verhoudingsgewijs veel aandacht geschonken aan fondsenwerving vanwege de bij de begroting achterblijvende omzet. Gedurende het jaar werd overgegaan op een aangepaste begroting. Ook de vernieuwing van de aanpak van het werk op basis van nieuw vastgestelde Theory of Change kwam aan bod.

Een lid van de raad, de heer S. Bos, tevens voorzitter van de audit-commissie, trad af wegens aanvaarding van een functie elders. Hij werd vervangen door nieuw aantredend lid: de heer J. van der Linden die tevens voorzitter van de audit-commissie werd.

Verslag van eigen functioneren

De Raad van Toezicht nam tijd voor zelfevaluatie op eigen rol en functioneren. In hoofdlijnen is de raad content met het eigen functioneren. Er wordt voorgesteld om per vergadering een inhoudelijk onderwerp extra te belichten met het oog op een inhoudelijke verdieping. Ook zal er een gezamenlijk werkbezoek van de gehele Raad van Toezicht aan het werkveld worden georganiseerd.

Optimale besteding van de middelen

We besteden veel aandacht aan de kwaliteit van ons werk. We willen onze fondsen laten groeien en de resultaten van ons werk beter vastleggen, zodat we ons track record beter zichtbaar kunnen maken. We streven dit ieder geval op outcome niveau, en waar mogelijk ook op impact niveau te registreren.



Elke maand maken we een financieel overzicht en een voortgangsrapportage. Wat de efficiënte inzet van middelen betreft wordt gemeten op het gebied van kosten beheer, administratie en fondsenwerving. Door de nieuwe erkenningsregeling van het CBF en de nieuwe Richtlijn Jaarverslaggeving 650 zullen de normen in de loop van 2017 opnieuw worden beoordeeld op relevantie en toepasbaarheid en waar nodig worden aangepast.

Onze relatie met belanghebbenden

Dorcas heeft veel soorten belanghebbenden. We zien hen als bondgenoten en partners in ons werk. Onze doelgroep zijn de allerarmsten en met hen voelen we ons allereerst verbonden. Zij zijn het hart van ons werk.

Vrijwilligers

Vanaf het begin van het bestaan van de organisatie worden we gekenmerkt door een grote betrokkenheid van een zeer grote groep van ongeveer 10.000 vrijwilligers. Hun betrokkenheid strekt zich uit van de Dorcas-winkels tot lokale werkgroepen die acties voeren. Veel vrijwilligers zijn betrokken bij de Dorcas Voedselactie en bij de kledingdepots. De relatie met onze vrijwilligers is ons erg dierbaar. Via hen klopt immers het Dorcas-hart in de samenleving. Zonder hen is Dorcas geen Dorcas.

Donateurs

Voor onze relatie met onze donateurs verwijzen we naar hoofdstuk 4. We hechten veel belang aan de manier waarop we met hen communiceren. Datzelfde geldt voor kerken en scholen.

Kerken

Dorcas onderhoudt een warme band met veel plaatselijke kerkelijke gemeenten. We vinden een persoonlijke relatie met de kerken belangrijk en investeren daarin.

Ondernemers

Het *can do*-karakter van Dorcas spreekt veel ondernemers en ondernemersgroepen aan. Ondernemers zijn partners van Dorcas bij ondernemende vormen van armoedebestrijding. Samen met hen gaan we op reis en we betrekken hen bij geselecteerde projecten.

Partnerorganisaties

Onze partners zijn belangrijk voor ons. Het contact onderhouden we via onze lokale kantoren, zodat we optimale waarde kunnen toevoegen aan de relatie, en die intensief kan zijn.

Collega-organisaties

We zijn lid van de brancheorganisatie Partos, waarin we de meeste Nederlandse ontwikkelingsorganisaties

Door onze enthousiaste vrijwilligers klopt het Dorcas-hart in de samenleving



ontmoeten. Dorcas is ook lid van de Nederlandse vereniging van christelijke ontwikkelingsorganisaties Prisma. Daarin ontmoeten we organisaties met wie we ervaringen uitwisselen en vraagstukken kunnen bespreken die samenhangen met onze identiteit en ons werk. Bij noodhulpacties is Dorcas betrokken bij twee verschillende platforms. Wat de overheidsfondsen voor noodhulp betreft zijn we betrokken bij de *Dutch Relief Alliance*; wat de particuliere fondsenwerving betreft bij het *Christelijk Noodhulp Cluster*. In Europees verband zijn we betrokken bij *EU-Cord*, een ontmoetings- en uitwisselingsplatform voor collega-organisaties met een christelijke identiteit uit diverse Europese landen. Ook zijn we betrokken bij het *Start Network* in het Verenigd Koninkrijk.

Overheden

Dorcas ontvangt subsidies vanuit verschillende overheidsfondsen op nationaal en internationaal niveau. Een goede relatie met overheden is van groot belang voor ons werk. ☺

2.2 Onze medewerkers

Dorcas is een lerende organisatie. In ons personeelsbeleid neemt de ontwikkeling van medewerkers en hun functies dan ook een belangrijke plaats in. Door samen te groeien zijn we in staat de ambities die we in hoofdstuk 1 noemden, waar te maken.

Summercourse

Onze 'Summercourse' is een jaarlijkse trainingsdag voor alle medewerkers, met workshops rond professionele en persoonlijke ontwikkeling. Op 13 september 2016 was het thema 'Stap in je kracht'. Gastspreker was Henk Stoorvogel.

Esther Bergstra, medewerker HRM

'Ik heb genoten van een inspirerende en leerzame Summercourse, die we als collega's samen beleefden. Het is mooi om deze dag apart te zetten en met elkaar en van elkaar te leren.'

In gesprek met mensen in het land

Dorcas Academy: kennis delen

Tijdens de Summercourse hebben we de Dorcas Academy gelanceerd. Binnen Dorcas is veel kennis aanwezig. De Dorcas Academy biedt ruimte om die kennis met elkaar uit te wisselen. Zo benutten we de Academy om bijvoorbeeld inzicht in programmatische vernieuwingen te delen met medewerkers die op grotere afstand van onze programma's staan.

Beoordelen en belonen

In mei en juni 2016 waren er functioneringsgesprekken met 92 procent van de medewerkers (de ontbrekende 8 procent is een gevolg

Verandering

Cijfers

	2015			2016		
	Dorcas NL	Veldkantoren	Totaal	Dorcas NL	Veldkantoren	Totaal
Nieuwe medewerkers	23	81	104	12	77	89
Medewerkers uit dienst	14	23	37	16	51	67
Aantal medewerkers	86	282	368	82	308	390
Aantal fte's	70	281	351	68	308	376
Parttime	63%	1%	32%	63%	0%	32%
Vrouwelijke medewerkers	52%	32%	42%	53%	31%	42%
Mannelijke medewerkers	48%	68%	58%	47%	69%	58%
Gemiddelde leeftijd	42	35	39	44	35	40

Tabel: Medewerkers overzicht (exclusief stagiairs), peildata 31-12-2015 en 31-12-2016

van ziekteverlof of uitdiensttreding). Aan het einde van het jaar vonden de beoordelingsgesprekken plaats. Op basis van deze gesprekken wordt bepaald of een medewerker salarisverhoging krijgt. We hebben hiervoor een regeling: iedere medewerker die niet op het maximum in zijn salarisschaal zit, krijgt er een trede bij, als hij of zij voldoende tot goed gefunctioneerd heeft. Bij onvoldoende functioneren wordt geen salaristrede toegekend. Bij uitstekend functioneren kan een medewerker zelfs twee salaristreden omhoog gaan. In 2016 is dit niet voorgekomen.

Beoordeling van de directie: '360 graden input'

In 2016 gebruikten we een nieuwe methode voor de beoordeling van het functioneren van de directie: '360 graden input voor het

functioneringsgesprek'. Deze methode voorziet de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht van brede feedback die helpt bij het voeren van de gesprekken. Verschillende personen – binnen én buiten de organisatie – die met de directeuren samenwerken, vulden een vragenlijst in. '360 graden input' geeft ook goed inzicht in eventuele verbeter- en ontwikkelpunten. De nieuwe methode is enthousiast ontvangen door mensen die een vragenlijst invulden én door de directeuren zelf.

Verandering

Functieprofielen vernieuwd

In onze functieomschrijvingen zat geen duidelijke lijn. Dit maakte het lastig om functies eenduidig te waarderen. Daarom hebben we in 2016 een

vernieuwd format voor functieomschrijvingen ontwikkeld. Veel functieomschrijvingen zijn onder de loep genomen en van een update voorzien. Voor nieuwe functies zijn omschrijvingen gemaakt.

Tijdelijke personeelsstop

Als gevolg van tegenvallende inkomsten besloten we in mei 2016 om tijdelijk geen nieuwe medewerkers aan te nemen. Daarnaast hebben we ons personeelsbestand onder de loep genomen

om te kijken of we het werk efficiënter kunnen verdelen. Sommige medewerkers hebben andere taken opgepakt. Een aantal tijdelijke contracten is niet verlengd. Dit was een lastige afweging, omdat we afscheid moesten nemen van gewaardeerde collega's.

Aantal medewerkers buiten Nederland

	Veldkantoor	Aantal medewerkers	Opmerkingen
1	Albanië	10	
2	Roemenië	8	
3	Rusland	3	
4	Oekraïne	13	
5	Kenia	14	
6	Mozambique	5	
7	Tanzania	5	
8	Egypte	12	
9	Zuid-Afrika	0	Incl. Lesotho; sluiting veldkantoor
10	Moldavië	5	
11	Ethiopië	97	
12	Zuid-Soedan	100	Excl. Nederlandse medewerkers
13	Libanon	11	
14	Irak	25	Excl. Nederlandse medewerkers

Totaal

308

Marcel Dijk, medewerker particuliere donateurs

'Ik ben er trots op dat wij allemaal binnen ons team onze specifieke talenten hebben en die kunnen inzetten. We weten van elkaar wie waarin het beste is. Het teambelang staat ver boven individueel belang.'

Exitgesprekken

In totaal hebben zestien medewerkers afscheid genomen. Zij gaven aan hun collega's te zullen missen, maar begrip te hebben voor het niet verlengen van hun contract. Een verbeterpunt betrof de wijze van leiderschap van teamleiders. We gaan hiermee aan de slag. In 2017 gaan we teamleiders stimuleren en faciliteren om medewerkers op een goede manier te coachen.

Verdeling mannen en vrouwen

Op onze veldkantoren werken relatief gezien veel minder vrouwen dan op ons kantoor in Andijk. In de landen waar we actief zijn, is het vaak cultureel bepaald dat vooral mannen betaald werk doen. Bovendien kregen jongens er in het verleden meer kansen om te studeren. Het is dan ook bijzonder dat in Egypte en Libanon juist een vrouw aan het roer van ons lokale kantoor staat.

Ziekteverzuim

In 2016 lag het ziekteverzuim op 2,9 procent.

Vooruitkijken: verdere ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers

Begin 2017 konden onze medewerkers in Andijk via de Dorcas Academy een cursus volgen over ontwikkelingssamenwerking en de manier waarop Dorcas dit aanpakt. We vinden het belangrijk dat iedere medewerker op de hoogte is van wat er in onze projecten gebeurt.

Talitha Bos, medewerker sponsoring

'De visie van Dorcas en hoe we willen omgaan met mensen die in armoede leven, gaat door deze cursus veel meer voor mij leven.'

Daarnaast organiseren we meer trainingen en workshops, zowel voor medewerkers van veldkantoren als voor medewerkers in Nederland. Door hun kennis en kunde te vergroten kunnen we onze strategische doelen beter bereiken. In 2017 gaan we ook werken aan mogelijkheden binnen de Dorcas Academy voor onze vrijwilligers in het land. Zo willen we hen ondersteunen en helpen zich verder te ontwikkelen, zodat zij hun activiteiten met veel plezier blijven uitvoeren. 

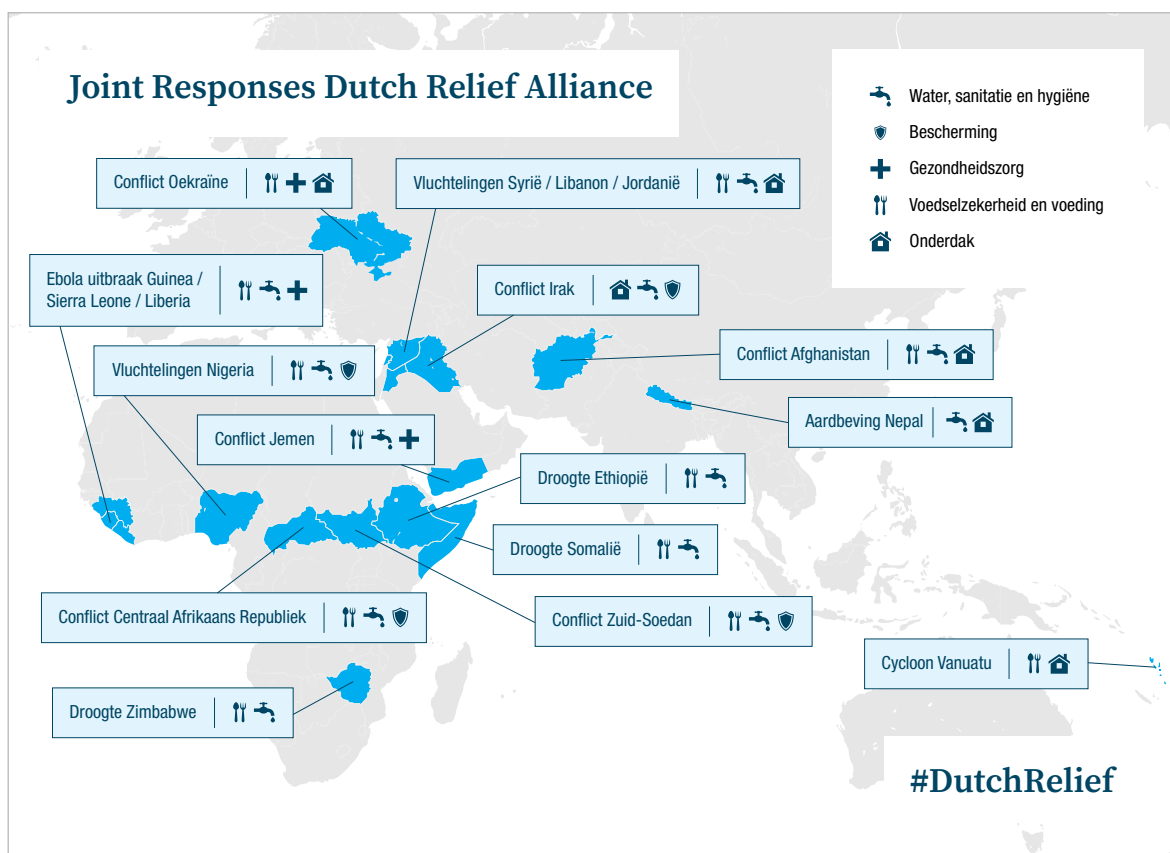
2.3 Samenwerkingsverbanden

Een Afrikaanse spreuk zegt: 'Als je snel wilt gaan, ga dan alleen, maar als je ver wilt komen, ga dan samen.' Dorcas wil graag ver komen. We vinden het belangrijk om ons werk in projectlanden zo goed mogelijk te doen en daarvoor een breed draagvlak te creëren. Daarom doen we mee in de volgende samenwerkingsverbanden.

Aflatoun International

Om kinderen *life skills* (sociaal-maatschappelijke en financiële vaardigheden) te leren, maken we vaak gebruik van de programma's van Aflatoun International. In 2016 deden we dit in Albanië, Egypte, Ethiopië, Moldavië, Mozambique, Oekraïne en Roemenië. In 2017 hopen we de samenwerking met Aflatoun uit te breiden naar elf projectlanden.

Het in de praktijk brengen van deze programma's gaat niet zo snel als we dachten. In 2016 zijn *life skills*-trainers getraind om met Aflatoun te werken. In Egypte, Ethiopië en Mozambique zijn zij ook met het werk begonnen. De andere genoemde landen zitten nog in een pilotfase. Daar verwachten we in 2017 te starten. De uitbreiding naar elf projectlanden zal nog een intensief proces zijn. In een aantal landen waar we Aflatoun wilden introduceren (Lesotho, Zuid-Afrika, Zuid-Soedan), hebben we dit uiteindelijk niet gedaan, omdat we ons werk in deze landen nu afbouwen of omdat het programma meer gericht is op jongeren in een omgeving die getekend is door een (recent) conflict.



Christelijk Noodhulpcluster

Dorcas vormt samen met Red een Kind, Tear, Woord en Daad en ZOA het Christelijk Noodhulpcluster. Samen voeren we campagne om fondsen te werven voor noodhulp. De uitvoering van deze hulp stemmen we met elkaar af. In 2016 organiseerden we campagnes voor slachtoffers van El Niño en voor vluchtelingen uit Mosul.

Dutch Relief Alliance

De Dutch Relief Alliance (DRA) is een samenwerkingsverband van veertien Nederlandse hulporganisaties, gefinancierd door het ministerie van Buitenlandse Zaken. Samen bieden zij noodhulp aan slachtoffers van geweld en natuurrampen. Bij elke crisis beoordelen de organisaties, in overleg met het ministerie, welke hulp het hardst nodig is en welke organisaties die hulp ter plekke kunnen bieden.

De leden delen informatie over de noden en vluchtelingenstromen met elkaar en stemmen het

hulpaanbod af. De ene organisatie heeft bijvoorbeeld meer ervaring met voedselhulp, een andere met het opzetten van sanitaire voorzieningen of het bieden van veilige plekken aan kinderen. Door samen te werken kan de DRA snel en effectief reageren op crises waar ook ter wereld. In geval van acute nood (bijvoorbeeld een aardbeving of orkaan) zijn we binnen 72 uur ter plaatse. Hierboven staat een kaart met daarop alle Joint Responses van de DRA.

EU-CORD

EU-CORD is een Europees netwerk van 22 christelijke hulp- en ontwikkelingsorganisaties. Het netwerk biedt training en advies op het gebied van institutionele fondsenwerving en geeft een stem aan christelijke organisaties binnen de sector ontwikkelingssamenwerking. EU-CORD zet zich in voor beleidsbeïnvloeding rond thema's als de rechten van kinderen en humanitaire hulp. Daarnaast coördineert EU-CORD verschillende relaties tussen EU-instanties en andere netwerken in Brussel.

Via EU-CORD is Dorcas het afgelopen jaar in Roemenië nauwer gaan samenwerken met ERIKS. Ook hebben we met Light for the World een aantal gezamenlijke voorstellen ontwikkeld, die in 2017 verder worden uitgewerkt.

Food Resource Bank

Eind 2016 zijn we 'Implementing Partner' geworden van de Foods Resource Bank. Dit is een netwerk van zeventien, vooral Amerikaanse, christelijke organisaties gericht op voedselzekerheid. In 2017 gaan we meer invulling aan deze samenwerking geven.

Micha Nederland

Micha Nederland is een netwerk van kerken en organisaties die zich inzetten tegen armoede en voor gerechtigheid. In 2016 kwamen we tot de conclusie dat de toegevoegde waarde van dit netwerk voor ons gering is. Daarom hebben we het lidmaatschap opgezegd.

MissieNederland

MissieNederland verenigt christelijke organisaties en kerken, met als doel optimaal zichtbaar te zijn in wijk en wereld. In 2016 kwamen we tot de conclusie dat de toegevoegde waarde van dit netwerk voor ons vrij gering is, daarom hebben we ook dit lidmaatschap opgezegd.

Partos

Branchevereniging Partos is het grootste samenwerkingsverband van ontwikkelingsorganisaties in Nederland. Partos zet zich in voor de belangen van haar leden, zodat zij zo succesvol mogelijk aan een rechtvaardige en duurzame wereld voor iedereen kunnen werken. Via Partos blijven we op de hoogte van ontwikkelingen in de sector. Partos vormt ook een belangrijke schakel tussen het ministerie van Buitenlandse Zaken en individuele organisaties.

Prisma

Bij de vereniging Prisma zijn ongeveer twintig christelijke organisaties voor ontwikkelings-samenwerking aangesloten. Prisma is een platform voor bezinning, beleidsbeïnvloeding en bewustwording vanuit de identiteit. Prisma verbindt ons ook met EO-Metterdaad, een organisatie die het

publiek bewustmaakt van onrecht en ongelijkheid en geld werft voor de bestrijding hiervan.

Start Network

Start is een internationaal netwerk van 42 organisaties om snel en effectief noodhulp te kunnen bieden aan mensen die getroffen zijn door een crisis. Voor Dorcas is dit netwerk mede van belang om toegang te krijgen tot fondsen voor noodhulp van de Europese Unie en de Britse en Ierse overheden. In 2016 zijn we tot dit netwerk toegetreden. 

2.4 Maatschappelijke waardering

In 2016 deed Mediad onderzoek naar de bekendheid van en waardering voor maatschappelijk organisaties in Nederland. Met een score van 85 procent bleek Dorcas tot de meest gewaardeerde organisaties te horen.

Wat bekendheid betreft zitten we aan de lage kant (15 procent), maar in vergelijking met andere christelijke organisaties is Dorcas toch één van de meer bekende.

Praktische insteek behouden, bekendheid uitbouwen

We danken deze (relatief) goede scores vooral aan ons grote vrijwilligersnetwerk en het praktische imago dat Dorcas heeft. Die praktische insteek zullen we bij alle programmatische veranderingen behouden. Onze bekendheid willen we verder uitbouwen.

Onze unieke positie

Dorcas is uniek in het creëren van mogelijkheden om mensen te laten bijdragen aan een circulaire economie, die ten goede komt aan wie in moeilijke omstandigheden verkeren. Die positie willen we van nieuw elan voorzien, eigentijds maken en verder uitbouwen. 

2.5 Klachten

Als organisatie maken we ook fouten. Niet alles gaat zoals we hadden gehoopt en gepland. We vinden het dan ook prettig dat onze achterban ons scherp houdt. In 2016 ontvingen we 107 klachten. Alle klachten hebben we afgehandeld.

De binnengekomen klachten gingen over de volgende onderwerpen.

Postbeleid moet beter

De meeste klachten gingen over de verzending van post en e-mails. In 2016 hebben we inderdaad veel verschillende communicatie-uitingen verstuurd en die waren niet altijd goed op elkaar afgestemd. Daarom is een van onze doelen voor 2017 om ons postbeleid te verbeteren. We verwachten dat daarmee het aantal klachten nog lager kan worden.

Klacht over. de Dorcas Voedselactie	6
Klacht over het beleid van Dorcas	13
Klacht over een situatie bij een Dorcas Winkel	18
Klacht over financiële afhandeling	7
Klacht over foutieve gegevensverwerking	6
Klacht over het niet nakomen van een afspraak	8
Klacht over post- / e-mailverzending	32
Klacht over telemarketing	5
Klacht over onze website	2
Overige klachten en opmerkingen	10
Totaal	107

Enquête over onze klachtenafhandeling

We vinden het belangrijk om tijdig op klachten te reageren en te laten merken dat we klachten serieus nemen. In 2016 deden we een proef, waarbij we een aantal mensen via een enquête vroegen hoe zij de afhandeling van hun klacht ervaren hebben. De reacties waren positief. Ook ons is de pilot goed bevallen. Daarom sturen we per 2017 een volledig geautomatiseerde enquête naar iedereen die een klacht heeft ingediend. 

2.6 Onze MVO prioriteiten

Beleid

Dorcas zit in een proces van verandering. Dat heeft ook zijn gevolgen voor het beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. We nemen ons voor om de komende jaren tot een grondige herijking van dat beleid te komen. Daarbij willen we van een themagerichte aanpak tot een integrale benadering gaan.

Identiteit

We stralen een heldere christelijke identiteit uit. We hebben onze benadering opnieuw verwoord en onze kernteksten nieuw en preciezer geformuleerd. Belanghebbenden krijgen wat ze mogen verwachten.

Campagnes en communicatie

Bij het werven van giften gaan we transparant, positief en waarheidsgetrouw te werk. We maken dingen niet mooier dan ze zijn. Giften worden besteed aan de doelen waarvoor ze zijn geworven. Als we fouten maken, communiceren we daarover eerlijk en duidelijk. We besteden zorg aan een waardige portrettering van onze doelgroep. Klachten nemen we serieus en handelen we vlot en transparant af.

Rol vrijwilligers

Vrijwilligers zijn het kloppende hart van de organisatie in de Nederlandse samenleving. Ook in de landen waar we werken maken we veel gebruik van vrijwilligers. Hun rol en bijdrage zien we in de toekomst nog verder toenemen. Vrijwilligers

dragen in belangrijke mate bij aan onze doelstelling. Door hun intense betrokkenheid zijn zij ook een belangrijke samenbindende factor in hun eigen gemeenschap, gericht op zingeving.

Rentmeesterschap

We gaan zorgvuldig om met mensen en met de middelen die ons ter hand worden gesteld. Dat heeft gevolgen voor de do's and don'ts in de organisatie, voor onze kosten en bestedingen, voor onze verslaglegging en informatie. We zijn altijd bereid rekenschap te geven van ons handelen.

Milieu

De gevolgen voor het milieu van ons werk nemen we mee in de beoordeling over de wenselijkheid

en haalbaarheid van ons werk en worden afgewogen tegen de andere effecten. Bij vliegreizen compenseren we de CO2-uitstoot.

Banken

We hebben een bankrekening bij betrouwbare systeembanken. We zijn een kritische klant met betrekking tot hun maatschappelijk handelen. We besteden aandacht aan de maatschappelijk gevolgen van hun investeringen en betrokkenheid. 



A photograph of a man and a woman standing in front of a building with a corrugated metal roof. The man is on the left, wearing a blue jumpsuit, and the woman is on the right, wearing a red top and a brown skirt. They are both smiling. The background shows a building with a corrugated metal roof and a doorway. The ground is dry and dusty.

‘Mijn dromen nastreven’

Elisabeth, Kenia

Elizabeth is zeventien jaar oud. Ze woont in een dorp in het North Gem-gebied in Kenia. Haar moeder is een paar jaar geleden overleden aan de gevolgen van aids. Haar vader bleef alleen achter om voor Elizabeth en haar twee zusjes en twee broertjes te zorgen.

De vader van Elisabeth is ook hiv-positief. Elisabeth merkte dat de mensen om hen heen anders met haar vader omgingen doordat bekend was dat hij hiv heeft. Hun zwakke economische status, het verlies van haar moeder en de discriminatie van haar vader hadden veel invloed op haar. Ze realiseerde zich al snel dat ze, als ze ooit iets wil bereiken, heel erg haar best moest doen op school. Ze studeerde hard bij het examen was ze de beste student.

Door haar goede cijfers werd ze toegelaten op een van de beste scholen in de regio. Haar vader kon het schoolgeld echter niet betalen. Elizabeth ging op zoek naar organisaties of anderen die haar misschien konden helpen. Helaas slaagde ze er niet in om die hulp te vinden en haar dromen vielen in duigen.

Schoolgeld

Op het moment dat de deadline voor de toelating op de school bijna was verstreken, begon Dorcas met een hiv/aidsproject in het dorp waar Elizabeth woont. Het project

was gericht op mensen met hiv en aids, én op mensen die indirect met deze ziektes te maken hebben, zoals Elizabeth. Haar vader werd deelnemer aan het project en Elizabeth werd ook geholpen: haar schoolgeld werd betaald uit projectgeld. 'Totaal onverwacht kon ik mijn dromen weer nieuw leven inblazen', vertelt ze.

Apotheker worden

Gedurende de schoolvakanties krijgen Elizabeth en andere kinderen les in levensvaardigheden en krijgen ze counseling. Elizabeth werd gekozen als lid van de County Children's Assembly en zet zich nu in voor kinderrechten. Ze is een voorbeeld voor andere tieners. Ze haalt nog steeds heel goede cijfers en wil gaan studeren om apotheker te worden. Met haar vader gaat het ook goed. Door de veranderde houding in de gemeenschap is hij het stigma kwijt. Hij werkt nu in de landbouw. 'Ik ben dankbaar voor het project. Het zorgt ervoor dat ik mijn dromen kan nastreven!', vertelt Elizabeth met een grote glimlach. ☺



Hoofdstuk 3

Ons werk

Dorcas werkt in diverse landen in Oost-Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Met de gelden en goederen die we werven (zie hoofdstuk 4) ondersteunen we verschillende programma's. Deze worden uitgevoerd door lokale partnerorganisaties, met ondersteuning door Dorcas.

3.1 Oost-Europa

Dorcas is in de jaren 80 begonnen met kleinschalige materiële steun aan kwetsbare mensen in Oost-Europa. De hulp werd verspreid via lokale kerken en organisaties. Na de val van het communisme groeide het werk snel. We gingen meer nadruk leggen op het versterken van de lokale organisaties. Mede dankzij de lokale expertise van medewerkers van Dorcas in de landen zelf is er veel bereikt.

Met de lokale organisaties hebben we heel wat ontwikkelingsprogramma's opgezet. We richtten ons vooral op buitengesloten groepen, zoals kansarme kinderen, Roma, mensen met een beperking en ouderen. In een aantal landen bleef materiële hulp een onderdeel van ons werk.

Recente veranderingen

De recente veranderingen in onze strategie (zie hoofdstuk 1) hebben ook gevolgen voor ons werk in Oost-Europa. We blijven ons inzetten voor de genoemde kwetsbare groepen, maar dan meer door te bouwen aan lokale vangnetten en verbetering van ondernemerschap en inkomen. Onze ondersteuning



met goederen is in de afgelopen jaren al afgenomen. Het plan is dat deze in de komende twee jaar nog eens met 50 procent verminderd zal worden.

Voor ons *Adopt a granny*-programma is deze koerswijziging in 2016 ingezet. Verder hebben we partnerorganisaties geholpen met de opbouw van capaciteit op het gebied van kinderonwikkeling. Om de sociale en financiële vaardigheden van kinderen en jongeren te ontwikkelen, werken we samen de organisatie Aflatoun. In Oost-Europa gaan we in 2017 gebruikmaken van hun 'life skills' trainingen'.

Verandering

Lokaal vangnet

Met 'lokaal vangnet' bedoelen we dat een gemeenschap zich zelf inzet voor zorg voor en bescherming van kwetsbare groepen in hun midden. Zij doet dat in samenwerking met andere betrokkenen, waaronder de overheid en kerken. Dorcas spant zich in om voorzieningen en steun vanuit de overheid te verbeteren. De gemeenschap wordt ook toegerust zelf hun stem te laten horen om beleid te beïnvloeden. Sociale vangnetten kunnen mensen in tijden van tegenslag zoals werkloosheid ondersteunen met praktische ondersteuning en persoonlijke aandacht bieden. Dit geeft rust en vergroot hun veerkracht. Voor sommige groepen is de ondersteuning tijdelijk, voor andere zeer kwetsbare groepen langdurig.



3.1.1 Gezondheidszorg

Moeders uit een Roma-gemeenschap in Albanië krijgen voorlichting over borstkanker

- Gezondheid is cruciaal voor een goed leven. Het zorgt ervoor dat je niet afhankelijk bent van andere mensen. Daarom draagt Dorcas bij aan betere gezondheidszorg voor kwetsbare mensen. We geven voorlichting, trainen zorgpersoneel en verbinden mensen en zorgverleners met elkaar.

Onze prioriteit ligt bij eerstelijnszorg en zorg rond seksualiteit, zwangerschap en geboorte. Door middel van voorlichting bevorderen we gezond gedrag, waardoor mensen minder vaak medische zorg nodig hebben. En als ze zorg nodig hebben, krijgen ze goede zorg in een vroeg stadium, waardoor complicaties voorkomen kunnen worden.

In 2016: toegang tot zorg en voorlichting over hiv/aids

Op dit moment ondersteunen we projecten op het gebied van gezondheid in twee Oost-Europese landen. In Albanië werken we aan betere toegang tot gezondheidszorg. In Rusland gaat het om voorlichting over hiv/aids.

Hiv en aids vormen een stille epidemie in Rusland. Een groep gemotiveerde vrijwilligers en leerkrachten in de stad Samara (ruim een miljoen inwoners) zet zich in voor betere voorlichting aan jongeren en fabrieksarbeiders. In 2016 gaven meerdere middelbare scholen hun de gelegenheid om lessen hierover te verzorgen.

Gezondheidszorg Oost-Europa

Uitgaven

€ 54.155 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Resultaten

- Albanië – Toegang tot gezondheidszorg voor: 1.940 mensen (doel: 1.839)
- Rusland – Zichtbare gedragsverandering met het oog op hiv/aids bij: 208 mensen (doel: 203)



3.1.2 WASH (water, sanitaire voorzieningen en hygiëne)

- › Schoon drinkwater, sanitaire voorzieningen en hygiëne zijn cruciaal voor het welzijn van mensen. We korten deze drie vaak af tot WASH. Met verschillende WASH-programma's mobiliseert Dorcas gemeenschappen, zodat zij zelf de nodige voorzieningen kunnen verbeteren en beheren.

We ondersteunen hen bij het opzetten van plaatselijke comités en het aanleggen van watersystemen en geven daarbij voorlichting over hygiëne. Samenwerking met de overheid speelt een grote rol. Die stimuleren we door de bewoners mede verantwoordelijkheid te laten nemen aan duurzame voorzieningen. Daarnaast betrekken we de private sector bij dit werk.

WASH Oost-Europa

Uitgaven

€ 8.036 (besteed aan projecten, excl.goederen)

Resultaten

- ▶ Schoon drinkwater binnen 1 kilometer voor: 3.080 mensen
- ▶ Zichtbare gedragsverandering in hygiëne bij: 3.080 mensen
- ▶ Betere sanitaire voorzieningen voor: 140 mensen

3.1.3 Duurzame economische ontwikkeling

- › Dorcas moedigt mensen aan om hun talenten te ontplooiën en deze ook voor anderen in te zetten. Zo kunnen zij beter in hun levensonderhoud voorzien en krijgen uiteindelijk ook kwetsbare groepen meer mogelijkheden. Met geïntegreerde projecten richten we ons op economische ontwikkeling en voedselzekerheid.

We helpen mensen om hun inkomen te verbeteren. Ze leren beroepsvaardigheden die aansluiten bij de arbeidsmarkt, krijgen toegang tot kennis en diensten en werken aan het op- en uitbouwen van productieketens. Betere landbouwtechnieken en zorg voor het milieu bieden bescherming tegen klimaatverandering en maken hogere opbrengsten mogelijk.

In 2016: sociale vangnetten en stimulering van landbouw

In Albanië, Moldavië, Oekraïne en Rusland ondersteunen we projecten voor gezinszorg. Binnen deze projecten zijn we in 2016 begonnen met het werken aan sociale vangnetten. We helpen gezinnen en gemeenschappen om dit samen vorm te geven.

In het district Tropojë (Albanië) is een project begonnen om de teelt van pruimen, appels en tamme kastanjes nieuw leven in te blazen. We doen dit samen met de stichting *Kom Over en Help* en lokale boeren en organisaties. Ook hebben we de verbouw van kasgroenten en het houden van kippen een nieuwe impuls gegeven. De opbrengsten worden gedeeld met kwetsbare gezinnen in de omgeving. >

Duurzame economische ontwikkeling Oost-Europa

Uitgaven

€ 238.454 (besteed aan projecten,
excl. goederen)

Land	Huishoudens geholpen aan inkomen boven armoedegrens	Huishoudens geholpen aan inkomens- stijging van ten minste 40%
Albanië	2.759	1.742
Moldavië	14	11
Oekraïne	45	33
Roemenië	16	6
Totaal	2.834	2.089

↙ We richten ons op de meest kwetsbare
kinderen, zoals Roma-kinderen



3.1.4 Kinderontwikkeling

› Met verschillende projecten zetten we in voor het welzijn van kinderen. We bieden hun een veilige omgeving en stimuleren hen in hun ontwikkeling zodat ze een betere toekomst tegemoet gaan.

Onze focus ligt op de meest kwetsbare kinderen, zoals kansarme meisjes, sociale wezen, kinderen met een beperking en kinderen uit minderheidsgroeperingen, zoals de Roma.

Kinderontwikkeling

Uitgaven

€ 485.382 (bested aan projecten, excl. goederen)

Land	Programma	Ondersteunde kinderen/ jongeren
Albanië	Integratie van Roma	135
Moldavië	Beroepsopleiding en loopbaan-oriëntatie	111
Oekraïne	Integratie van Roma en verbetering van onderwijs	160
	Centra voor kinderonwikkeling	61
	Dagopvang voor kinderen met een beperking	50
Roemenië	Integratie van Roma en verbetering van onderwijs	156
Rusland	Ondersteuning aan tieners uit weeshuizen	80
Totaal		753

Land	Aantal gesponsorde kinderen	Aantal gesponsorde studenten
Moldavië	328	-
Oekraïne	410	18
Totaal	738	18



3.1.5 Materiële steun

› Sinds de oprichting van Dorcas bieden we materiële steun aan kwetsbare mensen zoals ouderen, chronisch zieke mensen en mensen met een beperking. We doen dit samen met lokale kerken en organisaties die – vaak in overleg met de overheid – vaststellen welke mensen in hun omgeving voor deze hulp in aanmerking komen. Tegelijkertijd kunnen ze deze mensen zo meer betrekken bij activiteiten in de gemeenschap.

De steun bestaat uit de voedselpakketten die we dankzij de Dorcas Voedselactie in Nederland kunnen samenstellen, en ook uit kleding, dekens en huishoudelijke benodigdheden die we inzamelen.

In 2016: sterke daling

In 2016 hebben we minder mensen materiële steun gegeven dan we gepland hadden. Het aantal lag ook ver onder dat van 2015. De sterke daling is het gevolg van onze keuze om deze vorm van hulp af te bouwen en ons meer te richten op het helpen van mensen om op eigen benen te staan en sociale vangnetten. Onder meer in Roemenië hebben we met verschillende (partner)organisaties hierover nagedacht. Ook zijn we begonnen met het toerusten van deze organisaties om mensen en overheden te

motiveren zich in te zetten voor een sterk sociaal vangnet. In 2017 gaan we meer werken aan bewustwording in de gemeenschap.

Dorcas biedt onder andere materiële steun aan ouderen in Oost-Europa

Verbeterpunten en doelen voor 2017

De opzet van sociale vangnetten zal in 2017 verder uitgewerkt worden. Vangnetten zullen na verloop van tijd zelfstandig functioneren en duurzaam in voedsel en praktische ondersteuning voorzien. Het aantal transporten met hulpgoederen vanuit Nederland zal daarom verder dalen.

Materiële steun Oost-Europa

Uitgaven

€214.874 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Doelstellingen en resultaten

- ▶ Aantal ondersteunde mensen: 31.772 (doel: 36.000)
- ▶ De mensen waarderen de hulp met het cijfer: 8,2 (doel: 8)

Land	Aantal ondersteunde mensen
Albanië	507
Moldavië	2.335
Rusland	1.400
Oekraïne	11.520
Roemenië	7.610
Totaal	23.372

3.1.6 Gezinszorg

Dankzij de meelevende steun van sponsors in Nederland helpen we gezinnen in Oost-Europa die onvoldoende in hun basisbehoeften kunnen voorzien.

Het gaat bijvoorbeeld om eenoudergezinnen of gezinnen met een kind of ouder met een chronische ziekte. Samen met lokale partnerorganisaties bieden wij hun materiële, pastorale en psychosociale hulp.

In 2016: stimuleren van zelfstandigheid

In het verlengde van deze (tijdelijke) hulp willen we de gezinnen trainen en begeleiden om zelf (weer) voor voldoende inkomen te zorgen, door een baan te vinden of een eigen bedrijf te starten. Hiermee zijn we in 2016 begonnen. Samen met de gezinnen hebben we een beeld gevormd van hun dromen en mogelijkheden. Gezinnen die te weinig potentieel hebben om aan hun eigen inkomen bij te dragen, zijn aangewezen op de sociale vangnetten die in de gemeenschap opgezet zullen worden. Aan de vangnetten wordt bijgedragen door onder meer kerken, bedrijven en overheden. Daarom hebben we gebouwd aan onze relaties met deze partijen. >

Gezinszorg in Donetsk helaas beëindigd

Genoodzaakt door het voortdurende conflict in het oosten van Oekraïne hebben we eind 2016 besloten onze gezinszorg in Donetsk te beëindigen. Het contact met sommige gezinnen, vooral wanneer zij nog in het conflictgebied wonen, werd onmogelijk.

Gezinszorg Oost-Europa

Resultaten

- ▶ Ondersteunde gezinnen: 1.398 (doel: 1.447)

Land	Aantal ondersteunde gezinnen
Albanië	238
Moldavië	333
Oekraïne	827
Totaal	1.398

Verandering



3.1.7 Ouderenzorg

› Met ons programma Adopt a granny ondersteunen we arme ouderen. Zij vormen een vergeten groep, die vaak te kampen heeft met sociaal isolement, bijvoorbeeld omdat familieleden naar de stad of het buitenland vertrekken, op zoek naar werk. Door lage pensioenen en beperkte sociale voorzieningen hebben ouderen het zwaar. Vooral in Afrika komt het voor dat zij voor hun kleinkinderen moeten zorgen, omdat hun eigen kinderen gestorven zijn aan aids.

Binnen deze projecten moedigen we de ouderen aan om deel te nemen aan sociale activiteiten. Daarnaast krijgen ze huisbezoek, pastorale en medische zorg en voedselhulp.

In 2016: voorlichting over gezondheid, belangenbehartiging

Uit een evaluatie van ons *Adopt a granny*-programma in 2015 kwam de aanbeveling naar voren om ouderen meer te informeren op het gebied van gezondheid. Het afgelopen jaar hebben we onder meer in Gherla (Roemenië) met ouderen gesproken over het voorkomen en behandelen van bepaalde aandoeningen.

In het centrum van de stad Korçëa (Albanië) vertelden we voorbijgangers over de problemen die ouderen ervaren, en wat wij voor hen doen. We vroegen mensen een petitie te ondertekenen waarin we de overheid vragen om aandacht te geven aan ouderenbelangen. Ruim zeshonderd mensen – een onverwacht hoog aantal – zetten hun handtekening.

Ouderenzorg

Uitgaven

€ 1.007.243 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Land	Aantal ouderen in <i>Adopt a granny</i> -projecten
Albanië	365
Moldavië	1.214
Oekraïne	833
Roemenië	887
Rusland	800
Totaal	4.099

Granny Valentina uit Rusland is dankbaar voor de steun die ze krijgt.



3.1.8 Gevangenzorg



Ook gevangenen behoren in de landen waar we werken, tot de meest kwetsbare groepen. Door stigmatisering en uitsluiting is het voor ex-gedetineerden extra moeilijk om weer terug te keren in de maatschappij.

Dorcas helpt gevangenen met kleinschalige materiële steun, pastorale zorg, persoonlijke aandacht en – waar mogelijk – bij re-integratie. Daarnaast bieden we aandacht en steun aan een aantal gezinnen van gevangenen.

In 2016: nieuwe projecten, steun van de overheid

In 2016 zijn meerdere nieuwe projecten van start gegaan. In Oekraïne en Roemenië helpen we gevangenen om zich voor te bereiden op hun leven na detentie en begeleiden we ex-gedetineerden bij het vinden van een baan. We bieden trainingen aan waarmee we hen aanmoedigen zich te ontwikkelen en werk te zoeken dat bij hen past. Zo voorkomen zij dat ze terugvallen in hun oude gedrag.

In Roemenië heeft verbetering van de relatie met de



lokale overheid geleid tot financiële ondersteuning. En mede dankzij goede contacten met werkgevers wist onze partnerorganisatie ex-gevangenen met succes te begeleiden naar werk. Vrouwelijke gedetineerden kregen een programma op maat aangeboden, dat bijzonder gewaardeerd werd door de vrouwen die hiervan gebruikmaakten.

3.1.9 Noodhulp

Oekraïne: financiële hulp en traumazorg

Het voortdurende conflict in het oosten van Oekraïne eiste ook in 2016 zijn tol. 1,5 miljoen mensen zijn gevlucht, 3,8 miljoen mensen verkeren in nood. Oplaaierend geweld, een zeer koude winter en de afnemende beschikbaarheid van internationale fondsen vergroten de kwetsbaarheid van deze mensen.

Een speerpunt van onze noodhulp is het bieden van financiële ondersteuning (cash) aan ontheemde mensen. Het is een efficiënte manier van ondersteunen en het feit dat de mensen het geld zelf kunnen besteden, vergroot hun gevoel van eigenwaarde. Een ander speerpunt is psychosociale hulp bij het verwerken van trauma's. Ook helpen we ontheemden een baan te vinden of een eigen bedrijf te beginnen, zodat ze niet afhankelijk blijven van noodhulp.

In 2017 willen we meer aandacht besteden aan de veiligheid van ouders, vrouwen en kinderen in noodsituaties. In conflictgebieden willen we de meest kwetsbare groepen bereiken met voedselhulp. >

Gevangenzorg

Uitgaven

€77.740 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Cijfers

Land	Aantal gevangenen	Aantal ondersteunde gevangenen
Oekraïne	15	330
Roemenië	6	260
Rusland	32	7.934
Totaal	53	8.524

Ondersteuning	Aantal ondersteunde mensen
Winterhulp (onder andere kleding en brandstof voor kachels)	4.717
Ondersteuning voor renovatie beschadigde huizen (toelage voor huur, water en elektriciteit)	4.572
Bijeenkomsten ter bevordering van de verbinding tussen vluchtelingen en lokale bevolking	400
Landbouwtraining en/of krediet voor het opstarten van een eigen bedrijf ter verbetering van het inkomen	153
Algemene noodhulp (geld voor medicijnen, voedsel, onderwijs en onderdak)	2.500
Totaal	12.342

Griekenland/Macedonië: voedselhulp en 'safe houses'

In 2016 arriveerden meer dan 350.000 vluchtelingen via zee-onwaardige bootjes in Europa. De helft daarvan (173.450) kwam aan in Griekenland, meestal met het plan om via de 'Balkanroute' naar Noord-Europa te reizen. Op de grens tussen Griekenland en Macedonië bood Dorcas deze mensen onder meer voedsel, water en hygiëneartikelen.

Veel Europese landen sloten begin 2016 hun grenzen. Ongeveer 60.000 mensen kwamen zo 'vast' te zitten in Griekenland. Onder hen waren grote aantallen alleenreizende vrouwen met (kleine) kinderen. In samenwerking met Tear en een lokale partnerorganisatie richtte Dorcas twintig 'safe houses' op, waar kwetsbare mensen veilig opgevangen kunnen worden.

Door de afspraak die de EU met Turkije heeft gemaakt rond de opvang van vluchtelingen, is het aantal mensen dat via Turkije naar Griekenland afreist significant gedaald. Het werk in de safe houses is overgenomen door de UNHCR, de vluchtelingenorganisatie van de VN. Dorcas is dan

ook op dit moment niet meer structureel actief in Griekenland en Macedonië. Wel onderhouden we het contact met onze partnerorganisatie daar. In de koude winter van 2016-2017 hebben we financiële ondersteuning gegeven voor extra winterhulp. 

Noodhulp

Land	Ondersteuning	Aantal ondersteunde mensen
Griekenland	Opvang in 'safe houses'	91
Macedonië	Distributie hulpgoederen	39.298
Totaal		39.389



3.2 Afrika

Ruim 88.000 mensen kregen in 2016 toegang tot schoon drinkwater

De Afrikaanse landen waarin Dorcas actief is, zijn Ethiopië, Kenia, Lesotho, Mozambique, Tanzania, Zimbabwe, Zuid-Afrika en Zuid-Soedan. We zetten ons hier vooral in voor voedselzekerheid en inkomen, water, gezondheid, kinderen en kwetsbare groepen. Het uitgangspunt is altijd om de eigen mogelijkheden van de mensen en gemeenschappen te versterken. Zo kunnen zij zelf hun levensomstandigheden en die van anderen verbeteren.

Problemen hangen doorgaans met elkaar samen

Daarom pakken we met onze programma's steeds vaker meerdere thema's tegelijk aan. In 2016 is deze lijn doorgezet, met minder projecten die zich op één onderwerp richten en meer zogeheten geïntegreerde projecten.

Programma's in zuidelijk Afrika worden afgebouwd

Vanuit onze vernieuwde strategie (zie hoofdstuk 1) hebben we gekeken op welke plekken Dorcas de grootste veranderingen kan bewerkstelligen. Onze

keuzes hebben ertoe geleid dat we het werk in Zuid-Afrika, Lesotho en Zimbabwe afbouwen. Het laatste project in Zimbabwe is halverwege 2016 afgerond.

In Zuid-Afrika zijn we begonnen met stapsgewijs uitfasen. Ons laatste project hier eindigt halverwege 2018. In Lesotho gaan onze adoptieprogramma's, waaronder Adopt a granny, de komende jaren nog door. Andere projecten eindigen in 2017.

Verbinding tussen noodhulp, wederopbouw en ontwikkeling

Een speerpunt voor ons werk in Afrika was een betere verbinding tussen noodhulp, wederopbouw en ontwikkeling. In onze ontwikkelingsprogramma's besteden we nu ook aandacht aan het voorbereiden op mogelijke rampen en het terugdringen van risico's (van bijvoorbeeld klimaatverandering en conflicten). In onze noodhulp integreren we structurele oplossingen. Op die manier vergroten we de duurzaamheid van ons werk. >



3.2.1 Gezondheidszorg

➤ Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.1.

In 2016: voorlichting, bewustwording en motivatie

Met hulp van vrijwilligers en het ministerie van gezondheid is het aantal mensen dat we in

Kenia goede voorlichting rond gezondheid en hygiëne konden geven, hoger dan gepland. De vrijwilligers en traditionele verloskundigen zijn met een training gemotiveerd om hiermee door te gaan. De betrokkenheid van de mannen bij de zorg voor zwangere vrouwen en kleine kinderen wordt vergroot. Zij moedigen andere mannen aan om met hun vrouwen gebruik te maken van goede gezondheidszorg. Ook betrekken we lokale leiders bij bewustwording op dit gebied. Medewerkers van gezondheidscentra kregen training in de manier

Gezondheidszorg Afrika

Uitgaven

€571.086 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Land	Toegang tot gezondheidszorg (aantal mensen)	Gedragsverandering t.a.v. gezondheid (aantal mensen)
Egypte (1)		200
Kenia (5)	12.030	10.951
Ethiopië (5)	13.117	3.984
Lesotho (1)	142	290
Mozambique (2)	0	3.874
Zuid-Afrika (2)	84	883
Tanzania (1)		900
Zimbabwe (1)	809	958
Totaal	26.182	22.040

waarop ze met vrouwen en kinderen moeten omgaan omdat deze groepen erg kwetsbaar zijn.

Ondanks grote afstanden en moeilijk begaanbare wegen konden we ook in andere landen vele mensen bereiken met voorlichting over gezondheid, waaronder 4.500 Masai in het Tanzaniaanse district Simanjiro. In Mozambique werd het werk tevens bemoeilijkt door onrust tussen regering en rebellen. Toch is het gelukt hier twee geplande Eerste Hulp-posten te realiseren, waardoor omwonenden nu dichterbij huis medisch advies kunnen krijgen.

3.2.2 WASH (water, sanitaire voorzieningen en hygiëne)

› Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.2.

In 2016: watersystemen nog duurzamer

In Kenia en Ethiopië zijn middelen ontwikkeld om de watersystemen nog duurzamer te maken. Daar hoort

bij dat gebruikers een financiële bijdrage leveren en lokale mensen getraind worden om het onderhoud te organiseren. In Ethiopië leren technici in de omgeving zelf de watertoevoer te verzorgen, zodat ze daarmee een eigen bedrijfje kunnen beginnen. Ook kan het water dan nog goedkoper aan de bewoners aangeboden worden. >

WASH Afrika

Uitgaven
€515.345 (besteed aan projecten, excl. goederen)



Cijfers

Land	Schoon drinkwater binnen 1 km (aantal mensen)	Betere sanitaire voorzieningen (aantal mensen)	Gedragsverandering t.a.v. hygiëne (aantal mensen)
Egypte	10.935	6.664	9.760
Kenia	9.548	6.218	19.427
Tanzania	59.286	12.122	16.826
Mozambique	5.036	7.410	3.598
Ethiopië	2.423	6.891	6.841
Sierra Leone	1.600		2.288
Totaal	88.828	39.305	58.740

3.2.3 Duurzame economische ontwikkeling

- › Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.3.

In 2016: productie verhoogd, meer jongeren getraind

Ondanks de politieke onrust in Zuid-Soedan konden we 1.500 boeren in dit land helpen hun productie en inkomen met ruim 40 procent te verhogen. Jongeren in en om de stad Wau bieden we nu al zes jaar vaktrainingen, zodat ze aan een eigen inkomen kunnen werken. In 2016 hadden we 500 cursisten gepland. Het werden er 628, die we op deze manier tot boven de armoedegrens mochten brengen.

In Kenia hebben we veel tijd en geld geïnvesteerd in gewassen die goed tegen droogte kunnen. Enkele duizenden boeren zijn al op het verbouwen van deze gewassen overgestapt. Een coöperatie die binnen het project opgestart is, ontwikkelt zich goed in producten zoals honing en erwten. Verschillende bedrijven zijn geïnteresseerd in samenwerking.

In Egypte hebben we scholen, waar vrouwen landbouwtechnieken in de praktijk kunnen leren en projecten om jongeren met de arbeidsmarkt te verbinden. Dankzij internationale ondersteuning en erkenning (onder meer van de EU) konden we hiermee nog meer jongeren en vrouwen trainen en daarmee op weg helpen naar een duurzaam inkomen.

Duurzame economische ontwikkeling Afrika

Uitgaven

€ 1.968.340 (besteed aan projecten, excl. goederen)

3.2.4 Kinderontwikkeling

- › Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.4. >

Land	Huishoudens met inkomen boven de armoedegrens	Huishoudens met inkomensstijging van minstens 40%	Huishoudens die voldoende voedsel produceren
Egypte		297	
Ethiopië	28.919	192	192
Kenia	686	327	826
Mozambique	232	251	293
Zuid Afrika			65
Zuid-Soedan	2.128	2.293	1.500
Totaal	31.965	3.360	2.876



Kinderontwikkeling Afrika

Uitgaven

€ 918.058 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Land	Soort programma	Aantal ondersteunde kinderen/jongeren
Egypte	Rehabilitatie van kwetsbare meisjes	856
	Dagopvang voor kinderen met een beperking	160
Zuid-Soedan	Rehabilitatie van straatkinderen	17
Mozambique	Ondersteuning van gezinnen waarvan een kind aan het hoofd staat	150
Totaal		1.183

Land	Aantal gesponsorde kinderen	Aantal gesponsorde studenten
Ethiopië	757	9
Kenia	520	38
Lesotho	124	
Mozambique	106	2
Oeganda	174	
Tanzania	359	11
Totaal	2.040	60



↑
In Afrika worden bijna 1.600
granny's ondersteund door sponsors

3.2.5 Materiële steun

- › Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.5.

In 2016: 8.400 mensen ondersteund

In Zuid-Afrika hebben we 8.400 mensen materiële steun gegeven met voedselpakketten, kleding en hygiëneartikelen. Voor families met zieken en ouderen stuurden we extra veel bedlinnen mee. We konden voor de inrichting van onder meer een crèche en enkele recreatieruimten meubels bieden. Ook hebben we gereedschap en naaimachines gegeven, waarmee mensen kunnen werken om een inkomen te verdienen.

3.2.6 Ouderenzorg

- › Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.7.

Materiële steun Afrika

Uitgaven
€ 42.843 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Ouderenzorg Afrika

Uitgaven
€ 386.839 (besteed aan projecten, excl. goederen)

Land	Aantal ouderen in Adopt a granny-projecten
Egypte	206
Ethiopië	645
Lesotho	126
Mozambique	120
Tanzania	499
Totaal	1.596

3.2.7 Gevangenzorg

› Zie de algemene inleiding op dit thema aan het begin van paragraaf 3.1.8.

In 2016: meer aandacht voor rehabilitatie

In Tanzania en Soedan werken we ook onder gevangenen. Het aantal mensen dat we daarmee in 2016 ondersteund hebben, lag lager dan we gepland hadden. Dat komt met name doordat we onze aandacht verschuiven van materiële steun naar rehabilitatie.

3.2.8 Noodhulp

Zuid-Soedan: Duizenden kinderen gevaccineerd

Sinds 2014 hebben we een wederopbouwprogramma in een gebied in de staat Warrap, dat gevoelig is voor overstromingen. Helaas is de burgeroorlog in Zuid-Soedan in 2016 verder geëscaleerd. Humanitaire hulp is hard nodig. Samen met UNICEF hebben we duizenden kinderen gevaccineerd en behandeld. In verschillende dorpen werkten we aan de toegang tot schoon drinkwater en verbetering van sanitaire voorzieningen en hygiëne. Met zelfhulpgroepen >

Gevangenzorg Afrika

Land	Aantal gevangenis	Aantal ondersteunde gevangenen
Egypte	3	60
Soedan	2	2.287
Tanzania	11	12.374
Totaal	13	14.721

We zorgen voor toegang tot schoon drinkwater voor mens en dier in onze noodhulpprojecten



Noodhulp Zuid-Soedan

Soort hulp	Aantal geholpen mensen
Toegang tot medische zorg	27.100
Vaccinaties	3.250
Kraamzorg	1.300
Toegang tot schoon drinkwater	13.500
Voedsel voor en behandeling van ondervoede kinderen	10.830
Training in hygiëne	13.000
Totaal	68.980

werken we aan de resultaten op langere termijn. Zelfhulpgroepen zijn groepen mensen die hun problemen proberen op te lossen door elkaar te ondersteunen, onder meer met kleine financiële bijdragen. Deze groepen kregen training op het gebied van landbouw en ondernemen.

Ethiopië/Kenia: werken aan weerbaarheid

Rond de stad Moyale, die op de grens tussen Ethiopië en Kenia ligt, bedreigen droogte en gewapende conflicten de bevolking. Hier werken we eraan mensen goed voor te bereiden op nieuwe droogte of wateroverlast en stimuleren we de ontwikkeling van landbouw en voedselzekerheid. Een ander doel is het toerusten van overheid en maatschappelijk middenveld om rampen te voorkomen of zich daar beter op voor te bereiden.

Ook in Moyale zijn zelfhulpgroepen actief. De 37 groepen hebben samen het indrukwekkende bedrag van ruim 30.000 euro gespaard. Van dit geld geven zij kleine leningen aan groepsleden die zo een onderneming kunnen opzetten. Door deze extra bronnen van inkomen is men minder kwetsbaar voor bijvoorbeeld droogte.

Daarnaast zijn er bassins aangelegd om regenwater op te vangen dat in tijden van droogte gebruikt kan worden voor het land en het vee. Zo'n 1.000 families met bijna 9.000 stuks vee hebben hier profijt van. Ruim 12.000 mensen ontvingen voedselhulp. In 2017 willen we intensievere samenwerking zoeken met partnerorganisaties om de juiste balans te vinden tussen noodhulp en de bestrijding van structurele armoede.

Noodhulp Ethiopië/Kenia

Soort hulp	Aantal geholpen mensen
Toegang tot drinkwater voor mens en dier	16.000
Distributie van voedsel	12.037
Totaal	28.037

Somalië: samenwerking met Medair

Ook in Somalië is droogte, veroorzaakt door El Niño, de belangrijkste oorzaak van een crisis. Deze wordt verergerd door een voortdurend gewapend conflict en gebrek aan toegang tot gezondheidszorg en onderwijs. Eind 2016 hadden vijf miljoen mensen humanitaire hulp nodig. Meer dan 320.000 kinderen waren ondervoed.

In 2016 is Dorcas een samenwerking aangegaan met Medair. We hebben de volgende doelen:

- ▶ Het verbeteren van de toegang tot schoon drinkwater;
- ▶ Het verspreiden van kennis over hygiëne en gezondheidsrisico's;
- ▶ Het screenen en behandelen van ondervoede kinderen;
- ▶ Het verhogen van de capaciteit van lokale gezondheidswerkers en klinieken.

Helaas is de situatie door de aanhoudende droogte alleen maar verder verslechterd. Daarom zetten we ons werk met Medair in 2017 voort. ☞



3.3 Midden-Oosten

In 2016 was de onrust in het Midden-Oosten dagelijks in het nieuws. Wij zijn hier actief in Irak, Libanon en Syrië. In 2016 hebben we in Irak ingezet op het ondersteunen van mensen met 'cash', met eenheden geld dus. Ze kunnen zelf bepalen hoe ze dit gebruiken. Daardoor past de ondersteuning beter bij ze.

Midden-Oosten: vrouwenbelangen en sociale cohesie

In het Midden-Oosten is het versterken van de positie van vrouwen een belangrijk speerpunt voor ons. We zetten ons onder meer in voor betere zorg rond zwangerschap en geboorte. Slachtoffers van seksueel geweld bieden we psychosociale en juridische ondersteuning. En kwetsbare vrouwen krijgen prioriteit bij distributies van bijvoorbeeld voedsel.

Een ander aandachtspunt is het bevorderen van de sociale cohesie tussen vluchtelingen, ontheemden en gastgemeenschappen. Zo bevorderen we de integratie en gaan we sociale spanningen tegen. Daarnaast verbeteren we de zelfredzaamheid van vluchtelingen en ontheemden door hen te helpen een eigen inkomen te genereren. >

Noodhulp Somalië

Soort hulp	Aantal geholpen mensen
Distributie waterfilters	19.800
Promotie hygiëne	20.790
Screening kinderen op ondervoeding	20.870
Zorg voor (ernstig) ondervoede kinderen	4.460
Training van gezondheidswerkers	345
Totaal	66.265



Voedselhulp in Mosul, Irak

Syrië: voedselhulp en ondersteuning van klinieken

We boden met partnerorganisaties voedselhulp aan ontheemden in de stad Aleppo en omliggende dorpen. Tijdens de gevechten in Aleppo stonden we klaar met medische hulp voor mensen die op de vlucht geslagen waren. Ook hebben we een programma voor gezondheidszorg in Aleppo en Homs. In 2016 is het aantal klinieken dat we ondersteunen, uitgebreid. We hebben de medewerkers getraind op het gebied van psychosociale hulp en bescherming van vrouwen en kinderen. In 2017 willen we onze programma's in Aleppo en Homs eveneens met psychosociale hulp uitbreiden.

Noodhulp Syrië

Soort hulp	Aantal geholpen mensen
Voedselhulp	61.940
Gezondheidszorg	31.185
Voorlichting en psychosociale hulp	250
Totaal	93.375

Libanon: dienstencentrum

Dorcas heeft in Libanon een gemeenschapscentrum, waar vluchtelingen en gemarginaliseerde Libanezen uit gastgemeenschappen terecht kunnen met hun hulpvraag. Waar nodig verwijzen we mensen door naar gespecialiseerde diensten. Zelf boden we psychosociale ondersteuning, beroepstrainingen en cursussen in alfabetisering en sociale vaardigheden. Kinderen waren er welkom voor sport en spel en huiswerkbegeleiding. De meest kwetsbare gezinnen hebben vanuit het centrum winterhulp ontvangen. Verder organiseerden we een maaltijdvoorziening voor kinderen van vluchtelingen en een nabijgelegen school.

In 2017 willen we het aantal dienstencentra uitbreiden en de dienstverlening verder professionaliseren, onder meer met maaltijdvoorziening op het gebied van psychosociale hulp aan kinderen.

Noodhulp Libanon

Soort hulp	Aantal geholpen mensen
Maaltijdvoorziening voor kinderen van vluchtelingen	1.289
Winterhulp: (toelage voor) winterkleding, dekens, kachels	120
Educatieve en recreatieve activiteiten voor kinderen	1.125
Psychosociale ondersteuning	267
Beroepstraining, cursus alfabetisering, cursus sociale vaardigheden	768
Totaal	3.569

Irak: voedsel en medische zorg

In Irak hebben we hard gewerkt om voedsel en medische zorg te geven aan mensen die ontheemd geraakt zijn door het geweld rond de stad Mosul. Daarnaast boden we onder meer medische zorg aan 1,3 miljoen mensen in Noord-Irak, die twee jaar geleden al gevlucht zijn voor IS. We richtten ons op mensen die in geïmproviseerde nederzettingen buiten de kampen wonen. Waar mogelijk verleenden we financiële toelages. Zo hebben mensen de kans om zelf te bepalen hoe ze hun geld willen besteden en kiezen ze zelf hun ondersteuning. Ook wordt zo de lokale economie gestimuleerd.

De projecten in 2016 voerden we uit namens UNICEF, UNOCHA, de Duitse overheid en de Nederlandse overheid. In 2017 willen we werken aan zelfredzaamheid en perspectief voor mensen die vaak al meer dan twee jaar ontheemd zijn, door met hen inkomen generende projecten op te zetten. 

Noodhulp Irak

Soort hulp	Aantal geholpen mensen
Voedselhulp (waar mogelijk via toelages)	25.965
Eerstelijns gezondheidszorg	21.432
Oogheelkundige screening van ontheemde kinderen	1.041
Voorlichting en producten t.b.v. de hygiëne	11.790
Winterhulp (waar mogelijk via toelages)	39.165
Algemene toelages	2.295
Totaal	100.647

3.4 Ontwikkeling van onze partnerorganisaties

In 2015 hebben we onze Theory of Change afgerond. Deze geeft de komende jaren richting aan de manier waarop wij samen met onze partners gaan bijdragen aan bloeiende mensen en gemeenschappen. Hiervoor is het nodig dat zowel Dorcas als onze partners de juiste kennis en capaciteiten hebben om hun rol in deze benadering optimaal te vervullen. Daarom is er in 2016 een traject ingezet van capaciteitsopbouw onder onze eigen staf en de staf van onze partners, waarbij de Theory of Change leidend is.

Trainingen over kinderonwikkeling

We vinden het belangrijk dat de kwaliteit van onze kinderonwikkelingsprojecten en de capaciteit van onze medewerkers verbetert. Daarom organiseerden we in 2016 een aantal trainingen waaraan 150

maatschappelijk werkers en collega's meededen. Op een interactieve manier leerden ze veel over de ontwikkeling en de bescherming van kinderen.

Gedragsverandering meten

Een andere belangrijke training die we in 2016 aanboden, was gericht op het thema 'Outcome mapping'. Onze collega's en partners in Tanzania woonden deze training bij. De methode van 'Outcome mapping' gaat met name in op hoe we gedragsverandering binnen onze projecten op een goede manier kunnen meten. Het meten van gedragsverandering staat centraal in onze Theory of change.

Regionale meetings

We wilden ook dat onze al onze collega's op de veldkantoren getraind werden in hoe zij de Theory of Change toepassen op hun eigen situatie. Daarom hebben we hen per regio samengebracht (in Tanzania en in Andijk) om samen te leren en samen

We willen zowel onze eigen staf als de staf van onze partners blijven trainen om ons verder te professionaliseren



te werken aan het toepassen van de Theory of Change. We hebben nagedacht over wat in elk land de belangrijkste factoren zijn die invloed hebben op veranderingsprocessen en op welke manier wij en onze partners dit kunnen meenemen in onze projecten. 

Lilian Michael Urasa, deelnemer uit Tanzania

'Ik ben echt blij dat ik deel mocht nemen aan de Outcome Mapping training. De nieuwe kennis zal mij helpen om in mijn werk meer te focussen op gedragsverandering binnen onze projecten, en om de juiste personen te identificeren die deze verandering mogelijk maken. De training was echt inspirerend.'

3.5 Monitoring en Evaluatie

We dragen door middel van onze programma's bij aan langetermijnveranderingen van mensen in onze projecten. Om de kwaliteit van deze programma's constant te verbeteren, staat het leren van opgedane ervaringen, het begrijpen van veranderingsprocessen en het opdoen van nieuwe kennis centraal.

Bij Dorcas draait ontwikkeling om mensen in relatie tot elkaar en met hun omgeving. Het gaat daarbij niet zozeer om de zichtbare 'producten' die door een programma worden gecreëerd (bijvoorbeeld waterputten) maar om veranderingen in gedrag, relaties, acties en activiteiten van mensen, groepen en organisaties, die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor het verbeteren van de levensomstandigheden in hun gemeenschappen zodat deze tot bloei komen.

In 2016 hebben we belangrijke stappen gezet om de Theory of Change specifiek te maken voor de diverse landen. Daartoe beschrijven we stappenplannen, die op een versimpelde wijze laten zien hoe verandering in elk land plaatsvindt en op welke manier onze programma's concreet bijdragen aan ons lange termijn doel, namelijk bloeiende mensen en bloeiende gemeenschappen. Deze stappenplannen zijn modellen en zullen daarom nooit de



werkelijkheid helemaal vertegenwoordigen maar de realiteit wel zo veel mogelijk benaderen. Daarom is het belangrijk om onze logica en onze aannames regelmatig te testen. De Monitoring en evaluatie-afdeling zal hier een belangrijke rol in spelen. Onze evaluaties van projecten zullen vanaf 2017 dan ook in belangrijke mate richten op (delen van) deze stappenplannen.

Voor Dorcas is het niet alleen belangrijk om goed in beeld te krijgen hoe verandering plaatsvindt, maar ook om te beschikken over kennis en kunde om deze verandering mogelijk te maken. Als organisatie willen we ons daarom concentreren op methodes die zichzelf hebben bewezen, en onszelf in deze methoden meer en meer specialiseren. De Monitoring en evaluatie zal hier in 2017 een belangrijke faciliterende rol in spelen. 



‘Een nieuw fundament’

Elena, Oost-Oekraïne

‘We hadden een gelukkig leven. We woonden in een klein dorpje in het oosten van Oekraïne. Elke ochtend, voordat we allemaal onze eigen bezigheden oppakten, kwamen we bij elkaar om te ontbijten en te bidden. Daarna ging ik naar school en vertrokken mijn moeder en mijn zus naar hun werk. Pas bij het avondeten zagen we elkaar weer. Elke dag was een beetje hetzelfde, en dat was prima.’

Maar niets bleef zoals Elena en haar familie het gewend waren. Een bloedig conflict maakte een einde aan hun vredige, kalme bestaan. Op de vlucht voor het geweld vertrokken de drie vrouwen naar het westen, in de hoop weer vrede te vinden. ‘Op het moment dat het conflict uitbrak, bleven wij gewoon in ons dorp wonen. Het conflict was er wel, maar erg ver weg. We wisten van de gevechten en we hoorden over de duizenden vluchtelingen. We wisten niet wat de gevolgen waren van dit conflict.’

In de kelder

Maar het conflict kwam dichterbij. Elke keer als er geschoten werd, vluchtte de familie de kelder in. ‘We zaten daar met veel mensen. We telden de seconden tot de inslag van de bommen en ondertussen baden we dat er weinig slachtoffers zouden vallen. Elena

en haar familie besloten dat ze niet langer konden blijven.

Een nieuw huis

Op een vroege ochtend besloot het gezin te vluchten. Ze pakten het hoognodige in en reden met hun auto door het conflict heen, op weg naar de vrijheid. ‘Hier begonnen we weer van voor af aan. We zijn daarmee goed ondersteund door vrijwilligers van hulporganisaties zoals Dorcas. In deze moeilijke tijd kregen we de hulp die we nodig hadden. We kregen medicijnen, kleding en voedsel. Dat lijken misschien simpele dingen, maar voor ons was dit alles enorm belangrijk. We zijn dankbaar voor alle mensen die begrepen wat we doormaakten en ons hebben geholpen. We hebben hier een nieuw thuis gevonden, een nieuw fundament om op te bouwen.’ 🏠



Hoofdstuk 4

Wij samen

In ons vorige jaarverslag heette dit hoofdstuk nog 'Fondsenwerving en communicatie'. Dit jaar kiezen we bewust een andere titel: Wij samen. In 2016 hebben we namelijk een proces doorlopen dat ons denken over fondsenwerving heeft verdiept. We beseffen sterker dan ooit dat het ontvangen van geld niet het doel van fondsenwerving is, maar de vrucht ervan. Het gaat niet om de waarde van giften, maar om de waarde van onze relaties.

Dorcas heeft relaties met heel verschillende doelgroepen: een paar honderd werknemers en duizenden vrijwilligers in binnen- en buitenland, tienduizenden mensen die ons werk steunen, tienduizenden bezoekers van onze winkels, ondernemers, bestuurders van vermogensfondsen en vertegenwoordigers van overheden. Als we alleen maar zeggen dat deze mensen en organisaties ons werk financieel mogelijk maken, doen we hun tekort, al was het maar omdat velen ook voor ons werk bidden.

Waar we ons meer en meer bewust van zijn geworden is: het gaat om 'wij samen'. We hebben samen een missie. We steken samen onze handen uit de mouwen om onze wereld wat mooier te maken. In dit geheel is Dorcas een 'verbinder', die ontwikkelingsprojecten initieert en uitvoert namens al diegenen die we hierboven noemden.

In dit hoofdstuk vertellen we over de manier waarop onze relaties in 2016 vorm kregen. We doen dat aan de hand van de werkwoorden ontmoeten, delen, kopen, geven en bidden.

4.1 Ontmoeten

Elke dag hebben we als organisatie ontmoetingen. In onze projectlanden. In Nederland. In onze Dorcas-

winkels. In vergaderingen met collega-organisaties. In gesprekken met donoren. Vaak zijn het ontmoetingen van hart tot hart.

Contacten met de overheid

In 2016 hadden we veel ontmoetingen met vertegenwoordigers van het **ministerie van Buitenlandse Zaken**, met name als lid van de Dutch Relief Alliance (DRA). In hoofdstuk 2 leest u meer over dit samenwerkingsverband van Nederlandse hulporganisaties.

In toenemende hebben we ontmoetingen met de **Rijksdienst voor Ondernemend Nederland** (RVO), vooral in verband met aanvragen bij fondsen die de RVO coördineert. Een voorbeeld is het Fonds Duurzaam Water, onderdeel van het Programma Publiek Private Samenwerking (PPP). Hiermee ondersteunt het ministerie projecten in ontwikkelingslanden, waarbij overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen of maatschappelijke organisaties samenwerken. In 2016 hebben we meer oog gekregen voor onze kansen binnen dit programma. Zo organiseerden we tijdens onze Springmeeting een workshop hierover. Eind 2016 dienden we twee PPP-voorstellen in bij de RVO.

Het afgelopen jaar hebben we onze relaties met de EU uitgebreid. Wat noodhulp en wederopbouw betreft richten we ons op de European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations



Meer aandacht voor beleidsbeïnvloeding

De komende jaren willen we meer energie steken in beleidsbeïnvloeding bij de Nederlands overheid en de EU. Tot nog toe maakten we hiervoor onvoldoende menskracht vrij. In 2016 hadden we wel een aantal ontmoetingen met Tweede Kamerleden, onder meer om een documentaire over ons werk in Irak en Oekraïne te laten zien.

(ECHO), wat structurele ontwikkeling betreft op het Directorate-General for International Cooperation and Development (DEVCO).

Met deze organisaties hebben we nieuwe contacten gelegd in Brussel en in Kenia, Egypte en Zuid-Soedan.

In paragraaf 2.3 leest u meer over de samenwerkingsverbanden waaraan we deelnemen.

Tijdens evenementen: het verhaal van Halima

In 2016 hebben we met een stand op christelijke evenementen onze manier van werken onder de aandacht gebracht. We deden dit aan de hand van het verhaal van Halima, een vrouw uit Tanzania die trots is op haar bedrijf dat ze dankzij Dorcas kon opzetten. Bezoekers van onze stand konden op de foto gaan en een bemoediging meegeven. Alle 541 foto's mét bemoediging worden in onze projecten uitgedeeld.

Onze stand stond op de Nederland Zingt Dag, Opwekking en de Familiedagen. Het was bijzonder om te zien dat in de weken na deze evenementen het aantal bezoeken aan en aankopen in onze webshop toenam. Op Opwekking en New Wine vertoonden we in samenwerking met *Living Image* ook de

documentaire 'Long Road Ahead', waarin Irakese vluchtelingen vertellen hoe zij gevlucht zijn voor de dreiging van IS.

Op bezoek bij kerken: verbeterde presentaties

We betrekken graag mensen in kerken bij ons verhaal. In 2016 vertelden wij tijdens 22 verschillende kerkelijke activiteiten in het land over ons werk. Wanneer we over een door een kerk gesteund project spreken, brengen we de voortgang van dat project in beeld door verhalen, foto's en filmpjes. Dit zorgt voor een krachtiger verbinding tussen de kerk en het project. Om de kwaliteit van onze presentaties te verbeteren, hebben we een team van presentatoren getraind.

Vrijwilligers: ambassadeurs van ons werk

Dorcas is enorm trots op de duizenden vrijwilligers die in Nederland actief zijn. Ze werken in onze Dorcas-winkels, runnen een depot of organiseren fondsenwervende acties in hun omgeving. Dankzij hun enthousiasme zijn zij echte ambassadeurs van ons werk: typisch 'wij samen'. In 2016 hebben wij ons ingezet om deze vrijwilligers meer te zien en toe te rusten. We bezochten ruim 70 procent van onze depots. In onze gesprekken daar stonden ontmoeting en waardering centraal. Ook namen we tijd om alle depothouders te informeren over de toekomst van de kledinginzameling bij Dorcas.

Janet Klein bezocht verschillende depothouders

'Het waren mooie gesprekken. Onze vrijwilligers werken met een diepe motivatie, een missie. Hoewel een aantal van hen al flink op leeftijd is, zouden velen het werk graag nog jaren willen voortzetten.'

Sponsorlunch

Twaalf Adopt a granny-sponsors bezochten in oktober ons kantoor in Andijk om elkaar en ons te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen. Samen met medewerkers gebruikten zij een uitgebreide lunch in de Dorcas-winkel bij ons kantoor.





Sponsors op pad

In oktober was er een achtdaagse reis met 23 sponsors naar Moldavië. Ze gingen er op bezoek bij de door hen gesteunde granny's en kinderen. Het waren inspirerende en ontroerende ontmoetingen. De deelnemers ervoeren dat hun bijdrage een grote steun is voor de granny's en kinderen. Ook zagen ze hoeveel vrijwilligers bij deze mensen betrokken zijn.

Marcel Dijk was vanuit Dorcas reisleader tijdens de reis naar Moldavië 'Ik heb gezien hoe enorm betrokken onze sponsors zijn bij de door hen ondersteunde granny's en kinderen. Wat me erg heeft geraakt, is dat we door onze adoptieprogramma's echt een tastbare verandering tot stand brengen in het leven van mensen.'

Voor een groep uit Herwijnen organiseerden we een 'klusreis' naar Roemenië. De deelnemers hielpen mee met het opknappen van huizen van granny's.

We wilden in 2016 nóg twee sponsorreizen organiseren. Een reis voor grote donoren is verplaatst naar 2017 vanwege te weinig aanmeldingen. Een reis voor fondsenwerfers is vanwege andere prioriteiten niet doorgegaan.

Vermogensfondsen: gelijkwaardige partners in onze missie

Tijdens de sponsorreis naar Moldavië vonden indrukwekkende ontmoetingen plaats

In onze ontmoetingen met fondsen en stichtingen hebben we onze koers van het jaar 2015 doorgezet. Kern van deze koers is: elkaar zien als gelijkwaardige partners in onze missie. Daarom zochten we ook naar verbinding op het niveau van deze missie. Van daaruit bekeken we samen waar en hoe we (meer) zouden kunnen samenwerken. Deze koers leverde in een aantal gevallen een verdubbeling van het giftbedrag op. Een prachtige vrucht van elkaar ontmoeten en waarderen.

Ondernemers: betrokken en actief

In 2016 hadden we 120 ontmoetingen met ondernemers. Twee groepen ondernemers gingen op reis naar Kenia. Zo bezocht Ondernemersgroep Regio West onder leiding van Dirk-Jan Groot onder meer een project waarin we met de gemeenschap aan een gezondere leefomgeving en beter inkomen werken. Dit project stond ook centraal tijdens het Dorcas Dinner for Friends dat dezelfde ondernemersgroep op 15 december voor de derde keer organiseerde. Ruim 150 deelnemers luisterden

naar een interview tussen minister Ploumen en Leo Visser, die kort daarop algemeen directeur van Dorcas zou worden. Op deze avond werd 17.000 euro ingezameld.

Minister Ploumen tijdens het Dorcas Dinner For Friends

'Nog steeds leven 800 miljoen mensen van minder dan één dollar per dag. Natuurlijk doen wij als Nederlandse overheid, samen met u, ons best om voor deze mensen een beter bestaan te krijgen. [...] Het goede nieuws is dat in vijftien jaar tijd de armoede is teruggedrongen van dertig naar tien procent. Er is dus al veel bereikt, ook dankzij Nederlandse ondernemers.'

In totaal zijn er vier Dorcas-ondernemersgroepen actief. Zij bestaan uit betrokken ondernemers die zich met hun expertise samen inzetten voor een betere wereld. De groepen organiseren activiteiten waarbij ze geld inzamelen voor projecten van Dorcas. 

4.2 Delen

Verhalen uit onze projecten delen we graag met anderen, omdat de veranderde levens waarvan zij spreken, mensen raken en inspireren. Deze verhalen moeten doorverteld worden. We doen dat op allerlei manieren,

met een mix van online en offline kanalen.

Acht keer Dorcas Journaal

Het Dorcas Journaal is ons magazine dat in 2016 acht keer is uitgekomen. In elk nummer besteedden we aandacht aan verschillende onderwerpen. Zo stonden in maart onze noodhulpprojecten in het Midden-Oosten centraal. In het najaar hadden we een editie over de Adopt a granny-campagne en de Dorcas Voedselactie. Het Dorcas Journaal wordt gelezen door 73.340 mensen.

Businessmagazine Dorcas Connect

Elk jaar verschijnt Dorcas Connect, ons magazine voor ondernemers. In de editie van 2016 stond een interview met Reinier van den Berg over klimaatverandering en ontwikkelingssamenwerking. Verder besteedden we aandacht aan allerlei initiatieven van ondernemers.



Sponsornieuwsbrief

Om de betrokkenheid van de ruim 9.700 sponsors van kinderen en ouderen te verdiepen, stuurden we in hun het najaar een nieuwsbrief.

Daarin deelden we projectinformatie en

Tijdens een benefietdiner in restaurant De Rijd werd een mooi bedrag ingezameld voor onze projecten



Journal en mailings beoordeeld en verbeterd

In 2016 hebben we een externe partij gevraagd om de kwaliteit van het *Dorcas journal* en onze direct mails te beoordelen, ook in vergelijking met uitingen van collega-organisaties. De inkomsten vanuit het Journal en de mails waren namelijk in twee jaar tijd twintig procent afgenomen. Een aantal aanbevelingen uit dit onderzoek hebben we inmiddels toegepast. We hebben onze direct mails meer structuur gegeven en ze persoonlijker gemaakt. Ook letten we meer op de momenten waarop we ze versturen, en zijn we begonnen met 'mailings op maat'. Daarmee kunnen we specifieke mailings met bepaalde doelgroepen delen. Als onderdeel van de *Adopt a granny*-campagne hebben we een online magazine ontwikkeld en getest. Dit zal in 2017 een vervolg krijgen.

persoonlijke verhalen, ook over ontmoetingen tussen een sponsor en een 'granny'.

was er een training voor medewerkers over het gebruik van sociale media.

Feitjes en nieuwtjes: informatie beter stroomlijnen

Er gebeurt heel veel rondom Dorcas, in de projectlanden en in Nederland. Het is dan de kunst om feitjes en nieuwtjes boven water te krijgen en ze te delen met onze achterban. In 2016 hebben we belangrijke stappen gezet om deze informatie beter te stroomlijnen:

► Elke week redactieoverleg van ons team

Marketing en communicatie – Hier beslissen we wanneer we welk nieuws op welke manier gaan publiceren. Dat kan door middel van foto's, films en verhalen.

► Meer overzicht in alle informatie

– We kunnen content op verschillende plekken hergebruiken, ook omdat we kiezen voor een meer crossmediale aanpak.

► Medewerkers meer betrekken bij het verzamelen van content

– Nieuwtjes zijn bijvoorbeeld snel te delen via Whatsapp. In juni

Dorcas online: twee vernieuwingen en verlangen naar meer

Wat onze websites betreft kende 2016 twee vernieuwingen: een online versie van ons jaarverslag en een speciale actiesite voor onze campagnes. Vooral de frisse presentatie van het online jaarverslag oogstte veel waardering.

We hebben wel gemerkt dat onze Nederlandstalige site *Dorcas.nl* én het Engelstalige *Dorcas.org* verouderd zijn. De lay-out loopt achter, de inhoud is te versnipperd en – wat het grootste bezwaar is – de insteek van de sites is niet adequaat meer. *Dorcas.nl* is te 'zendergericht' gemaakt door te denken vanuit de organisatie. We moeten meer denken vanuit de gebruiker. De Engelstalige site is vooral een vertaling van de Nederlandse. Deze kunnen we meer gebruiken voor onze 'corporate presentatie' voor wie verdiepende informatie over ons werk wil, met name institutionele partners zoals overheden, vermogensfondsen en organisaties waarmee we samenwerken. In 2017 willen we beide sites dan ook vernieuwen. ☒

Ons online bereik

	Aantal volgers 2015	Aantal volgers 2016
Facebook	2.302	3.159
Twitter	2.075	2.302
LinkedIn	687	785

4.3 Kopen

Verspreid over Nederland hebben we Dorcas-winkels, waar we tweedehands spullen verkopen. De opbrengst gaat naar onze projecten. Elke winkel wordt geleid door een lokaal bestuur en tientallen andere enthousiaste vrijwilligers. In 2016 zijn vier nieuwe winkels geopend: in Veenendaal, Naaldwijk, Doetinchem en Eindhoven.



Daarmee komen we op 29 winkels, waar in totaal wekelijks zo'n 2.000 vrijwilligers actief zijn.

Nieuw: de Dorcas-kledingwinkel

Naaldwijk had de primeur van een nieuw concept: de Dorcas-kledingwinkel. Daarnaast is de winkel in Brakel opnieuw ingericht om als kledingwinkel te functioneren. Omdat de winkels zelf te klein zijn om kleding in te zamelen en te sorteren, ontvangen zij die van ons dichtstbijzijnde sorteerdepot. Zo krijgen kleren die niet naar onze veldkantoren gaan, omdat de behoefte aan tweedehands kleding daar afneemt, toch een goede bestemming.

Verschillende winkels zijn gerestyled. De winkel in Westerhaar verhuisde naar een groter pand in het naburige Vroomshoop.

Nieuw inkoopbeleid: leveranciers als partners

We werken met nieuw beleid voor de inkoop van diensten en producten van bijvoorbeeld

bouwbedrijven, energiebedrijven en

marketing bureaus. Tot nu toe kochten we zo goedkoop mogelijk in. Nu gaan we vooral voor samenwerking: we kiezen bedrijven die graag meewerken aan de strijd tegen armoede en dat laten blijken door meer te zijn dan alleen leverancier. Door diensten en producten tegen kostprijs te leveren dragen zij actief bij aan een betere opbrengst voor onze projecten. Een geweldige samenwerking.

Veiliger werkomgeving

De veiligheid van onze vrijwilligers vinden we erg belangrijk. Daarom zijn alle winkels bezocht door een Arbo-deskundige die advies gaf voor verbetering van de werkomgeving. Bij een tweede ronde werd vastgesteld dat vijftig procent van de verbeterpunten inmiddels was doorgevoerd. Denk daarbij aan veiliger elektriciteitsaansluitingen, steviger trappen en een beter vluchtplan.

De nieuwe Dorcas-winkel in Eindhoven opende in december haar deuren.

'Wat een mooie winkel!'

Op 30 augustus 2016 was het feest in Veenendaal. Na lang overleg met de gemeente kon eindelijk onze nieuwe winkel daar geopend worden. In de maanden ervoor hebben we samen met vele vrijwilligers het pand schoongemaakt, geschilderd, ingericht en gevuld met allerlei ingezamelde goederen. Inmiddels weten de mensen de winkel te vinden. De ruim zeventig vrijwilligers zijn trots op het resultaat en horen vaak positieve opmerkingen: "Wat een mooie, nette winkel!"



Dankbaar

We zijn erg dankbaar voor de inzet van onze vrijwilligers. Naast de opbrengst is de sociale functie van elke winkel erg belangrijk. Vrijwilligers hebben door hun werk wekelijks een gezellige en nuttige tijdsbesteding. Bovendien dragen de winkels bij aan onze naamsbekendheid bij mensen die we anders niet zouden bereiken. ☺

Een vrijwilliger in een Dorcas-winkel

'Geïnspireerd door mijn geloof wil ik mij niet neerleggen bij armoede.'

4.4 Geven

Ons werk zou ondenkbaar zijn zonder onze trouwe achterban. Zij geven geld of goede verkoopbare spullen, huisvesten een depot of zetten zich in voor onze Dorcas-winkels, die het afgelopen jaar meer opbrachten dan voorheen. Ook zijn we dankbaar voor onze institutionele partners, waarmee we steeds meer samenwerken.

Institutionele fondsen

Onze belangrijkste partner voor de financiering van noodhulp en wederopbouw is het ministerie van Buitenlandse Zaken (zie ook paragraaf 4.1). In 2016 ontvingen we als lid van de Dutch Relief Alliance 5 miljoen euro voor noodhulpprojecten in Syrië, Irak, Zuid-Soedan, Somalië en Oekraïne. Hetzelfde ministerie zegde 1,9 miljoen euro toe om de komende vijf jaar de oorzaken van migratie in Ethiopië aan te pakken. Dit werk doen we als onderdeel van een consortium, geleid door de stichting Woord en Daad. Daarnaast kregen we een toezegging van 475.000 euro voor het opzetten van beroepsopleidingen in Egypte.

Dorcas streeft naar grotere diversificatie van donoren. Voor ons werk in Irak kregen we een subsidie van 450.861 dollar van VN-organisatie UNOCHA.

Evaluatie van onze institutionele fondsenwerving

Als we ons blijven richten op goede kwaliteit, in ons werk én onze financieringsaanvragen, dan werpt

dat uiteindelijk vruchten af. Ons geduld wordt soms op de proef gesteld, maar we hebben geleerd: de aanhouder wint. In 2017 gaan we door op de ingeslagen weg. Daarbij gaan we extra investeren in het ontwikkelen van duurzame concepten, in samenspraak met bedrijfsleven en overheid. Dit is momenteel een trend in IF. Donoren zoals de Nederlandse overheid en de EU zien het als de belangrijkste oplossing voor het bereiken van de Sustainable Development Goals. De uitdaging voor Dorcas is: hoe we kunnen ervoor zorgen dat we daarbij vooral de armste mensen blijven bereiken?

Overigens is nog veel onzeker. Wij verwachten significante veranderingen als gevolg van de politieke verschuivingen, zoals de Brexit en de verkiezing van president Trump in de VS, en de instabiliteit in grote delen van de wereld.

Onze mensen in Amerika

Ons kantoor in de Verenigde Staten ontwikkelde een campagne om sponsors te vinden voor *Adopt a granny*. Naast sociale media gebruikten ze een film over de verbinding tussen sponsor en granny, die gemaakt is in samenwerking met ons kantoor in Nederland. Het resultaat van de campagne, veertig nieuwe sponsors, bleef helaas achter bij de geplande honderd. Dorcas is in de VS nog niet zo bekend.

Brian Newman, directeur Dorcas Amerika

'We hebben gemerkt dat Adopt a granny als programma uniek is in de Verenigde Staten. We hebben geleerd dat we consistent moeten blijven in onze communicatie met sponsors en impactverhalen over de granny's moeten blijven delen. Deze les hopen we terug te zien in de resultaten van volgend jaar.'

Het kantoor heeft ook geworven voor onze noodhulp aan vluchtelingen in het Midden-Oosten. Daarnaast kregen ze een toezegging van het Cornerstone Fund.

Verandering

Particuliere donateurs: waarderen en binden

In 2016 hebben we ons bezonnen op de vraag: hoe gaan wij om met onze particuliere achterban? Die bestaat uit heel verschillende supporters: van mensen die eenmalig een tientje geven, tot 'major donors' die ons jaarlijks met tienduizenden euro's steunen; van sponsors met een vaste maandelijks bijdrage tot mensen die ons opnemen in hun testament.

Voor onze relatie met deze mensen hebben we een eigen model, de *Dorcas Supporter Cycle*. Hierin hebben we de sterke kanten van gangbare modellen gecombineerd op een manier die aansluit bij onze visie. Een wederkerige relatie tussen Dorcas en gever vinden we belangrijker dan de hoogte van een gift. We streven niet naar 'meer geven', maar naar 'optimaal geven'. Onze grondhouding is dankbaarheid. Daarom besteden we tijd aan waarderen en binden – en waar nodig reactiveren – van donateurs.

Adopt a granny: 370 nieuwe sponsors

Van december 2015 tot en met januari 2016 hielden we onze jaarlijkse *Adopt a Granny*-campagne. Het thema was 'Iedereen een waardig bestaan'. Via advertenties en online banners (bijvoorbeeld op

Facebook) riepen we mensen op sponsor te worden. Ook moedigden we bestaande sponsors aan om over *Adopt a granny* te vertellen en zo sponsors te werven. In totaal hebben we 370 nieuwe sponsors gevonden.

'Wie breng jij tot bloei?' en de lessen daaruit

Begin 2016 bleek dat we door de grote aandacht in 2015 voor rampen en oorlogen minder donaties hadden ontvangen voor langlopende ontwikkelingsprojecten. Dit bracht ons tot de campagne 'Wie breng jij tot bloei?'. De opbrengst viel tegen: 115.000 euro aan giften en structurele toezeggingen voor een periode van vijf jaar, terwijl we gerekend hadden op het vijfvoudige hiervan. We hebben wel veel van de campagne geleerd, om te beginnen dat het heel belangrijk is om de verbinding tussen donateurs en mensen in onze projecten te faciliteren. Een tweede les is dat we voor de juiste vorm van een campagne meer naar onze donateurs moeten luisteren, bijvoorbeeld hoe vaak zij benaderd willen worden met een giftverzoek.

Actie Waterkracht

Tijdens de zomermaanden liep onze actie Waterkracht. We daagden mensen uit om een week lang alleen water te drinken. Daarmee bespaar je ongeveer 14 euro per persoon, genoeg om iemand in Kenia of Tanzania toegang tot schoon drinkwater te geven. In de campagne stond Magdalena uit Tanzania centraal. Sinds zij toegang tot drinkwater heeft, kunnen haar ouders meer werken, omdat zij niet meer zo veel tijd kwijt zijn aan het halen van water. De campagne leverde ruim 104.000 euro op, waarmee we 7.438 mensen toegang tot schoon drinkwater konden geven.

Dorcas Voedselactie: nadruk op voedselzekerheid

Rondom Dankdag voor gewas en arbeid (2 november 2016) organiseerden we voor de 21e keer onze Dorcas Voedselactie. Dankzij de voedselactie is Dorcas bij een breed publiek bekend, maar de laatste jaren speelt materiële ondersteuning een steeds kleinere rol bij ons werk. We richten ons meer op het ondersteunen van mensen naar zelfstandigheid. Daarom hebben we in 2016 meer nadruk gelegd op voedselzekerheid. Tienduizenden Nederlanders

Institutionele fondsenwerving door onze veldkantoren

Het schrijven van voorstellen voor institutionele fondsen (IF) is een veel groter onderdeel van ons werk geworden. Een gevolg hiervan is dat we sterker ervaren dat ons werk in het veld en de fondsenwerving daarvoor het resultaat is van gezamenlijke inspanningen. In 2016 hadden we veel aandacht voor de ondersteuning van IF-activiteiten door onze veldkantoren. Een aantal van hen nam deel aan een training door EU-CORD. Uiteindelijk hebben bijna alle veldkantoren IF-voorstellen geschreven. De resultaten zijn nog niet op het gewenste niveau. Er is veel competitie. Successen boekten we vooral in Egypte en Irak.



↖ Voor kinderen van vluchtelingen in Syrië organiseren we educatieve en recreatieve activiteiten.

kregen weer de kans iets praktisch te doen voor arme mensen. In honderden supermarkten konden zij voedselproducten kopen, en het was bijvoorbeeld ook mogelijk om via onze webshop landbouwtrainingen te financieren.

Een voedselpakket betekent voor de ontvangers meer dan alleen materiële ondersteuning. Minstens zo belangrijk is het besef dat er iemand is die om hen geeft! Zo helpt een voedselpakket mensen om uit hun isolement te komen. Bovendien is het voor kerken en

christelijke organisaties ter plaatse een manier om hun geloof handen en voeten te geven. In 2017 willen we dit aspect van de actie verder uitwerken.

Nalatenschappen

In 2016 wilden we onze kennis over het werven van nalatenschappen verbreden. Tijdens trainingssessies leerde ons team *Private donors* een strategie uit te

Dorcas Voedselactie 2016: doelstellingen en resultaten

	Doelstelling	Resultaat
Aantal actielocaties	950	776
Aantal voedselpakketten (€ 28,07 per pakket)	33.500	37.692
Fondsenwerving voor voedselzekerheid	€ 205.000	€ 200.000

rollen die past bij Dorcas. Dat begint met een goede manier om ons werk onder de aandacht te brengen. In 2017 gaan we onze strategie verder vormgeven, onder meer met een aparte brochure.

Astrid Groen over het contact met de achterban

'Ik ken de verhalen achter de dossiers. Vaak zijn het bijzondere verhalen. Ik heb gezien waarvoor ik het doe!'

Matthé Vos reist elke week door Nederland om in gesprek te gaan met onze achterban.

'Een tijdje geleden werd ik gebeld door een meneer. Hij gaf aan Dorcas in zijn testament te willen opnemen. Ik ben toen op bezoek geweest. Hij had jaren geleden een oud-collega ontmoet die vrijwilliger bij Dorcas was. Nu dacht hij aan deze oud-collega en zijn positieve verhalen over Dorcas. Dat deed hem besluiten om ons te bellen. Ik heb van hem een mooi zelfgemaakt schilderij gekregen. Het krijgt bij ons op kantoor een mooie plek.'

Periodieke giften

Veel donateurs kiezen ervoor om zich voor vijf jaar aan Dorcas te verbinden via een periodieke gift. Dit betekent een stuk financiële zekerheid voor ons werk en belastingvoordeel voor de gever. In 2016 zijn we doorgegaan met het actief benaderen van mensen voor deze manier van geven. Het leverde 170 nieuwe periodieke giften op, waarmee we onze doelstelling behaald hebben.

Kerken: nieuwe relaties, verbeterd contact

Ook kerken zijn belangrijke partners die onze missie delen. In 2016 hebben we ons ingezet om bestaande relaties te intensiveren en nieuwe relaties aan te gaan. De beoogde groei met twintig kerken hebben we gehaald. Daarbij is onze communicatie met kerken verbeterd, onder meer door het volgende:

- **Betere presentatie van onze 'projecten-op-maat'**
 - Kerken kunnen hiermee een concreet project

van Dorcas adopteren. Op dit moment steunen acht kerken ons op deze manier, voor een totaalbedrag van ongeveer 40.000 euro.

- **Update van ons adressenbestand met aangekochte adressen** – Een groep mensen heeft hier in de zomer hard aan gewerkt. We konden ruim 875 kerken aanschrijven, waarvan er 28 reageerden.
- **Ontwikkeling van een digitale nieuwsbrief**
- **Gericht adverteren in kerkelijke media**

Goederen: 122 transporten

Naast geld krijgt Dorcas al jaren vele goederen, zowel van particulieren als via bedrijven. In 2016 hebben we zo voor ruim 5 miljoen euro aan goederen verwerkt. Deze worden verstuurd naar onze projectlanden. In 2016 hadden we 24 commerciële transporten naar Roemenië en Hongarije. De inhoud ervan – waaronder kleding – werd ter plaatse verkocht. De opbrengst gebruiken we voor onze projecten.

Daarnaast verzorgden we 98 transporten met hulpgoederen om te worden uitgedeeld. Ons nieuwe beleid is om deze transporten af te bouwen en meer te gaan inzetten op verkoop en sociaal ondernemerschap. 

Onze transporten met hulpgoederen gingen naar...

Oost-Europa		Afrika	
Albanië	7	Tanzania	1
Hongarije	5	Zuid-Afrika	7
Moldavië	15	Lesotho	2
Roemenië	21		
Servië	2		
Oekraïne	38		

Totaal 88 10

4.5 Bidden

Eén van de kernwaarden van Dorcas is 'gelovig'. Wij geloven dat Jezus Christus ons oproept om om te zien naar de armen, gevangenen, wezen en onderdrukten. Zijn liefde voor deze wereld drijft ons.

Bidden is voor ons een belangrijke manier om onze verbinding met God te voeden. Elke maandagochtend beginnen we op ons kantoor in Andijk met een gezamenlijke weekopening. Ook in onze veldkantoren bidden we met elkaar. Sinds medio 2016 hebben we een extra gebedsmoment

voorafgaand aan de weekopening, waarin we voor de organisatie en onze collega's bidden.

Gebedsbrief

In 2016 stuurden we elke twee maanden een gebedsbrief naar ruim 1.800 mensen die hebben aangegeven voor ons werk te willen bidden. In deze brief staat voor elke dag een gebedspunt. Ook op kantoor bidden wij op werkdagen voor deze punten. We ervaren dat veel mensen op vele plaatsen voor ons werk bidden. Daarvoor zijn we erg dankbaar. 



A photograph of three people standing in front of a rustic wooden door. On the left is a woman with blonde hair and glasses, wearing a grey jacket and blue jeans. In the center is a man with grey hair and glasses, wearing a brown jacket and blue jeans. On the right is a man with a beard and a blue beanie, wearing a long grey coat and brown boots. The background shows a weathered wall and a wooden door.

Een bijzondere ontmoeting

Joke en Heinrich, sponsors

Joke en Heinrich uit 't Harde gingen in november op reis naar Moldavië. Daar bezochten ze 'hun' granny. Het werd een bijzondere ontmoeting waar ze nog vaak aan terugdenken.

Contact

'Onze granny is een man van 52 jaar die door een ongeluk op jongere leeftijd lichamelijk gehandicapt is geraakt. Door een coma heeft hij hersenbeschadiging opgelopen. Wij ondersteunen hem sinds twee jaar en in deze tijd heeft hij eten, kleding en hout gekregen via Dorcas. Ook zijn er in het dorp mensen van de plaatselijke kerk die hem bezoeken en in contact brengen met anderen.

Winter

Helaas was twee weken voor onze komst de schoorsteen van zijn houtkachel gedeeltelijk ingestort. Ook zat er in het dak van zijn huisje een groot gat. Daardoor kan van het huisje maar een klein gedeelte worden gebruikt. Deze situatie is vlak voor de winter erg zorgelijk want als je je huis niet warm kunt houden, overleef je het maar moeilijk. Dorcas helpt om dit op te lossen. Gelukkig kan onze granny - als het echt niet meer gaat - overnachten bij de plaatselijke kerk.

Koekjes

We hebben op het platteland de vriendelijkheid en gastvrijheid van de mensen mogen zien. Als het enigszins kan, geven ze aan de gasten wat ze maar kunnen. Dit uit zich door de kamer extra te verwarmen of hun gasten koekjes voor te zetten die voor henzelf normaal gesproken te duur zijn. De mensen hebben ons hart gestolen! 🍪





Hoofdstuk 5

Onze financiële middelen

5.1 Balans per 31 december 2016

In euro's

ACTIVA

Vaste activa

Immateriële vaste activa (B1)

146.517

290.632

Materiële vaste activa (B2)

3.057.232

2.721.609

3.203.749

3.012.241

Viottende activa

Vorraden (B3)

1.551.040

1.341.116

Vorderingen (B4)

1.481.182

1.375.139

Liquide middelen (B5)

3.742.311

4.554.707

6.774.533

7.270.962

Totaal

9.978.282

10.283.203

PASSIVA

Reserves en fondsen (B6)

Reserves

Reserve financiering activa

3.247.902

2.940.379

Continuïteitsreserve

922.839

488.381

4.170.741

3.428.760

Fondsen

Bestemmingsfonds projecten

2.709.753

2.630.665

6.880.494

6.059.425

Schulden

Langlopende schulden (B7)

343.607

407.141

Kortlopende schulden (B8)

2.754.181

3.816.637

Totaal

9.978.282

10.283.203

5.2 Staat van baten en lasten over 2016

In euro's

BATEN

	Boekjaar		Begroting Boekjaar		Voorgaand Boekjaar	
			1)		2)	
Particulieren (S1)	10.471.216		11.500.000		11.843.472	
Bedrijven (S2)	2.038.890		2.100.000		2.419.497	
Subsidies van overheden (S3)	11.917.016		9.962.414		6.432.552	
Verbonden organisaties zonder winststreven (S4)	107.990		150.000		204.082	
Andere organisaties zonder winststreven (S5)	2.647.849		2.167.500		2.581.878	
Som van de geworven baten	27.182.961		25.879.914		23.481.481	

Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten (S6)	3.064.909		2.918.391		2.687.953	
Overige baten	0		0		0	
Som van de baten	30.247.870		28.798.305		26.169.434	

LASTEN

Besteed aan doelstellingen (S7)

Voorlichting en bewustmaking	900.434		915.752		888.164	
Noodhulp	12.387.126		10.704.892		7.787.640	
Structurele hulp	6.240.435		8.308.948		7.934.128	
Sociale hulp	7.007.838		7.217.410		7.840.169	
	26.535.833		27.147.002		24.450.101	

Wervingskosten (S8)

	1.918.744		2.067.973		1.976.957	

Kosten beheer en administratie (S9)

	1.064.675		1.085.448		988.387	

Som van de lasten	29.519.252		30.300.424		27.415.445	
--------------------------	-------------------	--	-------------------	--	-------------------	--

Saldo vóór financiële baten en lasten

	728.618		-1.502.119		-1.246.011	
Saldo financiële baten en lasten	92.451		13.866		129.725	

Saldo van baten en lasten	821.069		-1.488.252		-1.116.286	
----------------------------------	----------------	--	-------------------	--	-------------------	--

RESULTAATBESTEMMING 2016

Toegevoegd/onttrokken aan

Reserve financiering activa	307.523
Continuïteitsreserve	434.458
Bestemmingsfonds projecten	79.088
	821.069

- 1) De weergegeven begroting voor 2016 is niet de begroting zoals opgenomen in het jaarverslag van 2015. In het voorjaar van 2016 is er een aangepaste begroting voor 2016 opgesteld, rekening houdend met de meest recente ontwikkelingen, waarna deze vervolgens door de Raad van Toezicht is goedgekeurd. Deze bijgestelde begroting is gedurende het grootste deel van het jaar leidend geweest om de realisatie te kunnen vergelijken. Daarom is er voor gekozen om deze bijgestelde begroting als vergelijking weer te geven.
- 2) De vergelijkende cijfers van 2015 zijn gereclassificeerd, als gevolg van de toepassing van de nieuwe Richtlijn 650 voor fondsenwervende organisaties. Zie hierover de uiteenzetting onder 5.3 onder 'Algemene Grondslagen'. >

LASTENVERDELING

Bestemming	doelstelling				kosten		totalen		
	voorlichting/ bewust- making	noodhulp	structurele hulp	sociale hulp	wervings- kosten	beheer & admin	totaal 2016	begroot 2016	totaal 2015
Lasten									
Directe projectbesteding geld en goederen	0	11.481.410	5.391.839	6.199.314	0	0	23.072.563	23.727.689	21.238.353
Lonen en salarissen	410.054	488.773	449.721	385.251	800.803	569.504	3.104.107	2.924.466	2.993.791
Sociale lasten	82.045	62.580	75.603	59.258	160.039	111.492	551.016	550.278	469.619
Pensioenlasten	41.061	41.248	41.891	34.682	80.148	56.491	295.520	296.144	248.557
Overige personeelskosten	85.762	85.715	87.316	72.217	167.397	117.958	616.366	602.529	573.022
Communicatiekosten	144.599	26.562	18.310	19.404	360.715	3.127	572.716	701.934	707.548
Huisvestingskosten	10.080	50.525	32.587	34.966	90.321	30.183	248.662	336.175	262.656
Logistiek/magazijn	0	2.460	5.424	85.269	11.644	0	104.798	131.850	120.241
Kantoor- en algemene kosten	88.372	107.040	97.616	83.889	172.593	122.854	672.363	730.156	537.363
Afschrijvingen	38.461	40.814	40.128	33.588	75.084	53.066	281.141	299.203	264.296
Totalen	900.434	12.387.126	6.240.435	7.007.838	1.918.744	1.064.675	29.519.252	30.300.424	27.415.445

Doelbestedingspercentage van de baten:

Bestedingen aan doelstelling/totale baten

Doelbestedingspercentage van de lasten:

Bestedingen aan doelstellingen/totale lasten

Wervingskostenpercentage van de geworven baten:

Wervingskosten/som van de geworven baten

Beheerskostenpercentage:

Kosten beheer en administratie/totale lasten

Boekjaar	Voorgaand boekjaar	Dorcas-norm
87,7%	93,4%	>85%
89,9%	89,2%	>85%
7,1%	8,4%	<10%
3,6%	3,6%	4%

De kernpercentages blijven alle geheel binnen de norm die we onszelf ten doel stellen. De doelbestedings-percentages zijn hoog, aangezien in 2016 nog belangrijke bestemmingsfondsen en nog niet bestede subsidies zijn uitgegeven ten behoeve van projecten. Het doelbestedingspercentage als percentage van de baten in 2015 was uitzonderlijk (te) hoog als gevolg van belangrijke overbestedingen van projectgelden in dat jaar.

Het wervingskostenpercentage was in 2016 laag als gevolg van het zwaarwegende aandeel van overheidssubsidies in de inkomsten. Deze brengen in verhouding minder fondsenwervende kosten met zich mee dan het werven van private fondsen. Het percentage in 2015 lag op een normaler niveau bij een mix tussen overheids- en private fondsen.

5.3 Algemene toelichting

Consolidatie

De Dorcas veldkantoren zijn in de meeste gevallen branchkantoren, die juridisch en financieel onderdeel uitmaken van stichting Dorcas Aid International. Daarom zijn de cijfers van de veldkantoren integraal opgenomen in deze jaarrekening.

Dorcas Roemenië en Dorcas Egypte zijn zelfstandige entiteiten met een eigen bestuur. Echter heeft (het

bestuur van) Stichting Dorcas Aid International doorslaggevende invloed op bestuur en beleid van deze organisaties, zodat ook de cijfers van deze twee veldkantoren integraal in deze cijfers zijn opgenomen.

Dorcas Roemenië heeft een 100% deelneming in een Roemeense besloten vennootschap, SC Mana Impex SRL. Deze vennootschap importeert tweedehands kleding die ze inkoopt bij Dorcas Nederland, om deze in Roemenië af te zetten binnen de tweedehands wholesale en retail markt. De daarmee te behalen winsten worden ter beschikking gesteld aan Dorcas Roemenië om er projecten mee te financieren. Deze Roemeense vennootschap zou eigenlijk geconsolideerd moeten worden in de onderhavige jaarrekening, maar gezien het niet-materiële karakter van de financiële betekenis van Mana en het moeizaam tijdig verkrijgen van de complete informatie om ordentelijk te kunnen consolideren, hebben we vooralsnog afgezien van consolidatie, conform RJ 217.304.

Stichting Dorcas Aid International heeft geen doorslaggevende invloed op bestuur en beleid van Dorcas Amerika, zodat deze organisatie niet is geconsolideerd in deze cijfers. Met Dorcas Amerika is er wel een 'Charter Agreement', waarin afspraken zijn opgenomen omtrent samenwerking met en fondsenwerving voor Dorcas projecten, zodat deze organisatie wel wordt aangemerkt als een 'verbonden organisatie'.

De banden die voorheen bestonden met Dorcas Hongarije zijn vorig boekjaar verbroken, waarbij is overeengekomen dat Dorcas Hongarije als zelfstandige organisatie verder gaat om armoede in eigen land te blijven bestrijden en kerken toe te rusten tot diaconale hulpverlening. Dorcas Hongarije maakt derhalve geen onderdeel meer uit van de Dorcas organisatie en de financiële informatie maakt daarom ook geen onderdeel meer uit van deze cijfers.

Algemene grondslagen

De jaarrekening is opgesteld in euro's, tenzij anders aangegeven.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur schattingen maakt die van invloed zijn op de verantwoorde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen hiervan afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld.

De jaarrekening is opgemaakt conform de Richtlijn Jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende Organisaties'.

De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft in de loop van 2016 een definitieve nieuwe richtlijn 650 gepubliceerd. Daarbij wordt aan organisaties de keus gelaten om de richtlijn al vanaf het jaar 2016 toe te passen, of laatstelijk vanaf het boekjaar 2017. Dorcas heeft er voor gekozen om de richtlijn reeds vanaf het boekjaar 2016 toe te passen. Daartoe zijn de vergelijkende cijfers aangepast (gereclassificeerd) conform de bepalingen van deze nieuwe richtlijn. Het uiteindelijke resultaat van het jaar 2015 wijzigt niet door de toepassing, noch wijzigt de vermogenspositie per 31 december 2015. In de balans per 31 december 2015 behoeften er geen aanpassingen plaats te vinden als gevolg van de toepassing van de nieuwe richtlijn.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de werkelijk betaalde kosten, met uitzondering van de goederen om niet, die gewaardeerd worden op geschatte waarde in het economisch verkeer.

De goederen in de tweedehands winkels worden niet in de waardering opgenomen. Zie de toelichting daarop onder de grondslag op de waardering van de activa.

Vreemde valuta

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt voor de maand waarin de transactie plaatsvindt. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden opgenomen tegen de aanschafwaarde, verminderd met de afschrijvingen, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Bij het bepalen van de restwaarde van de onroerende zaken wordt als richtlijn gehanteerd dat de gebouwen ten minste een restwaarde zullen hebben van de helft van de waarde in het economisch verkeer. Om extra kosten te voorkomen om deze restwaarde in het economisch verkeer elk jaar door middel van taxatie te moeten bepalen, wordt voor de onroerende zaken in Nederland uitgegaan van de jaarlijkse waardering voor de WOZ (Wet Onroerende Zaken). Voor de onroerende zaken in het buitenland wordt uitgegaan van de beschikbare gegevens, waarbij gebouwen roulerend om de paar jaar worden getaxeerd.

Afgeschreven wordt volgens het lineaire systeem, gebaseerd op de geschatte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Op grond en terreinen wordt niet afgeschreven. Herstel- en onderhoudskosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Bij het berekenen van de afschrijvingen wordt rekening gehouden met de bepaalde restwaarde. >

Vorraden

Gekochte goederen worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De voorraad goederen verkregen om niet wordt gewaardeerd tegen de reële waarde in het economisch verkeer in Nederland, onder aftrek van noodzakelijke voorzieningen, die bepaald worden aan de hand van - eventueel geschatte - ervaringscijfers voor incurantheid.

De per balansdatum nog niet gesorteerde en nog niet op kwaliteit beoordeelde goederen zijn niet opgenomen als voorraad, aangezien de waarde hiervan niet betrouwbaar is vast te stellen. Uitzondering hierop zijn de goederen verkregen uit de Dorcas Voedselactie die in november van elk jaar worden ingezameld. Voor zover die niet voor jaareinde zijn gesorteerd en opgeboekt, worden de in het nieuwe jaar uit de actie gesorteerde en opgeboekte goederen in de voorraad per jaareinde opgenomen, omdat de omvang ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Voorts wordt de voorraad tweedehands textiel zoals voorradig op de streekdepots per jaareinde geïnventariseerd en in de voorraad opgenomen.

De voorraad goederen in de Dorcas-winkels wordt op nihil gewaardeerd, daar de waarde niet betrouwbaar is vast te stellen. Dit heeft de volgende redenen:

Gezien de geringe waarde per artikel wordt er geen voorraadadministratie bijgehouden, waardoor de waarde moeilijk is vast te stellen.

Verder is de onmiddellijke liquidatiewaarde van de voorraden in de winkels als geheel waarschijnlijk zeer miniem, zo niet negatief. De aanwezige voorraden hebben alleen waarde in de context van de voortgezette exploitatie van de winkels door de vrijwilligers. Derhalve hebben we besloten om de voorraden niet op te nemen.

Vorderingen

Vorderingen zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, waar nodig onder aftrek van een voorziening wegens mogelijke oninbaarheid.

Reserves en fondsen

De Reserve financiering activa is bepaald als benodigde vaste financiering voor de vaste activa en 25% van de voorraden, onder aftrek van de langlopende financieringen. De omvang van deze reserve wordt thans elk jaar opnieuw vastgesteld aan de hand van de balanspositie.

De Continuïteitsreserve dient ter financiering voor 1) het opvangen van het seizoenmatige karakter van het inkomen gedurende het jaar en 2) het opvangen van afwijkingen in het begrote inkomen, zodat bij tegenvallende inkomsten zowel de organisatie in binnen- en buitenland alsook de uitvoering van de projecten beheerst kunnen worden aangepast aan de tegenvallende inkomsten. De totale continuïteitsreserve voor de gehele Dorcas-organisatie zal de komende jaren worden opgebouwd tot een totaal van ten minste € 3 miljoen.

De beoogde omvang is beduidend lager dan de maximale norm die het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) en Goede Doelen Nederland (brancheorganisatie) hanteren van 1,5 maal de jaarlijkse kosten van de werkorganisatie, hetgeen voor Dorcas een reserve zou inhouden van zo'n € 10 miljoen. Dorcas vindt echter de norm van Goede Doelen Nederland erg ruim en wil zorgen dat er door lagere, doch verantwoorde reserves eerder gelden aan de projecten worden besteed.

De bestemmingsfondsen betreffen specifiek voor projecten ontvangen giften (uitgezonderd overheidssubsidies) voor zover deze nog niet besteed zijn.

Als na afloop van een project permanent een overschot resteert, is het bestuur gerechtigd daar een andere bestemming aan te geven. Deze bestemming zal zoveel mogelijk in de lijn liggen met de originele bestemming van de baten.

Alle bestemmingsfondsen kunnen voor de financiering van de projecten voor het volgende jaar ingezet worden.

Indien er in een periode van één of meerdere jaren teveel gelden zijn besteed aan projecten die geheel uit geormerkte bijdragen worden gefinancierd, dan worden er voor die projecten negatieve bestemmingsfondsen aangehouden, daar de teveel bestede bedragen gekort moeten worden op de bestedingen in het komend jaar.

Overige

Niet in de balans opgenomen verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Overige activa en passiva worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, tenzij anders is vermeld.

Grondslagen voor de bepaling van de financiële uitkomst

Baten

Ontvangsten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Opbrengsten vanwege giften en donaties worden verantwoord op het moment van ontvangst, tenzij deze specifiek voor een bepaalde periode zijn geormerkt, waarbij ze voor zover mogelijk in die bepaalde periode worden verantwoord.

Overheidssubsidies worden ingevolge RJ 274.108 tot het inkomen gerekend, wanneer ze daadwerkelijk besteed zijn. In een jaar waarin er sprake is van ontvangen, maar nog niet bestede overheidssubsidies, worden deze aan het einde van het jaar aangemerkt als vooruitontvangen bedragen en op de balans opgenomen als kortlopende schulden. Wanneer ze in het jaar daarna alsnog worden besteed, worden ze in dat jaar ook als inkomen verantwoord.

Nalatenschappen worden verantwoord op het moment dat de omvang betrouwbaar vastgesteld kan worden.

Giften in natura worden gewaardeerd tegen waarde in het economisch verkeer.

De opbrengsten van verkochte artikelen (boeken, kleding en overige gebruikte goederen) worden verantwoord in het jaar waarin de

artikelen geleverd zijn.

Kosten

Kosten worden ten laste van het resultaat gebracht in het jaar waarop deze betrekking hebben.

Personele kosten

Salarissen en sociale lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarin deze verschuldigd zijn, in overeenstemming met de arbeidsovereenkomsten.

De stichting heeft in Nederland een pensioenregeling die is ondergebracht bij een verzekeraar en waarbij alle jaarlijkse premies als lasten worden verantwoord. Premie aanpassingen als gevolg van salarisaanpassingen werken alleen maar door in de toekomstige pensioenpremies en hebben geen gevolg voor de in de afgelopen jaren betaalde premies.

Belastingen

De stichting is niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting, noch in Nederland, noch in de projectlanden, dan wel zijn er vrijstellingen voor de normaal gesproken belaste activiteiten van de stichting vanwege het fondsenwervende karakter en besteding in het kader van het goede doel, zodat er in de staat van baten en lasten geen kosten voor vennootschapsbelasting of andere belastingen naar de winst zijn opgenomen.

De stichting is in Nederland voor bepaalde activiteiten belastingplichtig voor de omzetbelasting. Dientengevolge wordt de voorbelasting op belaste activiteiten in de aangifte omzetbelasting verrekend, alsmede een deel van de voorbelasting op de algemene kosten. In de jaarrekening zijn de bedragen exclusief omzetbelasting opgenomen.

Beleggings- en vermogensbeleid

Dorcas heeft het beleid dat er geen middelen worden belegd en dat er zo min mogelijk wordt gereserveerd, doch wel rekening houdende met een prudent reservebeleid.

Eventuele tijdelijk overtollige liquide middelen worden zo risicoloos mogelijk vastgelegd op een spaarrekening bij zo betrouwbaar mogelijke banken.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen kasstromen uit operationele activiteiten en kasstromen uit financierings- en investeringsactiviteiten. De gegevens voor het kasstroomoverzicht komen rechtstreeks uit de staat van baten en lasten, dan wel uit de mutaties in de balansposten volgens de begin- en eindbalans.

5.4 Toelichting op de balans

ACTIVA

Immateriële vaste activa (B1)

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

Aanschafwaarde per 1 januari

Gecumuleerde afschrijvingen 1 januari

Boekwaarde per 1 januari

Investerings

Afschrijving

Aanschafwaarde desinvesteringen

Afschrijving op desinvesteringen

Mutaties boekjaar

Aanschafwaarde

Gecumuleerde afschrijvingen

Boekwaarde per 31 december

Softwareontwikkelingen

525.538

-234.906

290.632

10.760

-154.875

0

0

-144.115

536.298

-389.781

146.517

De afschrijvingen zijn berekend op 30% van de aanschafwaarde. De immateriële vaste activa worden geheel aangewend voor de bedrijfsvoering. De 'bedrijfsvoering' wordt hierbij opgevat als fondsenwerving en beheer en administratie (inclusief HRM).

Materiële vaste activa (B2)

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

	Onroerende zaken	Inventaris	Vervoermiddelen	In uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari	2.412.140	346.854	558.807	263.773	3.581.574
Gecumuleerde afschrijvingen 1 januari	-433.475	-156.380	-270.110	0	-859.965
Boekwaarde per 1 januari	1.978.665	190.474	288.697	263.773	2.721.609
Herclassificatie investeringswaarde	263.773	0	0	-263.773	0
Herclassificatie cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
Investeringsen	401.727	114.228	58.244	0	574.199
Afschrijving	-53.523	-79.350	-100.985	0	-233.858
Aanschafwaarde desinvesteringen	0	0	-18.005	0	-18.005
Afschrijving op desinvesteringen	0	0	13.287	0	13.287
Mutaties boekjaar	611.977	34.878	-47.459	-263.773	335.623
Aanschafwaarde	3.077.640	461.082	599.046	0	4.137.768
Gecumuleerde afschrijvingen	-486.998	-235.730	-357.808	0	-1.080.536
Boekwaarde per 31 december	2.590.642	225.352	241.238	0	3.057.232

De afschrijvingen zijn berekend naar de volgende percentages:

Onroerende zaken (inclusief huurdersbelangen)	0-10
Inventaris	20-30
Vervoermiddelen nieuw en alle vrachtauto's/opleggers	20
Vervoermiddelen, personenauto's gebruikt	30

Van de afschrijvingen is er een bedrag van € 96.629 verantwoord onder de lokale winkelkosten van de Dorcas-winkels, € 7.944 als nationale winkelkosten en € 3.019 als kosten op de overige verkopen. Al deze drie afschrijvingsposten komen derhalve in mindering op 'Baten als tegenprestatie voor de levering van producten'.

Van de materiële vaste activa wordt per balansdatum voor een totale boekwaarde van bijna € 1.600.000 aangewend voor de bedrijfsvoering en eveneens voor een totale boekwaarde van ruim € 1.600.000 voor directe aanwending in het kader van de doelstelling.

De 'bedrijfsvoering' wordt hierbij opgevat als: fondsenwerving, inclusief de Dorcas-winkels, beheer en administratie en ondersteunende diensten. 'Directe aanwending in het kader van de doelstelling' wordt hierbij opgevat als: alle materiële activa die direct in de doellanden worden gebruikt bij de implementatie van projecten en alle materiële vaste activa die worden ingezet bij project monitoring, -ontwerp en -aansturing.

Vorraden (B3)

Bestemd voor bedrijfsvoering:

Verkoopartikelen/promotiemateriaal

Bestemd voor doelstelling:

Goederen om niet

Saldo per 31 december

Boekjaar	Voorgaand boekjaar
3.546	17.791
1.547.494	1.323.325
1.551.040	1.341.116

Vorderingen (B4)

Debiteuren

Stand per 31 december

Voorziening dubieuze debiteuren

Saldo per 31 december

Overige vorderingen en overlopende activa

Vooruitbetaalde kosten

Nog te ontvangen nalatenschappen

Rekening-courant St. Antwoord

Rekening-courant Dorcas Aid America

Diverse vorderingen

Saldo per 31 december

Boekjaar	Voorgaand boekjaar
79.045	72.621
0	0
79.045	72.621
54.395	76.924
566.355	643.646
9.361	4.642
13.629	4.814
758.397	572.492
1.402.137	1.302.518
1.481.182	1.375.139

Liquide middelen (B5)

Kassen/banken hoofdkantoor

Kassen/banken winkels

Kassen/banken werk/bedrijvengroepen

Kassen/banken veldkantoren minus cheques

Gelden onderweg (kruisposten)

Boekjaar	Voorgaand boekjaar
2.772.065	3.667.532
188.221	108.142
83.420	37.352
629.039	632.829
69.566	108.852
3.742.311	4.554.707

De liquide middelen staan voor een bedrag van € 69.395 niet ter vrije beschikking. Deze worden door de Rabobank op een dekkingsrekening gehouden, als onderpand voor afgegeven bankgaranties ten behoeve van huurovereenkomsten.

De liquide middelen zijn overwegend te kwalificeren als liquiditeitsbuffer, in die zin dat deze de liquiditeitsvariëaties gedurende het volgende boekjaar kunnen opvangen en als financiering van de nog te besteden bestemmingsfondsen.

PASSIVA

Reserves en fondsen (B6)

Reserves

Reserve financiering activa

Stand per 1 januari

Toevoeging/onttrekking uit resultaatbestemming

Stand per 31 december

Continuïteitsreserve

Stand per 1 januari vóór fouterstel

Retrospectief fouterstel schatting voorraadwaarde Dorcas-winkels

Stand per 1 januari na fouterstel

Toegevoegd/onttrokken uit de resultaatbestemming

Stand per 31 december

Boekjaar	Voorgaand boekjaar
2.940.379	2.200.000
307.523	740.379
3.247.902	2.940.379
488.381	2.196.066
0	-330.144
488.381	1.865.922
434.458	-1.377.541
922.839	488.381

Er worden drie soorten reserves en/of fondsen onderscheiden:

1. Bestemmingsfondsen (zie hierna), waarop een bestedingsverplichting rust, maar ingevolge de bepalingen van Richtlijn 650 als eigen vermogen dienen te worden gepresenteerd.
2. Reserve financiering activa, ter financiering van de activa.
3. Continuïteitsreserve, om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De Continuïteitsreserve wordt gevormd als financiering voor 1) het opvangen van het seizoenmatige karakter van het inkomen gedurende het jaar; en 2) het opvangen van afwijkingen in het begrote inkomen, zodat bij tegenvallende inkomsten zowel de organisatie in binnen- en buitenland alsook

de uitvoering van de projecten beheerst kunnen worden aangepast aan de tegenvallende inkomsten.

De reserve financiering activa wordt elk jaar per jaareinde vastgesteld op basis van de uitgangspunten, zoals onder de grondslagen van waardering opgenomen. Gezien de toename van het belang van de materiële vaste activa (onder andere door de investering in een gebouw in Tanzania), diende er een dotatie aan deze reserve plaats te vinden.

De continuïteitsreserve was vorig jaar door een (te) forse projectbesteding op een laag niveau terecht gekomen. Uit de resultaatbestemming van dit boekjaar is deze weer iets verder aangesterkt, doch staat nog op een te laag niveau om te dienen als een veilige buffer. Derhalve is het voornemen om deze reserve gedurende 2017 en 2018 verder aan te >



sterken. Dit blijkt onder andere uit de begroting voor 2017 (zie bijlage a) die een surplus aangeeft, zodat de continuïteitsreserve verder aangevuld kan worden.

Fondsen

De bestemmingsfondsen betreffen specifiek voor projecten ontvangen giften, subsidies en overige baten die nog niet besteed zijn. Als na afloop van een project permanent een overschot resteert, is het bestuur gerechtigd daar een andere bestemming aan te geven. Deze bestemming zal zo veel mogelijk in de lijn liggen met de originele bestemming van de baten. Hier wordt zorgvuldig mee omgegaan.

Alle bestemmingsfondsen kunnen voor de financiering van de projecten in 2017 ingezet worden. De omvang van de bestemmingsfondsen is nagenoeg gelijk gebleven.

Bij het interpreteren van de term 'resultaat' (of 'winst' of 'verlies') moet bij een fondsenwervende organisatie goed in ogenschouw worden genomen, wat de systematiek is achter de resultaatbepaling. Indien in een jaar inkomsten worden ontvangen, dan worden die tot het resultaat gerekend, ook indien deze inkomsten in dat jaar nog niet zijn uitgegeven aan het project waarvoor de inkomsten zijn ontvangen. De uitgaven van deze inkomsten aan het project waarvoor ze zijn ontvangen, wordt tot de

kosten gerekend, in het jaar waarin deze daadwerkelijk worden besteed. Daardoor

vinden bij dit soort organisaties grote fluctuaties plaats in het 'resultaat' en kan het fluctueren in een groot overschot (2016: € 821.069), naar een groot tekort, zoals in 2015 (€ 1.116.286). De termen zoals 'winst', 'verlies', 'overschot', 'tekort' en 'resultaat' moeten dus met de nodige terughoudendheid worden gehanteerd in een fondsenwervende hulporganisatie.

Naast de bestemmingsgiften die nog niet tot besteding hebben geleid en derhalve worden toegevoegd aan de bestemmingsfondsen, is er ook nog een totaalbedrag van € 1.459.943 aan overheidssubsidies ontvangen, welke nog niet zijn besteed. Deze worden in 2016 nog niet tot het inkomen gerekend, doch ingevolge RJ 274.108 als kortlopende schuld opgenomen. Aan het begin van het boekjaar bedroegen deze nog niet bestede overheidssubsidies € 2.780.381.

Een nominatieve specificatie van de bestemmingsfondsen per project is in de boekhouding aanwezig.

Het verloop van de totale bestemmingsfondsen per categorie kan als volgt worden weergegeven:

In Irak hebben we ons hard ingezet om voedsel en medische zorg te geven aan mensen die ontheemd geraakt zijn door het geweld in Mosul

	Saldi per begin boekjaar	Onttrekking en toevoeging in het boekjaar	Saldi per eind boekjaar
Noodhulp	2.191.995	-67.961	2.124.034
Structurele hulp	422.035	112.574	534.609
Sociale hulp	16.635	34.475	51.110
	2.630.665	79.088	2.709.753

Langlopende schulden (B7)

Onderhandse leningen

	Boekjaar	Vorig boekjaar
Stand 1 januari	240.616	351.375
Bij: opgenomen	0	0
Af: afgelost	-43.954	-110.759
Totaal	196.662	240.616
Verantwoord onder kortlopende schulden	-73.454	-74.862
Stand per 31 december	123.208	165.754

Deze leningen worden verder onderverdeeld in:

Leningen met een looptijd korter dan 5 jaar	148.954	193.816
Leningen met een looptijd langer dan 5 jaar	47.708	46.800
Totaal	196.662	240.616

Dit betreft diverse onderhandse leningen. Er zijn geen zekerheden gesteld. De thans lopende leningen zijn rentevrij.

Hypothecaire geldleningen

Stand 1 januari	268.047	301.363
Bij: opgenomen	0	0
Af: aflossingen boekjaar	-26.660	-33.316
Totaal	241.387	268.047
Verantwoord onder kortlopende schulden	-20.988	-26.660
Stand per 31 december	220.399	241.387

Deze hypothecaire leningen worden verder onderverdeeld in:

Leningen met een looptijd korter dan 5 jaar	83.952	89.624
Leningen met een looptijd langer dan 5 jaar	157.435	178.423
Totaal	241.387	268.047
Totaal langlopende schulden	343.607	407.141

De hypothecaire geldlening voor de panden in Andijk is in het boekjaar geheel afgelost. De hypothecaire inschrijving is vervolgens doorgehaald.

Er zijn twee hypothecaire geldleningen voor het pand van de Dorcas-winkel in Nijverdal. Er zijn twee gelijke leningen met elk een oorspronkelijke grootte van € 115.000. De ene hypothecaire geldlening heeft een rente van 6,1% die tot 16 december 2019 vast staat. De andere hypothecaire geldlening heeft een rente van 3,6% die voor 5 jaar vast staat tot eind 2019. De aflossing voor elk van deze leningen

bedraagt € 1.149 per kwartaal. Als zekerheid geldt het winkelpand in Nijverdal.

Er is tot slot één hypothecaire geldlening voor het pand van de Dorcas-winkel in Bergambacht, die in het jaar 2013 is opgenomen ter financiering van de aankoop van een uitbreiding van het winkelpand tot een hoofdsom van € 118.000. De lening heeft een rentevast periode van vijf jaar t/m 31 mei 2019 van 3,55%. Er wordt € 983 per maand afgelost. Als zekerheid geldt het winkelpand in Bergambacht.

Kortlopende schulden (B8)

Schulden aan kredietinstellingen/leningen

Aflossingsverplichting hypothecaire geldlening

Aflossingsverplichtingen onderhandse leningen

Totaal

Crediteuren

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Omzetbelasting

Loonheffingen en sociale premies

Saldo per 31 december

Overige schulden

Nog niet bestede overheidssubsidies

Vakantiegeld

Vakantiedagen

Rekening-courant DFO Hongarije

Nog te betalen kosten

Saldo per 31 december

Totaal kortlopende schulden per 31 december

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

De stichting is meerjarige verplichtingen aangegaan voor de huur van depots voor een bedrag van circa € 55.000 per jaar. De huurverplichtingen voor depots zijn over het algemeen huurcontracten met een duur

van één jaar, met automatische verlenging bij niet-opzegging.

De stichting is meerjarige verplichtingen aangegaan voor de huur van bedrijfsruimten voor de Dorcas-winkels voor een bedrag van bijna € 948.000 per

Boekjaar	Vorig boekjaar
20.988	26.660
73.454	74.862
94.442	101.522
218.197	242.025
149.869	121.389
98.192	89.518
248.061	210.907
1.459.943	2.780.381
126.514	129.205
59.555	60.968
0	23.118
547.469	268.511
2.193.481	3.262.183
2.754.181	3.816.637

jaar. Er is hierbij sprake van een veelheid aan huurcontracten. De meeste contracten zijn aangegaan voor een periode van vijf jaren, doch aangezien de begindata van de contracten onderling verschillen, is de totale looptijd niet exact vast te stellen, doch is naar schatting tussen de twee en drie jaren.

Vanaf 2013 is de stichting gaan werken met driejarige partner/projectovereenkomsten, waarbij met partnerorganisaties afspraken zijn gemaakt over de implementatie en financiering van de projecten. Voorheen werden deze overeenkomsten per jaar afgesloten. Uit hoofde van deze driejarige overeenkomsten heeft de stichting de voorwaardelijke principeverplichting om de projecten meerjarig te financieren. Ten tijde van het opmaken van deze jaarrekening betreft dit voor het jaar 2017 een voorwaardelijke verplichting van circa € 13,4 miljoen, voor 2018 € 2,4 miljoen, voor 2019 bijna € 673.000 en voor 2020 € 61.000.

De stichting heeft een totaal van € 60.000 aan herroepelijke schenkingen ontvangen. De schenker heeft de bevoegdheid om de schenkingen te herroepen zonder opgaaf van reden, ofwel de schenkingen om te zetten in onherroepelijke schenkingen. Indien de schenkingen worden herroepen, dan heeft de stichting ten minste één jaar de tijd om de herroepen schenking(en) terug te

betalen, zonder dat er rente verschuldigd wordt.

De stichting is in 2016 voor een totaal aan investeringsverplichtingen aangegaan van € 45.500, die in 2017 hun beslag hebben gekregen en zullen krijgen. Het betreft een restbetaling voor het nieuwe gebouw in Tanzania ad € 18.250 en een tweetal auto's voor in totaal € 27.250.

Er lopen een zestal operationele leasecontracten inzake auto's en bestelbussen, die in 2013, begin 2014 en begin 2016 zijn aangevangen, voor een totaalbedrag van circa € 68.500 per jaar, inclusief brandstofvoorschotten. Deze leasecontracten elk lopen vier, danwel vijf jaar. Tevens zijn er lopende leaseovereenkomsten en onderhoudsovereenkomsten voor de kopieer/print faciliteiten voor een totaalbedrag van € 20.200 per jaar. Deze overeenkomsten lopen vanaf 2013 tot en met 2018.

Ingevolge beschikkingen van het Ministerie voor Buitenlandse Zaken, de EU, RVO en de UN heeft Dorcas in de periode na balansdatum (2016 t/m 2019) nog recht op een totaalbedrag voor nog niet in de balans opgenomen subsidies van bijna € 2,265 miljoen voor diverse projecten, en van andere organisaties zonder winststreven voor bijna € 217.000. >

5.5 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

	Boekjaar		Begroting Boekjaar		Voorgaand Boekjaar	
BATEN						
Particulieren (S1)						
Collecten	107.862				104.576	
Nalatenschappen	627.839				813.428	
Sponsorships	2.615.010				2.594.891	
Donaties/giften geormerkt Nederland	779.143				894.830	
Donaties/giften ongeormerkt Nederland	2.312.406				2.908.256	
Donaties/giften geormerkt veldkantoren	123.361				98.006	

Vervolg: Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Donaties/giften ongeoormerkt veldkantoren	72.219			87.212	
Netto opbrengsten werkgroepen	134.888			168.709	
Goederen via depots	3.682.902			4.149.636	
Goederen via veldkantoren	15.586			23.928	
	10.471.216		11.500.000		11.843.472

Bedrijven (S2)

Donaties/giften geoormerkt Nederland	630.547			906.979	
Donaties/giften ongeoormerkt Nederland	238.490			231.728	
Donaties/giften geoormerkt Egypte	1.453			0	
Goederen van bedrijven	1.168.400			1.280.790	
	2.038.890		2.100.000		2.419.497

Subsidies van overheden (S3)

OCHA/UN, via veldkantoor Libanon	0			17.856	
WFP/Zuid Soedan	12.018			63.902	
WFP/Zuid Soedan goederen	0			26.655	
WFP/via veldkantoor Libanon	0			21.890	
UN/via veldkantoor Irak voor IDP's	242.925			0	
Unicef/via veldkantoor Irak, goederen	35.287			0	
EU/Albania, from Trash to Cash	1.427			3.469	
EU embassades/via veldkantoor Egypte	47.448			40.196	
EU/VTC's Zuid Soedan	189.635			0	
Iraq/medicijnen van Dohuk Ministry of Health	0			6.474	
GiZ via WHH/via veldkantoor Irak, winterhulp IDP's	492.202			0	
BuZa/protracted crisis Horn of Africa	1.398.497			1.350.376	
BuZa/Syrian refugees in Libanon	623.820			747.961	
BuZa/Noord-Irak, via Cordaid	529.631			904.427	
BuZa/Syrië, via ZOA	1.026.685			968.333	
BuZa/Zuid-Soedan, via Save the Children	778.611			1.196.974	
BuZa/Ethiopië, via World Vision	1.171.106			177.691	
BuZa/Oekraïne	4.667.981			0	
BuZa/Somalië, via Care Nederland	390.361			0	
MFS 2/Prisma	111.064			781.953	

Nederlandse gemeenten	11.550				10.980	
RVO/Ethiopië, dairy equipment	186.768				113.414	
	11.917.016			9.962.414		6.432.552

Verbonden organisaties zonder winststreven (S4)

Stichting Vrienden van Dorcas Woudenberg	65.841				67.600	
Dorcas USA	42.149				136.482	
	107.990			150.000		204.082

Andere organisaties zonder winststreven (S5)

ZOA/Oekraïne	5.200				57.000	
ZOA/Libanon	11.396				0	
Mary's Meals/Libanon	63.493				0	
TEAR/vluchtelingen in Macedonië	40.666				80.697	
Red een Kind/vluchtelingen in Macedonië	0				31.359	
Woord en Daad/IDP's Noord-Irak	0				20.000	
Woord en Daad/Ethiopië	41.617				0	
Stop Aids Now/Ethiopië	29.267				0	
Edukans voor VTC's in Zuid Soedan	31.250				0	
Light for the World voor VTC's in Zuid Soedan	28.750				0	
Kom over en Help/via veldkantoor Albanië	48.696				0	
ICCO/via veldkantoor Ethiopië	2.000				82.586	
NGO's/via veldkantoor Egypte	15.835				46.166	
Samaritan's Purse/vluchtelingen in Macedonië	0				43.605	
Pre-emptive Love Coalition/Syrië	523.819				0	
Gereformeerde Zendingsbond	4.000				22.331	
Kids Alive	35.669				35.344	
Zendings-Diaconessenhuis Amerongen/Oekraïne	0				5.300	
Verein Kinderheim Selam/Ethiopië melkproject	35.091				29.617	
Aqua 4 All	0				36.230	
EO Metterdaad/Prisma	179.554				400.931	
Kerken, geormerkt	293.068				641.520	

Vervolg: Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Kerken, ongeoormerkt	241.975			237.650	
Buitenlandse kerken	84.184			0	
Andere ongenoemde organisaties	932.319			811.543	
	2.647.849		2.167.500		2.581.878
	27.182.961		25.879.914		23.481.481

De totale geworven baten namen met ruim € 3,7 miljoen of met bijna 16% toe. De verschuivingen tussen de diverse soorten van baten zijn opvallend:

- ▶ De baten van particulieren namen met bijna € 1,4 miljoen af, waarvan € 475.000 in de vorm van goederen en bijna € 900.000 in geld;
- ▶ De baten van bedrijven namen ook af met € 380.000, waarvan € 112.000 in goederen en € 268.000 in geld;
- ▶ De baten uit subsidies van nationale en supranationale overheden verdubbelden bijna, omdat er nagenoeg € 5,5 miljoen aan extra subsidies werden besteed; daarin moet wel worden meegenomen dat subsidies pas als inkomsten worden verantwoord, indien ze ook besteed zijn. Het moment van ontvangst kan dus voor een deel al in een eerder jaar liggen. De subsidies maakten in 2016 bijna 44% van de totaal geworven baten uit;
- ▶ De baten uit verbonden organisaties bleven vooral achter als gevolg van de tegenvallende inkomsten uit Dorcas Amerika.
- ▶ De baten van andere organisaties zonder winstoogmerk zijn nog iets verder gestegen. De inkomsten via EO Metterdaad waren in 2016 belangrijk lager dan in 2015, maar deze werden meer dan goedgemaakt door inkomsten van andere organisaties, waaronder van de Pre-Emptive Love Coalition voor Syrië.

Vervolg: Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>Het verloop van de subsidies van overheden laat zich als volgt weergeven:</i>					
In vorig boekjaar ontvangen, doch toen nog niet besteed	2.780.381				937.842
In boekjaar uitgegeven, maar nog niet ontvangen subsidies	0				102.972
In dit boekjaar ontvangen en in dit boekjaar besteed	10.596.578				8.172.119
In dit boekjaar ontvangen, maar nog niet in dit boekjaar besteed	-1.459.943				-2.780.381
In dit boekjaar als inkomen verantwoord	11.917.016				6.432.552

Elke subsidie wordt in een beschikking vastgesteld, waarin de voorwaarden, het bestedingsdoel en de verplichtingen worden overeengekomen. Meestal dienen de gelden binnen een bepaalde tijdstermijn besteed te zijn en besteding dient niet buiten de termijn plaats te vinden. De subsidie heeft een plafond, waarboven geen subsidie van gemaakte projectkosten zal plaatsvinden. Voor sommige subsidies geldt een 'eigen bijdrage', die Dorcas uit andere middelen dient te betalen, meestal uit private wervingsbronnen. Indien een subsidie

niet geheel wordt besteed aan het doel waarvoor deze wordt verstrekt, dan dient het teveel ontvangen subsidiebedrag terugbetaald te worden.

Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten (S6)

De netto baten uit verkopen laten zich als volgt samenvatten:

	Winkels	Kleding etc	Totaal
Omzet exclusief BTW	4.484.341	450.769	4.935.110
Kosten lokaal niveau	-1.494.716	-47.793	-1.542.509
Kosten nationaal niveau	-237.968	-89.724	-327.692
	2.751.657	313.252	3.064.909

De vergelijkende cijfers voor het jaar 2015 zijn als volgt:

Omzet exclusief BTW	3.864.549	484.538	4.349.087
Kosten lokaal niveau	-1.371.293	-26.886	-1.398.179
Kosten nationaal niveau	-198.459	-62.492	-260.951
Mutatie voorraad		-1.988	-1.988
	2.294.797	393.172	2.687.969

De netto inkomsten van de winkels stegen weer fors met bijna € 457.000. Er kwamen een aantal nieuwe winkels bij en andere winkels zijn verbouwd en uitgebreid. De winkels zijn een belangrijke bron van inkomsten geworden voor Dorcas en als zodanig een belangrijke financier van de duurzame ontwikkelingsprojecten.

De verkoop van kleding en dergelijke is juist wat gedaald, onder andere door lagere textielprijzen. Er kwam zo'n € 80.000 netto minder binnen voor deze verkopen. De in mindering gebrachte kosten betreffen ingekochte goederen en diensten en de kosten die direct toegerekend dienen te worden aan de verkoopinspanningen, zoals de begeleiding van de winkels door het winkelteam vanuit het hoofdkantoor, de winkelhuur, energie en andere directe kosten van de Dorcas-winkels en voor wat de overige verkopen (kleding etc.) betreft de direct aan deze verkopen toe te rekenen kosten, waaronder in 2016 ook voorgesloten transportkosten.

De Dorcas-winkels worden geheel gerund door vrijwilligers. Elke winkel heeft een niet-formeel 'bestuur' dat de winkel aanstuurt en alle functies in de winkel worden uitgevoerd door vrijwilligers. Daar ligt de sterke fondsenwervende kracht van de Dorcas-winkels. Bovendien geeft het samenwerken van de vrijwilligers een stevige, sociale band en een nuttige en zingevende tijdsbesteding in het teken van de arme medemens.

Het gegeven dat de Dorcas-winkels worden gerund door vrijwilligers, betekent ook dat niet altijd de formele beheersingsmaatregelen genomen kunnen worden, als bij werknemers het geval zou zijn. Alhoewel in alle Dorcas-winkels de interne beheersingsmaatregelen aanwezig zijn en in grote lijnen gevolgd worden, is de formele vastlegging van de opvolging niet in alle gevallen aanwezig of mogelijk.

Voorts wordt in de Dorcas-winkels gewerkt met tweedehands artikelen die meestal om niet worden

verkregen en een beperkte waarde hebben. Door de combinatie van het werken met vrijwilligers en de beperkte waarde van tweedehands artikelen, is het bedrijfseconomisch en praktisch niet doenlijk om een voorraadregistratiesysteem te implementeren, waardoor er een te volgen goederenbeweging inzichtelijk wordt gemaakt, zodat er meer zekerheid verkregen kan worden ten aanzien van de volledigheid van de verantwoorde omzet. Vanuit het hoofdkantoor wordt er met de winkels regelmatig gekeken naar de financiële en andere beheersingsmaatregelen bij de Dorcas-winkels, ten einde te komen tot een zo optimaal mogelijk functionerende interne controle. Deze cyclus is in 2014 ingezet en de bedoeling is dat elke winkel éénmaal in de drie jaar onder het vergrootglas wordt gelegd. Dat betekent dat eind 2016 weliswaar de meeste van de Dorcas-winkels deze 'check-up' heeft ondergaan (zeker als het aandeel in de omzet in oogenschouw wordt genomen), doch dat nog niet alle winkels zijn bekeken. Al met al denkt de directie van Dorcas dat al het mogelijke gedaan wordt om de Dorcas-winkels ordentelijk en integer te exploiteren en dat de maximale maatregelen zijn genomen om de volledigheid van de omzet te garanderen, doch dat vanwege de bijzondere kenmerken van de winkels (vrijwilligers, tweedehands goederen met meestal geringe waarde) er vanuit controle-technische invalshoeken hiaten blijven, die niet of slechts tegen onevenredig hoge kosten en/of (terechte) weerstand van vrijwilligers afgedicht kunnen worden.

Toekomstbestendigheid van het inkomen

Er wordt bij Dorcas ruime aandacht besteed aan de toekomstbestendigheid van het inkomen in de komende jaren. Waar Dorcas de komende jaren uitbreiding van de inkomsten verwacht, valt als volgt weer te geven:

- ▶ Dorcas winkels; in 2016 groeiden de netto inkomsten van de winkels met bijna een half miljoen euro. Ook voor 2017 wordt weer een groei voorzien, mede vanwege het gegeven dat er in de tweede helft van 2016 een aantal nieuwe winkels zijn geopend en er ook in 2017 wederom een aantal winkels zal bijkomen.
- ▶ Nederlandse vermogensfondsen; hier liggen nog veel verdere kansen voor Dorcas, mede door de mogelijkheden van een gevoeld 'eigenaarschap'

van de fondsen bij de uit te voeren projecten.

- ▶ Het gegeven dat Dorcas door het Ministerie van Buitenlandse Zaken is gekozen als één van de strategische partners in het Dutch Relief Alliance, geeft veel mogelijkheden om in voorkomende relevante gevallen in aanmerking te komen voor overheidssubsidies.
- ▶ Door de betrokkenheid bij de Dutch Relief Alliance en het verkrijgen van overheidssubsidies van de Nederlandse overheid, opent dat deuren naar andere institutionele fondsen. In 2015 en 2016 zijn er diverse successen behaald op dit gebied en voor de toekomst zijn er nog vele mogelijkheden, waarbij Dorcas z'n strategische capaciteit heeft versterkt.
- ▶ Naar de toekomst toe zal Dorcas steeds minder goederen naar projectlanden brengen. Allereerst omdat het tegenwoordig minder gezien wordt als een vorm van duurzame ontwikkeling. Daarom zullen goederen alleen nog maar een rol blijven spelen in programma's die ingebed zijn in meeromvattende programma's, waarin begunstigden worden aangemoedigd om zelf initiatieven te nemen om de cirkel van armoede te doorbreken. Daarnaast sluiten steeds meer landen de grenzen voor tweedehands goederen als vorm van hulpverlening. Dorcas heeft in het verleden een apparaat opgebouwd om goederen te verwerken. Voor de toekomst voorzien wij dat enerzijds het te gelde maken van goederen een grotere vorm van financiering voor projecten kan worden en anderzijds dat de inzameling een meer specialistisch karakter krijgt, vanwege het gegeven dat het zenden van goederen naar noodhulpprojecten nog wel opportuun blijft en mogelijk nog actueler is dan voorheen.
- ▶ Kerken in Nederland weten Dorcas steeds meer en vaker te vinden om uitdrukking te geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid bij de zorg voor de armen. Hier liggen nog prachtige kansen. In 2016 was er aanzienlijk minder inkomen van Nederlandse kerken dan in 2015, omdat er in 2016 veel minder geld voor noodhulp is gegeven in vergelijking tot dat jaar.

Er zijn ook inkomstenbronnen die onder druk staan, zoals inkomsten van individuen, van bedrijven en

van werkgroepen. Het blijkt dat het werven voor noodhulp over het algemeen wat 'makkelijker' is dan het werven voor duurzame ontwikkeling. Dorcas heeft zich in 2016 grondig bezonnen op de manieren waarop er gecommuniceerd wordt met de achterban en welke boodschap er wordt overgebracht. Daaruit zijn de nodige lessen getrokken wat er nodig is om ook in de komende jaren de achterban aan het werk, maar vooral aan de begunstigten van Dorcas te verbinden.

Concluderend kan gesteld worden dat Dorcas een zeer gevarieerd inkomenspalet heeft dat uit een groot aantal bronnen wordt gevoed. Dat geeft een enigszins complexe organisatie met veel fondsenwervende activiteiten. Het betekent ook dat het risico van opdrogende inkomstenbronnen wordt gespreid. Resumerend wordt verwacht dat het inkomen in de komende jaren op peil zal blijven, waarbij er plussen en minnen zullen zijn. Door die variëteit zal Dorcas naar verwachting in staat blijven om de resultaten toekomstbestendig te laten zijn. >

	Boekjaar		Begroting Boekjaar		Voorgaand Boekjaar	
LASTEN						
Besteed aan de doelstellingen (S7)						
Voorlichting/bewustmaking						
Activiteiten/projecten	0		0		0	
Kosten eigen organisatie	900.434		915.752		888.164	
Totaal	900.434		915.752		888.164	
Noodhulp						
Activiteiten/projecten	11.481.410		9.924.553		7.080.993	
Kosten eigen organisatie	905.717		780.339		706.647	
Totaal	12.387.126		10.704.892		7.787.640	
Structurele hulp						
Activiteiten/projecten	5.391.839		7.356.682		7.097.793	
Kosten eigen organisatie	848.595		952.266		836.335	
Totaal	6.240.435		8.308.948		7.934.128	
Sociale hulp						
Activiteiten/projecten	6.199.314		6.446.454		7.059.567	
Kosten eigen organisatie	808.524		770.956		780.602	
Totaal	7.007.838		7.217.410		7.840.169	
Totaal besteed aan de doelstellingen	26.535.833		27.147.002		24.450.101	

De volgende getallen worden exclusief de besteding aan voorlichting en bewustmaking weergegeven:

Totaal directe projectkosten	23.072.563	23.727.689	21.238.353
Totaal kosten eigen organisatie	2.562.836	2.503.561	2.323.584
Totaal besteed aan hulpprojecten	25.635.399	26.231.250	23.561.937
Kosten eigen organisatie in % van directe projectkosten	11,1%	10,6%	10,9%

De projectbestedingen zijn in 2016 met ruim € 2 miljoen gestegen in vergelijking tot 2015. Daarbij ligt de stijging alleen bij noodhulp (toename van € 4,6 miljoen euro), terwijl de bestedingen voor structurele hulp met bijna € 1,7 miljoen zijn afgenomen en die van sociale hulp met € 822.000. In 2015 was er een belangrijke overbesteding bij structurele hulpprojecten. Derhalve lag het in de lijn der bedoeling om ervoor te zorgen dat deze in 2016 lager zouden liggen.

De afname bij de sociale hulp ligt ook in de lijn der bedoeling. De bestedingen in geld, als ook de besteding aan hulpgoederen zijn in het boekjaar gedaald. De hulpgoederen maken een belangrijk onderdeel uit van de sociale hulpverlening, doch het is de planning om de verlening van hulp in de vorm van goederen gestaag af te bouwen. De focus zal vooral zijn om de begunstigden te helpen een eigen bestaan op te bouwen en zelfvoorzienend te worden.

De 'kosten eigen organisatie' die zijn toegerekend aan de doelbesteding (ook wel de 'indirecte projectkosten' genoemd), liggen gemiddeld zo rond de 11% van de directe projectkosten. Voor noodhulp ligt dit percentage belangrijk lager dan voor structurele en sociale hulp, omdat het bij noodhulp vaak om grote en omvangrijke projecten gaat, die in verhouding minder aansturing nodig hebben.

De bestedingen aan voorlichting en bewustwording zijn iets hoger dan vorig jaar, maar iets lager dan de begroting. Dorcas vervult een belangrijke rol in Nederland om de mensen waarmee ze in aanraking komt, bewust te maken van het armoedeprobleem

en van het feit dat de Nederlandse inwoners daar concreet iets aan kunnen doen. De slogans 'Together we can make a difference' en 'In actie voor de allerarmsten' zijn daarvan concrete uitingen.

Wervingskosten (S8)

De wervingskosten bleven in 2016 op een vergelijkbaar niveau als in 2015 en kwamen iets onder de begroting uit.

Dit komt vooral door de lagere communicatiekosten, waarvan een belangrijk deel (65%) aan wervingskosten wordt toegerekend.

De totale communicatiekosten bedroegen in 2015 € 707.548, in 2016 bedroegen deze € 572.716.

Het percentage van de fondsenwervingsbaten dat wordt uitgegeven aan wervingskosten bedroeg voor 2016 7,1%, waar dit percentage in 2015 nog 8,4% bedroeg. Deze daling is vooral toe te schrijven aan het grotere aandeel dat overheidssubsidies deel uitmaakt van de baten van fondsenwerving, waar relatief gezien minder kosten voor worden gemaakt. Voorheen, onder de oude Richtlijn 650 voor fondsenwervende organisaties, werd er nog een apart kengetal gehanteerd voor 'baten uit eigen fondsenwerving', waarbij er gekunsteld van werd uitgegaan dat bepaalde vormen van inkomsten geen inspanning vergden. Dit kengetal is onder de nieuwe richtlijn - terecht - verdwenen.

Beheer en administratie (S9)

De kosten voor beheer en administratie zijn als volgt verantwoord:

Onderdeel

	Boekjaar	Vorig boekjaar
Personele kosten	855.445	799.350
Communicatiekosten	3.127	2.951
Huisvestingskosten	30.183	33.914
Logistiek/magazijn	0	460
Kantoor- en algemene kosten	122.854	100.509
Afschrijving	53.066	51.203
	1.064.675	988.387

In de toedeling van de salariskosten aan beheer en administratie zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Onderdeel

	Boekjaar
Medewerkers financiële administratie	100%
Financial team leader	40%
Financial officer programma's	55%
Backoffice-medewerker programma's	100%
Directeur programma's	10%
Programmacoördinatoren	0-15% (i.v.m. algemene en OR taken)
Medewerkers HRM	100%
Facilitair medewerker	80%
ICT-coördinator	100%
Applicatiebeheerder CRM	25%
Receptionistes	80%
Financieel directeur	80%
Directieondersteuning	25-30%
Proces manager	20%
Directeur fondsenwerving & communicatie	10%
Veldkantoor coördinator	30%
OR-leden	5-15%

Van de niet-personele kosten werd € 209.230 (2015: € 189.036) aan kosten van beheer en administratie toegerekend. Daarbij werd van alle kosten van de veldkantoren, inclusief de personele kosten, 8% toegerekend aan beheer en administratie. Bij het opstellen van de normeringen is rekening gehouden met de Aanbeveling die Goede Doelen Nederland hiervoor heeft gegeven. De kosten voor beheer en administratie van 3,6% van de totale kosten (2015 eveneens 3,6%) liggen in het boekjaar onder de maximumnorm die Dorcas zichzelf stelt (4,0%).

Alhoewel de absolute kosten van beheer en administratie vooral op het gebied van personele invulling zijn gestegen, verhouden deze zich goed tot de gestegen inkomsten en gestegen projectuitgaven.

Financiële baten en lasten (\$10)

	Boekjaar	Vorig boekjaar
Ontvangen interest	5.142	12.404
Betaalde interest	-237	-3.199
Koersverschillen	79.858	114.106
Boekwinsten verkochte activa	7.688	6.414
	92.451	129.725

5.6 Kosten eigen organisatie

		doelstelling				kosten onder 'lasten'		totalen onder 'lasten'		
		voortlichting/ bewustmaking	noodhulp	structurele hulp	sociale hulp	wervings- kosten	beheer & admin	totaal 2016	begroot 2016	totaal 2015
Lonen en salarissen	L1	410.054	488.773	449.721	385.251	800.803	569.504	3.104.107	2.924.466	2.993.791
Sociale lasten	L2	82.045	62.580	75.603	59.258	160.039	111.492	551.016	550.278	469.619
Pensioenlasten	L3	41.061	41.248	41.891	34.682	80.148	56.491	295.520	296.144	248.557
Overige personeelskosten	L4	85.762	85.715	87.316	72.217	167.397	117.958	616.366	602.529	573.022
Communicatiekosten	L5	144.599	26.562	18.310	19.404	360.715	3.127	572.716	701.934	707.548
Huisvestingskosten	L6	10.080	50.525	32.587	34.966	90.321	30.183	248.662	336.175	262.656
Logistiek/magazijn	L7	0	2.460	5.424	85.269	11.644	0	104.798	131.850	120.241
Kantoor- en algemene kosten	L8	88.372	107.040	97.616	83.889	172.593	122.854	672.363	730.156	537.363
Afschrijvingen	L9	38.461	40.814	40.128	33.588	75.084	53.066	281.141	299.203	264.296
		900.434	905.717	848.595	808.524	1.918.744	1.064.675	6.446.688	6.572.734	6.177.092

		kosten in mindering op baten		totalen generaal		
		winkelteam	overige verkopen	totaal 2016	begroot 2016	totaal 2015
Lonen en salarissen	L1	142.720	31.716	3.278.542	3.091.807	3.142.192
Sociale lasten	L2	29.747	6.657	587.420	585.541	499.822
Pensioenlasten	L3	14.496	3.244	313.259	313.775	264.359
Overige personeelskosten	L4	6.108	6.779	629.253	613.102	587.521
Communicatiekosten	L5	12.660	16.504	601.880	726.726	718.999
Huisvestingskosten	L6	0	3.341	252.003	339.958	264.478
Logistiek/magazijn	L7	0	11.644	116.442	146.500	132.962
Kantoor- en algemene kosten	L8	24.293	6.820	703.476	760.675	557.065
Afschrijvingen	L9	7.944	3.019	292.104	301.257	270.662
		237.968	89.724	6.774.380	6.879.344	6.438.058

Toerekeningsmechaniek

Deze kosten zijn op basis van de historische gehanteerde systematiek toegerekend. De verdeelsleutel van de kosten wordt door verbijzondering van de geschatte gewerkte tijden van alle medewerkers integraal en percentagegewijs, op bedrijfseconomische basis doorberekend, rekening houdend met de ingeschatte activiteiten van de medewerkers.

De globale lijnen waarlangs de kosten worden toegerekend zijn als volgt weer te geven:

Projectcoördinatoren op het hoofdkantoor, die de projecten in de conceptfase beoordelen, gedurende de loop van het project vanuit het hoofdkantoor monitoren in samenspraak met de veldkantoren, aanspreekpunt zijn voor voorkomende issues en follow-up geven aan te nemen acties, worden voor 100% als indirecte projectkosten toegerekend aan de projecten en wel in de verhouding voor welke doelbesteding zij projecten coördineren. Als zij daarnaast aanvullende taken hebben, zoals OR-lid, strategievorming of behulpzaam zijn bij fondsenwerving, dan wordt een gedeelte van hun tijd (en dus ook kosten) toegerekend aan die activiteiten.

De kosten van fondsenwerfers worden toegerekend aan - uiteraard - de diverse fondsenwervende activiteiten, maar ook een gedeelte aan voorlichting en bewustwording. Bij de fondsenwervende activiteiten is er veelvuldig sprake van voorlichting over het armoedevraagstuk en het bewust maken van het publiek ten aanzien van de noodzaak en de mogelijkheid om daar in Nederland voor in actie te komen. Afhankelijk van de persoon en de bijbehorende activiteiten wordt tussen de 30 en 60% van de tijd en derhalve de personele kosten aan voorlichting en bewustwording toegerekend.

De kosten van ondersteunende diensten worden toegerekend aan de activiteiten waar men zich voor inzet. Medewerkers van HRM en boekhouders van de financiële afdelingen worden voor 100% aan beheer en administratie toegerekend. Financial officers projecten worden voor 55 tot 70% aan beheer en administratie toegerekend en voor het overige aan de doelbesteding.

Medewerkers van de logistieke afdeling worden voor een deel aan de doelbesteding toegerekend - met name aan sociale hulp en voor een kleiner deel aan noodhulp en duurzame ontwikkeling - omdat in die sectoren de goederen worden aangewend. Omdat een deel van de goederen te gelde wordt gemaakt, wordt een deel van hun personeelskosten aan kosten van 'verkoop' toegerekend (10 tot 35%) en in mindering gebracht op de opbrengsten.

Personeelskosten (L1-4)

De personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten, pensioenkosten en overige personeelskosten) zijn € 314.582 hoger dan in 2015 en ook € 204.249 hoger dan begroot. Daarmee zijn de personele kosten ook de enige kostensoort die iets boven begroting uitkomen; de rest van de kostensoorten blijven onder de begroting.

De stijgende kosten hebben ten eerste te maken met de toename van het aantal medewerkers, ten tweede met reguliere salarisverhogingen van medewerkers en ten derde met de jaarlijkse (in 2016 zeer beperkte) indexatie van de salarisschalen. De relatieve omvang van de sociale en pensioenlasten stijgen iets als percentage van het bruto loon, namelijk van 24,3% naar 27,5%. Hierin zijn ook de lasten verwerkt van de veldkantoren. De overige personeelskosten zijn hoger dan vorig jaar, zowel op het hoofdkantoor als het veldkantoor. Dit heeft te maken met inhuur van externe krachten en toenemende opleidingskosten van medewerkers.

De Nederlandse pensioenregeling betreft een beschikbare premieregeling, die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. De kosten van de premies worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. De pensioenregeling kent een garantiebepaling voor de deelnemers aan het garantiépensioen. Er kan echter ook gekozen worden voor een beleggingspensioen, waarbij de deelnemer een hoger risico loopt, maar ook een kans op hogere uitkomsten. Elke deelnemer maakt een keuze voor ofwel het garantiépensioen, ofwel het beleggingspensioen, na hierover individueel door de pensioenadviseur te zijn voorgelicht.

Gedurende 2016 waren er gemiddeld 376 fte's (2015: 351) werkzaam, waarvan 68 in Nederland (2015: 70) en 308 (2015: 281) op de veldkantoren. In Nederland is het personeelsbestand per saldo dus met 2 fte ingekrompen, terwijl deze in de veldkantoren met 27 fte toenam. Een flink deel van het personeel van de veldkantoren zijn projectmedewerkers, waarvan de personele kosten geheel of gedeeltelijk worden verantwoord als directe projectkosten. Het betreft dan voornamelijk projecten die Dorcas zelf implementeert, zonder tussenkomst van partnerorganisaties. Zowel op het hoofdkantoor als in de veldkantoren wordt er in 2017 geen belangrijke toename voorzien van het aantal fte.

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen vergoeding voor verrichte werkzaamheden. In 2016 is voor € 15.701 (2015: € 4.656) aan kosten voor board meetings uitgegeven. Dit is inclusief de kosten van een veldbezoek dat de leden van de Raad van Toezicht in januari van 2016 hebben afgelegd in Kenia, alwaar zij diverse projecten hebben gezien, met begunstigten hebben gesproken en met de lokale medewerkers van het veldkantoor.

Het totale loon voor de loonheffingen in Nederland bedroeg in 2016 € 2.738.125 bij 70 fte's. Dat geeft een

gemiddelde loonsom van iets boven de € 39.000. Dorcas heeft een gestructureerd, afdoende, doch gematigd loonbeleid, passend voor een hulpverleningsorganisatie. Veel mensen die vanuit een profit-achtergrond voor Dorcas komen werken, doen een stapje terug in hun beloning. Evengoed tracht Dorcas toch een aantrekkelijke werkgever te zijn, door een gestructureerd beloningsbeleid te hanteren met functie-indelingen, een transparant salarishuis, jaarlijkse stappen in dat huis, indexering van de salarisschalen en een fiscaal maximaal, premievrij pensioen.

Bezoldiging directie

De bezoldiging van de directieleden gebeurt conform het actuele salarishuis en de daarbijbehorende salarisschalen.

Het bezoldigingsbeleid wordt periodiek geactualiseerd. De laatste evaluatie van het functioneren van de directie was in oktober 2016, waarbij gebruik werd gemaakt van een zogenaamde 360-graden input.

Het toezichthoudend orgaan heeft het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en de hoogte van de andere bezoldigingscomponenten vastgesteld.

Shere uit Ethiopië: 'Met mijn nieuwe bedrijf kan ik voor mijn gezin zorgen.'



Naam	Michel Gendi	Nico Hoogenraad AA	Joeke van der Mei
Functie	director of operations	director of finance and supporting functions	director of fundraising and communication
<i>Dienstverband</i>			
Aard	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd
Uren	40	40	40
Parttime percentage	100%	100%	100%
Periode	1-1/31-12	1-1/31-12	1-1/31-8
<i>Bezoldiging</i>			
Brutoloon/salaris	68.859	68.859	43.081
Eindejaarsuitkering	0	0	0
Vertrekvergoeding	0	0	30.000
Totaal jaarinkomen	68.859	68.859	73.081
SV-lasten	11.669	11.669	6.903
Belastbare vergoedingen/bijtellings	4.274	2.686	2.430
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	11.220	14.356	6.568
Totaal overige lasten en vergoedingen	27.163	28.711	15.901
Totaal bezoldiging 2016	96.022	97.570	88.982
Totaal bezoldiging 2015	94.078	95.532	94.025

Er is geen sprake van variabel inkomen, prestatiebeloning of bonussen.

Indien de GDN-Richtlijn Beloning van Directeuren gelegd wordt op het functioneren van de directie van Dorcas, dan komt het volgende beeld naar voren:

Bestedingen aan de doelstelling	120 punten
Aantal fte's	95 punten
Diversiteit organisatie	145 punten
Wel/niet koepel	80 punten
Aansturing/beleidvorming	65 punten
Aantal punten	505 punten
Driehoofdige, collegiale directie	80%
Uitkomst weging zwaarte directievoering	404 punten

Op basis hiervan zou de directiebeloning volgens de GDN-Richtlijn Beloning van Directeuren terechtkomen in klasse G, met een totaal jaarinkomen voor 2016 van € 102.470. De directiebeloningen bij Dorcas (€ 68.859 bruto jaarinkomen per jaar), liggen op ongeveer 67% hiervan.

Omdat Dorcas subsidies ontvangt van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en van RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) is in beginsel de Wet Normering Topinkomens voor de (semi) publieke sector van toepassing op beloning van topfunctionarissen, aangezien hiermee financiering uit publieke middelen plaatsvindt. Echter dienen de subsidies vanwege de overheid in zo'n geval ten minste 50% van de totaalinkomsten uit te maken, alvorens de Wet Normering Topinkomens op een hulpverleningsorganisatie van toepassing wordt. De salarissen van de topfunctionarissen (de drie directieleden) ligt ver onder de geldende maxima.

Communicatiekosten (L5)

De totale communicatiekosten zijn gedaald van € 718.999 tot € 601.880, en zijn eveneens belangrijk onder de begroting gebleven. Een kleiner gedeelte van de daling kan worden verklaard door prijsbewust inkopen en gerichtere direct marketing waarmee lagere kosten gepaard gaan, een groter deel doordat er minder marketingactiviteiten zijn ontplooid, waardoor er minder kosten zijn gemaakt.

Huisvestingskosten (L6)

De huisvestingskosten zijn iets lager dan vorig jaar en zijn een stuk onder de begroting gebleven. Er werd minder aan huur uitgegeven voor ruimtes voor goedereninzameling en er werden minder kosten voor onderhoud van de gebouwen in Nederland uitgegeven in vergelijking tot de begroting.

Logistiek/magazijn (L7)

De kosten van de logistieke afdeling en het magazijn daalden nog iets verder van € 132.962 in 2015 naar € 116.442 in 2016. Ook bleven deze een stuk onder de begroting. De kosten hebben daarmee gelijke trend gehouden met de daling van de ingezamelde goederen en de geplande, langzame afbouw van de logistieke activiteiten.

Kantoor- en algemene kosten (L8)

Deze zijn ten opzichte van 2015 behoorlijk gestegen, van € 557.065 in 2015 naar € 703.476. Zowel de kantoor- en beheerkosten van het hoofdkantoor, van de veldkantoren als ook het winkelteam zijn gestegen ten opzichte van 2015. Voor Nederland is er beduidend meer aan auditkosten door externe accountants uitgegeven (zowel voor de jaarrekening als voor project- en veldkantooraudits). Bij de veldkantoren waren er meer bankkosten en autokosten dan vorig jaar.

Afschrijvingen (L9)

De afschrijvingen zijn ten opzichte van vorig jaar gestegen. Dit komt vooral doordat er op de veldkantoren meer is geïnvesteerd in 2015 en 2016 (waaronder het nieuwe gebouw in Tanzania) en vervolgens wordt er op deze investeringen afgeschreven. Op het hoofdkantoor bleven de afschrijvingen nagenoeg gelijk. Verder is er een behoorlijke toename van de afschrijvingen op de lokale winkelkosten, die zich laat verklaren door de aantallen nieuwe en verbouwde winkels, waar op de huurdersbelangen wordt afgeschreven. Een gedeelte van de afschrijvingen loopt niet onder deze noemer via de staat van baten en lasten, doch wordt op een andere plaats als kosten opgenomen. Dit valt als volgt weer te geven:

Afschrijvingen in de staat van baten en lasten
Afschrijvingen in kosten van overige verkopen
Afschrijvingen in nationale winkelkosten
Afschrijvingen in lokale winkelkosten

Boekjaar	Vorig boekjaar
281.141	264.296
3.019	2.275
7.944	4.090
96.629	69.738
388.733	340.399

Waarvan op de materiële vaste activa
Waarvan op de immateriële vaste activa (software)

	233.858	188.066
	154.875	152.333
	388.733	340.399

5.7 Kasstroomoverzicht 2016

	Boekjaar	Voorgaand Boekjaar	
Kasstroomen uit operationele activiteiten			
Resultaat jaarrekening	821.069		-1.116.286
Bij: afschrijvingen	388.733		340.399
Af: toename/afname voorraad	-209.924		-98.381
	999.878		-874.268
Veranderingen in werkkapitaal			
Toename/afname vorderingen	-106.043	-632.843	
Toename/afname kortlopende schulden	-1.062.456	1.933.906	
	-1.168.499		1.301.063
	-168.621		426.795
Kasstroomen uit financieringsactiviteiten			
Toename/afname schulden op lange termijn	-63.534	-96.459	
	-63.534		-96.459
Kasstroomen uit investeringsactiviteiten			
Investeringsen	-584.959	-626.753	
Desinvesteringsen	4.718	-4	
	-580.241		-626.757
	-812.396		-296.421
Liquide middelen 31 december	3.742.311		4.554.707
Liquide middelen 1 januari	4.554.707		4.851.128
	-812.396		-296.421

De afname van de liquide middelen wordt vooral veroorzaakt doordat in 2016 significante overheidssubsidies die in 2015 zijn ontvangen, zijn besteed. De post 'nog niet bestede overheidssubsidies' onder de kortlopende schulden verminderde van bijna € 2,8 miljoen tot bijna € 1,5 miljoen (derhalve met zo'n € 1,3 miljoen). Daarnaast werd er meer geïnvesteerd dan afgeschreven, zodat er sprake is geweest van uitbreidingsinvesteringen voor een saldo van zo'n € 200.000. Los van deze twee elementen is de liquide positie structureel iets verbeterd.

5.8 Ondertekening Directie en Raad van Toezicht

De originele stukken zijn ondertekend door de directieleden en de leden van de Raad van Toezicht.

5.9 Controleverklaring



Stichting Dorcas Aid International
Postbus 12
1619 ZG ANDIJK

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Raad van Toezicht en het bestuur van Stichting Dorcas Aid International

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel met beperking

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening 2016 van Stichting Dorcas Aid International te Andijk gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening uitgezonderd de mogelijke effecten van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf “De basis voor ons oordeel met beperking” een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Dorcas Aid International per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende instellingen.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016 (met een balanstotaal van € 9.978.282);
2. de staat van baten en lasten over 2016 (met een resultaat van € 821.069 positief); en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel met beperking

Zoals op pagina 97-98 paragraaf 56 bij de toelichting op de ‘Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten’ betreffende de opbrengstverantwoording van de Dorcas winkels is vermeld, is bij deze post sprake van controletechnische leemten. Vanwege de bijzondere kenmerken van de winkels, gedreven door uitsluitend vrijwilligers, ontbreken een aantal essentiële interne beheersingsmaatregelen. Als gevolg daarvan hebben wij de volledigheid van de netto-omzet van de Dorcas winkels niet kunnen controleren.

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 Dorcas Aid International 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 met beperking.

Correspondentie
Postbus 2150
2400 CD
Alphen aan den Rijn

☎ 0172 - 750 175
✉ info@withaccountants.nl
@ www.withaccountants.nl
🐦 @withaccountants

IBAN NL71 INGB 0667 8301 62
KvK 28112484

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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 bestuursverslag in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende instellingen.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende 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 stichting 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 stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

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 fouten of fraude 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Was getekend te Sliedrecht, 9 mei 2017.

WITh accountants B.V.
P. Alblas RA

Bijlage.

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van Stichting Dorcas Aid International

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

Wij hebben onze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten 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 stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Algemene verantwoording

Dorcas heeft dit jaarverslag met zorg opgesteld. Daarbij zijn keuzes gemaakt in de structuur, de inhoud en de vormgeving. De belangrijkste keuzes zijn hieronder toegelicht. Dorcas komt op veel manieren in actie voor de allerarmsten. Uit al deze acties is een selectie gemaakt om te beschrijven in dit jaarverslag; in de beschrijving wordt gestreefd naar transparantie en relevantie voor alle belanghebbenden.

Dorcas stelt zichzelf ten doel om Gods liefde uit te dragen in het geven van uitzicht aan mensen in nood en diepe armoede. De route die ze hierbij volgt, staat beschreven in hoofdstuk 1 'Ons doel'.

Dorcas werkt in haar programma's samen met partners uit lokale gemeenschappen in Oost-Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Deze partnerorganisaties kennen de gemeenschappen en weten wat nodig is om levensomstandigheden te verbeteren en zelfredzaamheid te vergroten.

Dorcas hecht veel waarde aan de samenwerking met en de ontwikkeling van deze partnerorganisaties; één procent van elk projectbudget wordt gereserveerd voor de capaciteitsopbouw van de partnerorganisatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3. Om inzicht te geven in de impact van de programma's zijn de doelen, resultaten en ontwikkelpunten per sector omschreven in tabellen.

Foto's en video's brengen het verhaal van Dorcas tot leven, en met dit verhaal wil Dorcas mensen in Nederland aanmoedigen om in actie te komen voor medemensen in Oost-Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Dorcas biedt mensen veel verschillende manieren om in actie te komen. Dorcas zou Dorcas niet kunnen zijn zonder de hulp van duizenden vrijwilligers. Hun enthousiasme en onbetaalbare inzet spelen een belangrijke rol in het werk van Dorcas. In dit jaarverslag wordt het belang van hun werk in verschillende hoofdstukken belicht.

In Mozambique ondersteunen we gezinnen waarvan een kind het hoofd staat.



De geschiedenis van Dorcas

In actie voor de allerarmsten

In 1980 zette Dirk Jan Groot samen met zijn vrouw de Christelijke Stichting voor Hulp aan Gewetensvervolgden (CSHG) op. Hiermee werd invulling gegeven aan de behoefte om het evangelie in de praktijk te brengen en mensen te ondersteunen die vanwege hun geloof vervolgd werden. Dit betrof vervolgd in de destijds 'gesloten' landen in Oost-Europa. Deze mensen leefden veelal in armoede.

Na de val van de Berlijnse Muur en de politieke hervormingen in Oost-Europa, werden deze landen beter bereikbaar en ontstond de werkgroep Dorcas, genoemd naar een van de eerste christenen die 'overvloedig was in goede werken en aalmoezen' (Handelingen 9:36). De werkgroep richtte zich op het inzamelen en transporteren van hulpgoederen en ging over in Stichting Dorcas Hulp International, waarvan Dirk Jan Groot directeur werd.

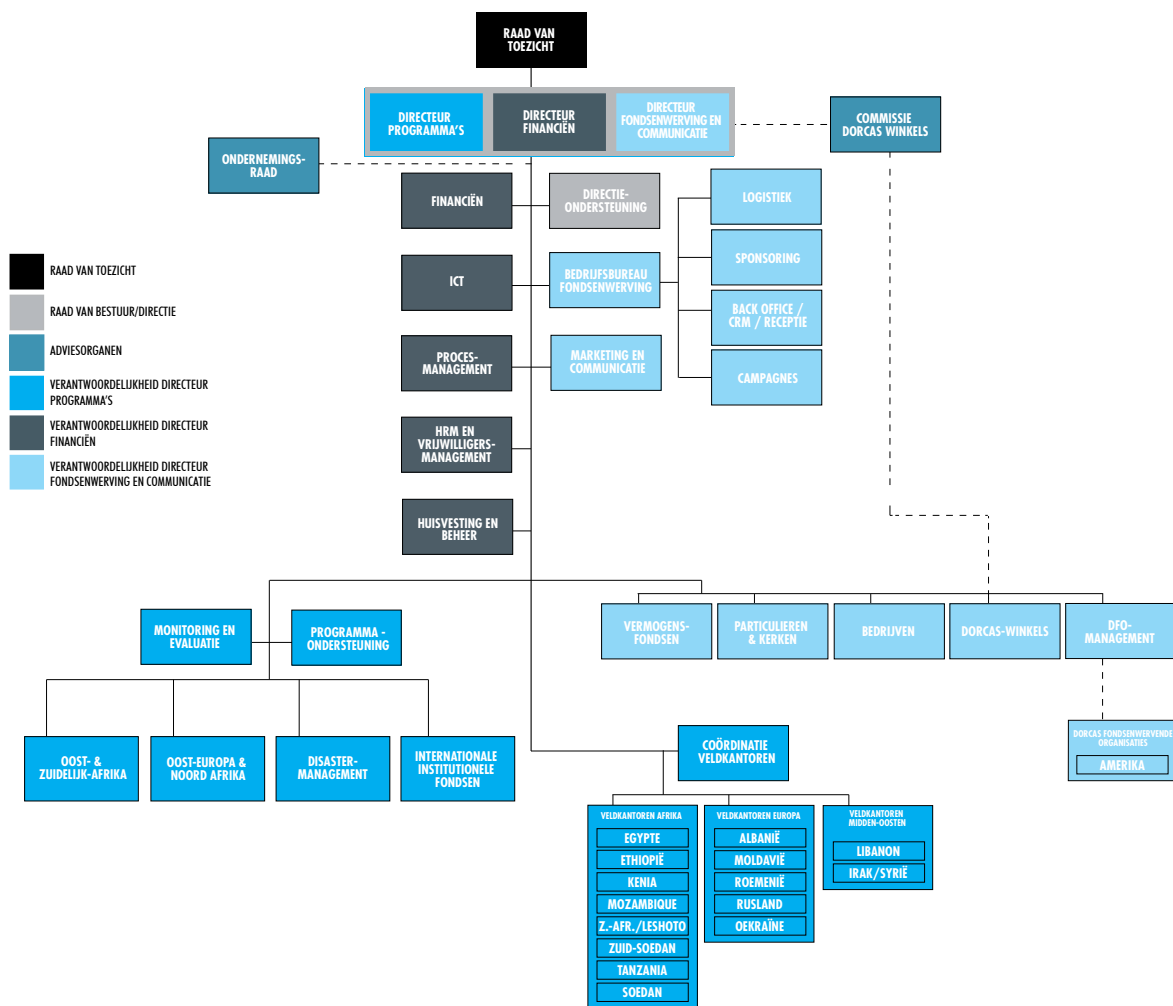
Toen in 1989 hongersnood uitbrak in Ethiopië, stuurde Dorcas een container voedsel. Het werkveld

in Afrika breidde zich daarna snel uit naar meerdere landen. Naderhand werd het werk van Dorcas in twee stichtingen onderverdeeld. Daartoe werd Stichting Dorcas Aid International in 1995 opgericht; deze stichting was verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten in het buitenland. In 1997 werd Dorcas Hulp Nederland opgericht met de verantwoordelijkheid om fondsen te werven om de uitvoering van deze projecten mogelijk te maken. Dirk Jan Groot leidde de organisatie tot hij in 2010 met pensioen ging.

In 2010 besloten de toenmalige besturen van Dorcas Hulp Nederland en Dorcas Aid International beide organisatie te integreren. Begin 2012 is deze eenwording intern gerealiseerd en in oktober 2013 is de fusieakte notarieel gepasseerd. Ook Stichting Dorcas Winkels is onderdeel van deze fusie. Vanaf oktober 2013 zijn alle activiteiten van Dorcas ondergebracht in één organisatie: Stichting Dorcas Aid International, onder de naam Dorcas. In 2015 vierde Dorcas haar 35-jarig bestaan.



Bijlage A- Organigram



Bijlage B - Partnerorganisaties 2016

Albanië

Diakonia Agapes – *Tirana*
Emanuel Mission Foundation – *Korça*
Family Health Care Association –
Korça
Integration Association Tropoja –
Bajram Curri

Moldavië

A.O. El-Sadai – *Chisinau*
Asociatia de Binefacere 'Elim-
Moldova' – *Singerei*
Baptist Evangelical Church – *Rezina*
Christian Foundation Titus – *Telenesti*
Dinar – *Chisinau*
Emmanuel Baptist Church – *Balti*
Hope to Children – *Floresti*
The Salvation Army – *Chisinau*

Oekraïne

Charitable Organisation 'New Hope
Center' – *Zaporozje*
Dobra Vistka – *Krivoy Rog*
Favor – *Krivoy Rog*
Good Samaritan Children's home –
Nagydobrony
Khortitsa Baptist Church – *Zaporozje*
Light of Resurrection – *Donetsk*
New Beginning – *Mukachevo*
New Life – *Mukachevo*
Phoenix – *Mukachevo*
Reformed Church – *verschillende*
locaties
Ukrainian Gospel Mission – *Lutsk*

Roemenië

Baptist Church Negresti – *Vaslui*
Christian Center Betania – *Oradea*
Christian Foundation Diakonia –
Cluj-Napoca
Lord's Army Association – *Gherla*
Pro Christo et Ecclesia Association
(CE) – *Targu Mures, Zalau, Oradea*

Rusland

ADRA – *Moskou*
Charitable fund Nadezhda Est – *Tula*
NOMCC – *Vladikavkaz*
The Peacemakers – *Penza*
Preobrazovanie – *Togliatti, Samara*
region

Egypte

Bishopric of Public, Ecumenical and
Social Services (BLESS)
Evangelical Church
Kasr El Dobarah Evangelical Church
(KDEC)

Ethiopië

Addis Hiwot Integrated Sustainable
Development Organisation (AHISDO) –
Addis Ababa
Bole Kifle Ketema Ideroch Council –
Addis Ababa
Ethiopian Guenet Church Development
and Welfare Organisation – *various*
locations
Ethiopian Mulu Wongel Amagnoch
Church Development Organisation –
various locations
HOPE Enterprises – *Addis Ababa*
Life in Abundance – *Jimma*
Selam Awassa Business Group –
Awassa

Kenia

Anglican Church of Uganda, Kisiizi
Hospital – *Kabale, Oeganda*
Kitise Rural Development – *Kitise,*
Mwania, Makueni
Muangeni Rural Development – *Ikutha*
Muthetheni Parents Committee –
Muthetheni
North Gem Community Development
Program – *Siaya*
Redeemed Gospel Church –
verschillende locaties
Shokut Naretoi Community Project –
Naretoi
Wikivuvwa Development Action –
Mwingi

Lesotho

Centre for Impacting Lives (CIL) –
Maseru, Lesotho

Mozambique

Assembleia De Deus Africana – *Avante*
na Fe Ministries – Inhaminga
Kubatsirana – *Ajuda Mutua*
Shingirirai – *Chimoio*
United Church of Christ-Mozambique

Tanzania

ELCT - Terrat & Orkesumet Lutheran
Parish – *Arusha*
Free Pentecostal Church of Tanzania
– *Handeni*
International Evangelism Church –
Arusha
Magugu Lutheran Parish – *Babati/*
Kongwa
New Life in Christ – *Kilimanjaro*
Olokii Lutheran Parish – *Arusha*
St. Steven Anglican Church Hai Parish-
Rundugai

Zimbabwe

Reformed Church in Zimbabwe,
Community Based Aids Programme –
Masvingo

Zuid-Afrika

iThemba Projects – *Sweetwaters*
Zoë-Life Innovative Solutions –
KwaZulu Natal

Noodhulp en wederopbouw

ADRA – *Moskou, Rusland*
Apostopoulos Consultancy
International – *Griekenland*
Ethiopian Muluwongel Amagnoch
Church Development Organisation
(EMWACDO) – *Ethiopië*
Favor – *Krivoy Rog, Oekraïne*
Greek Evangelical Church of Katerini –
Griekenland
Hope Enterprise – *Ethiopië*
International Aid Services – *Zuid-*
Soedan
Medair – *Somalië, Somaliland,*
Puntland
Missional Business Centre Inc. -
Filipijnen
Samaritan's Purse International -
Nepal
Sundar Dhoka Saathi Sewa – *Nepal*
Tearfund UK – *Sierra Leone*
Value Partners – *Macedonië*

Verschillende lokale partners in *Syrië,*
Libanon en Irak

Bijlage C - Begroting 2017

BATEN

Particulieren
Bedrijven
Subsidies van overheden
Verbonden organisaties zonder winststreven
Andere organisaties zonder winststreven

Som van de geworven baten

Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten
Overige baten

Som van de baten

LASTEN

Besteed aan doelstellingen

Voorlichting en bewustmaking
Noodhulp
Structurele hulp
Sociale hulp

Wervingskosten

Kosten beheer en administratie

Som van de lasten

Saldo vóór financiële baten en lasten

Saldo financiële baten en lasten

Saldo van baten en lasten

Geprognosticeerde kengetallen:

- Doelbestedingspercentage van de baten
- Doelbestedingspercentage van de lasten
- Fondsenwervingspercentage totale fondsenwerving
- Beheerskostenpercentage

Begroting 2017	
9.825.000	
2.100.000	
7.532.471	
152.500	
2.355.000	
21.964.971	

3.399.316	
0	
25.364.287	

914.311	
7.669.708	
6.368.605	
6.414.644	
21.367.268	
1.905.792	
1.038.610	
24.311.670	

	1.052.617
	9.749
1.062.366	

	84,2%
	87,9%
	8,7%
	4,1%

Bijlage D - Verdeling directe projectbestedingen 2016

	afdracht cash 2015 in euro's	afdracht goederen 2015 in euro's	afdracht totaal 2015 in euro's	afdracht cash 2016 in euro's	afdracht goederen 2016 in euro's	afdracht totaal 2016 in euro's	budget cash 2016 in euro's	budget cash 2017 in euro's
<i>Verdeling naar soort hulp:</i>								
Noodhulp	6.671.761	409.232	7.080.993	11.358.112	123.298	11.481.410	5.960.973	6.438.721
Structurele hulp	6.809.719	288.072	7.097.791	5.120.008	271.832	5.391.839	7.041.682	5.098.430
Sociale hulp	2.370.401	4.689.168	7.059.569	1.926.081	4.273.233	6.199.314	2.046.453	2.122.594
	15.851.881	5.386.472	21.238.353	18.404.200	4.668.363	23.072.563	15.049.109	13.659.745
<i>Verdeling naar landen:</i>								
Roemenië	487.428	1.171.243	1.658.670	410.447	949.514	1.359.961		
Moldavië	536.449	946.787	1.483.236	523.438	809.712	1.333.151		
Hongarije	31.727	254.065	285.792	0	0	0		
Oekraïne	1.029.437	1.720.888	2.750.325	5.181.174	1.862.393	7.043.567		
Albanië	622.061	290.565	912.626	617.820	273.441	891.261		
Rusland	332.378	0	332.378	299.046	0	299.046		
Tussentotaal Oost-Europa	3.039.480	4.383.547	7.423.027	7.031.925	3.895.061	10.926.986		
Egypte	806.835	0	806.835	668.347	0	668.347		
Soedan	133.242	0	133.242	97.250	0	97.250		
Zuid-Soedan	2.740.580	26.655	2.767.235	1.909.995	0	1.909.995		
Ethiopië	1.765.406	0	1.765.406	2.938.998	0	2.938.998		
Kenia/Uganda	1.603.895	0	1.603.895	1.157.710	0	1.157.710		
Tanzania	918.812	0	918.812	478.314	10.886	489.200		
Zuid-Afrika	366.817	318.012	684.829	164.443	251.411	415.854		
Mozambique	441.975	5.090	447.065	291.637	0	291.637		
Zimbabwe	135.564	0	135.564	12.664	0	12.664		
Lesotho	115.873	47.505	163.378	91.775	42.911	134.687		
Tussentotaal Afrika	9.028.999	397.262	9.426.261	7.811.134	305.209	8.116.343		
Syrië	952.412	119.596	1.072.008	968.765	0	968.765		
Libanon	1.094.941	0	1.094.941	490.353	0	490.353		
Irak	1.183.279	2.057	1.185.336	1.233.690	39.787	1.273.477		
Tussentotaal Midden-Oosten	3.230.632	121.653	3.352.285	2.692.808	39.787	2.732.595		
Nepal	130.226	0	130.226	196.007	0	196.007		
Overige landen en transportfonds	422.545	484.010	906.554	672.326	428.307	1.100.632		
Tussentotaal overige landen en transportfonds	552.770	484.010	1.036.780	868.333	428.307	1.296.640		
Totaal	15.851.881	5.386.472	21.238.353	18.404.200	4.668.363	23.072.563		

Bijlage E - Samenstelling Raad van Toezicht en Bestuur van Dorcas

Samenstelling Raad van Toezicht

Per 1 januari 2017 is de Raad van Toezicht van Dorcas als volgt samengesteld:

Lt.-kolonel mevr. dr. C. A. Voorham (1946), voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter remuneratiecommissie

Beroep: Officier van het Leger des Heils (voormalig directeur Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg)

Nevenfuncties: vice-voorzitter Raad van Toezicht van Stichting Timongroep, bestuurslid Stichting Present Haarlem, lid van de Maatschappelijke Raad Gevangenzorg Nederland, lid van de Ledenraad Nederlands Bijbelgenootschap, ambassadeur Youth for Christ, Lifespots en Micha Nederland

Aftredend per 2017 en eenmaal herbenoembaar.

Dhr. K. Kloosterboer MBA (1958), lid auditcommissie, lid remuneratiecommissie

Beroep: ondernemer

Nevenfuncties: lid stichtingsbestuur Zeehaven IJmuiden NV, commissaris bij Fruitmasters in Geldermalsen en kerkrentmeester bij PGSP in Sint Pancras

Aftredend per 2018 en niet herbenoembaar.

Dhr. J.C. van der Linden, RA (1960), voorzitter auditcommissie

Beroep: Accountant-adviseur

Nevenfuncties: Voorzitter werkgroep kandidaten en beoordeling Verkiezing Friese Onderneming van het Jaar Bestuurslid VNO NCW Friesland, Lid commissie ledenwerving Rotary Sneek, Penningmeester Stichting HIS Hulp, Penningmeester Friesland Vaart, Bestuurslid Handel & Industrie Sneek e.o.

Aftredend per 2021 en eenmaal herbenoembaar.

Dhr. ir. J. O. Verboom (1963), lid remuneratiecommissie

Beroep: Plaatsvervangend directeur Europa, ministerie van Buitenlandse Zaken

Aftredend per 2019 en eenmaal herbenoembaar.

Mw. drs. A. Westerduin-de Jong (1971)

Beroep: directeur Uitgeversgroep Royal Jongbloed

Nevenfuncties: lid van de Raad van Toezicht Zorginstelling Het Bakken te Elburg, lid van het landelijk bestuur Stichting Present Nederland

Aftredend per 2020 en eenmaal herbenoembaar.

Vergoedingen Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen vergoeding voor het vervullen van hun functie. Onkosten kunnen worden vergoed.

Benoemingsprocedure

De Raad van Toezicht benoemt de leden van de Raad van Toezicht. Deze benoeming vindt plaats aan de hand van een door de Raad van Toezicht vastgestelde profielschets waarin de kwaliteiten en/of hoedanigheden waaraan de leden van de Raad van Toezicht moeten voldoen, zijn vastgelegd. De werving-

en selectieprocedure voor leden van de Raad van Toezicht vindt plaats aan de hand van een door de Raad van Toezicht vastgestelde procedure. De selectie- en remuneratiecommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het werven en selecteren van kandidaten voor de Raad van Toezicht. Een lid van de Raad van Toezicht treedt volgens rooster, doch uiterlijk vijf jaar na zijn benoeming, af. Een volgens dit rooster aftredend lid van de Raad van Toezicht is eenmaal herbenoembaar. Het directieteam vervult in de werving-, selectie- en benoemingsprocedure een adviserende rol.

Samenstelling bestuur Dorcas

Per 1 januari 2017 is het bestuur als volgt samengesteld:

Dhr. L. D. Visser (1957), Chief Executive Officer (0,9 FTE)

't Loo Oldebroek

Nevenfuncties: lid Administrative Council van EU-Cord, Brussel (onbetaald), commissaris bij De Jong Beheer BV, Sliedrecht (betaald)

Dhr. M. Gendi (1964) – Chief Program Officer (1,0 FTE)

Enkhuizen

Nevenfunctie: geen

N. Hoogenraad (1958), Chief Finance Officer (1,0 FTE)

Aalsmeer

Nevenfunctie: Bestuurslid Serve the City Nederland (onbetaald)

Risico analyse nevenfuncties

Raad van Toezicht:

Andere functies en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht hebben geen invloed, formeel of informeel, op hun functie bij Dorcas of op hun beschikbaarheid. Er is daarom geen reëel risico voor de organisatie.

Bestuur:

De nevenfuncties van de leden van het statutaire bestuur hebben geen invloed, formeel of informeel, op hun functie bij Dorcas. De functie van commissaris van de heer L.D. Visser bij een commerciële onderneming vormt naar het oordeel van de Raad van Toezicht geen gevaar voor zijn functioneren bij Dorcas. De benoemingsomvang van 0,9 FTE staat in verband met zijn werkzaamheden als commissaris. De functie in het bestuur van EU-Cord is mede in het belang van Dorcas, omdat de organisatie lid is van deze Europese vereniging van Christelijke organisaties voor hulp en ontwikkeling.

Wij willen dat mensen
en gemeenschappen tot hun
recht komen. Wij leggen
ons niet neer bij armoede,
uitsluiting of crisis en de
mensonwaardige gevolgen
daarvan. Zo volgen
wij *Jezus Christus* na.