

“Als het er op aankomt”
Werken aan een toekomstbestendige SHO

Adviesrapport in opdracht van het bestuur, met instemming van de Raad van Toezicht van de Samenwerkende Hulporganisaties.
3 februari 2014.

SHO – 3 februari 2014

Colofon

Den Haag, 3 februari 2014

Adviesrapport: “Als het er op aankomt: werken aan een toekomstbestendige SHO”.

In opdracht van het bestuur van de Samenwerkende Hulporganisaties, met instemming van de Raad van Toezicht.

Adviescommissie: Georg Frerks, Hans Laroës en Pauline Meurs (voorzitter). René Grotenhuis (huidig voorzitter van SHO) heeft als adviseur deelgenomen aan de werkzaamheden van de commissie.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Samenvatting | 4 |
| Inleiding | 5 |
| Veranderende wereld van internationale hulp en communicatie. | 6 |
| De kern van SHO | 7 |
| Noodhulp en wederopbouw | 8 |
| Lidmaatschap | 9 |
| Verdeelsleutel | 11 |
| Besturing | 14 |
| Communicatie, transparantie en accountability | 18 |
| Bureau van de SHO | 19 |
| Conclusies | 20 |
| Bijlagen: | |
| 1. De Filipijnen als casus | 21 |
| 2. Terms of Reference van de commissie | 23 |
| 3. Samenstelling van SHO | 26 |
| 4. Bronnen van de commissie | 27 |
| 5. Overzicht van SHO-acties sinds 1989 | 28 |
| 6. Lidmaatschapscriteria | 29 |

Samenvatting

De Samenwerkende Hulporganisaties (SHO) zijn al bijna 25 jaar een sterk merk als het gaat om hulpverlening bij grote rampen. In diverse situaties zoals aardbevingen, overstromingen, droogte en conflicten, weet het de Nederlandse bevolking te mobiliseren tot een nationale inspanning om bij te dragen aan het lenigen van de nood in het getroffen rampgebied. De in SHO verzamelde organisaties leveren daarmee een bijzondere prestatie.

De wereld van 2014 is een andere dan die van de jaren tachtig. De ontwikkeling van communicatie en media en de toegenomen kritische houding van publiek en media ten opzichte van goede doelen, noodzaken SHO om haar eigen werkwijze voortdurend tegen het licht te houden. Met de instelling van de externe adviescommissie met de opdracht om te adviseren over het verbeteren van de interne organisatie en de externe positionering laat SHO zien zich bewust te zijn van de noodzaak tot voortdurende reflectie op eigen werkwijze en organisatie.

De meest effectieve wijze om antwoord te geven op de ramp waarmee SHO wordt geconfronteerd, is het centrale uitgangspunt van de commissie. Bij haar werkzaamheden heeft de commissie vastgesteld dat het eigenaarschap van de SHO-deelnemers essentieel is voor het werk en het succes van SHO. De leden dragen de acties, zij hebben de kennis en ervaring, zowel van succesvolle fondswerving als van effectieve hulpverlening. Bij elkaar vertegenwoordigen ze met hun donateurs een aanzienlijk deel van het Nederlands publiek.

Met dit advies wil de commissie een bijdrage leveren aan de versterking van SHO zowel wat betreft de interne organisatie en onderlinge samenwerking als wat betreft de externe legitimiteit van de organisatie en het noodzakelijke draagvlak voor acties.

De commissie heeft de volgende aanbevelingen:

De transparantie die in de afgelopen jaren is gerealiseerd in de verantwoording na afloop van de actie moet worden doorgetrokken naar de verdeling van de ingezamelde middelen bij aanvang van de actie. De commissie adviseert om het grootste deel van de middelen (70%) te verdelen op basis van voorstellen van de leden, die beoordeeld worden door een comité van externe deskundigen. Zo kan in de verdeling bij elke ramp specifiek gekeken worden naar de grootste noden en naar het meest adequate antwoord daarop. Aan het begin wordt 30% verdeeld op basis van de bestaande verdeelsleutel, zodat de zo belangrijke eerste fase van de hulpverlening geen vertraging oploopt.

De commissie adviseert om het eigenaarschap bestuurlijk vorm te geven in een coöperatieve vereniging, waarvan de leden het hoogste orgaan (algemeen ledenvergadering) vormen. Een klein bestuur dat voor het merendeel uit externen bestaat - waaronder de voorzitter - moet enerzijds de gewenste slagvaardigheid opleveren en anderzijds ook zorgen voor de noodzakelijke checks and balances in de vereniging.

Hulpverlening bij rampen vraagt zowel om oog voor de directe allereerste hulp, als om zorg dat mensen 'hun leven weer op de rails kunnen krijgen'. Daarom is een scherpe scheiding tussen noodhulp en wederopbouw onmogelijk en ongewenst. Wel beveelt de commissie aan de bestedingstermijn na een ramp in principe (uitzonderingen bevestigen de regel) op 2 jaar te stellen. Dat voorkomt ook het door elkaar inzetten van regulier ontwikkelingshulpgeld en geld van Giro555.

SHO heeft de laatste jaren met succes geïnvesteerd in het verbeteren van de externe communicatie en verantwoording. Die lijn moet worden doorgezet en vooral ten aanzien van de publieksverantwoording is verdere verbetering nodig is en mogelijk. De online media zijn daarbij een onmisbaar instrument. De commissie beveelt aan een alomvattend communicatieplan uit te werken, dat met grote regelmaat wordt aangepast aan de snelle ontwikkelingen in met name de digitale wereld. Daarnaast bestaat de externe verantwoording ook uit tot het trekken van lessen over het eigen functioneren. Voor SHO is het van levensbelang om het eigen lerend vermogen te versterken.

Inleiding

'Als je die beelden ziet, dan moet je wel wat doen...'

Zo reageerde een groot aantal mensen toen de vernietigende kracht van de orkaan Haiyan op de Filipijnen in volle omvang duidelijk was geworden en SHO met Giro 555 in actie kwam.

Opnieuw werd bevestigd hoe 'sterk' 555 is en hoe groot de wervingskracht en samenbindende factor, zeker bij natuurrampen.

In de bijna 25 jaar van haar bestaan heeft Giro555 zich een grote naamsbekendheid verworven in de samenleving. In totaal is in die jaren meer dan 788 miljoen euro ingezameld.

Desondanks heeft het bestuur van de SHO een adviescommissie ingesteld met het verzoek de inrichting en werkwijze van de SHO tegen het licht te houden. De veranderende wereld van de internationale hulp en de explosieve groei van communicatie en informatie noodzaken tot reflectie en tot het constant zoeken naar verbetering, ook van een succesvolle samenwerking als SHO.

De timing pakt verstandig uit. Juist in een periode van succes moet gekeken worden naar zwaktes, bedreigingen en verbeteringen.

In de Terms of Reference van de commissie (zie bijlage 2) wordt de opdracht als volgt verwoord: 'de institutionele inrichting van SHO versterken zodat de interne stabiliteit van SHO wordt vergroot waardoor de besluitvaardigheid binnen het samenwerkingsverband wordt verbeterd en de slagvaardigheid in de buitenwereld wordt vergroot'. In de ToR worden vervolgens vier specifieke vraagstukken geformuleerd:

- de positie van SHO in het continuüm van noodhulp naar wederopbouw.
- de verdeling van de ingezamelde middelen
- het voorzitterschap en daarmee de besturing
- de communicatie naar de samenleving toe

De commissie heeft tussen september en januari besteed aan de uitvoering van de opdracht. In dit advies wordt elk van deze onderwerpen besproken. Op elk van deze onderwerpen zal in dit rapport worden ingegaan.

De commissie heeft bij haar werk toegang gehad tot alle beschikbare documenten. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de leden en met externe stakeholders (zie bijlage 3). De commissie is alle gesprekspartners erkentelijk voor de open gedachtewisseling.

1. Veranderende wereld van internationale hulp en communicatie

De wereld van internationale hulp is in tien jaar tijd ingrijpend veranderd. Er wordt kritischer *dan ooit* gekeken naar de organisatie van de hulp en de besteding van de middelen. Binnen hulporganisaties is sprake van een proces van internationalisering om een betere organisatie van de hulpverlening tot stand te brengen. Daarnaast heeft de explosieve groei van informatiekkanalen ertoe geleid dat groot en klein nieuws van alle kanten vanuit rampgebieden binnenkomt en een rol speelt in de discussie over effectiviteit en impact.

Niet alleen de organisaties met hun informatiestromen zelf en de media met hun berichtgeving bepalen de beelden en de verhalen, maar de sociale netwerken in de digitale wereld pompen ontelbaar meer verhalen, beelden, informatie en desinformatie rond. De huidige tijd kenmerkt zich door 'onmiddellijkheid'. Van bijna iedere gebeurtenis is onmiddellijk beeld beschikbaar, feiten, meningen, observaties en manipulatie lopen dwars door elkaar.

Mensen vragen naar effecten en willen een inzichtelijke verantwoording over de inzet van de middelen. Daarbij hechten zij steeds minder waarde aan de organisaties die het doen en steeds meer aan het zichtbaar en direct lenigen van de noden. Steeds meer mensen willen zelf en rechtstreeks aan de hulpverlening bijdragen via eigen netwerken en contacten. Zelf doen is ook in noodhulp na rampen een nieuw verschijnsel. Dat leidt tot het beeld van steeds grotere fragmentatie en tot concurrerende claims over effectiviteit en efficiency. Door deze ontwikkelingen is de druk op het samenwerkingsverband de laatste jaren (vooral sinds de Tsunami van 2004) sterk toegenomen.

Maar ook in deze veranderende wereld zullen grote rampen die om collectieve actie vragen, blijven voorkomen. Zowel de natuurrampen (overstromingen, aardbevingen) als man-made disasters (de crisis in Syrië) en rampen waarbij beide factoren een rol spelen (droogte). De explosieve groei van media en de online beschikbaarheid van informatie over wat elders in de wereld gebeurt, maakt dat deze rampen ook in Nederland direct en in volle omvang zichtbaar zijn.

De commissie is ervan overtuigd dat ook in de toekomst de Nederlandse samenleving zijn betrokkenheid bij deze rampen tot uitdrukking wil brengen. In die situaties blijft het belang van gezamenlijke actie op nationaal niveau onverminderd groot. Niet alleen om een bijdrage te leveren aan de hulpverlening maar ook om het algemene publiek het gevoel te geven dat 'wij' de handen ineen slaan om mensen te helpen die door een ramp of crisis zijn getroffen. Daar past geen versplinterde fondsenwerving bij met over elkaar heen buitende gironummers.

Het samenwerkingsverband kan juist bijdragen aan dat gevoel van eenheid en gezamenlijkheid maar is kwetsbaar als onvoldoende inzichtelijk kan worden gemaakt hoe de deelnemers zich tot elkaar verhouden, hoe de middelen worden verdeeld en verantwoord. De externe samenwerkingspartners verwachten een professionele organisatie waar men van op aan kan.

De commissie is overtuigd van het belang en het bestaansrecht van het samenwerkingsverband SHO, zowel voor de slachtoffers van rampen als voor de Nederlandse samenleving. Dat is nog eens bevestigd door de inzamelactie voor de Filippijnen die tijdens het werk van de commissie plaatsvond. Ondanks dat succes is de kwetsbaarheid van de SHO en zijn participerende organisaties (veel) groter dan in het verleden. Dat noodzaakt de durf om van buiten naar binnen te kijken in plaats van andersom. Ander denken, handelen, toenemende professionaliteit en een organisatie die geheel is toegesneden op de eisen van de huidige tijd. De kwetsbaarheid van SHO wordt verhuld door de rauwe werkelijkheid van de (humanitaire) ramp. Als er een ramp is, gaat iedereen aan het werk, ook de externe partners, die op rustiger momenten tamelijk kritisch zijn op SHO.

Op basis van het uitgevoerde onderzoek stelt de commissie vast dat er in de besturing en werkwijze veranderingen nodig zijn om het noodzakelijke draagvlak te behouden en te versterken. Daarover gaat dit advies.

2. De kern van SHO

Alvorens in te gaan op de vragen zoals opgenomen in de ToR heeft de commissie nog eens vastgesteld wat de kern van de samenwerking behelst. Deze kern vormt tevens het vertrekpunt voor de analyse en aanbevelingen van de commissie.

De SHO heeft twee kerndoelen:

- zoveel mogelijk geld inzamelen onder de Nederlandse bevolking
- zo effectief mogelijke besteding garanderen in het rampgebied.

De belangrijkste opgave voor de SHO is om deze twee kerndoelen leidend te laten zijn bij alle overwegingen en beslissingen over de in te zetten acties, de besteding van de middelen en de interne organisatie.

De commissie ziet en erkent dat SHO de afgelopen vijf en twintig jaar zeer succesvol is geweest. (zie bijlage 4). Dat succes was niet mogelijk geweest zonder de enorme inzet van de organisaties en de medewerkers. De betrokkenheid bij rampen is groot en de inzet voor succesvolle fondswerving en effectieve hulpverlening is enorm.

Tegelijkertijd heeft de commissie zich verbaasd over het feit dat ondanks het belang dat elk lid hecht aan het doel van SHO, ieder van hen binnen de samenwerking toch steeds belang blijft hechten aan de profilering van de eigen organisatie. Dit vertaalt zich o.a. in een besluitvormingsstructuur die primair gebaseerd is op een van te voren vastgestelde verdeling onder de deelnemers.

De meest pregnante illustratie hiervan is de technisch-rekenkundige verdeelsleutel. De verdeling is gebaseerd op de institutionele kenmerken van deze Nederlandse lidorganisaties en niet op de specifieke aard en context van de ramp. Na verdeling zorgen de deelnemers voor effectieve besteding van het geld, gebaseerd op de assessments van lokale noden die zij en hun koepels in het veld maken.

Bij elke ramp (Syrië, Haïti, Filippijnen) wordt dezelfde verdeelsleutel toegepast. De aanname dat iedere organisatie in elke ramp voldoende adequaat hulp verleent, wordt vervolgens niet meer centraal/gezamenlijk getoetst, omdat de individuele deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor de verantwoording.

Onderling zouden organisaties meer waardering moeten hebben voor elkaars kwaliteiten en meer vertrouwen in de vermogens van de collega's. De wederzijdse gunfactor is nu te beperkt. Ook het telkens wisselend voorzitterschap is naar het oordeel van de commissie een verlegenheidsoplossing. Een inhoudelijke discussie over ieders kwaliteiten en bijdragen aan het geheel wordt feitelijk uit de weg gegaan.

Deze manier van werken verhoudt zich - naar het oordeel van de commissie - onvoldoende tot de kerndoelen van SHO: zoveel mogelijk geld inzamelen en dat geld zo effectief mogelijk besteden. Tevens ondermijnt deze aanpak de verdere en noodzakelijke professionalisering van de organisatie, omdat de gezamenlijke doelstelling onvoldoende leidend is bij de besluiten die genomen worden. In dit advies kiest de commissie systematisch voor de kerndoelen van SHO, hoe deze het beste gerealiseerd kunnen worden en wat dat vervolgens betekent voor de inrichting van de organisatie en externe presentatie van SHO.

3. Noodhulp en wederopbouw

De commissie is zich bewust van het gegeven dat er veel discussie mogelijk is over wat nu precies onder 'noodhulp' wordt verstaan en tot hoe ver bij SHO-acties gelden voor wederopbouw kunnen en mogen worden ingezet. Hierbij zijn er ook grote verschillen tussen een natuurramp en een ramp ten gevolge van een (burger)oorlog. In toenemende mate wordt erkend dat een harde scheiding tussen noodhulp en wederopbouw hulp moeilijk en niet realistisch is. Dat mensen behalve levensreddende hulp, ook steun moeten krijgen om hun bestaan weer op te bouwen staat eigenlijk buiten kijf. Ook kan noodhulp zo worden verschaft dat van meet af aan ook wederopbouwaspecten worden ingebouwd of gestimuleerd. Dit wordt in het Engels ook wel *smart relief* genoemd die er mede toe dient dat hulpafhankelijkheid en passiviteit onder de slachtoffers voorkomen worden, en ze weer worden voorbereid op een zelfstandig bestaan. Ten slotte maakt de overgang naar wederopbouw ook een verantwoord afbouwen van de noodhulp mogelijk en dient dit onderdeel uit te maken van de totale exit strategie van de hulpverlening.

De commissie gaat er daarom van uit dat een spectrum van hulpvormen in aanmerking kan komen voor financiering uit de SHO gelden, variërend van onmiddellijke levensreddende hulp, zoals medische zorg, voedsel, drinkwater en onderdak tot het opgang brengen van economische activiteiten, bijvoorbeeld door het leveren van zaaigoed, landbouwwerktuigen, startkapitaal voor werkzaamheden in de informele sector e.d. Ook kan geld worden besteed aan essentiële sociale voorzieningen zoals waterputten, waterleiding, de reparatie van klinieken en scholen. De commissie heeft zich dan ook niet gewaagd aan een sluitende omschrijving van noodhulp, en meent dat er afhankelijk van de context en de vastgestelde concrete noden op basis van de gemaakte *assessments* een palet aan ondersteuning moet kunnen worden aangeboden. De minder urgente hulpvormen kunnen op basis van een beredeneerd en uitgewerkt voorstel worden toegewezen en hoeven niet langer 'blind' op basis van een automatisch mechanisme te worden verdeeld.

De gedachte is dat het ingezamelde geld ingezet wordt voor zowel het lenigen van directe nood als voor het weer op weg helpen van mensen in de getroffen gebieden. Van geval tot geval zal bepaald moeten worden wat het 'op weg helpen' precies behelst. De ingezamelde gelden uitsluitend besteden aan directe noodhulp acht de commissie niet realistisch en ook niet wenselijk.

De grens tussen uitvoering van nieuwe activiteiten in het getroffen gebied met behulp van het ingezamelde geld en geschikte activiteiten uit de reguliere programma's van de deelnemende organisaties is ook niet altijd precies te bepalen. Het uitgangspunt is wel dat het actiegeld altijd aanvullend geld is, en nooit mag worden beschouwd als een extra subsidiestroom voor regulier werk van de deelnemende organisaties. In die zin blijft het geormerkt geld, over de besteding ervan dient ook specifiek verantwoording te worden afgelegd. In dat licht adviseert de commissie om de besteding van de middelen in de regel te beperken tot maximaal twee jaar. De huidige praktijk waarbij aan het begin van een actie de bestedingstermijn wordt vastgelegd is, is goed en dient gecontinueerd te worden. Het geeft het publiek direct inzicht in de tijdshorizon van het werk.

In de vastgestelde periode kan naast noodhulp ook de basis worden gelegd voor wederopbouw en kan ook de aansluiting met reguliere programma's tot stand gebracht worden. Overigens is bij alle interventies, af ze nu kortdurend of langer durend zijn, of ze alleen noodhulp of wederopbouw betreffen, aandacht voor exit of overdrachtsstrategieën noodzakelijk. Noodhulp is altijd een bijzondere interventiestrategie die verbonden dient te worden met regulier ontwikkelingswerk. In haar voorstel voor de verdeelsleutel (zie onder paragraaf 5) geeft de commissie specifiek aandacht aan dit aspect van het werk van de SHO-leden.

4. Lidmaatschap

Alvorens in te gaan op de vier specifieke elementen van de ToR wil de commissie stil staan bij het lidmaatschap van SHO. De samenwerkende organisaties vormen een divers gezelschap. Zonder uitputtend te zijn ziet de commissie de volgende karakteristieken:

- er zijn (in Nederland) grote en kleine organisaties;
- er zijn organisaties die in Nederland klein zijn maar onderdeel van een in omvang groot internationaal netwerk;
- er zijn organisaties met een eigen programma-uitvoering en organisaties die de uitvoering van programma's voornamelijk via hun internationale moederorganisatie realiseren;
- er zijn organisaties met een scherpe focus (thema / doelgroep) en organisaties met een breed palet aan activiteiten;
- er zijn *faith-based* organisaties en seculiere organisaties.

Bij het formuleren van het advies is de commissie uitgegaan van deze diversiteit van de deelnemers aan het samenwerkingsverband, *juist omdat diversiteit meerwaarde creëert*. De opdracht aan de commissie om met voorstellen te komen die de interne stabiliteit vergroten, heeft de commissie niet opgepakt door na te denken over strakkere besluitvormingskaders en mechanismen. Het is van belang dat de leden weten om te gaan met het gegeven dat het samenwerken van verschillende soorten leden altijd een zekere mate van instabiliteit en onvoorspelbaarheid met zich meebrengt. De kunst is om op een productieve manier met diversiteit om te gaan. Voor de commissie is de diversiteit en complementariteit van de leden een gegeven. Bij haar advies gaat zij ervan uit dat die diversiteit en complementariteit beter benut moeten worden als een rijk palet dat SHO in staat stelt in heel veel verschillende rampen en contexten, middels de leden, effectief hulp te verlenen. Dat vereist een andere *mindset* van de deelnemers.

De commissie constateert dat alle leden van SHO deel uitmaken van een internationaal netwerk en dat de meerderheid bij grote rampen de uitvoering van de activiteiten via de internationale koepelorganisatie laat lopen. Dat is een positieve ontwikkeling vanuit het belang van goede coördinatie en afstemming van de hulpverlening. Het vermindert het probleem van langs elkaar heen werkende organisaties en verlaagt de transactiekosten binnen de hulp. Wel vindt de commissie dat de leden alert dienen te zijn op het risico dat verlenging van de keten die daardoor kan ontstaan, de efficiency kan verlagen. De commissie constateert ook dat de leden van SHO allemaal actief deelnemen aan de clusters van de VN/OCHA. Dat is geen wondermiddel voor coördinatie, maar het laat de bereidheid zien van de SHO leden om af te stemmen in het rampgebied.

Deze dubbele internationalisering (afstemming binnen eigen netwerken en afstemming binnen VN/OCHA) zal de herkenbaarheid en traceerbaarheid van de Nederlandse euro binnen de hulp verminderen. Omdat een van de twee kerndoelen van de SHO is zo effectief mogelijk hulp te bieden, is dat een alleszins aanvaardbare consequentie. Het gaat om de bijdrage die Nederland levert aan de hulpverlening (contributie), niet om de vraag of de effecten rechtstreeks aan de Nederlandse bijdrage kunnen worden toegeschreven (attributie). SHO moet in de komende periode dat aspect van het werk beter over het voetlicht brengen: er kan geen sprake meer zijn van 'Nederlandse vlaggetjes' die geplant worden bij grote rampen. De verbeterde coördinatie en grotere slagkracht van deze internationalisering moet een vast onderdeel van de SHO-communicatie zijn. Dit vereist overigens ook heldere communicatie, omdat de meeste gevers zich niet van deze internationalisering bewust zijn en het risico bestaat dat de geefbereidheid afneemt nu de Nederlandse euro niet tot op de plek van de ramp getraceerd kan worden.

Het lidmaatschapsreglement stelt de criteria vast om toe te treden tot SHO (bijlage 4). De commissie stelt vast dat deze toelatingsprocedures tot nu toe naar behoren hebben gewerkt. In de afgelopen jaren zijn nieuwe leden toegetroten. Dat bevestigt dat SHO ruimte biedt aan nieuwe leden. In 2012/2013 heeft een hertoetsing van de leden plaatsgevonden, die duidelijk maakt dat lidmaatschap geen automatisme is. In het kader van internationale harmonisering beveelt de commissie aan om de

lidmaatschapseisen te leggen naast de accreditatie-voorwaarden van ECHO (EU bureau voor humanitaire hulp).

De commissie beveelt ook aan om bij dat vierjaarlijkse proces van hertoetsing de vraag te stellen of de samenstelling van SHO voldoende dekkend is voor het veld van hulp bij grote rampen. De wereld van hulpverlening bij rampen verandert en het is een taak van SHO om zich regelmatig af te vragen of haar samenstelling nog adequaat is in het licht van nieuwe inzichten en ontwikkelingen op haar werkerrein.

5. Verdeelsleutel

De verdeelsleutel is een van de meest bediscussieerde en meest gevoelige onderwerpen binnen de SHO. Bij de verdeelsleuteldiscussie is het belangrijk vast te stellen dat bij alle grote rampen, ondanks gulle bijdragen van de Nederlandse samenleving, sprake is van onvoldoende middelen. Bij de actie voor Syrië was dat schrijnend duidelijk, maar ook in Haïti zijn er nog steeds grote witte plekken in de hulpverlening. Hulporganisaties worden geconfronteerd met goede en voor de getroffen bevolking noodzakelijke plannen, waar geen geld voor is. Het is begrijpelijk dat tegen die achtergrond organisaties binnen de SHO wegen zoeken om hun aandeel in de hulpverlening te vergroten. Echter naar het oordeel van de commissie schuilt hierin een groot risico: de SHO-organisaties gaan Giro555 middelen beschouwen als een extra subsidiekanaal voor het werk van hun *eigen* organisatie. In een situatie van schaarste komt het erop aan volop recht te doen aan het **kerndoel** van de SHO om zo effectief mogelijk hulp te verlenen. Dat vraagt ook om een zorgvuldige en inhoudelijke afweging van de verdeling van de middelen.

De SHO kent op dit moment één (wiskundige) formule voor de verdeling van de middelen van een actie: op basis van fondswervende capaciteit en uitvoerende capaciteit in noodhulp en wederopbouw komt die verdeling tot stand. Het voordeel is dat de verdeelsleutel transparant is en geen discussie meer oplevert. Het leidt zoals gezegd tot een technisch-rekenkundige verdeling: bij elke ramp, onafhankelijk van de aard van de ramp (Syrië-oorlog, Oost-Afrika-droogte, Haïti-orkaan) wordt dezelfde verdeling toegepast.

Naar het oordeel van de commissie is dit geen houdbare werkwijze, het is niet goed uit te leggen aan de buitenwereld dat het geld wordt verdeeld op basis van de kenmerken van de deelnemende hulporganisatie en niet op basis van de aard en context van de ramp. Naar het oordeel van de commissie dient bij de toewijzing van middelen de telkens wisselende context van de ramp en het rampgebied, de urgentie van de concrete noden en de kwaliteit en samenhang van de plannen om het geld te besteden, leidend te zijn voor de verdeling.

De commissie beveelt aan om afscheid te nemen van de technisch-rekenkundige verdeelsleutel en daarvoor in de plaats de volgende werkwijze te kiezen:

- 1) Eerst bepaalt elke organisatie of zij voldoende is toegerust om actief hulp te bieden in het rampgebied
- 2) De eerste 30% van de middelen wordt direct bij de start van de actie verdeeld conform de huidige werkwijze / verdeelsleutel
- 3) De resterende 70% van de middelen wordt verdeeld op basis van een externe inhoudelijke beoordeling van projectvoorstellen door een commissie van deskundigen.

Aan het vaststellen van de 70/30% verhouding lagen twee overwegingen ten grondslag. De commissie vindt dat een duidelijke meerderheid van het ingezamelde geld op basis van onderbouwde overwegingen moet worden verdeeld onder de deelnemers. Daarnaast heeft commissie menen te kunnen vaststellen op basis van het ritme van committeringen, dat deze 30% voldoende is voor deelnemers van de SHO om een goede start te maken.

Dit voorstel om te werken in twee tranches van 30% en 70% (ad2 en ad3) geldt voor alle acties met een bestedingstermijn langer dan 6 maanden. In een situatie waarin de SHO besluit een zeer korte bestedingstermijn (maximaal 6 maanden) blijft de vaste verdeelsleutel de basis voor de verdeling van alle middelen. Er is in die situatie simpelweg onvoldoende tijd om plannen te maken, voor te leggen en te beoordelen en dan ook de besteding afgerond te hebben binnen de vastgestelde tijd. Wel blijft ook bij deze acties de verantwoordelijkheid van de deelnemende organisaties bestaan om een eigen afweging te maken over de bijdrage die zij zouden kunnen leveren (ad1).

We lichten de wijze waarop de commissie de verdeling van de middelen zou willen inrichten kort toe:

Ad 1 Meedoen of niet

De leden zelf moeten zich telkens afvragen, zoals overigens nu reeds gebeurt, of zij voldoende betekenisvol kunnen bijdragen aan de hulpverlening om aanspraak te maken op een aandeel. In het verleden hebben leden op grond van die afweging besloten, ofwel in het geheel niet mee te doen of hun aandeel te begrenzen op basis van wat voor hen mogelijk is. Dat geeft aan dat er bij de SHO leden een vorm van zelfkritisch vermogen aanwezig is. Deze eigen kritische beoordeling is essentieel voor de eerste stap in de verdeling van de middelen en ook belangrijk voor de externe geloofwaardigheid. De commissie heeft overwogen dit moment van afweging verder uit te werken en te komen tot een 'instaptoets' bij elke actie. Daarbij zou op basis van presentie en track record in de regio in het betreffende type ramp bepaald moeten worden welke leden in aanmerking komen voor een aandeel in de verdeelsleutel. Die weg heeft de commissie uiteindelijk toch niet verder afgelegd. Alle leden van SHO hebben via hun internationale koepel of door hun netwerk van partnertorganisaties vrijwel in elke regio een vorm van presentie en een track-record, waardoor zo'n instaptoets niet onderscheidend zou werken. Met haar keuze onderstreept de commissie de verantwoordelijkheid van de leden zelf om aan te geven of zij een zinnige bijdrage kunnen leveren aan het lenigen van noden van mensen ten gevolge van een ramp.

Ad 2 De eerste 30% op basis van verdeelsleutel

De commissie realiseert zich dat een noodsituatie om snelle actie vraagt en dus om het snel beschikbaar stellen van de ingezamelde gelden. 30% van de middelen wordt verdeeld conform de nu geldende verdeelsleutel. In 2010 is die verdeling nog eens herijkt en de commissie ziet geen redenen daar nu weer aan te gaan sleutelen. Daarmee wordt gegarandeerd dat een snelle start gemaakt kan worden met de hulpverlening. Overigens hecht de commissie eraan te herinneren aan de afspraak dat SHO deelnemers in staat moeten zijn binnen 24 uur te starten, d.w.z. nog voordat middelen vanuit SHO beschikbaar zijn. De commissie vindt dat dat uitgangspunt vastgehouden moet worden: de autonome inzetcapaciteit van organisaties, d.w.z. onafhankelijk van een SHO-actie moet de basis zijn voor het werk van de leden.

Ad 3 De resterende 70% verdeeld op basis van externe beoordeling

De overige 70% zou verdeeld moeten worden op basis van door een extern comité van deskundigen getoetste projectvoorstellen. Met deze stap wordt een proces dat nu vooral binnen de organisaties afspeelt, transparant gemaakt en kan er sprake zijn van onderlinge afweging en samenhang. Ook nu al wijzen organisaties gelden toe aan projecten op basis van voorstellen. Alleen in de allereerste fase wordt op basis van hele summere informatie geld beschikbaar gesteld. Daarna worden committeringen onderbouwd met projectvoorstellen en interventiestrategieën. De commissie meent dat het presenteren en verantwoorden van de geplande bestedingen van SHO-gelden geen zware extra belasting is. Door deze wijze van werken vindt verantwoording niet alleen plaats na afloop van de besteding, maar ook bij de start.

Het comité van externe deskundigen (we denken aan een groep van drie mensen) beoordeelt de voorstellen van de leden. Het moet gaan om deskundigen op het terrein van hulpverlening bij grote rampen. De commissie is zich ervan bewust dat elke deskundigheid in de huidige tijd betwist wordt: het oordeel van deze deskundigen zal daar niet aan ontkomen. Desondanks is het de beste optie om afstand te creëren bij het besluit over de verdeling. Daarbij zal ook de tijd zijn werk doen, wanneer comité en deelnemers beter op elkaar ingespeeld raken. Dat pleit ook voor een comité van deskundigen dat voor langere tijd (4 jaar) wordt ingesteld, zodat zij vertrouwd raakt met de werkwijze van SHO en SHO-deelnemers. Dit comité van vaste deskundigen zou wel de mogelijkheid moeten hebben om specifieke aanvullende deskundigheid vanwege de aard van de ramp of de getroffen regio in te roepen. De deskundigen beoordelen de voorstellen van de leden aan de hand van de needs-assessments die internationaal beschikbaar zijn. UN/OCHA maakt dergelijke needs-assessments. Uiteraard kunnen organisaties ook hun eigen analyse van context en behoeften

inbrengen. De commissie meent dat het niet moet gaan om een gedetailleerde input-output uitwerking bij voorbeeld op basis van het zogeheten *logical framework* dat probeert allerlei details meetbaar vast te leggen. Rampen zijn geen maakbare werkelijkheden: aanpassing is voortdurend nodig en ook de aard en de hoogte van de kosten zijn lang niet altijd voor een lange looptijd in te schatten. De deskundigen zouden van elk programma van een deelnemer in de SHO over de volgende informatie moeten beschikken:

- de aspecten van de hulpverlening waarop de organisatie zich wil richten, op basis van de clusterindeling van UN/OCHA;
- het track-record van de organisatie op dat terrein: haar kennis en ervaring in het betrokken land/regio om inzichtelijk te maken wat haar effectiviteit is;
- inzicht in de interventiestrategie van de organisatie: op welke wijze wil ze haar werk aanpakken, wat is de beoogde doelgroep en hoe onderbouwt de organisatie dat deze aanpak een antwoord is op de ramp;
- de logistieke operatie die de organisatie opzet: op welke wijze gaat ze ervoor zorgen dat ze de getroffen bevolking bereikt en wat is de kostenefficiëntie daarvan.

Om de werkbelasting voor de leden van de SHO en de deskundigen te beperken, stelt de commissie voor dat organisaties hun voorstellen, ook als ze meerdere clusters betreffen, in één voorstel onderbrengen. Zowel vanuit deze invalshoek van werklust als vanuit het proces van internationalisering is het logisch dat leden bij het indienen van voorstellen aansluiten bij de programma's van hun internationale netwerken waar ze deel van uit maken.

De deskundigen kunnen die voorstellen leggen naast de internationale needs-assessments die beschikbaar zijn en kan het totaal van alle programma's van de SHO overzien en zich afvragen of een evenwichtige spreiding van de programma's over de verschillende, vanuit de getroffen bevolking gezien relevante clusters, bevolkingsgroepen en regio's plaatsvindt. Op basis van die beoordeling kan de toewijzing plaatsvinden. De adviezen van dit comité van externe deskundigen hebben de status van een zwaarwegend advies aan het bestuur van de SHO. Dat betekent dat het bestuur verplicht is tot een inhoudelijke motivering indien het bestuur het advies niet overneemt. Het bestuur besluit uiteindelijk over de verdeling om daarmee duidelijkheid te houden over de accountability, intern naar de leden en extern naar de samenleving.

De commissie adviseert om een maximaal bedrag vast te stellen voor toe te wijzen voorstellen teneinde een evenwichtige verdeling van de middelen over de leden te garanderen en om te voorkomen dat elke indiener gaat majoreren. De commissie heeft zich gebogen over een passende spelregel en stelt voor dat aan geen enkel voorstel meer dan 25% van de nog beschikbare middelen wordt toegekend.

De commissie adviseert aan leden die geen gelden krijgen toegewezen in deze tweede tranche een bedrag toe te kennen voor een zorgvuldige exit strategie voor de door hen in de eerste fase gestarte programma's. Elk van deze organisaties ontvangt maximaal 25% van de aan hen in de eerste tranche ter beschikking gestelde middelen. Juist in noodhulp is zorgvuldige afbouw, c.q. overdracht aan een andere organisatie van belang naar de getroffen bevolking.

De commissie meent dat de door haar voorgestelde procedure voor verdeling geen grote bureaucratische belasting met zich meebrengt, al zal er enig werk voor moeten worden verzet. Ze meent dat te kunnen zeggen, omdat organisaties ook nu geld committeren op basis van voorstellen en omdat de commissie geen gedetailleerde uitvoeringsplanning voorstelt. Het veronderstelt wel dat het comité van deskundigen binnen maximaal 3 maanden besloten heeft over de verdeling van de tweede tranche. Zoveel eerder als dat kan, zoveel beter. Procedures zullen daarop moeten zijn ingericht.

6. Besturing

De SHO heeft heel lang gefunctioneerd zonder een zelfstandige juridische basis. Pas na de Tsunami ramp (2004) is in 2006 de stichting gevormd met een bestuur en een Raad van Toezicht. In eerste instantie was er sprake van een dagelijks en algemeen bestuur. Na een bestuurlijke crisis in 2009-2010 is dat onderscheid losgelaten. Alle deelnemers zijn nu via hun directeur vertegenwoordigd in het bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit onafhankelijke leden. De bestuurlijke functies zijn die van voorzitter, vicevoorzitter (tevens actievoorzitter) en penningmeester. Deze functies worden vervuld door bestuursleden, d.w.z. directeuren van aangesloten organisaties.

Binnen het bestuur is al enige tijd discussie over de vraag of een extern voorzitter wenselijk is. Die discussie heeft in 2011 gespeeld. Toen is besloten die stap niet te zetten. In 2013 is die discussie opnieuw opgekomen en op het moment dat deze commissie werd ingesteld, is deze mogelijkheid als onderdeel van de opdracht opgenomen. Dat besluit werd ingegeven door de behoefte de onafhankelijkheid niet alleen in de RvT, maar ook in te brengen in de dagelijkse besturing van de SHO.

De commissie is overtuigd van het belang van directe betrokkenheid en eigenaarschap van de hulporganisaties bij de SHO.

De commissie is een voorstander van een actief eigenaarschap van direct betrokken organisaties: zij kennen de realiteit van rampen, zij hebben daar contacten en netwerken en zij zijn daardoor in staat hulp op de goede plek te laten komen. En zij hebben ervaring met grootschalige korte termijn fondsenwerving in de Nederlandse samenleving. Zowel de ervaring in de Nederlandse samenleving als de ervaring met hulpoperaties zijn onmisbaar om de twee kerndoelen van de SHO succesvol uit te voeren. Om die reden heeft de commissie de mogelijkheid van een geheel onafhankelijke organisatie voor de organisatie commissie wel in haar beschouwingen betrokken, maar uiteindelijk terzijde gelegd.

In de ToR van de commissie wordt uitdrukkelijk gevraagd aandacht te besteden aan de besturing van SHO. Op basis van de bestudeerde documenten, de eigen discussies binnen de commissie en de gesprekken met de leden, stelt de commissie vast dat de huidige structuur onvoldoende aansluit bij de doelen van SHO, bij de verantwoordelijkheid van de deelnemende organisaties en bij de externe positionering. Tevens is sprake van een onevenwichtige verdeling tussen onafhankelijkheid van de organisatie aan de ene kant en binding van de leden aan de andere kant.

De RvT staat op zeer grote afstand van de organisatie en kan zijn toezichthoudende taak in de huidige constellatie niet naar behoren vervullen. In de soms opeenvolgende discussies binnen het bestuur heeft de RvT slechts een heel beperkte rol gespeeld. De RvT is – historisch goed te begrijpen – vooral ingesteld als een orgaan dat moet toezien op de wijze van verantwoording van de middelen van SHO maar heeft geen positie als het gaat om het uitoefenen van inhoudelijk toezicht. Dat toezicht wordt immers uitgeoefend door het bestuur en door de toezichthouders van de afzonderlijke organisaties. De commissie stelt vast dat de verantwoording over de besteding van de middelen bij de afzonderlijke organisaties is belegd waarbij ook de externe accountants een belangrijke rol vervullen. De vraag is wat de RvT in dit opzicht toevoegt.

Het bestuur bestaat uit de directeuren van de deelnemende organisaties. Op basis van de documentatie en de gevoerde gesprekken heeft de commissie geconstateerd dat het bestuur een hybride taak heeft en zowel bestuurlijk, tactisch als operationeel optreedt. Vooral als er een inzamelingsactie is, wordt het bestuur ook een operationele groep met oog voor de profilering van de eigen organisatie. Deze rolvermenging is niet bevorderlijk voor een slagvaardige besluitvorming en leidt bij de noodhulp coördinatoren tot wrevel. Er vindt onvoldoende delegatie plaats. Externe partners constateren bovendien dat (sommige) individuele bestuursleden in actietijd toch namens hun eigen organisatie blijven lobbyen om aandacht. In de tijd dat er geen actie gaande is, is het

bestuur nauwelijks actief en is er onvoldoende gemeenschappelijk gedragen verantwoordelijkheid voor de SHO als organisatie. Daardoor is er onvoldoende aandacht voor communicatie, verantwoording en transparantie, terwijl de voorbereiding en het succes van de volgende, nog onbekende actie, mede wordt bepaald in de rustige periodes.

Het roulerend voorzitterschap is goed te begrijpen vanuit het perspectief van een organisatie die in opbouw is en waar alle leden een rol moeten kunnen vervullen. In deze fase van ontwikkeling van SHO, is een roulerend voorzitterschap disfunctioneel voor de continuïteit van de organisatie, voor een slagvaardige besluitvorming en voor de vertegenwoordiging van SHO naar buiten (vooral buiten de actie periode).

De commissie stelt voor om voor een ander organisatiemodel te kiezen dat bovengenoemde bezwaren kan ondervangen. Het voorstel past naar het oordeel van de commissie beter bij de fase van ontwikkeling van SHO en bij de externe eisen die aan een dergelijke organisatie worden gesteld. Meer in het bijzonder wil de commissie met dit organisatiemodel recht doen aan het feit dat SHO én in tijden van actie én in tijden van rust effectief moet kunnen functioneren.

In het kort komt het voorstel op het volgende neer:

- Verzamel de huidige en toekomstige leden in een coöperatieve vereniging, waarvan de leden via de algemene ledenvergadering het hoogste orgaan vormen.
- Stel een bestuur in waarin ten minste de helft van de leden extern is, waaronder een externe voorzitter.
- Behoud het roulerend actievoorzitterschap en voeg deze toe *als lid* aan het dagelijks bestuur.
- Richt de commissie van deskundigen in zoals hiervoor uiteengezet.

De commissie licht haar gedachten over de eerste drie onderdelen van de besturing hierna toe. Over de commissie van deskundigen is hiervoor al gesproken.

Coöperatie

De coöperatie wordt gevormd door de SHO-leden, de leden vormen het hoogste orgaan en bepalen het beleid van de coöperatie. Aldus blijft de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de doelstelling en missie in stand. De leden zijn ten volle eigenaar van de SHO en bepalen het beleid en de regelgeving.

De ledenraad zal ten minste de volgende taken op zich moeten nemen:

- goedkeuren van jaarplan en begroting, jaarverslag en jaarrekening
- goedkeuren van verantwoordingen en rapportages
- besluiten over het voeren van een SHO-actie
- vaststellen van reglementen, toelatingscriteria.
- toelaten van nieuwe leden
- benoemen van het bestuur
- samenstelling en mandaat van het comité deskundigen

Met dit model wordt ook een scheiding aangebracht tussen het strategische niveau (ledenraad) en het tactisch-operationele niveau (bestuur). In dit model worden taken die nu bij de RvT liggen (vaststellen jaarplan/begroting, jaarverslag/jaarrekening, toelaten nieuwe leden, vaststellen reglementen) bij de algemene ledenvergadering ondergebracht. Daarmee dient zich de vraag aan waar de externe checks and balances van de SHO worden geborgd. Naast het comité van deskundigen, wordt daarvoor een bestuur ingericht met externe bestuursleden. De Raad van Toezicht verdwijnt in dit bestuurlijk model.

Het bestuur

Het bestuur van de coöperatie bestaat uit vijf leden:

- Een onafhankelijk voorzitter

- Een onafhankelijk penningmeester
- Een directeur van de actieorganisatie ('actievoorzitter')
- Een lid vanuit de coöperatie
- Een onafhankelijk lid dat zich in het bijzonder richt op de profilering van de SHO in de media

Met deze inrichting wordt het bestuur in meerderheid gevormd door externen, wat de noodzakelijke checks and balances oplevert, terwijl toch de leden als hoogste orgaan de eindverantwoordelijkheid houden.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid dat door de ledenraad is vastgesteld. Gegeven de kerndoelstelling van SHO functioneert het bestuur op twee verschillende manieren: tijdens de actieperiode is de actievoorzitter met zijn/haar team en in afstemming met andere leden verantwoordelijk voor de uitvoering van de actie en zijn de bestuursleden beschikbaar voor advies en steun. Zo nodig bewaakt het bestuur dat de actie verloopt binnen de kaders die door de ledenraad zijn vastgesteld. Buiten de directe actieperiode is het bestuur verantwoordelijk voor het representeren van SHO naar buiten, voor een adequate financiële en inhoudelijke verantwoording van de besteding van de middelen, voor de evaluatie van de actie en het vertalen van geleerde lessen in de bestemde draaiboeken. Het bestuur onderhoudt contacten met belangrijke stakeholders en partners en werkt aan de verbreding en versterking van SHO. Ten slotte is de voorzitter aanspreekpunt voor het bureau van SHO.

Met dit voorstel trekt de commissie de wens van het bestuur om de mogelijkheid van een externe voorzitter te verkennen, radicaal door. Ze meent dat een voorzitter die als Deus ex Machina wordt gepositioneerd om de interne tegenstellingen binnen de SHO op te lossen en tot slagvaardigheid te komen niet de juiste weg is. In de versterking van de bestuurlijke verantwoordelijkheden binnen SHO past een externe voorzitter met een bestuur dat ook de verantwoordelijkheden draagt zoals hiervoor beschreven. De voorzitter van de SHO zal een belangrijke en gezichtsbepalende rol spelen. Allereerst intern in het onderling verbinden van de leden. Daarnaast ook extern in het vertegenwoordigen van de SHO naar de andere stakeholders, het publiek en de media. De commissie meent dat een voorzitter met sterke bestuurlijke ervaring en een nationale uitstraling en bekendheid gewenst is. Vanuit externe partijen is behoefte aan meer continuïteit in de contacten met SHO. Met name de media vinden dat belangrijk om in tijden van een actie met grote media-ondersteuning, snel en professioneel te kunnen schakelen. Belangrijk is te weten dat de NPO/NOS, drager en producent van grote acties ook als de commerciële omroepen participeren, ontevreden is over het 'lerende' vermogen en de professionaliteit van SHO.

De instelling van het Front Office in 2011 was de eerste stap. De benoeming van een lid van het bestuur belast met de 'media'-portefuille is volgens de commissie een noodzakelijke stap in het verder versterken van dit cruciale aspect van SHO. Uiteraard zonder dat deze functie de verantwoordelijkheid van andere bestuursleden voor de communicatie van SHO vermindert. Bij de selectie van externe leden, met name de voorzitter, dienen goede afspraken te worden gemaakt over de tijdsbesteding. Het gaat om piekbelasting en beschikbaarheid op onverwachte momenten. Daarnaast is het duidelijk dat aan het bestuurslidmaatschap van externe leden slechts een bescheiden vergoeding kan worden gekoppeld. (De commissie beveelt aan de vacatiegeld-regeling van de overheid te volgen.)

De commissie heeft met haar keuze voor een coöperatieve vereniging, geleid door een bestuur met in meerderheid externe leden, de invloed van externen in de dagelijkse besturing van SHO willen versterken. De commissie heeft het besturingsmodel van SHO omgedraaid. Waar in de huidige situatie de leden het dagelijks bestuur vormen en externe op afstand toezicht houden, keert de commissie het om: in het voorstel van de commissie bewaken de leden de kernopdracht van SHO terwijl de dagelijkse besturing in handen ligt van het bestuur dat in meerderheid uit externe leden bestaat. Doordat de leden ook de centrale rol spelen in de uitvoering van het dagelijks werk van SHO ontstaat een goed evenwicht tussen interne en externe besturing.

Actieorganisatie

De commissie heeft vastgesteld dat het werken met een aangewezen actieorganisatie succesvol is. Dit model is misschien wel het grootste succesgeheim van de SHO: daarmee en met de inzet vanuit collega-organisaties kan in korte tijd heel veel capaciteit worden georganiseerd tegen hele lage kosten. Op die manier komt fondsenwervende, communicatie- en programmakennis beschikbaar die cruciaal is in het model van de SHO om in korte tijd succesvol en gezagvol te opereren. Het roulerende karakter ervan is verstandig gezien de belasting voor de actie-organisatie. Of de roulatieperiode verlengd moet worden om meer continuïteit naar externe stakeholders te realiseren, laat de commissie open voor verdere discussie binnen de SHO.

Het is in ieder geval wenselijk dat steeds een opvolgend actievoorzitter wordt benoemd, die zich alvast warmloopt. Zo'n dakpanconstructie garandeert ook meer continuïteit.

Ten aanzien van het woordvoederschap gaat het erom de beste vrouw of man in te zetten met het goede verhaal in het juiste medium. Die keuze ligt niet bij voorbaat vast –het is niet per definitie de voorzitter of de actievoorzitter. De commissie constateert dat met de Filippijnen actie een nieuwe aanpak is gekozen door vanuit alle deelnemers mensen in beeld te brengen en hun verhaal te laten vertellen. Dat lijkt een goede aanpak, maar ook daarbij geldt: de afspraak om het met het éne gezicht van de actieorganisatie te doen moet niet ingeruild voor de afspraak dat iedereen iets moet doen: effectiviteit met het oog op fondswerving staat voorop en daar hoort sterke, eenduidige coördinatie van de communicatie bij.

7. Communicatie, transparantie en accountability

Als publiekscampagne voor een grote internationaal zichtbare ramp, is de SHO gehouden aan hoge standaarden van transparantie en accountability. Het is de kurk waarop de SHO drijft en op grond waarvan ze brede lagen in de samenleving kan mobiliseren.

Zoals in het begin aangegeven, is het debat over de hulpverlening bij rampen sterk toegenomen en wordt ze breed in de samenleving gevoerd op basis van alle beschikbare bronnen. Dat maakt communicatie, verantwoording en transparantie tot een hoeksteen van het succes van de SHO. Om die reden adviseert de commissie specifieke deskundigheid in het bestuur op te nemen en de woordvoering tijdens acties consequent vanuit het oogpunt van transparantie over de effectiviteit en kwaliteit van het werk te organiseren.

Niet alleen tijdens acties, maar ook buiten die korte actieperiode moet de SHO investeren in haar contacten met de samenleving en in het bijzonder met de media. Daarbij zou de SHO moeten voortbouwen op het partnerschap met de media, dat in tijden van acties heel intens is. In de samenwerkingsafspraken met de media, die bij de start van een actie worden gemaakt, zouden ook afspraken over verantwoording moeten worden opgenomen. De krant die de SHO na de Tsunami uitgaf als verantwoording, heeft daarna geen vervolg gekregen.

Sinds de Tsunami en de daarop volgende institutionalisering van de SHO heeft de verantwoording sterk aan kwaliteit gewonnen. De Haïti-actie met een grote bijdrage van de Nederlandse overheid als gevolg waarvan de Rekenkamer inzicht heeft gekregen in de verantwoording, heeft geleid tot verdere verbetering van de kwaliteit. Daarmee is de professionele verantwoording op niveau. Het ARK rapport over de hulpverlening in Haïti in 2012 bevestigt dat nog eens. De accountants van de deelnemende organisaties en de accountant van de SHO zorgen met elkaar op basis van die kwaliteitseisen voor een verantwoording die voldoet aan de voor dit werk geldende eisen. Ten aanzien van de publieksverantwoording constateert de commissie dat verbetering nodig is en mogelijk. De sociale media zijn daarbij een onmisbaar instrument. Het constant zoeken naar nieuwe instrumenten van publieksverantwoording die brede lagen van de bevolking bereiken, blijft een belangrijke opgave.

De commissie acht het verstandig te werken aan een alomvattend communicatieplan, dat met grote regelmaat wordt aangepast aan de snelle ontwikkelingen in met name de digitale wereld. Een geef-app, of een verantwoordings-app, kan nu een buitengewoon goed idee zijn, maar over 2 jaar weer achterhaald.

Communicatie, transparantie en accountability zijn de basis voor het lerend vermogen. In de contacten met externe stakeholders en door zich te verantwoorden over de wijze waarop het werk is gedaan, worden nieuwe lessen geleerd. De commissie meent dat het lerend vermogen binnen SHO krachtiger mag worden geborgd. Dat geldt zowel voor de lessen die individuele leden van SHO trekken uit de hulpverlening, maar ook voor de wijze waarop SHO de geaccumuleerde ervaring over het voetlicht brengt en laat zien dat ze als collectief de geleerde lessen verwerkt in haar aanpak. De in de volgende paragraaf opgenomen aanbeveling om een programmamedewerker toe te voegen aan het bureau van SHO heeft tot doel voor de inhoudelijke coördinatie met de noodhulpcoördinatoren van de leden te verbeteren. Ook moet deze functie een sleutelrol vervullen in het organiseren van het lerend vermogen van SHO.

8. Bureau van de SHO

Binnen de SHO nemen de leden het leeuwendeel van het uitvoerende werk voor hun rekening. Daarmee brengen ze hun eigenaarschap en verantwoordelijkheid tot uitdrukking. Het zorgt er ook voor dat DE SHO tegen een heel laag kostenpercentage kan werken. Ook de inrichting van het ondersteunend bureau getuigt van die ambitie om tegen lage kosten en vooral op basis van inzet van de leden te werken.

Desondanks vraagt de commissie zich af of de huidige inrichting niet aan de magere kant is gezien de wijze waarop de SHO wordt bevraagd door de samenleving. Hoewel het model voorziet in opschaling van frontoffice en backoffice in tijden van acties, blijft de structurele capaciteit, die noodzakelijk is om ook tussen acties continuïteit te borgen, aan de krappe kant. Daarbij ziet de commissie het bureau van SHO als één geheel waarin het onderscheid tussen back- en frontoffice niet teveel benadrukt moet worden: gezamenlijk zorgt het bureau voor de ondersteuning van bestuur en ledenraad.

Daarnaast vraagt het bestuurlijke model met een dagelijks bestuur om een directe lijn van het bestuur naar de noodhulpcoördinatoren. Zij spelen een cruciale rol in de organisatie van het werk, vooral als het gaat om de besteding en de rapportages. De commissie beveelt daarom aan een programmaverantwoordelijke aan te stellen, die in nauw contact met de noodhulpcoördinatoren de inhoudelijke kant van programma's en verantwoording verzorgt en bewaakt. Op dezelfde wijze als de medewerker backoffice dat doet met de financiële afdelingen en de medewerker frontoffice dat doet met de pers/communicatieafdelingen.

Dan ontstaat een bureau voor de SHO dat bestaat uit

- een medewerker financiën (nu 16 u per week)
- een persvoorlichter (nu 16 uur per week, de commissie adviseert uitbreiding tot 24 uur)
- een communicatiemedewerker voor de sociale media (nu 12 u per week)
- een programmamedewerker (24 uur per week)

Voor alle medewerkers geldt dat ze in tijden van acties en in periodes van opstapelende rapportages, hun dienstverband uitgebreid zien. De grote flexibiliteit van dit team en de inzet van de teamleden is een belangrijk pluspunt en kan niet genoeg op waarde geschat worden.

De commissie geeft SHO in overweging deze mensen in dienst te laten treden van SHO. Daarmee ontstaat eenduidigheid van rechtspositie voor alle medewerkers. Door aansluiting te zoeken bij de rechtspositieregeling van één van de leden kan vermeden worden dat een eigen systeem opgetuigd moet worden.

De commissie constateert dat de laatste jaren sprake is van een bestendige gedragslijn in het verdelen van de kosten van de staande organisatie ten laste van contributie en acties, maar vindt die toerekening niet consistent. De commissie adviseert het bestuur en penningmeester in overleg met de accountant te komen tot een herziening van deze toerekening van kosten.

9. Conclusies

De SHO heeft in de loop van de afgelopen 25 jaar een onbetwiste plaats ingenomen in de Nederlandse samenleving. Met tot nu toe 39 acties is een bedrag van bijna 800 miljoen euro ingezameld om bij rampen vanuit Nederland bij te dragen.

De meest effectieve werkwijze om antwoord te geven op de ramp waarmee SHO wordt geconfronteerd, dat is het centrale uitgangspunt van de commissie.

De commissie constateert dat de leden van de SHO een indrukwekkende hoeveelheid kennis, ervaring en netwerken hebben weten op te bouwen en dat zij deze ook inzetten voor het succes van de SHO.

Tegelijkertijd zijn ook de risico's van SHO onmiskenbaar. Goede doelen liggen onder een vergrootglas als het gaat om effectiviteit en kosten, organisaties worden in de huidige tijd eerder met argwaan dat vertrouwen bejegend en in het informatietijdperk heeft iedereen real time stukjes informatie over rampen en hulpverlening.

SHO heeft na de Tsunami van 2004 een proces van institutionalisering en transparantie doorgemaakt. De ARK rapporten over de hulpverlening in Haïti bevestigen het beeld dat er op dat punt grote stappen zijn gezet.

De commissie is van oordeel dat SHO een volgende fase in de ontwikkeling en professionalisering moet ingaan om beter de kerndoelen te realiseren en om meer dan nu het geval is bestand te zijn tegen de risico's.

Kern van de voorstellen is het sterker verankeren van de externe checks and balances in de besturing en de verdeelsleutel. Het inrichten van een comité van deskundigen om bij de verdeling van een deel van de ingezamelde gelden, het inrichten van een coöperatie van leden die zich ook eigenaar weten van SHO, en het aanstellen van een bestuur met sterke externe inbreng moeten een zowel naar binnen als naar buiten toe robuustere organisatie van SHO. De commissie pleit voor een verdere professionalisering van de organisatie en externe verantwoording van de besteding van de middelen en van het functioneren van SHO. SHO is er niet alleen in tijden van acties maar ook vooral ook daar omheen actief om goodwill en te verwerven en partnerschappen te versterken.

De commissie is ervan overtuigd dat SHO daarmee voldoende is toegerust om voor de komende jaren haar onmisbare rol te blijven spelen als gezamenlijk antwoord vanuit Nederland op grote rampen, die ook in de toekomst zich zullen blijven voordoen.

Bijlage 1: De Filipijnen als casus

De commissie heeft zich afgevraagd hoe haar voorstellen zouden uitwerken in de praktijk en heeft de recente Filipijnen actie daarvoor als casus genomen. Ze is zich er daarbij goed van bewust dat geen enkele ramp hetzelfde is, maar denkt toch dat het een beeld geeft van hoe de SHO in de praktijk zou functioneren met het door haar voorgestelde model.

De start van de actie

Nadat op 9 november duidelijk wordt dat de orkaan Haiyan een spoor van vernietiging heeft getrokken over een deel van de Filipijnen, neemt de programmamedewerker van het SHO-bureau contact op met de noodhulpcoördinatoren om te zien hoe de verschillende organisaties de ramp inschatten, welke informatie ze hebben en of ze denken dat het groot genoeg is voor een SHO-actie. Op basis van die informatie legt zij contact met de voorzitter die besluit tot een telefonische conferentie met het bestuur. De actievoorzitter (directeur actieorganisatie) verzamelt informatie. Het bestuur besluit of ze de ledenvergadering bij elkaar roept voor het besluit om een actie te starten.

Het bestuur (voorzitter) neemt contact op met de NOS om te polsen of men daar vindt dat er genoeg aanleiding is voor een actie.

De ledenvergadering besluit over het starten van de actie. De voorzitter van het bestuur kondigt de actie aan.

Actieperiode

Gedurende de actieperiode is de actievoorzitter de leider van de actie. Zij/Hij besluit over alle operationele zaken, coördineert de uitvoering met de andere leden en overlegt waar nodig met (leden van) het bestuur over onderdelen van de actie.

De actievoorzitter bepaalt de woordvoeringsstrategie (wie wordt waar ingezet met welk verhaal) in overleg met actievoorzitter en persvoorlichter SHO.

De programmamedewerker SHO fungeert als coördinator van de noodhulpcoördinatoren en zorgt voor de aanvoer van inhoudelijke informatie.

Verdeling

De leden geven aan of ze in aanmerking wensen te komen voor een aandeel in de verdeling van de ingezamelde middelen.

Bij elke stap in de verdeling wordt 30% van het ingezamelde geld via de verdeelsleutel verdeeld. Voor de Filipijnenactie zou dat betekenen dat:

- op 15 november 30% van 4 miljoen wordt verdeeld: 1,2 miljoen
- op 21 november 30% van 17,5 miljoen wordt verdeeld: 5,25 miljoen
- op 9 december 30% van 9,5 miljoen wordt verdeeld: 2,85 miljoen

Bij de afsluiting van de actie (31 januari) zou 30% van de laatste 3,7 miljoen verdeeld worden (1,11 miljoen). Van de totaal 34,7 miljoen zou dan 10,41 miljoen euro zijn verdeeld volgens die verdeelsleutel. Daarmee zou elke organisatie zijn eerste fase van hulpverlening kunnen financieren. De programmamedewerker vraagt de noodhulpcoördinatoren hun programmavoorstellen voor de tweede tranche uit te werken.

Het bestuur stelt een tijdschema vast voor het indienen van voorstellen en het beoordelen door de commissie van deskundigen.

Uiterlijk 9 februari neemt het bestuur, op basis van het zwaarwegende advies van de commissie van deskundigen een besluit over de verdeling van de overige 70%. Organisaties kunnen vanaf dat moment de verplichtingen jegens partners of internationale koepels vastleggen.

Follow-up

Tot 1 februari is de actieorganisatie verantwoordelijk voor de actie. Na afsluiting van de actie op 1 februari, neemt het bestuur (met daarin de actievoorzitter) de regie over en zorgt voor verantwoording en verdere communicatie. Het SHO bureau maakt een planning van de werkzaamheden inclusief een begroting en legt die voor aan het bestuur.

De verantwoordingen (3 / 9/ 12 maanden) worden onder verantwoordelijkheid van het bestuur opgemaakt door programmamedewerker en backoffice medewerker en ter goedkeuring voorgelegd aan de ledenvergadering.

De voorzitter van SHO presenteert, ondersteund door de persvoorlichter, de verantwoordingen aan het publiek en de media.

Bijlage 2: Terms of Reference van de commissie

Inleiding.

De Samenwerkende Hulporganisaties bestaan sinds het midden van de jaren tachtig als verband van organisaties die gezamenlijk de fondswerving in Nederland organiseren bij grote rampen in de wereld. Het gaat daarbij zowel om natural als man made disasters. Het gaat om rampen die een zodanige omvang hebben dat ze in Nederland een appel doen op de geefbereidheid van grote groepen Nederlanders en daarmee het karakter krijgen van een 'nationale actie'. Samen met de media zetten de samenwerkende hulporganisaties zich dan in om die geefbereidheid onder een gemeenschappelijke noemer en met één rekeningnummer (555) te organiseren. SHO is heel lang een samenwerkingsverband geweest zonder juridische status. Na de Tsunami is daarvoor een juridische rechtsvorm (stichting) gekozen.

In de Samenwerkende hulporganisaties bundelen heel verschillende professionele organisaties hun krachten: intergouvernementele organisaties (Unicef, Rode Kruis), organisaties met een dubbel (noodhulp en ontwikkeling) mandaat (OxfamNovib, Cordaid, Icco/Kerk in actie), Nederlandse deelnemers in internationale koepels (Worldvision, Care, Terre des Hommes, Save the Children, OxfamNovib) en onafhankelijk opererende Nederlandse organisaties (Icco/Kerk in Actie, Cordaid, Stichting Vluchteling), religieuze organisaties en seculiere organisaties. Die diversiteit als weerspiegeling van de samenleving is enerzijds de kracht van SHO, maar is anderzijds ook een oorzaak van terugkerende instabiliteit van SHO. De afgelopen jaren is het, dankzij de inspanning van alle leden, mogelijk gebleken steeds de stabiliteit te bewaren, c.q. te hervinden. Op dit moment is het bestuur tot de conclusie gekomen dat het wenselijk is de institutionele inrichting en positionering van SHO opnieuw tegen het licht te houden om de besluitvaardigheid en daarmee de slagkracht van het samenwerkingsverband te bewaren. In een tijd waarin een hoge snelheid van handelen belangrijker is dan ooit – zowel door de frequentie van rampen als de hoge omloopsnelheid van het nieuws - is versterking van SHO en haar communicatie noodzakelijk media bovenop het werk van hulporganisaties zitten, is versterking van SHO noodzakelijk.

Bij dat proces wil het bestuur zich laten adviseren door een commissie van externe deskundigen

Samenwerken / Samen werven

SHO is een zgn 'kop-staart' organisatie. Het richt zich bij het begin van de actie op het gezamenlijk werven van geld om hulp te verlenen bij grote rampen en het zorgt voor de gezamenlijke verantwoording van de besteding van de ingezamelde middelen. In het tussengebied zijn de organisaties ieder voor zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de hulpverlening. Ze doen dat in grote lijnen via drie modaliteiten:

- door programma-uitvoering in eigen beheer,
- door het financieren van partnerorganisaties, of
- door bij te dragen aan gezamenlijke projecten van hun eigen internationale koepelorganisaties.

Opdracht.

De adviescommissie wordt gevraagd voorstellen te presenteren voor een zodanige aanpassing, c.q. verandering van de inrichting van SHO (organisatie, besluitvorming, uitvoering) dat

- de institutionele inrichting van SHO wordt versterkt, de besluitvaardigheid verbetert en daardoor de interne stabiliteit van SHO wordt vergroot;
- de communicatie met en de slagvaardigheid in de buitenwereld wordt vergroot.

Inrichting SHO.

SHO is een samenwerkingsverband van organisaties die kunnen optreden bij grote rampen en die zowel noodhulp als hulp bij wederopbouw kunnen verlenen. De toetreding is geregeld in de statuten.

Op grond van in reglementen vastgelegde criteria kunnen leden toetreden. De kern van de toetreding is de zekerheid dat leden voldoende en bewezen competentie bezitten om bij grote rampen effectief op te treden en een relevante achterban. Die toetredingscriteria bieden het samenwerkingsverband de zekerheid dat de door de leden autonoom uitgevoerde programma's kwalitatief van goed niveau zijn en dat het werk gedragen wordt in de samenleving. In de structuur van SHO is de verantwoordelijkheid van de deelnemers tot uitdrukking gebracht door hen een zetel in het bestuur te geven en door de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de campagnes.

Elke 18 maanden neemt een van de organisaties de verantwoordelijkheid voor de coördinatie van de campagnes op zich. Bij een actie wordt de actievoordinator gesteund door de andere leden. In dezelfde frequentie rouleert het voorzitterschap. Sinds januari 2011 wordt het voorzitterschap uitgevoerd door de algemeen directeur van Cordaid. Daarnaast kent de SHO een penningmeester, die de financiële zaken van de SHO in samenwerking met de Backoffice coördineert. De rol van penningmeester rouleert iedere 30 maanden

SHO kent een aantal reglementen met betrekking tot lidmaatschap, rapportages en financiële verantwoording en het voeren van nationale acties.

Het bestuur besluit over het voeren van een nationale actie. Er zijn voor die besluitvorming een aantal criteria geformuleerd.

SHO kent een zeer beperkte staf bestaande uit een backoffice (1 persoon, basiscontract 20 uur) en een frontoffice (2 personen, basiscontract samen 28 uur).

SHO kent een Raad van Toezicht die aan de hand van jaarrekening en begroting, goedkeuring van rapportages en interne reglementen toezicht houdt op het functioneren van de stichting.

SHO heeft in de loop van de tijd, met name na de Tsunami in 2004 en de Haïti-aardbeving in 2010 haar verantwoordings- en rapportagesystematiek aangescherpt mede naar aanleiding van discussies met de Rekenkamer. De verantwoording is een 'getrapte' systematiek: de leden nemen in hun jaarverslagen specifieke verantwoordingen op over hun SHO-bestedingen. De goedkeurende verklaring van de huisaccountant van de leden dient als basis voor de goedkeurende verklaring van de accountant van SHO.

Specifieke vraagstukken.

De brede formulering van de opdracht om voorstellen te doen voor versterking van de institutionele opzet van SHO, neemt niet weg dat SHO in de afgelopen periode een aantal vraagstukken heeft geïdentificeerd, waar de adviescommissie zich in ieder geval over zou moeten buigen:

- de wijze waarop de bij een actie ingezamelde gelden worden verdeeld. In de reglementen van SHO is een formule voor de zgn verdeelsleutel opgenomen. Die sleutel wordt van tijd tot tijd als een technisch instrument gezien dat onvoldoende recht zou doen aan de context van de elke ramp. Ook al heeft SHO in het verleden een aantal instrumenten ontwikkeld voor flexibilisering van deze verdeelsleutel, het systeem als zodanig vraagt om nadere reflectie.
- Het voorzitterschap. Er is de wens om te komen tot een onafhankelijke, d.w.z. niet uit een van de leden afkomstige voorzitter. De adviescommissie wordt gevraagd deze mogelijkheid te onderzoeken en de daarmee verbonden randvoorwaarden en consequenties. Daarbij is het een open vraag of deze onafhankelijk voorzitter ook gedurende acties het gezicht van SHO naar buiten moet zijn.
- De wijze waarop SHO haar communicatie naar buiten moet inrichten om slagvaardigheid en duidelijkheid te vergroten en minder kwetsbaar te zijn, c.q. onnodig in het defensief gedrongen te worden.
- SHO heeft als mandaat hulp te verlenen via noodhulp, 'early recovery' en wederopbouw. Over de afgrenzing van die verschillende fasen in de respons op een ramp is van tijd tot tijd discussie, waarbij ook elke ramp zijn eigen dynamiek heeft. Deze discussie vindt plaats tegen de achtergrond van beleidsontwikkelingen waarbij meer geïntegreerde aandacht is voor de

hele emergency van preparedness en prevention tot en met wederopbouw (build back better).

Randvoorwaarden.

- De structuur van SHO heeft in de afgelopen jaren geleid tot lage kosten. In de publieke discussie over kosten van hulporganisaties, waarbij kosten ('strijkstok') vaak onder een vergrootglas liggen, is dat een belangrijke pijler van SHO geweest. Met een kleine structurele bezetting van frontoffice en backoffice en met de actieve inzet vanuit de leden is dat gerealiseerd. Bij het uitwerken van voorstellen wordt de commissie gevraagd steeds in beeld te brengen wat de structurele kosten zullen zijn voor SHO. De doelstelling moet zijn zoveel mogelijk het huidige kostenniveau ook in de toekomst vast te houden.
- Bij rampen is snelheid in de response van belang. Het is voor de toekomst van belang dat met de voorstellen van de commissie een zo snel als mogelijke response gerealiseerd wordt.
- Sommige leden van SHO zijn lid van internationale koepelorganisaties. Anderen opereren autonoom. De voorstellen voor de toekomst moeten zich rekenschap geven van deze verschillende posities van SHO-leden.

Faciliteiten

De commissie wordt bij haar werk ondersteund door het back- en frontoffice van SHO dat als secretariaat van de commissie functioneert.

Wanneer dat nodig is heeft de commissie de gelegenheid om externe technische deskundigheid (bijv. bij het uitwerken van rekenmodellen voor verdeelsleutel) in te roepen.

De commissie heeft de gelegenheid om, als ze dat nodig vindt, een bezoek te brengen aan maximaal twee zusterorganisaties in Europa.

Vooraf worden afspraken gemaakt over de kosten die daarmee zijn gemoeid.

Inrichting werkzaamheden.

De commissie regelt haar eigen werkzaamheden en bepaalt wie zij wil raadplegen. Zij zorgt ervoor ten minste de leden van het bestuur en de leden van de Raad van Toezicht te consulteren.

Rapportage.

De commissie rapporteert haar bevingen als advies aan het bestuur. De voorzitter van SHO is het aanspreekpunt voor de commissie.

De commissie bepaalt zelf of zij middels tussenrapportages het bestuur op de hoogte wil houden van haar werkzaamheden.

De adviescommissie wordt uitgenodigd haar rapport toe te lichten in een vergadering van het voltallige bestuur en in een vergadering van de voltallige Raad van Toezicht.

Tijdsplanning.

De commissie zal haar werkzaamheden voor 31 december 2013 afronden middels het aanbieden van haar eindrapport.

Bijlage 3: Samenstelling van SHO

| | |
|--|------------------|
| Care | sinds 2013 |
| Cordaid (sinds 2000, daarvoor waren Memisa en Mensen in Nood ieder afzonderlijk lid van SHO) | sinds oprichting |
| ICCO/Kerk in Actie | sinds oprichting |
| Oxfam Novib | sinds oprichting |
| Rode Kruis | sinds oprichting |
| Save the Children | sinds 2010 |
| Stichting Vluchteling | sinds oprichting |
| Terre des Hommes | |
| Unicef | sinds oprichting |
| Worldvision | sinds 2010 |

Artsen zonder grenzen heeft in 2005 haar lidmaatschap van SHO beëindigd.

Tear Fund heeft in 2012 haar lidmaatschap beëindigd.

Bijlage 4: bronnen van de commissie

De commissie heeft gebruik gemaakt van de volgende documenten

- statuten van SHO
- deelnemersreglement
- actiereglement
- financieel reglement

De extern uitgevoerde evaluatie van de Syrië actie

De interne evaluaties van de laatste drie acties (Syrië, Hoorn van Afrika, Haïti)

Het representatieve onderzoek naar bekendheid en imago van GIRO555/SHOGIRO555/SHO uit 2010

De notulen van de vergaderingen van het bestuur en de Raad van Toezicht

Het rapport van de Algemene Rekenkamer over de hulpverlening in Haïti over 2011 en 2012

De commissie heeft tijdens haar werkzaamheden gesproken met:

- de directeuren van alle deelnemers van SHO
- de noodhulpcoördinatoren
- de huidige actiecoördinator
- de medewerksters van het bureau van SHO
- de Raad van Toezicht van SHO
- de directie Humanitaire Hulp van het ministerie van Buitenlandse Zaken
- de directie van Artsen zonder Grenzen
- het hoofd speciale evenementen van de NOS en directeur televisie NPO.

Bijlage 5: Overzicht van SHO-acties sinds 1989

| | Overzicht acties | Periode | Totale opbrengst | Bijdrage overheid |
|----|------------------------|-------------|------------------|-------------------|
| 1 | Afrika NU | 1987 - 1988 | 23.473.897 | |
| 2 | Orkanen | 1988 - 1988 | 73.938 | |
| 3 | Help Sudan | 1988 - 1988 | 2.511.709 | |
| 4 | Bangladesh | 1988 - 1989 | 499.332 | |
| 5 | Ethiopië | 1989 - 1990 | 8.276.380 | |
| 6 | Golfcrisis | 1990 - 1990 | 42.243 | |
| 7 | Aardbeving Iran | 1990 - 1991 | 2.569.530 | |
| 8 | Afrika | 1990 - 1991 | 17.397.860 | 5.639.196 |
| 9 | Bangladesh | 1991 - 1991 | 6.569.785 | |
| 10 | Golfoorlog | 1991 - 1991 | 364.613 | |
| 11 | Burgeroorlog Irak | 1991 - 1991 | 5.588.049 | |
| 12 | Afrika | 1992 - 1992 | 18.485.827 | 2.478.956 |
| 13 | Joegoslavië en Somalië | 1992 - 1993 | 9.493.928 | 2.722.681 |
| 14 | India | 1993 - 1994 | 1.843.709 | 453.780 |
| 15 | Rwanda | 1994 - 1994 | 35.867.262 | |
| 16 | watersnood Oost-Europa | 1997 - 1997 | 3.494.104 | |
| 17 | Soedan | 1998 - 1998 | 8.063.424 | 2.144.366 |
| 18 | Bangladesh | 1998 - 1999 | 949.664 | 453.780 |
| 19 | Mitch, Midden Amerika | 1998 - 1999 | 37.219.405 | 9.212.495 |
| 20 | Orissa, India | 1999 - 2000 | 647.967 | |
| 21 | Turkije | 1999 - 2000 | 30.521.564 | 2.268.901 |
| 22 | Kosovo | 1999 - 2000 | 52.010.462 | 907.560 |
| 23 | Mozambique | 2000 - 2000 | 10.868.331 | |
| 24 | Aardbeving India | 2001 - 2001 | 9.515.297 | |
| 25 | Afghanistan | 2001 - 2002 | 3.636.293 | |
| 26 | Afrika | 2002 - 2003 | 12.634.750 | 5.000.000 |
| 27 | Irak | 2003 - 2003 | 704.923 | |
| 28 | Aardbeving Iran | 2003 - 2004 | 8.588.241 | |
| 29 | Darfur | 2004 - 2004 | 11.975.312 | 5.000.000 |
| 30 | Tsunami | 2004 - 2008 | 208.326.156 | 5.000.000 |
| 31 | Aardbeving Pakistan | 2005 - 2009 | 39.830.347 | 2.000.000 |
| 32 | Suriname | 2006 - 2008 | 2.380.832 | |
| 33 | Java | 2006 - 2008 | 4.276.375 | |
| 34 | Birma | 2008 - 2009 | 3.727.230 | |
| 35 | Haïti | 2010 - 2015 | 111.992.004 | 41.724.126 |
| 36 | Pakistan Floods | 2010 - 2011 | 27.400.000 | 2.000.000 |
| 37 | Hoorn van Afrika | 2011 - 2012 | 25.351.139 | 0 |
| 38 | Syrië | 2013 - 2013 | 5.041.000 | 0 |
| 39 | Filipijnen | 2013 - 2015 | 36.170.909 | 0 |
| | | | 788.383.791 | 87.005.841 |
| | | | | |
| | | | | |

Bijlage 6. Lidmaatschapscriteria

Deelname criteria

3.1 Alle organisaties die toegelaten willen worden tot de SHO moeten voldoen aan de criteria 3.2 - 3.9; ·3.2 De organisatie is een in Nederland gevestigde rechtspersoon die zelf humanitaire programma's uitvoert, dan wel via haar lokale en nationale partner en/of via een internationaal netwerk waar zij aantoonbaar actief deel van uitmaakt. De organisatie is binnen dat netwerk gemandateerd zelfstandig vanuit Nederland te besluiten over de bestemming van toegekende fondsen, de wijze van besteding hiervan, de controle hierop en de wijze van financiële en inhoudelijke rapportage en verantwoording.

3.3 De organisatie voldoet aan de drempelvoorwaarden, welke verifieerbaar zijn middels jaarverslagen en/of accountantsverklaringen:

- i) geleverde noodhulp en hulp bij wederopbouw, gemiddeld over de laatste drie jaren: meer dan een miljoen euro (€ 1.000.000,--) per jaar (exclusief SHO bijdragen)
- ii) waarvan financiering uit eigen middelen meer dan tweehonderdduizend euro (€ 200.000,--) per jaar;
- iii) eigen fondsenwerving, gemiddeld over de laatste drie jaren: meer dan twee miljoen euro (€ 2.000.000, -) per jaar; ·iv) aantal donateurs[1] <#_ftn1>, gemiddeld over de laatste drie jaren: meer dan twintigduizend (20.000).

3.4 De organisatie is in het bezit van het CBF-keur en ISO certificering.

3.5 Daarnaast heeft de organisatie de "Code of Conduct of the Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organisations in Disaster Relief" ondertekend en hanteert zij het in juni tweeduizend vijf uitgebrachte advies van de commissie code goed bestuur voor goede doelen.

3.6 De organisatie hanteert een evaluatiebeleid, waarin vastgelegd is dat activiteiten onafhankelijk geëvalueerd worden op resultaten, inclusief tevredenheid van de hulpontvangers en maakt deze evaluaties openbaar.

3.7 De organisatie kan binnen vierentwintig uur na een ramp op basis van directe contacten met de getroffen regio een eerste uitspraak doen over de wijze waarop zij wil en kan deelnemen aan een eventuele SHO actie zowel in Nederland als ter plaatse.

3.8 De organisatie onderschrijft het doel van de SHO en voldoet aan afspraken binnen de SHO, zoals opgenomen in de statuten en reglementen.

3.9 Op historische gronden kan een uitzondering op bovengenoemde criteria worden gemaakt als aantoonbaar is dat deze situatie al bestond ten tijde van de toetreding van deze organisatie tot (de voorloper van) de SHO.