



Strategie 2007-2010

‘Walk that extra Mile’

Colofon

Uitgave

Cordaid, april 2006.

Fotografie

© Cordaid, Frederique van Drumpt, Paul van der Stap,
Monique Peeters, Barbara Berger, Reuters/Mahfouz Abu Turk,
Wilco van Dijen. Foto omslag: Scott Schaeffer-Duffy

Ontwerp en druk

Ontwerp: SO creatief, Den Haag
Druk: Bestenzet, Zoetermeer

Cordaid

Bezoekadres: Lutherse Burgwal 10, Den Haag
Postadres: Postbus 16440
2500 BK Den Haag
t 070 3136 300
f 070 3136 301
e cordaid@cordaid.nl
www.cordaid.nl

Voorwoord	3
1 Identiteit	5
1.1 Profiel	5
1.2 De waarden van Cordaid	6
2 Visie en strategie	7
2.1 Externe omgeving	7
2.2 Strategie	8
3 Beleidskeuzes	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Partnerbeleid	11
3.3 Strategisch financieren	14
3.4 Innovatie door linken en leren	16
3.5 Complementariteit	16
3.6 Maatschappelijke betrokkenheid: solidariteit en partnerschap	17
4 Programma's	23
5 Organisatie en kwaliteit	49
5.1 De organisatiestructuur	49
5.2 Visie op kwaliteit	49
5.3 Kwaliteitsmanagement: INK	49
6 Financiën	59
6.1 Financiële uitgangspunten: beperkte groei	59
6.2 Financiële cijfers	60
Bijlagen	
1 Financiële overzichten per programma's	64
2 Concentratielanden en programma's	68
3 Strategische allianties en samenwerkingsverbanden	71
4 Leden Raad van Toezicht	72
5 Organigram Cordaid	73
6 Lijst van afkortingen	74

Voorwoord

Het strategisch plan dat voor u ligt, is een samenvatting van alle ambities van Cordaid en haar partners in Noord en Zuid. De onverdraaglijkheid van de kloof tussen rijk en arm, de mechanismen van marginalisering die honderden miljoenen mensen uitsluiten van deelname aan de samenleving, van toegang tot goede gezondheid, goed onderwijs, water en werkgelegenheid, vraagt om ambities.

Tegelijk gaat ons werk, ook de komende vier jaar, over ontwikkeling, waarvan Prins Claus zei: 'Mensen worden niet ontwikkeld, mensen ontwikkelen zichzelf.' Daarmee stelde hij fundamentele vragen aan maakbaarheid en voorspelbaarheid. Hij benadrukte dat het aan mensen zelf is, ook als ze buitengesloten worden en in armoede leven, om te besluiten over de weg die zij willen gaan. Ontwikkelingsprocessen zijn (anders dan productieprocessen) in de eerste plaats ontmoetingen waarin het aankomt op goed luisteren en goed kijken. Cordaid heeft dat in haar geschiedenis altijd gedaan: de verhalen, noden en ambities van onze partners zijn steeds het uitgangspunt geweest van onze interventies. Het ontwikkelingsproces vereist veel aandacht voor de context; die bepaalt welke bijdrage Cordaid kan leveren aan meer gerechtigheid. De armen moeten in staat zijn om zich de inbreng van Cordaid toe te eigenen. Zo is duurzaamheid gegarandeerd. In haar werk wil Cordaid aansluiten bij de ambities van onze partners en bij de weg die zij kiezen. Het partnerschap dat in de navolgende hoofdstukken wordt uitgewerkt, onderkent dat internationale samenwerking om samenhang en synergie vraagt. Financiële steun aan partners krijgt meerwaarde als we het verbinden met het mobiliseren van maatschappelijke steun in Nederland en met het beïnvloeden van beleidsmakers en beslissers. Door goed te netwerken kunnen we de kennis en ervaring van partners in alle richtingen laten stromen. Denk aan onze partner Zahra Naleie, een Somalische sociologe in Nederland die fel strijdt tegen vrouwenbesnijdenis. Zahra Naleie heeft meegewerkt aan de film 'De Engel komt terug' die met de steun van Cordaid is gemaakt en door tientallen organisaties in Somalië wordt gebruikt bij voorlichtingsactiviteiten tegen vrouwenbesnijdenis. Zij roept ons op in dialoog te gaan met vertrouwenspersonen, invloedrijke leiders en politici, in de moskee en in Den Haag, om het taboe op wat vrouwen wordt aangedaan, te doorbreken. Zij aan zij, de activiste en Cordaid als maatschappelijke organisatie.

Cordaid is zich ervan bewust dat zij werkt namens al diegenen die haar werk direct (als donateur) of indirect (als belastingplichtige burger) steunen. Goede verantwoording is daarvoor de basis.

De afgelopen jaren is op dat punt veel werk verzet door Cordaid en de partners. Op die basis zal de komende jaren worden voortgebouwd met de nadruk op 'slim' toezicht, waarbij niet de omvang van de data, maar het inzicht dat we verwerven en delen belangrijk is.

Cordaid werkt in partnerschap met bijna duizend organisaties. Met bijna de helft daarvan delen we de gedrevenheid door onze katholieke identiteit. Die gedrevenheid is gebaseerd op het geloof in gerechtigheid waarbij de verhoudingen omkeren: 'Heersers ontnemt Hij hun troon, maar Hij verheft de Geringen' (Luc 1:52).

In een grote culturele en religieuze diversiteit is het een voorrecht ook de komende vier jaar bij te dragen aan de strijd tegen armoede in een spannende mix van ambitie (want er is zoveel te doen) en bescheidenheid (want mensen ontwikkelen zichzelf).

Den Haag, april 2006

Algemeen directeur
René Grotenhuis

Voorzitter Raad van Toezicht
Frans Slangen



Sloppenwijkbewoners werden gedwongen om te verhuizen naar het afgelegen township Delft. Hun vorige huisjes vlakbij Kaapstad zijn gesloopt vanwege de wereldkampioenschappen voetbal in Zuid-Afrika in 2010.

‘Walk that extra Mile...’

‘Als mensen oog in oog staan met de dood, komt onvermijdelijk de vraag: en waar ga ik nu naartoe?’ Voor Johan Viljoen, aids-coördinator van de Southern African Bishop’s Conference, speelt het geloof een grote rol in zijn werk. Het geeft hem de kracht om antwoorden te geven op de vele angstige vragen om hem heen. En zijn geloof motiveert hem, zoals hij het zo beeldend zegt ‘to walk that extra mile’.

Viljoen vindt zondermeer dat de katholieke identiteit extra kwaliteit aan zijn werk toevoegt. Hij kan zich niet voorstellen om voor een neutrale aidsorganisatie als bijvoorbeeld UNAIDS in Zuid-Afrika te werken. ‘Bij dit soort organisaties staat effectiviteit voorop, meetbare resultaten, monitoren, evalueren. Aids lijkt dan een job, die ze moeten doen. Maar de aids-patiënt is méér dan een onderwerp, het is een persoon. Kwantitatieve resultaten halen is belangrijk, maar het is niet alles. Het is vast geen toeval dat we een stukje van het donorgeld van Cordaid, onze katholieke partner in het Noorden, mogen gebruiken om juist ook eens fouten te maken, te mogen experimenteren met een aanpak om de meest menselijke maat te vinden. Dus het werk te doen, wat voor mensen echt telt, maar wat misschien

niet direct in vaste stramien met afgemeten resultaten te vangen valt.’

De aids-coördinator, zoon uit een traditioneel Afrikanergezin, zelf homo en hiv-positief, is geconverteerd van de Dutch Reformed Church tot het katholicisme. Een opmerkelijke stap voor de zoon van een ambassadeur, die zijn hele carrière het apartheidssysteem in het buitenland verdedigde. In de katholieke kerk vond Johan Viljoen medestrijders tegen apartheid. Maar hij vond nog meer: het beeld van ‘het nonnetje dat in een afgelegen ziekenhuis voor mensen zorgt’. ‘Ik besef dat dit beeld een cliché lijkt. Maar het is waar: in Zuid-Afrika zijn het veelal de katholieke instellingen die werkelijk de mensen bereiken waarover het gaat.’

‘Mededogen’ is voor Viljoen het centrale begrip dat katholieke aidsorganisaties van anderen onderscheidt. ‘Ik kan de kerkgemeenschap hierop aanspreken. Natuurlijk, ik weet dat er ook binnen de kerk sprake is van stigma’s. Maar ik vind het geen probleem om mensen erop aan te spreken.’

Religie maakt deel uit van zijn dagelijks werk zonder dat hij en zijn collega’s er veel over praten. ‘Natuurlijk merk je het in onze netwerken en soms in kleine rituelen. We werken veel met religieuze congregaties, die zich

inzetten voor aids-patiënten. Onder collega’s weten we van elkaar dat wat we doen, niet alleen maar een baan is in ruil voor salaris. Het geloof is voor ons allemaal een motiverende kracht. Voor mij persoonlijk betekent het geloof de verbinding met iets buiten mezelf, ik kan daardoor voor mezelf steeds weer uitstijgen boven de trivialiteiten die het leven dreigen te beheersen. Ik probeer mezelf elke dag even bewust te zijn van waarom ik iets doe, vijf minuten te vinden voor een vorm van meditatie.’

Viljoen verbaast zich erover dat Cordaid bezig is met de vraag naar haar identiteit. ‘Katholiek zijn betekent voor ons dat ons werk direct aan diegene ten goede komt die het nodig heeft. Het heeft nu tot gevolg dat we geen geld meer besteden aan lobby. Dat hebben we eerder gedaan, maar dat hebben anderen overgenomen, en dat is goed zo. Het grootste probleem voor aids-patiënten is nu dat er niemand meer voor ze zorgt. Dat is dus onze taak.’

‘Voor ons zijn jullie ook de verbinding met de katholieke kerk in Nederland. In ons partnerschap gaan we ervan uit dat we diezelfde waarden delen, en dat er onderling vertrouwen is. Dat voel ik ook in het werk. Jullie zijn bereid tot gesprek in plaats van ons voorwaarden te dicteren.’

I.1 Profiel

Cordaid verenigt meer dan 80 jaar ervaring en deskundigheid in noodhulp en structurele armoedebestrijding. We zijn één van de grootste internationale ontwikkelingsorganisaties met een netwerk van bijna duizend partnerorganisaties in 36 landen in Afrika, Azië, Midden- en Oost-Europa en Latijns-Amerika. De partnerorganisaties zijn werkzaam binnen verschillende thema's waaronder gezondheidszorg, stedelijke leefbaarheid, toegang tot markten en vrede en conflict. Jaarlijks wordt circa 170 miljoen euro besteed aan initiatieven in het Zuiden. Daarvan is ruim 30 miljoen euro beschikbaar voor noodhulp. Een klein deel wordt besteed in Nederland voor beleidsbeïnvloeding, draagvlak en bewustwording.

Cordaid heeft een stevige basis in de Nederlandse samenleving. Dit blijkt niet alleen uit zo'n 370.000 donateurs die Cordaid financieel ondersteunen¹, maar ook uit de inzet van vrijwilligers die kleding inzamelen, bijeenkomsten organiseren in hun dorp of parochie en meedraaien op festivals. Ook mensen en organisaties die zelf projecten opzetten, kunnen rekenen op steun van Cordaid. Voor Cordaid is deze grote betrokkenheid van levensbelang. Het geeft uitdrukking aan de solidariteit tussen mensen en vormt daarmee het hart van onze identiteit

Cordaid staat in de lange traditie van Mensen in Nood (Caritas Nederland), Memisa/Cordaid Medicus Mundi, Bisschoppelijke Vastenactie/Cordaid Nederland en Cebemo. De geschiedenis gaat terug tot het begin van de vorige eeuw, toen de organisaties actief waren op het gebied van de opvang en (missionaire) zorg voor vluchtelingen, in directe hulpverlening bij rampen, in medische zorg, in de directe verbetering van de sociale en economische positie van arme mensen.

Gesteund door brede lagen van de Nederlandse bevolking konden zij het werk van de honderden Nederlandse priesters, zusters, broeders, vrijwilligers in hun zorg voor heel de mens steunen. De omstandigheden zijn in de loop der tijden veranderd. De missionarissen hebben het werk overgedragen aan lokale organisaties waardoor het partnernetwerk van Cordaid enorm is verbreed.

Kern van de strategie

Cordaid investeert in sociale rechtvaardigheid. De groeiende ongelijkheid in de wereld vormt de grootste bedreiging voor sociale rechtvaardigheid. Grote groepen mensen worden buitengesloten van hun samenleving. Ze worden gestigmatiseerd, spelen geen rol in de economie en hebben geen inspraak.

In deze strategieperiode wordt zelfredzaamheid nadrukkelijk gekoppeld aan het veranderen van machtsrelaties om sociale gerechtigheid te realiseren. Capaciteitsopbouw en empowerment gaan hand in hand. Meer inspraak voor sloppenwijkbewoners in lokaal bestuur. Een sterkere positie van kleine boeren in de handelsketen. Meer macht voor de cliënt in de gezondheidszorg.

Om de strategie goed uit te kunnen voeren, ontwikkelt Cordaid zich tot een strategische financieringsorganisatie die innoveert, krachten bundelt en beleid beïnvloedt. Cordaid maakt ruimte voor sociaal ondernemerschap in de eigen organisatie en in het netwerk. De inzet van Cordaid wordt geclusterd in tien programma's en één groeiprogramma. In elk ervan staat insluiting van kwetsbare groepen in hun samenleving centraal.

¹ In 2005 bedroegen de inkomsten uit eigen fondsenwerving 34 miljoen euro



1.2 De waarden van Cordaid

Ieder mens telt. Dromen, ideeën en acties voor een betere samenleving inspireren ons. Centraal staan de waardigheid van ieder mens, de solidariteit die eist om zonder onderscheid naar leeftijd, sekse, geaardheid, afkomst, geloof of politieke overtuiging een menswaardig leven te bieden aan iedereen, de subsidiariteit, volgens welke mensen dragers van hun eigen ontwikkeling moeten zijn zonder betutteling van buitenaf, en de opdracht om als goed rentmeester de wereld en de aardse hulpbronnen door te geven aan de volgende generaties.

Wij geloven in menselijke waardigheid en respect voor diversiteit; mensen staan bij ons altijd voorop. Wij erkennen de kracht van mensen om positieve veranderingen teweeg te brengen in hun eigen leven. Ons uiteindelijke doel is om buitengesloten en gemarginaliseerde mensen in staat te stellen tot hun recht te komen in hun lokale, nationale en internationale gemeenschappen, in een wereld die aan ons allen gegeven is.

Wij verstaan ontwikkeling in zijn kern als een proces waarin, gedreven door sociale gerechtigheid, machtsverhoudingen veranderen, zowel in het klein, tussen mensen, organisaties, als in internationale structuren.

Wij werken samen met maatschappelijke organisaties als gedreven veranderaars, die met ons delen waarin wij geloven, die een legitieme basis hebben in hun eigen samenlevingen en zich ten volle verantwoordelijk weten voor het realiseren van wat zij zichzelf ten doel stellen.

Wij werken samen met zulke maatschappelijke organisaties om sociale veranderingen te bewerkstelligen die bijdragen

aan sterke en rechtvaardige gemeenschappen en aan nieuwe, wereldwijde maatschappelijke bewegingen.

Wij bieden daartoe een samenhangend ondersteuningspakket dat bestaat uit strategische ontwikkelingsfinanciering, waaronder noodhulp en wederopbouw; daaraan gekoppeld bevorderen wij bewustwording en draagvlak in de Nederlandse samenleving, samenwerking in netwerken, de uitwisseling van kennis, informatie, ervaring en talenten en het opbouwen en uitoefenen van politieke invloed.

Wij hebben bondgenoten in de eigen samenleving: donateurs en vrijwilligers, overheid, bedrijven en andere maatschappelijke organisaties, met respect voor onderlinge verschillen maar altijd gebaseerd op onze gezamenlijke kernwaarden en principes.

De waarden vormen de leidraad voor het concrete handelen van Cordaid in relatie tot partnerorganisaties in het Zuiden en partners in Nederland.

2.1 Externe omgeving

De (internationale) context voor ontwikkelingssamenwerking verandert snel. Globalisering heeft de vraagstukken van armoede, milieu en veiligheid een grensoverschrijdend en lange termijn karakter gegeven. Armoede is onlosmakelijk verbonden met de mate en wijze van integratie in de wereldeconomie. Globalisering als een gouden keurslijf: aanpassen of verpauperen². Klimaatverandering en verlies van biodiversiteit hebben wereldwijde implicaties op lange termijn. Sinds 11 september 2001 worden falende staten niet langer gezien als een ver-van-mijn-bed-show maar als een bedreiging van de internationale veiligheid.

Globalisering biedt ook enorme kansen voor armoedebestrijding, zoals India en China bewijzen. Technologische innovaties hebben transport- en communicatiekosten drastisch verlaagd waardoor nationale grenzen vervagen. Internet maakt kennis wereldwijd toegankelijk. Het aantal oorlogen is afgenomen en het aantal democratieën gegroeid. We delen het optimisme van Jeffrey Sachs dat in onze tijd de internationale gemeenschap over de middelen en technologische mogelijkheden beschikt om een einde aan de armoede te maken.

De Millennium Development Goals vormen het raamwerk voor ontwikkelingssamenwerking tot 2015. Cordaid ondersteunt deze doelstellingen, maar beschouwt de aanpak, zoals uiteengezet in het Millennium Project, als te technocratisch. Armoede wordt primair gezien als een gebrek aan kapitaal, kennis of capaciteit dat door ontwikkelingssamenwerking moet worden opgeheven. Deze benadering kijkt eenzijdig naar de (macro-) economische dimensies van armoede en heeft te weinig oog voor de sociale en politieke dimensies.

In de praktijk van onze Zuidelijke partners is armoede veelal het resultaat van uitsluiting en onrecht. Machtsongelijkheden zijn ingebed in economische en politieke instituties, zowel op internationaal als nationaal niveau. Hierdoor zijn de uitkomsten van beleid systematisch in het voordeel van elites. Ongelijke machtsverhoudingen houden armoede in stand en zorgen ervoor dat de vruchten van economische ontwikkeling en democratisering niet bij de zwakkeren in een samenleving terecht komen. Dat heeft geleid tot groeiende ongelijkheden tussen en binnen landen (zie Wereldbankrapport 2006, 'Equity and development'). Een journalist van de *Financial Times* vergeleek de situatie in 2001 met die van een verlengde limousine die door een getto rijdt. In de limousine zitten de Westerse landen en Japan, buiten staat de rest van de wereld. De recente geschiedenis van veel ontwikkelingslanden laat een patroon van uitsluiting zien. Een elite nam bezit van een post-koloniale staat en gebruikte deze om rijkdom en macht te vergaren en niet voor investeringen in basisvoorzieningen zoals gezondheid en onderwijs. De aanwezigheid van olie, goud of diamanten bleek vaak een zegen voor deze elite maar een vloek voor de bevolking, vooral als er een gewapende strijd losbrandde over de toegang tot deze hulpbronnen. Weinig ontwikkelingslanden zijn erin geslaagd een goed functionerende natiestaat op te bouwen. We zien vooral het tegendeel, fragiele en falende staten. Een goed functionerende staat is van groot belang voor de burgers, omdat door wetgeving en goed bestuur de noodzakelijke voorwaarden worden geschapen voor insluiting en sociale rechtvaardigheid.

Door de snelle, in elkaar grijpende veranderingen in onze omgeving is armoede een bewegend doelwit geworden. Om in te kunnen spelen op de dynamische omgeving analyseert Cordaid armoede in relatie tot kwetsbaarheid. Kwetsbaar zijn betekent: niet in staat te zijn om te anticiperen op, omgaan met, weerstand bieden aan of te herstellen van de gevolgen van externe bedreigingen. Hierbij gaat het om zowel natuurlijke bedreigingen zoals aardbevingen en droogte, als *man made* bedreigingen zoals conflict, voedseldumping en milieudegradatie. Mensen in een marginale positie zijn extra kwetsbaar voor externe bedreigingen. Ze worden geconfronteerd met dreigingen die buiten hun invloed liggen; hyperconcurrentie op de markt, klimaatverandering, aardbevingen, geweld, verspreiding van besmettelijke ziekten zoals hiv/aids en een falende staat waardoor elementaire veiligheid en basisvoorzieningen ontbreken. De focus op kwetsbaarheid komt mede voort uit de ervaringen van Cordaid met de verbinding - *linkage* - van noodhulp en structurele hulp. Hierin werkt Cordaid met het concept *disaster risk management*, waarbij voordat een ramp dreigt plaats te vinden, in een vroeg stadium in de betreffende landen risico-analyses gemaakt worden gericht op de armen en rampenplannen worden opgesteld.

Zuidelijke maatschappelijke organisaties hebben in de afgelopen decennia een sterke groei doorgemaakt en vervullen een rol van betekenis. Hun positie staat echter onder druk van de MDG's-aanpak, globalisering en de veiligheidsagenda.

² Thomas Friedman 'Het gouden keurslijf', Lemniscaat, 2000

Zuidelijke regeringen plaatsen maatschappelijke organisaties in toenemende mate in een positie van onderaannemer of uitvoerder van overheidsbeleid. De overheden eisen tevens een grotere mate van conformiteit met overheidsbeleid. Deze tendens wordt versterkt door de bilaterale donoren die hun middelen in toenemende mate via budgetsupport kanaliseren. De veiligheidsagenda leidt tot een instrumentele benadering van democratisering en maatschappijbouw. Een stabiele staat die de veiligheid kan garanderen wordt belangrijker gevonden dan het democratisch gehalte. Terrorismebestrijding leidt tot een grote controle over en inperking van de autonomie van maatschappelijke organisaties. De ruimte voor beleidsbeïnvloeding is hierdoor afgenomen.

Globalisering heeft de grenzen van ontwikkelingssamenwerking vervaagd. Maatschappelijke organisaties hebben meer partners, maar door marktwerking ook meer concurrenten. Het dwingt veel maatschappelijke organisaties tot een herbezinning op hun rol. Gaan ze de markt op of kiezen ze voor een meer politieke koers? De veranderende positie van Zuidelijke maatschappelijke organisaties heeft consequenties voor de rol van Noordelijke organisaties. Ze staan voor de keuze. Gaan ze mee in de technologische MDG's-aanpak en richten ze zich op het vergroten van de uitvoeringscapaciteit en kennisoverdracht? Kiezen ze voor een onafhankelijke koers en zijn ze bereid de risico's te delen die samenhangen met het aanpakken van structurele oorzaken van armoede? Cordaid heeft haar keuze gemaakt.

Ook de Nederlandse context waarin wij opereren, verandert snel. Het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking is groot in Nederland. Wel is er sprake van een afnemend vertrouwen ten aanzien van de bestedingen van ontwikkelingsorganisaties.

Men heeft het gevoel dat het geld niet effectief genoeg wordt besteed en het profiel van de grotere ontwikkelingsorganisaties niet helder genoeg is. Wat betreft de eisen die men aan een organisatie stelt, is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen de verschillende generaties. De oudere generaties steunen een 'goed doel' vaak vanuit een religieus plichtsgevoel. Deze gevers hebben vanuit jarenlange traditie voldoende vertrouwen in de organisatie en stellen minder hoge eisen aan de verantwoording. De jongere generaties echter, vaak betrokken vanuit ideologie of zelfverwezenlijking, stellen juist hogere eisen. De nieuwe gevers verlangen van een organisatie een duidelijke stellingname met een herkenbare passie en concrete resultaten. Bovendien wil de gever graag zelf meebelevens om zo invulling te geven aan de eigen identiteit. De opkomst van dit nieuwe engagement heeft verschillende redenen: het gaat niet alleen om de kritiek op de gevestigde orde, maar idealisme wordt nu gecombineerd met eigenbelang en geeft invulling aan de identiteit. Het werven van fondsen is en wordt steeds meer een uitdagende doelstelling, in een stabiele markt waarin een voortdurend stijgend aantal organisaties actief is. Daarom is er sprake van een groei van particuliere initiatieven; fondswervende initiatieven van groepen burgers of organisaties voor een bepaald doel, vrijwilligerswerk in het Zuiden of rechtstreekse ondersteuning van bepaalde projecten met steun van vrienden of collega's. Er zijn momenteel al 15.000 van dit soort stichtingen actief in Nederland. Bij bedrijven zien we een verschuiving van filantropie naar complementaire samenwerkingsvormen. Het internationale bedrijfsleven ziet landen in het Zuiden ook als toekomstige markten. Dit wordt sterk gestimuleerd door de Nederlandse overheid die een duidelijke rol voor het bedrijfsleven ziet weggelegd als het

gaat om economische ontwikkeling en armoedebestrijding. Andere instellingen (zoals ziekenhuizen, banken, woningbouwcorporaties en gemeentes) tonen ook belangstelling voor ontwikkelingssamenwerking. Voorheen ging het vooral om ondersteuning van een geïsoleerd project, nu richten instellingen zich bij voorkeur op initiatieven die gelieerd zijn aan de eigen core business en expertise. Hierbij gaat het niet alleen om financiële bijdragen, maar steeds meer om het leveren van diensten, kennis, netwerken en expertise. Zo zien we dat Nederlandse banken betrokken zijn bij microkrediet en verzekeringssystemen in de gezondheidszorg (in het Zuiden). Tenslotte zien we een toenemende aandacht voor problemen van armoede en uitsluiting 'dichtbij huis', in Nederland. Dit heeft onder meer te maken met een terugtrekkende overheid. Nederlandse burgers en organisaties willen zich inzetten voor concrete initiatieven op sociaal terrein.

2.2 Strategie

Cordaid wil gemarginaliseerde mensen in staat stellen de grip op hun leven en hun omgeving te versterken, en hen daarmee meer kansen bieden om binnen de samenleving te functioneren. Cordaid gelooft in de kracht van mensen om zelf hun lot te verbeteren. Het vergroten van de eigen capaciteit en het veranderen van machtsverhoudingen die ongelijkheid en armoede instandhouden, staan voorop. De strategieën van deze groepen en hun organisaties vormen het uitgangspunt voor het ondersteuningsbeleid van Cordaid. De strategie van Cordaid is aangepast aan de veranderde omstandigheden, op

basis van geleerde lessen. Cordaid maakt een ontwikkeling door van een donororganisatie die reageert op projectaanvragen naar een strategische financieringsorganisatie die innoveert, krachten bundelt en beleid beïnvloedt.

Deze strategiewijziging is in de vorige strategieperiode ingezet en zal met kracht worden voortgezet in de periode 2007 - 2010. De aanleiding voor deze ontwikkeling is driedelig. Het komt voort uit onze analyse dat losse projectfinancieringen te weinig impact hebben, vooral voor wat het veranderen van machtsverhoudingen betreft. Dat vraagt om een krachtenbundeling en gelijktijdige inzet van de interventiestrategieën: directe armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Er is kritische massa nodig om sociale verandering teweeg te brengen. Ten tweede beantwoordt het aan de wensen van de partnerorganisaties, die behoefte hebben aan een grotere betrokkenheid van Cordaid en aan meer inhoudelijke dialoog. Ook willen ze dat Cordaid een actieve rol op zich neemt bij linken en leren in het partnernetwerk. Ten derde sluit het aan bij het veranderende draagvlak in Nederland, waar men meer wil doen dan geld geven en ook zelf de handen uit de mouwen wil steken.

Om de strategiewijziging succesvol in de praktijk te brengen is meer sociaal ondernemerschap nodig, zowel binnen de organisatie als in het partnernetwerk. Sociaal ondernemerschap is noodzakelijk om sociale verandering in gang te zetten. Het is sociaal ondernemerschap in de betekenis van beginnen met iets nieuws, risico's nemen en niet bevreesd zijn om complexe zaken aan te pakken. Binnen Cordaid is een procesherontwerp in gang gezet om de ruimte voor sociaal ondernemerschap te vergroten en de bureaucratie en kosten met 15% te verminderen (zie hoofdstuk 5 organisatie en kwaliteit).

Het primaire proces van Cordaid is het investeren in sociale rechtvaardigheid door:

- strategisch financieren van partnerorganisaties;
- linken en leren in het partnernetwerk;
- beleidsbeïnvloeding op nationaal en internationaal niveau;
- organiseren van betrokkenheid in Nederland (zie verder hoofdstuk 3).

De krachtige verbinding van het partnernetwerk met kwetsbare groepen is het fundament van de strategie. De solidariteit met gemarginaliseerde groepen is geworteld in de geschiedenis van Cordaid en in het katholiek sociaal denken. Het heeft in het verleden de keuze van Cordaid voor bepaalde partnerorganisaties beïnvloed. Andersom hebben partnerorganisaties vanuit hun strijd voor sociale rechtvaardigheid richting gegeven aan het beleid van Cordaid. Cordaid bouwt voort op de kennis en ervaringen met de thema's in de voorafgaande jaren. Dat waren gezondheidszorg, vrede en conflict, stedelijke leefbaarheid, toegang tot markten en hiv/aids. Een belangrijke les is dat het werk binnen de thema's te veel los van elkaar stond, terwijl bijvoorbeeld toegang tot gezondheidszorg essentieel is voor wederopbouw in post-conflictgebieden. Of toegang tot microfinanciering belangrijk is voor mensen met hiv/aids. In 2007 tot 2010 worden de thema's geïntegreerd vanuit het perspectief van insluiting van kwetsbare groepen. Dat heeft geleid tot de formulering van tien concrete programma's, waarin één of meerdere thema's aan bod komen. Deze tien programma's betekenen een verdere concentratie van de inzet van Cordaid. De thema's waren breed geformuleerd en voor veel landen van toepassing. De programma's zijn concreet geformuleerd en alleen van toepassing op die landen waar het partnernetwerk (potentieel) voldoende kritische massa heeft

om machtsrelaties te veranderen. In de landen waar het netwerk geen kritische massa vormt, worden de relaties met de partnerorganisaties afgebouwd.

De tien programma's vormen een samenhangend geheel door de focus op insluiting van kwetsbare groepen bij bestuur, wederopbouw, gezondheidszorg en economie.

De programma's zijn vanuit het perspectief van kwetsbare groepen geformuleerd. Wat zij willen is:

- ▶ een samenleving waarin ze niet politiek of sociaal worden achtergesteld:
 1. Identiteit en diversiteit in pluriforme samenlevingen
 2. Toegang tot basisvoorzieningen voor sloppenwijkbewoners
 3. Kinderen en jongeren in de stad
 - ▶ eensamenleving die weerbaar is bij rampen en conflict:
 4. Disaster risk management en natuurrampen
 5. Wederopbouw en conflictpreventie in gehavende samenlevingen
 - ▶ een samenleving waarin ze weerbaarder zijn tegen ziekten, o.m. hiv/aids en zo nodig goede zorg krijgen:
 6. Toegang tot gezondheidszorg
 7. Zorg voor de meest kwetsbare groepen
 8. Weerbaarheid tegen hiv/aids
 - ▶ eensamenleving waarin ze hun inkomen kunnen verbeteren en voedselzekerheid behouden:
 9. Kleine producenten in de markt
 10. Toegang tot financiële dienstverlening
- Vanaf 2007 zal het groeiprogramma 'Vrouwen en geweld' worden gestart.



De partners van Cordaid steunen sloppenwijkbewoners bij de onderhandelingen met (lokale) overheden over betere toegang tot basisvoorzieningen zoals water.

3.1 Inleiding

Gezamenlijke verantwoordelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid nemen de plaats in van liefdadigheid en vrijblijvendheid als grondslag voor ontwikkelingssamenwerking. Het traditionele eenrichtingsverkeer tussen arm en rijk wordt vervangen door wederkerige, horizontale partnerschappen. Participatie is empowerment. De hulpketen is méér dan een financiële relatie. Het is het geheel van verbindingen tussen maatschappelijke organisaties onderling en met andere actoren in hun omgeving.

Cordaid onderscheidt vier kernactiviteiten:

1. *strategisch financieren*: het financieel ondersteunen van partnerorganisaties op basis van een analyse van insluiting van kwetsbare groepen;
2. *beleidsbeïnvloeding*: samen met partnerorganisaties beïnvloeden van leiders en beleidsmakers teneinde insluiting van kwetsbare groepen te realiseren;
3. *linken en leren*: het bevorderen van nieuwe samenwerkingsrelaties tussen partnerorganisaties en andere actoren in de samenleving en van leren en innoveren binnen het partnernetwerk;
4. *organiseren van betrokkenheid in Nederland*: vergroten van betrokkenheid door aanbieden van een handelingsperspectief dat aansluit bij de behoefte: donatie, gezamenlijke actie, inzet van kennis.

Deze activiteiten staan niet op zich, maar moeten in onderlinge samenhang worden uitgevoerd. Diverse partijen spelen hierbij een rol. Complementariteit is het sleutelbegrip. Niet alleen in het Zuiden, maar ook in het Noorden.

De uitwerking van de strategie in het partnerbeleid, strategisch financieren (inclusief beleidsbeïnvloeding), linken en leren en betrokkenheid in Nederland wordt in dit hoofdstuk toegelicht.

3.2 Partnerbeleid

Cordaid maakt deel uit van een breed en gevarieerd netwerk van maatschappelijke organisaties, van straattheater in Colombia, een vakbond van theeplantagewerkers in Sri Lanka tot een kerkelijke gezondheidskoepel in Oeganda. Kern van het partnernetwerk zijn de gezamenlijke basiswaarden als menselijke waardigheid, solidariteit, subsidiariteit en goed rentmeesterschap.

Partnerorganisaties waarderen de steun van Cordaid die ze als betrouwbaar, loyaal en flexibel ervaren. Het lange termijn commitment en de core funding van Cordaid stelt partnerorganisaties in staat om zich verder te ontwikkelen.

Cordaid ziet de brede samenstelling en continuïteit van het partnernetwerk als een kracht voor de toekomst. In de loop van de jaren zijn de relaties gebaseerd op wederzijds begrip en vertrouwen. Het is tegelijkertijd ook een zwakte wat betreft vernieuwing. Relaties neigen te verstarren onder het gewicht van het verleden. Cordaid stimuleert daarom actief leren en nieuwe samenwerkingsvormen binnen het bestaande partnernetwerk en zoekt nieuwe partnerorganisaties die een innoverende rol kunnen spelen (zie 3.4 innovatie door linken en leren).

Organisatiebenadering

In het kader van de organisatiebenadering zal Cordaid in de toekomst haar relatiebeheer verder differentiëren. Het relatiebeheer - contractvorm, wijze van financiering, tijdsinvestering, dialoog - wordt afgestemd op de doelstellingen en karakter van de relatie. Bij éénmalige projectrelaties ligt de nadruk op activiteiten en resultaten, bij programmarelaties is meer aandacht voor inhoudelijke dialoog en leren. Bij strategische partnerrelaties is sprake van een volwaardige wederkerige relatie, en helpen partners Cordaid te vernieuwen.

Contextanalyse vormt de basis voor selectie en continuering van de relatie met individuele organisaties en de samenstelling van het netwerk. Cordaid streeft naar diversiteit in samenwerkingsrelaties: naast de diverse maatschappelijke organisaties wil Cordaid ook banden met individuen, groepen, bedrijven en overheden. Samenwerking is niet beperkt tot organisaties die zich richten op de gemarginaliseerde en uitgesloten groepen zelf, maar richt zich ook op de veranderaars - actors of change - of juist op de elites en machthebbers. De directe financiële ondersteuning is in beginsel wel beperkt tot maatschappelijke organisaties.

Cordaid toetst elke individuele organisatie op:

- Heldere positionering en legitimiteit in eigen samenleving;
- Bewezen track record en aantoonbare resultaten;
- Relevantie in relatie tot de keuzes van het strategieplan;
- Kwaliteit van bedrijfsvoering en financieel beheer.

Capaciteitsversterking van partnerorganisaties

Bij het merendeel van de partnerrelaties financiert Cordaid capaciteitsversterking op gebied van strategie en beleid, planning, (financieel) beheer, monitoring en evaluatie. De voortgang wordt gemeten aan de hand van de organisatiescan. De organisatiescan bestaat uit 30 indicatoren verdeeld over zes dimensies van organisatieontwikkeling. Voor elke partner-organisatie wordt aan het begin en einde van een financiering de organisatiescan ingevuld. Hiermee is in 2005 gestart. De scores na de financieringsperiode worden vergeleken met de beginscores om inzicht te krijgen in het effect van de capaciteitsversterking. Elk jaar worden de scores van de partners per programma geanalyseerd, zodat het beleid ten aanzien van capaciteitsversterking kan worden bijgesteld. Vanaf 2007 wordt de organisatiescan voor alle partnerorganisaties ingevuld.

Maatschappijopbouw is het kader voor capaciteitsversterking (zie verder 3.3). Het gaat er dus niet primair om de uitvoeringscapaciteit van individuele organisaties te vergroten, ook al is dat wel een gewenst effect. Het gaat om het versterken van het maatschappelijk middenveld als geheel. Cordaid maakt gebruik van de inzet van deskundigen uit zowel het Zuiden als uit Nederland voor capaciteitsversterking van partnerorganisaties. De verschuiving van langdurige uitzendingen naar het inzetten van kortere missies, met daarbij de klemtoon op inzet van deskundigen uit het Zuiden wordt voortgezet. Daarnaast wordt er gekeken naar nieuwe vormen van technische assistentie. Een voorbeeld hiervan is het linken van organisaties en bedrijven in Nederland met organisaties in het Zuiden, waarbij kennis, expertise en netwerken uitgewisseld

kunnen worden ten behoeve van het versterken van kennis en capaciteiten van partnerorganisaties. Cordaid ziet af van PSO-financiering voor capaciteitsversterking omdat deze op ondoelmatige wijze wordt verstrekt en daarom niet past in het streven de efficiency van werkprocessen met 15% te vergroten.

Financieel beleid

Een gezonde financiële strategie van partnerorganisaties vormt het uitgangspunt van financieel beleid. Zo'n strategie hangt af van de aard van de werkzaamheden van de organisatie. Die is anders voor een ziekenhuis met een service-contract met de overheid en eigen bijdragen van cliënten dan voor een lobby-organisatie van aids-patiënten of voor een micro-financieringsinstelling. Lokale fondsenwerving is belangrijk om de financiële duurzaamheid te vergroten. De uitkomsten van het innovatietraject Lokale Fondsenwerving worden gebruikt voor het hele partnernetwerk. De nadruk ligt op midden-inkomenslanden waar de kansen voor lokale fondsenwerving het grootst zijn. In 2008 zijn partners in 15 landen gestart met lokale fondsenwerving. De keuze voor diversiteit in samenwerkingsrelaties gaat gepaard met de inzet van flexibele financieringsstrategieën. Een voorbeeld is het instellen van speciale fondsen voor leerprocessen of netwerkactiviteiten binnen programma's. Daarnaast worden donaties, leningen en garanties nog meer op elkaar aangesloten. Bij bepaalde soorten financiële ondersteuning, zoals bij microfinancieringsinstellingen, wordt bij iedere financiering gekeken of niet een andere partij, onder bepaalde voorwaarden, een deel van de financiering voor haar rekening wil nemen.

Landenbeleid

De solidariteit met arme en kwetsbare groepen vormt de leidraad voor het landenconcentratiebeleid. Het beleid staat in het teken van concentratie van het aantal landen per programma. De programma's worden alleen uitgevoerd in landen waar het partnernetwerk (potentieel) voldoende kritische massa heeft. Er zijn gemiddeld 13 landen per programma. Doordat de concentratielanden per programma verschillen blijft het totale aantal concentratielanden (36) gelijk aan de periode 2003 - 2006 (zie bijlage 2 lijst met concentratielanden). Cordaid continueert haar beleid om minimaal 50% van haar middelen (exclusief acute noodhulp) in te zetten voor Afrika. Op basis van het gemiddeld inkomen per hoofd van de bevolking behoren drie concentratielanden van Cordaid, namelijk Brazilië, India en Zuid-Afrika tot de middeninkomenslanden. Dat is echter geen aanleiding om in deze landen te stoppen, want achter de gemiddelde inkomenscijfers gaan grote ongelijkheden schuil. De rol van het maatschappelijk middenveld in een midden-inkomensland verschilt van die in een laag-inkomensland. Zoals een Indiase partner tijdens een ronde tafelbijeenkomst aangaf, richt zijn organisatie zich meer op het voorkomen van 'lekkage' in het systeem, ofwel het bestrijden van corruptie, dan op directe armoedebestrijding. Juist in midden-inkomenslanden met economische groei en een democratisch bestel liggen kansen voor maatschappelijke organisaties om ongelijkheden aan te pakken. In midden-inkomenslanden zet Cordaid daarom meer in op de interventiestrategieën maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding dan op directe armoedebestrijding.

Partnerorganisaties uit midden-inkomenslanden zijn voorts van vitaal belang voor effectief linken en leren.

Noodhulp

Momenteel verleent Cordaid in de post-Tsunami gebieden, Noord-Pakistan, het Grote Merengebied, Afghanistan, Soedan en de droogtegebieden in Oost en Zuidelijk Afrika grootschalige noodhulp. De noodhulp wordt verstrekt door partnerorganisaties en een kleiner deel door projecten in eigen beheer. Cordaid heeft de capaciteit om jaarlijks bij drie grote humanitaire rampen acute noodhulp te verlenen (zie hoofdstuk 4, programma's 4 en 5).

Het versterken van lokale capaciteit om noodhulp te bieden, maar ook om beter voorbereid te zijn op rampen, is op lange termijn de meeste effectieve vorm van noodhulp. Echter, vaak komen pas middelen beschikbaar nadat een ramp heeft plaatsgevonden. Cordaid wil investeren in het versterken van lokale capaciteit voor rampenmanagement. Cordaid zal in 9 landen met een hoog risicoprofiel investeren in *disaster risk management* bij 70% van de partnerorganisaties. Cordaid profiteert hierbij van de ervaringen met het linkagetraject dat in het vorige strategieperiode is gestart.

In noodhulpgebieden komt Cordaid militairen tegen die deel uitmaken van internationale interventies. Zowel met Nederlandse als met militairen uit andere landen onderhoudt Cordaid een open dialoog over complementariteit van rollen en mandaten van NGO's en militairen. In Nederland voert Cordaid (met ICCO en Pax Christi) overleg met de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie over wederopbouw, veiligheid en ontwikkeling. In de landen waar het relevant is wordt van

geval tot geval gezien hoe diplomatie, defensie en ontwikkelingsorganisaties zich het best tot elkaar kunnen verhouden.

Religie en kerk

Er is een groeiende erkenning van de positieve bijdrage van religieus geïnspireerde organisaties aan armoedebestrijding. Dat heeft geleid tot een voorzichtige toenadering van de werelden van religie en ontwikkeling. In Nederland is Cordaid actief in het kenniscentrum Religie en Ontwikkeling, alsmede in het gelijknamige kennisforum van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Cordaid streeft naar een bundeling van vooruitstrevende krachten in de katholieke wereldgemeenschap op basis van solidariteit en rechtvaardigheid. Dat is de inzet in het partner-netwerk en in CIDSE- en Caritasverband. Cordaid biedt een platform voor ontmoeting, dialoog en samenwerking. In deze tijd van religieuze polarisatie en fundamentalisme zet Cordaid zich in voor verzoening. De wereldreligies delen een groot aantal menselijke waarden die juist de verschillen tussen beschavingen kunnen overbruggen. Cordaid investeert in relaties en dialoog met islamitische, hindoestaanse en andere religieus geïnspireerde organisaties. In 2010 vormen religieus geïnspireerde organisaties minimaal 45% van het partnernetwerk. Dit is nu ruim 40 procent.

Gender

Groeiend fundamentalisme in de wereldreligies bedreigt de voortgang van de afgelopen decennia op terrein van gendergelijkheid. Cordaid neemt hiertegen stelling in het partnernetwerk en zet het genderbeleid met kracht voort. De voortgang wordt gemeten aan de hand van de

gendersensitivity scan, die in 2005 is ingevoerd. In 2010 is 80% van alle programma- en partnerrelaties gendersensitief, tegenover 45% in 2004. De aanbevelingen van de evaluatie over vrouwenorganisaties en maatschappijopbouw worden opgevolgd. Het aantal vrouwenorganisaties in het netwerk zal met 10% toenemen tot 20%. Geweld tegen vrouwen is een extreem gevolg van genderongelijkheid. Naar schatting één op de drie vrouwen wordt mishandeld. Een verbijsterend hoog aantal.

In het groei-programma Vrouwen en geweld (zie hoofdstuk 4) bundelt Cordaid de kennis en krachten binnen het netwerk om het geweld tegen te gaan.

Hiv/aids

Hiv/aids ontwricht samenlevingen. In programma 8 worden gezondheidsorganisaties gesteund die zich richten op preventie, zorg en tegen stigmatisering van aids-patiënten. In landen met een hoge besmettingsgraad worden alle organisaties door hiv/aids geraakt. De landbouwproductie valt terug, de leraar verschijnt niet voor de klas, er zijn dagelijks begrafenissen. In landen met een hoge besmettingsgraad besteedt Cordaid in alle programma's aandacht aan de gevolgen van hiv/aids. Cordaid neemt haar verantwoordelijkheid als donor. In samenwerking met SAN!-partners zijn richtlijnen opgesteld voor het ondersteunen van partnerorganisaties bij het opstellen en uitvoeren van hiv/aids beleid op de werkvloer. Op basis van de ervaringen van pilots in Oeganda en India in 2006 zullen vanaf 2008 de richtlijnen voor het hele partnernetwerk gaan gelden.

Risicoanalyse en -management

Het werk van Cordaid en partnerorganisaties vindt plaats in een complexe en soms vijandige omgeving. Het aanpakken van machtsrelaties die onrecht en uitsluiting instandhouden of het aanklagen van corruptie kan veel weerstand opwekken. Daarnaast kunnen oplopende conflicten, de verspreiding van hiv/aids of droogten de vooruitgang die is gerealiseerd in korte tijd teniet doen.

Cordaid is zich bewust van de risico's die haar werk en dat van de partners omgeven. Hoewel Cordaid samen met partners maatregelen neemt om de risico's te beperken, bijvoorbeeld door het maken van conflictanalyses of disaster risk management plannen, blijven we sterk afhankelijk van externe factoren. In een omgeving waar de risico's hoog en de kansen op korte termijn resultaten beperkt zijn, blijft Cordaid solidair met de meest kwetsbare groepen.

Strategische allianties en internationale netwerken

Internationale netwerken spelen in de context van globalisering een steeds belangrijkere rol op terreinen van beleidsvorming, kennisontwikkeling en innovatie. De snelle wereldwijde verspreiding van micro-financiering, na het succes van de Grameenbank in Bangladesh, is mede te danken aan de aanwezigheid van een sterk NGO-netwerk.

Cordaid heeft strategische allianties met (internationale) organisaties en maakt deel uit van coalities en netwerken (zie lijst in bijlage 3). Strategische allianties en netwerken spelen voor Cordaid een essentiële rol in beleidsbeïnvloeding (zie 3.3) en innovatie (zie 3.4). De strategische allianties en internationale netwerken zijn complementair aan het partnernetwerk doordat ze andere kennis en contacten inbrengen.

Partnerorganisaties in de sloppenwijken gebruiken inzichten van het IHS bij het bepalen van hun strategie richting de lokale overheid en andere partijen. In alle programma's werkt Cordaid samen met één of meerdere alliantie(s) of netwerken (zie hoofdstuk 4).

Met like-minded organisaties als Cafod, Misereor en Trocaire werken we aan donorharmonisatie door het afstemmen van werkwijze en ondersteuningsbeleid. We wisselen informatie uit en delen ervaringen.

3.3 Strategisch financieren

Strategisch financieren is het financieel ondersteunen van partnerorganisaties op basis van een analyse van insluiting van kwetsbare groepen. Bij insluiting zijn externe en interne factoren van invloed op de positie van de doelgroepen. Daar waar interne factoren sterk aanwezig zijn doordat kwetsbare en gemarginaliseerde groepen zelf tijdelijk of structureel de kracht niet hebben uit hun situatie te komen, zullen de interventies vooral gericht zijn op noodhulp, zorgprogramma's en capaciteitsopbouw. In deze situatie wordt relatief meer aandacht besteed aan directe armoedebestrijding, maar altijd in combinatie met de andere interventiestrategieën. Daar waar externe factoren zwaarder wegen, bijvoorbeeld in een repressief systeem waar gemarginaliseerde groepen niet de ruimte krijgen volwaardige burgers te worden, zijn de interventies vooral gericht op het creëren van een *enabling environment*. Maatschappijopbouw en lobby zijn in deze context belangrijker dan directe armoedebestrijding, maar zijn hier wel aan gerelateerd.

Directe Armoedebestrijding

Directe armoedebestrijding gebeurt meestal via directe dienstverlening. Een deel van de dienstverlenende organisaties in het partnernetwerk werkt op een traditionele manier waarin de doelgroep weinig directe zeggenschap heeft. Om de toegang tot en kwaliteit van dienstverlening te verbeteren is het vergroten van zeggenschap van armen en gemarginaliseerden cruciaal. *Making services work for the poor* van de Wereldbank (2004) laat zien hoe de toegang en kwaliteit van de dienstverlening verbetert als de dienstverleners verantwoording moeten afleggen aan de gebruikers. In de gezondheidszorg is het versterken van de vraagzijde een voorbeeld van het vergroten van de invloed van patiënten op de kwaliteit van de zorg. Organisaties kunnen voorbeeldprogramma's voor dienstverlening ontwikkelen, waarin toegankelijkheid, kwaliteit en verantwoording richting de doelgroep voorop staan. Dit geeft ze het recht van spreken in hun lobby richting overheden en andere actoren.

Maatschappijopbouw

Rechtvaardigheid vormt de basis voor sociale cohesie en herstel van relaties in een samenleving. Maatschappelijke organisaties, die de insluiting van kwetsbare groepen bewerkstelligen, versterken de sociale cohesie en produceren 'sociaal kapitaal'. Sociaal kapitaal is een collectief goed van een groep mensen waarin het draait om gedeelde normen van wederkerigheid en vertrouwen, en de bouw van netwerken, die gecoördineerd handelen vergemakkelijken. Hierdoor zijn collectieve problemen makkelijker op te lossen en is men zich meer bewust van onderlinge verbondenheid.

In fragiele en falende staten ontbreken de voorwaarden voor maatschappelijke organisaties om hun streven naar rechtvaardigheid duurzaam te verankeren in wetgeving en bestuur. Maatschappijopbouw en staatsvorming zijn daarom complementair. Cordaid en haar partnernetwerk verzetten zich tegen de trend, zoals geschetst in hoofdstuk 2, om democratisering en maatschappijopbouw ondergeschikt te maken aan een veiligheidsagenda waarin staatsvorming en stabiliteit prioriteit krijgen. Een krachtige democratie is een betere garantie voor veiligheid dan een sterke ondemocratische staat. Een sterk maatschappelijk middenveld vormt een belangrijke pijler onder een effectieve en duurzame democratie, zoals de Freedom House studie (2005) *'How freedom is won: from civic resistance to durable democracy'* laat zien. Cordaid richt zich naast de formele instituten en instellingen ook op de informele structuren en cultuur die machtsongelijkheid in stand houden, bijvoorbeeld informele culturele normen. Cordaid hanteert de CIVICUS *civil society index* (CSI) als basis voor het bepalen van de maatschappijopbouw-strategie per land. In 2008 worden voor alle landen waar een CSI beschikbaar is strategieën uitgewerkt. Cordaid richt zich expliciet op het vergroten van de zeggenschap van burgers op besluitvormingsprocessen. De evaluatie van maatschappelijke participatie (2006) toont de relevantie en effectiviteit aan van deze aanpak. Cordaid zal de hoofdtaakbevelingen van de evaluatie opvolgen. Maatschappijopbouw vormt het kader voor capaciteitsversterking bij partnerorganisaties (zie 3.2). We dragen bij aan organisatorische en institutionele capaciteit van organisaties, netwerken en allianties.

Beleidsbeïnvloeding

In de visie van Cordaid komt beleidsbeïnvloeding voort uit concrete ervaringen van doelgroepen en organisaties, bijvoorbeeld de insluiting van gemarginaliseerd groepen, of het bevorderen van alternatieve zorgmodellen voor deze groepen. Cordaid brengt partnerorganisaties die vooral uitvoerend werken, en organisaties die ervaring hebben met lobby, bij elkaar. Dat maakt hun interventies gericht op beleidsbeïnvloeding krachtiger. Lobbyorganisaties met een duidelijke voeding vanuit de praktijk en met directe contacten met de georganiseerde burgers hebben een sterkere legitimiteit. Cordaid investeert in het vergroten van lobbycapaciteit van 140 partners in 20 landen. Het percentage beleidsinvloeding in totaal van bestedingen neemt toe van 13 naar 20% in 2010. Dit omvat een breed samenwerkingpakket, waaronder bewustwording, onderzoek, logistiek, internettoegang en persbeleid, organisaties bij elkaar brengen om te leren en elkaar te versterken, de machtsbasis te verbreden en onderhandelingscapaciteit te versterken.

Cordaid ziet budgetmonitoring als een effectieve strategie van beleidsbeïnvloeding. Een steeds groter deel van de bilaterale hulp gelden lopen via budgetsupport en zijn onderhevig aan donorharmonisatie (zie *'Paris declaration on aid effectiveness'*). Dan is het belangrijk om te weten of het geld ook echt besteed wordt aan onderwijs of gezondheidszorg op lokaal niveau. In de studie *'Beyond data'* (2005) verricht onder het innovatietraject Vinger aan de Pols, zijn de ervaringen met budgetmonitoring van enkele van onze partners op een rijtje gezet. De studie, gebaseerd op ervaringen in Zambia, Oeganda, Kameroen, Ghana en Bangladesh laat zien onder welke voorwaarden

monitoring een effectief instrument is om zowel ontvangende overheden als donoren aan hun beloften op het gebied van armoedebestrijding te houden (zie verder studie *'Beyond data'*). In 2010 zal Cordaid budgetmonitoring door partners in 15 landen actief ondersteunen.

Partnerorganisaties vinden het belangrijk dat Cordaid zelf een grotere rol gaat spelen in beleidsbeïnvloeding en duidelijker stelling neemt. Onze lobbyactiviteiten starten vanuit de realiteit van Cordaid partners binnen elk programma. Cordaid trekt gezamenlijk op met partners, neemt verantwoordelijkheid, kiest positie en deelt de risico's met de partners. Strategische allianties en netwerken spelen een essentiële rol. We kunnen het niet alleen. Beleidsvorming is een grensoverschrijdend proces. Wil je daar invloed op uitoefenen moet je samenwerken in grensoverschrijdende netwerken. We spelen een actieve rol binnen CIDSE en Caritas gericht op gezamenlijke beleidsbeïnvloeding richting de EU. Cordaid is vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur van CIDSE en bepaalt mede de agenda.

Cordaid werkt samen met thematische organisaties, zoals Pax Christi en WEMOS bij beleidsbeïnvloeding op het gebied van respectievelijk vrede & conflict en gezondheidszorg.

Met de Basic Needs Basket armoede bewijzen

Het maismeel was in november 2005 op de marktjes in Zambia twintig procent duurder dan de maanden daarvoor. De bonen daarentegen tien procent goedkoper, net als de zeep. De kosten voor elektriciteit, water en wonen bleven gelijk. De salarissen van mensen in overheidsdienst als leraar, verpleegster en politieagent stagneerden ook, (zo'n 100 dollar per maand), terwijl voor dagloners of beveiligers in de stad de betaling daalde naar minder dan 25 dollar per maand.

Elke maand stellen onderzoekers van het Jesuit Centre for Theological Reflection (JCTR) in Zambia, een partner van Cordaid, de kosten vast voor een eenvoudig levensmiddelenpakket waarmee een zeskoppig gezin in de stad kan overleven. Ze tellen bij de levensmiddelen de prijs op voor houtskool, zeep en waspoeder, en voor elektriciteit, wonen en water. In oktober leverde dit een bedrag op van 1.348.860 kwacha (282 dollar). Het totaal is de zogeheten Basic Needs Basket waarvoor een gezin kan wonen en eten, maar nog geen kind naar school kan sturen, naar het ziekenhuis gaan of een bus gebruiken.

De maandelijkse rekensommen van het JCTR, die in de kranten in Zambia trouw worden afgedrukt en becommentarieerd, laten duidelijk zien dat zelfs een gezin, dat een gemiddeld, maar vast inkomen heeft, het maar nauwelijks kan redden in Zambia zonder onder de armoedegrens te zakken. De Basic Needs Basket is een invloedrijk instrument in Zambia om de gevolgen van macro-economisch beleid voor gewone mensen te laten zien. De harde cijfers maken duidelijk wat de gevolgen zijn voor gewone mensen van schuldenlasten en IMF/Wereldbank-recepten. Als overheden te weinig (willen/kunnen) investeren in onderwijs of gezondheidszorg, en daarnaast de salarissen laag houden, wordt het voor grote groepen mensen onmogelijk om hun kinderen naar school te sturen of naar de dokter te gaan.



3.4. Innovatie door linken en leren

Innovatie is een cruciale factor in armoedebestrijding. Cordaid investeert in linken en leren om het innovatief vermogen binnen het partnernetwerk te vergroten. Door partnerorganisaties met elkaar en met andere actoren te verbinden worden ze geconfronteerd met nieuwe inzichten en technologie. Dit betreft zowel Zuid-Zuid als Noord-Zuid verbindingen. Cordaid faciliteert de uitwisseling door het organiseren en financieren van ondermeer werkbezoeken, workshops en internetdiscussies. Uit deze confrontatie ontstaan nieuwe kennis en werkvormen.

Leren is een continu proces gebaseerd op ervaringen. Resultaten, goed of slecht, vormen het uitgangsmateriaal om te leren in de praktijk. Wat heeft goed gewerkt, wat is mislukt en waarom? Resultaten worden zichtbaar door rapportages, evaluaties en onderzoeken.

Binnen elk programma formuleren we samen met partnerorganisaties een innovatietraject. Het innovatietraject sluit aan bij de praktijk van partnerorganisaties. In de innovatietrajecten werken we samen met strategische allianties en netwerken in het Zuiden en het Noorden. We investeren in de leercapaciteit binnen ons partnernetwerk, bijvoorbeeld door zuidelijke onderzoekers de ervaringen van partners te laten systematiseren en aan elkaar te koppelen. De ondersteuning aan partnerorganisaties voor het versterken van hun PBME (Planning, Budgettering, Monitoring, Evaluation) systematiek zal worden voortgezet, in samenhang met de bredere trajecten voor organisatorische en institutionele ontwikkeling. Hiervoor wordt zoveel mogelijk samengewerkt met zuidelijke

organisaties voor capaciteitsversterking en organisatieontwikkeling. Kennisinstellingen spelen een cruciale rol bij linken en leren. Cordaid wil de komende jaren met minstens twee kennisinstellingen meer structurele samenwerking. Zij stellen hun onderzoek- en onderwijsexpertise ter beschikking aan Cordaid en haar partners. Cordaid en haar partners stellen hun praktijkervaringen ter beschikking aan kennisinstellingen. Een voorbeeld van een bestaande samenwerking is de alliantie met het IHS. In leertrajecten worden resultaten gesystematiseerd uit projectrapportages, programma-evaluaties en onderzoeken. We bouwen voort op ons PBME-systeem waarin resultaten van partnerorganisaties op doelgroep en samenlevingsniveau zichtbaar worden. Cordaid investeert meer in programma-evaluaties, waarbij wordt samengewerkt in Partos-verband.

3.5 Complementariteit

Complementariteit is een wenselijke situatie waarin verschillende partijen, bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties, op basis van bewuste keuzes elkaar aanvullen en samen meer bereiken. Complementariteit hoeft geen directe samenwerking te betekenen, zoals in het geval van partnerschappen. Wel veronderstelt het bewustzijn van en kennis over de verschillende rollen die bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties spelen. Het overleg en de afstemming op niveau van landen (met ambassades) en regio's is gericht op het vergroten van complementariteit. Complementariteit betekent niet dat er geen tegenstellingen of conflicten kunnen ontstaan tussen verschillende partijen.

Cordaid streeft in het Zuiden en in Nederland naar complementariteit met diverse partijen. De kern van complementariteit tussen de Nederlandse overheid en Cordaid ligt in de democratisering van verhoudingen tussen overheid en bevolking in het Zuiden. Democratisering betekent meer dan formele politieke instituties, het betekent ook maatschappelijke participatie in de besluitvorming op het lokale, meso en nationale niveau. De Nederlandse overheid werkt 'van bovenaf' via de overheid en stimuleert goed bestuur in het ontvangende land. Cordaid werkt 'van onderop' via maatschappelijke organisaties en versterkt het maatschappelijk middenveld. Voor Cordaid draagt het Nederlandse beleid bij aan een krachtige omgeving (*enabling environment*) die democratisering van onderop mogelijk maakt.

Deze complementariteit krijgt in landen verschillend vorm afhankelijk van de sectoren of thema's waar Cordaid en de Nederlandse overheid actief zijn. Cordaid neemt deel aan werkafspraken met ambassades.

Om de complementariteit van de verschillende Nederlandse hulpinspanningen te optimaliseren informeren de medefinancieringsorganisaties en ambassades in de landen met een bilateraal ontwikkelingsbeleid elkaar over te ondernemen initiatieven. In de landen waar werkafspraken gelden, namelijk Ghana, Tanzania, Haïti en Suriname, coördineert Cordaid namens de Nederlandse ontwikkelingsorganisaties een jaarlijks overleg met de ambassade. Als volgende stap stellen Hivos, Novib, Cordaid, ICCO en Plan voor om in vier, nader met het ministerie overeen te komen, landen in 2009 een gezamenlijke ontwikkelingsagenda op te stellen.

In MicroNed werken Hivos, ICCO, Novib en Cordaid samen om de steun aan microfinancieringsinstituten effectiever en grootschaliger te realiseren. Cordaid coördineert in deze samenwerking de komende jaren de ondersteuning op sector-niveau in Bolivia, Oeganda, Malawi en Vietnam. Met betrekking tot kennisopbouw en kennisdeling zal Cordaid zich concentreren op beleidsbeïnvloeding en remittances. MicroNed streeft naar complementariteit met de commerciële banken, waarbij de aanloopkosten en -kosten door ontwikkelingsorganisaties worden gedragen en de doorgroei met particulier kapitaal wordt gefinancierd.

3.6 Maatschappelijke betrokkenheid: solidariteit en partnerschap

Cordaid onderscheidt verschillende doelgroepen in de Nederlandse samenleving. Naast de donateurs en het brede publiek richt Cordaid zich op beleidsmakers, politici, katholieke netwerken, nieuwe Nederlanders, onderwijsinstellingen, lokale overheden, bedrijven, banken, vermogensfondsen, stichtingen en serviceclubs. Eerder is beschreven dat de achterban sterk in beweging is, steeds kritischer wordt en in toenemende mate zelf aangeeft hoe zij wil bijdragen aan ons werk.

Cordaid speelt in op deze trends en herpositioneert zichzelf in de Nederlandse samenleving. Bedrijven en instellingen richten zich in toenemende mate op initiatieven die gelieerd zijn aan de eigen core business en expertise: complementariteit is daarbij een sleutelbegrip. Cordaid waardeert hen om de specifieke bijdrage die zij kunnen leveren aan structurele armoedebestrijding.



Het JCTR heeft zowel onder politici als bij de Wereldbank en het IMF faam opgebouwd met haar maandelijks onderzoek. Nu Zambia schuldenverlichting heeft gekregen, houdt het JCTR ook bij hoeveel de overheid maandelijks spendeert aan sociale voorzieningen en of gezinnen er daadwerkelijk op vooruit gaan. Ook wordt er nu gewerkt aan een Basic Needs Basket voor het platteland waar mensen vaak volledig afgesloten van voorzieningen moeten overleven.

Muwme Muweme, onderzoeker-econoom van JCTR zit regelmatig aan tafel met collega's uit Washington. 'Aan de ene kant laten we gewoon zien hoe gezinnen moeten vechten om te overleven. Hoe gezinnen er elke maand voorstaan. Maar we gaan ook dieper: wat betekent het voor ouders om hun kinderen te moeten onthouden wat ze nodig hebben: veiligheid, eten, scholing. Hoe kun je de waarden waarop onze natie drijft als eerlijkheid, verantwoordelijkheid, liefde voor anderen en respect doorgeven aan de volgende generatie als je zelf nauwelijks kunt overleven? Als je ziet dat hardwerken niets oplevert, als hoop en zelfvertrouwen niet beloond, maar keer op keer gefrustreerd wordt. Wat voor samenleving ben je dan aan het maken?'

JCTR speelt een invloedrijke rol in de recente discussies over een nieuwe grondwet in Zambia. Muweme: 'Je kunt het niet over burgerrechten hebben als de basisbehoeften niet zijn vervuld. We lobbyen om economische, sociale en culturele rechten vast te leggen in de Grondwet. Als natie, die gezinswaarden hoog in het vaandel draagt, moet je ervoor zorgen dat mensen fatsoenlijk hun kinderen kunnen opvoeden.'

Margriet en Memisa/Cordaid: het tijdschrift & het goede doel

'Voor ons is de inzet voor goede doelen een logisch gevolg van wie we zijn en wat we doen', meent Margriet's hoofdredacteur Anneliese Bergman. 'Margriet is een titel met een hart, voor lezeressen met een hart. Alles wat wij doen heeft te maken met betrokkenheid, positief in het leven staan en het leven voor en met elkaar zo leuk mogelijk maken. Dus werken we al jaren met goede doelen en altijd vanuit een lange termijn commitment. De wereld van Memisa/Cordaid staat heel dicht bij de Margrietlezeres. Het is weliswaar een wereld die vooral in verre landen speelt, maar omdat het om medische hulp gaat is het toch heel dichtbij. Want juist in die verre landen zijn vrouwen en kinderen het meest kwetsbaar. Zij hebben die hulp het hardst nodig. En onze lezers zijn natuurlijk zelf vaak moeder. Dat alleen al schept verbondenheid.' De samenwerking met Memisa/Cordaid is gegoten in een jaarlijkse special van 24 pagina's bij het Margriet kerstnummer. Jacqueline Bal van Memisa/Cordaid: 'Ons doel is vooral om het draagvlak voor wat wij doen te vergroten. Dankzij de special kunnen we het tastbaar maken voor de Margrietlezers. We kunnen zo ook meer vertellen. Welke culturele waarden en normen spelen bijvoorbeeld mee bij het probleem, wat is ter plaatse de invloed van de politieke situatie? Daarmee kan je een probleem als bijvoorbeeld aids veel meer een gezicht geven dan alleen het feit dat het erg is en dat er mensen doodgaan. Elk jaar gaan we met een aantal mensen van Margriet naar gezondheidsprojecten van Memisa/Cordaid toe, zodat de redacteurs zien en meemaken hoe wij structurele medische hulp en voorlichting geven. En wat voor duurzaam effect dat heeft op de gezondheid van moeders en kinderen. Met de verhalen die dat oplevert en de positieve toon waarop dat Margriet, die toch serieuze problemen weet op te schrijven en te brengen, wordt een groot publiek geraakt (oplage Margriet is 400.000 met bruto bereik van 2 miljoen lezers).

Hierdoor ontstaat een bundeling van krachten in de Nederlandse samenleving.

Cordaid kiest voor een gedifferentieerde aanpak, waarbij het vergroten van maatschappelijke betrokkenheid de centrale doelstelling is. Cordaid wil hiermee enerzijds inspelen op de behoefte van Nederlandse burgers, ondernemingen, gemeentes en andere instellingen om uiting te geven aan hun gevoel van solidariteit en verbondenheid. Anderzijds wil zij ervoor zorgdragen dat deze uitingen van solidariteit bijdragen aan de effectiviteit van inspanningen in het Zuiden.

Cordaid wil de maatschappelijke betrokkenheid vergroten door:

1) Voorlichting en ontwikkelingseducatie

De voorlichting is gericht op de donateurs en het grote publiek en heeft tot doel het draagvlak voor ontwikkelings-samenwerking en het werk van Cordaid in het bijzonder te verbreden en te verdiepen. Cordaid investeert in grotere transparantie richting donateurs en zal sterk inzetten op het zichtbaar maken van haar resultaten en meerwaarde. Hiermee wil Cordaid haar donateurs bevestigen in hun keuze en het vertrouwen versterken.

De verbreding vindt plaats door publiekscampagnes en acties:

- Aandacht op televisie, radio, dagbladen, magazines en internet
- Door samenwerking met derden zoals het blad Margriet, omroepen, ambassadeurs, Nationaal Comité 4 en 5 mei, Nationale Postcode Loterij, etc.
- Niet alleen de resultaten maar ook de dilemma's worden gedeeld met een breed publiek. De eerste concrete ervaringen hiermee zijn opgedaan bij de verantwoording over de tsunami-gelden, zie website www.nadetsunami.nl.

De verdieping vindt plaats via voorlichtingcampagnes richting eigen donateurs:

- In donateursbladen (Together oplage 150.000, Mensen in Nood Nieuws 100.000, Kinderstem nieuws 60.000 en Vastenactie/Cordaid Vrijwilligersbrief 5.500, totale oplage is 315.500) wordt gerapporteerd over programma's. In de komende jaren zal meer aandacht worden gegeven aan terugkoppeling van resultaten. Jaarlijks wordt een verkort jaarverslag als onderdeel van het donateursblad opgenomen.
- Donateursbijeenkomsten, campagnemarkten en adviesgroep vrijwilligers Vastenactie/Cordaid. Deze bijeenkomsten staan in het teken van direct contact met een zeer betrokken deel van onze donateurs. Tijdens deze bijeenkomsten wordt intensief gediscussieerd over de programma's, campagnes, resultaten en dilemma's. Deze bijeenkomsten zijn een waardevol instrument voor de verdieping van ons draagvlak.
- Internetsites van de fondsen (jaarlijks 543.000 bezoeken) waarop resultaten worden teruggekoppeld en waar actuele informatie over campagnes wordt geboden.
- Actieve participatie van donateurs bij campagnes zoals de Jubilee en de 'Maak het Waar' campagne.
- Televisieprogramma's waarmee donateurs indirect bereikt worden (zoals bijvoorbeeld Kruispunt en Netwerk)

Streefwaarden 2007 - 2010:

- ▶ Jaarlijks 10 donateursbijeenkomsten en campagnemarkten met gemiddeld 100 bezoekers
- ▶ 25% groei van aantal bezoeken op de websites in 2010
- ▶ jaarlijkszes grote publiekscampagnes

2) Ontwikkelingseducatie

Ontwikkelingseducatie is erop gericht kinderen en jongeren te informeren over leefomstandigheden van mensen in het Zuiden, hen meer bewust maken van hun eigen rol in de mondiale wereld en hen te stimuleren een eigen bijdrage te leveren aan een solidaire, mondiale samenleving.

Vanuit Cordaid is het strategische belang van ontwikkelingseducatie groot, niet alleen met het oog op de vergrijzing van de natuurlijke achterban en daarmee de noodzaak om te investeren in nieuwe en jonge doelgroepen, maar ook gezien onze opdracht bij te dragen aan een solidaire mondiale samenleving.

Streefwaarden 2007 - 2010

- ▶ jaarlijks maken 278.000 leerlingen op basisscholen gebruik van educatief materiaal. Vanaf 2007 groeit aantal bereikte leerlingen met 10%.
- ▶ jaarlijks maken 130.000 leerlingen op middelbare scholen gebruik van educatief materiaal (ontwikkeld in samenwerking met Thieme Meulenhoff), Vanaf 2007 tot 2010 groeit aantal bereikte leerlingen met 10%.
- ▶ Aanbieden van educatieve uitwisseling tussen scholen hier met partners Cordaid (project Xplore) vanaf het schooljaar 2006/2007.
- ▶ Het ontwikkelen van educatief materiaal/curricula met minimaal één hogeschool en/of universiteit vanaf het schooljaar 2007/2008 (afhankelijk van de resultaten van marktonderzoek).

3) Mobiliseren van betrokkenheid bij lobby

Cordaid wil de betrokkenheid van haar achterban

mobiliseren om beleidsbeïnvloeding kracht bij te zetten.

We betrekken donateurs en het grote publiek bij relaties die er bestaan tussen diverse samenlevingen in de wereld, zodat zij dit integreren in hun levenswijze, en zich actief daarvoor inzetten. Cordaid speelt in op het toegenomen bewustzijn van mondiale samenhang en de behoefte van Nederlandse ondernemingen, gemeentes, vakbonden, woningbouwcorporaties en individuen om uiting te geven aan hun gevoel van solidariteit en verbondenheid.

Streefwaarden 2007 - 2010

- ▶ 20% groei van responsepercentages bij handtekeningenacties, SMS-acties, campagnes etc. tussen 2007 tot 2010.

4) Werven van middelen

Cordaid beoogt een optimale match te maken tussen de middelen van haar (institutionele) donateurs enerzijds en haar programma's en partners anderzijds.

Voor Cordaid is grote betrokkenheid van levensbelang. De 370.000 donateurs die Cordaid financieel ondersteunen, zijn een duidelijk bewijs van betrokkenheid. Cordaid zal zich ook meer richten op burgers en instellingen die andere middelen (kennis of expertise) willen inzetten voor projecten of partners van Cordaid.

Streefwaarden 2007 - 2010

- ▶ 8% groei van het aantal nieuwe donateurs.
- ▶ Het totaal aantal actieve donateurs neemt toe met 30.000.
- ▶ Cordaidstreeft naar een groei van particuliere fondsenwerving bij donateurs en institutionele gevers van 32 miljoen (exclusief SHO-Tsunami en bijdrage Nationale Postcode

Loterij) in 2005 naar 36 miljoen in 2010. Jaarlijks worden gemiddeld 10 tot 15 fondsenwervende campagnes door de fondsen van Cordaid uitgevoerd.

- ▶ Cordaidstreeft in haar middelenwerving naar een zo groot mogelijk bereik onder het Nederlands publiek, hiervoor wordt geworven bij verschillende doelgroepen.
- ▶ Cordaid investeert in maatwerk voor institutionele gevers zoals onderwijsinstellingen, bedrijven, ordes en congregaties. Voor de periode tot 2010 streeft ze naar een groei van gemiddeld 10 procent per jaar bij de institutionele gevers ten opzichte van de inkomsten in 2005 (van 4.5 naar ruim 9 miljoen euro).
- ▶ Cordaid stimuleert bedrijven om financiële, bedrijfsmatige en innovatieve bijdragen te leveren aan ontwikkelingssamenwerking. Van 2007 - 2010 zullen minimaal 40 bedrijven hun expertise via het netwerk van Cordaid ter beschikking hebben gesteld.
- ▶ Serviceclubs stellen hun expertise en ervaring ter beschikking voor het identificeren en monitoren van projecten voor het CSF matchingsfonds. Van 2007 - 2010 gaat dit om minimaal 500 serviceclubs.
- ▶ Cordaid bouwt een netwerk van andere instellingen (media, lokale overheden, ziekenhuizen) die hun beroepsspecifieke expertise inzetten voor partners en programma's van Cordaid. Minimaal 20 instellingen zullen hun expertise ter beschikking hebben gesteld.

5) Het ondersteunen van particuliere initiatieven

Cordaid steunt particuliere initiatieven voor ontwikkelingssamenwerking in Nederland die bijdragen aan armoedebestrijding in het Zuiden. Zo wordt ook ondersteuning gegeven aan verbreding en versterking van draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in Nederland. Ook wil Cordaid, gebruikmakend van haar ervaringen in het Zuiden, via het particuliere initiatief een bijdrage leveren tot bestrijding van armoede en uitsluiting in Nederland zelf.

Streefwaarden 2007 - 2010:

- ▶ Gemiddeld 500 particuliere initiatieven per jaar worden ondersteund (Linkis/frontoffice met budget van 6 miljoen euro).
- ▶ Dezegroepen krijgen begeleiding bij het uitwerken van projectvoorstellen en bij de monitoring van de activiteiten.
- ▶ 7netwerken van migrantenorganisaties (met 120 projectaanvragen per jaar) krijgen begeleiding en ondersteuning.
- ▶ 300vrijwilligers zetten zich in voor concrete activiteiten voor partnerorganisaties in het Zuiden via het Deel je Talent-programma.
- ▶ 100jongeren per jaar doen ervaring op via meeleefplekken bij Zuidelijke partnerorganisaties via Xplore-programma.
- ▶ 40initiatieven per jaar gericht op armoedebestrijding in Nederland, worden gesteund waarbij de nadruk ligt op zmv groepen (zwarte, migranten en vluchtelingengroepen).
- ▶ ViaMaatwerk bij Terugkeer worden jaarlijks 100 uitgeproceeerde asielzoekers en vluchtelingen in staat gesteld vrijwillig terug te keren naar hun land van herkomst.

6) Partnerschappen

In een partnerschap brengen betrokkenen - vanuit eigen rollen en verantwoordelijkheden - kennis, vaardigheden en middelen bijeen. In een partnerschap bereiken ze gezamenlijk méér dan één van hen afzonderlijk zou hebben gekund. Partnerschap veronderstelt bij alle betrokkenen het vermogen over eigen grenzen heen te kijken, eigen belangen in het perspectief van een groter geheel (belang) te zien en dwarsverbanden te leggen.

Cordaid ziet in maatschappelijk verantwoord ondernemen een goede kans om de impact van het bedrijfsleven op armoedebestrijding te vergroten. Tegelijkertijd wil Cordaid de meerwaarde van bedrijven benutten, als het gaat om hun innovatieve kracht, ondernemerschap en resultaatgerichtheid. Partnerschappen zijn een manier om deze kansen te pakken. De inzet van Cordaid is erop gericht de visie en belangen van partnerorganisaties vis-à-vis de (grote) bedrijven boven tafel te houden. Ook hier spelen ongelijke machtsrelaties een rol.

Cordaid heeft een breed palet aan relaties met het bedrijfsleven. In het Nederlandse netwerk varieert het van fondsenwerving, sponsoring en inzet van personeel tot expertise voor armoedebestrijding in het Zuiden. Voorbeelden zijn de actieve rol van Cordaid in de soja-coalitie waarin wordt onderhandeld over richtlijnen voor duurzame productie. Ook heeft Cordaid mede aan de wieg gestaan van Agri-pro-focus, het partnerschap met de Nederlandse landbouw. Met Zuidelijke partners heeft Cordaid een programma ontwikkeld voor samenwerking met de sector van het midden en kleinbedrijf (MKB). Tot op heden zijn 25 bedrijven

voornamelijk in de agri-businessketen (koffie, ananas enz.) hierbij betrokken. Kleine boeren (m/v), private ondernemingen en maatschappelijke organisaties werken samen om de verbindingen in de productie-verwerking-marketingketen te versterken. De ondersteuning van Cordaid is gericht op het versterken van de positie van de kleine boeren en producenten in de keten. De kleine boeren werken als 'outgrower' of contractteler samen met een bedrijf om de productiviteit en kwaliteit van het product te vergroten en daarmee toegang te krijgen tot de markt.

Voor 2007 - 2010 streeft Cordaid naar complementaire partnerschappen met minimaal acht partijen, afkomstig uit andere sectoren of branches: bedrijfsleven en banken, kennisinstellingen, vermogensbeheerders/fondsen, lokale overheden en andere instellingen (zoals sportclubs of media). De partnerschappen zullen worden ontwikkeld in het kader van de programma's.

De acht partijen zijn verdeeld als volgt:

Cordaid zal met minimaal drie bedrijven en één bank een structureel samenwerkingsverband ontwikkelen:

- met een commerciële bank rondom social investorship
- met het bedrijfsleven met betrekking tot jonge ondernemers of het midden en kleinbedrijf.
- met het bedrijfsleven rondom *disaster risk management*.

Cordaid wil met minimaal vier andere instellingen zoals lokale overheden en media, een structurele samenwerking aangaan (beroepsgroep-matches).

- met lokale overheden rondom bestuurlijke processen en decentralisatie.
- met media rondom verzoeningsprocessen (bijvoorbeeld Colombia en Palestijnse gebieden).

Bendeleden in Honduras kunnen met behulp van de organisatie Jhaja terug naar school of een beroepsopleiding volgen.



Bankieren met Kinderstem

Dat de afdeling Relatiemanagement in september 2005 definitief het licht zag, zegt genoeg over de plannen die Cordaid heeft met, van oudsher niet zo voor de hand liggende, partners in de samenleving. Eén van die partners is het bedrijfsleven. Samenwerking is er al langer, maar Cordaid wil meer. Marjolijn Wilmink, hoofd van Cordaids nieuwste afdeling: 'We willen het bedrijfsleven structureel betrekken bij armoedebestrijding.'

Allianties zoeken met het bedrijfsleven is voor Cordaid niet nieuw. Al langer wordt er bijvoorbeeld op projectbasis samengewerkt. Wilmink: 'We vragen financiering voor een project, of we zoeken inhoudelijke expertise, bijvoorbeeld een verzekeraar die haar kennis beschikbaar stelt voor het ontwikkelen van zorgverzekeringssystemen in ontwikkelingslanden.' Daarnaast wordt met het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden samengewerkt over contractteelt. En nu is er dus een begin gemaakt met langdurige strategische partnerschappen met het bedrijfsleven. Volgens Wilmink is het belang dat aan relatiemanagement wordt gehecht binnen Cordaid een erkenning van het feit dat het Cordaid niet zal lukken om armoede in haar eentje te bestrijden. Expertise van buiten is onontbeerlijk. 'We zijn geïnteresseerd in bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen al als deel van hun missie zien,' zegt Wilmink.

Mooi voorbeeld daarvan is de ASN Bank, die sinds vier jaar jeugdspaarrekeningen in het pakket heeft. Voor elke geopende rekening maakt de bank tien euro over naar Cordaids fonds Kinderstem, daarnaast gaat ieder jaar een percentage van het ingelegde spaargeld naar projecten van Kinderstem. In totaal leverde dat tot nu toe € 226.949 op. 2005 was een zeer goed jaar: ten opzichte van 2004 groeide de bijdrage van ASN Bank van € 55.640 naar € 79.700. Met dat geld worden projecten voor straatkinderen in Kameroen en India gefinancierd. Ewoud Goudswaard, directeur van de ASN Bank: 'Klanten die bij ons een spaarrekening voor hun kind of kleinkind openen, kiezen daar deels voor wegens die koppeling van kinderen hier en kinderen in ontwikkelingslanden. Voor ons is het een mooie combinatie van twee expertises. Wij weten veel van bankieren, Kinderstem weet hoe ze het geld dat via ons binnenkomt, het beste kan besteden. Het past perfect in onze strategie van partnerschappen met maatschappelijk relevante organisaties.'



Dalit vrouwen verzamelen bruikbaar afval in Chennai in India.

De programma's vormen de kern van dit strategisch plan. Programma's zijn de praktische uitwerking van de beleidskeuzes. In elk programma staat insluiting van een kwetsbare groep in hun samenleving bij bestuur, wederopbouw, gezondheidszorg of economie centraal. Strategisch financieren, linken en leren, lobby en het vergroten van de betrokkenheid in Nederland worden op samenhangende wijze ingezet om insluiting te realiseren.

De programma's vormen de focus voor krachtenbundeling, ook in Nederland. Zo worden bijvoorbeeld in het gezondheidsprogramma particuliere initiatieven van ziekenhuizen en Serviceclubs in Nederland gekoppeld aan partnerorganisaties in het Zuiden. Hierbij wordt niet alleen geld maar ook expertise ingezet (zoals thuiszorgverpleegkundigen en artsen e.a.). Een voorbeeld hiervan is het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht, dat samenwerkt met het Holy Family Phalombe ziekenhuis in Malawi.

Innovatie en leren vinden plaats binnen de programma's. Voor elk programma is een innovatietraject vastgesteld en wordt een programma-evaluatie uitgevoerd.

Het aantal programma's is een reflectie van het brede partner-netwerk. Vanuit onze visie op maatschappijopbouw is dit een kracht. Hoe sterker de onderlinge relaties tussen maatschappelijke organisaties uit verschillende sectoren hoe sterker het maatschappelijk middenveld is. Door te investeren in linken en leren wil Cordaid deze kracht ten volle benutten.

De programma's hebben een sterk regionaal karakter. Toegang tot Gezondheidszorg (6) is sterk ontwikkeld in Oost en Zuidelijk Afrika, Kinderen en jongeren in de stad (3) in

Latijns-Amerika en Azië, Zorg voor de meest kwetsbare groepen (7) in Oost-Europa en Azië. Binnen elk programma vindt verdere concentratie plaats op het aantal landen en partners. In landen waar het programma te klein is worden relaties met partners afgebouwd. De programma's zijn het niveau waarop intern wordt gestuurd. De budgetten en inzet van personeel en andere middelen worden toegewezen aan programma's (zie verder hoofdstuk 6). Hieronder worden de programma's kort beschreven en toegelicht met een voorbeeld. Voor interne sturing is per programma een concrete taakstelling uitgewerkt per interventiestrategie en op input, output, outcome en effect-niveau. In de bijgevoegde tabellen zijn resultaten op effectniveau weergegeven. Daaronder worden voorbeelden van indicatoren genoemd, die door middel van programma-evaluaties worden geoperationaliseerd en getoetst.

Identiteit en diversiteit in pluriforme samenlevingen

Programma I

In veel landen worden elementaire burgerrechten van etnische of religieuze minderheden geschonden. Minderheden zijn veelal zwak georganiseerd en ontberen politieke invloed. De samenleving beschouwt hen niet als volwaardige burgers, de sociale cohesie ontbreekt. Minderheden verliezen steeds vaker de controle over economische en natuurlijke eigendommen en hebben geen toegang tot basisvoorzieningen. Zo verdwijnt de basis voor hun levensonderhoud en levensstijl. De vaak fragiele of repressieve staten waarin ze leven bieden geen waarborgen voor pluriformiteit in levensstijlen en culturen. Etnische of religieuze groepen als Papoea of pastoraalisten verzetten zich heftig tegen discriminatie door te kiezen voor zelfbeschikking en een eigen levensstijl. Zij werken aan haalbare alternatieven voor inkomen en voorzieningen. Binnen hun eigen maatschappelijke context organiseren zij zich om duurzame instituties te creëren en (inter)nationaal wet- en regelgeving aan te scherpen.

Vanuit haar traditie heeft Cordaid ervaring met de interetnische dialoog en zet zich in voor de emancipatie van gemarginaliseerde groepen. Leiderschapontwikkeling en verzoenende activiteiten zijn gericht op het herstel van relaties tussen verschillende groepen. Programma's gericht op duurzaam landgebruik en coöperatievorming versterken de economische weerbaarheid van minderheden. Cordaid werkt samen met de Minority Rights Group, Intrac, NCIV, Justitia et Pax op terrein van leiderschapontwikkeling en organisatieversterking. Met Both Ends wordt in Azië samengewerkt op terrein van niet-hout producten uit het bos. Kennisontwikkeling over religie en ontwikkeling wordt gestimuleerd door de leerstoel Religie, Mensenrechten en Sociale

Verandering bij het ISS en via deze ligt er een verbinding met academische – theologische – instituten wereldwijd. Met partners, zoals Kredha en het OVSE-Max van der Stoel-initiatief, worden op het terrein van 'stille diplomatie' activiteiten ondernomen. De geïntegreerde aanpak van strategisch financieren, beleidsbeïnvloeding en draagvlakvergroting heeft resultaten opgeleverd zoals de aanstelling van twee VN Mensenrechtenrapporteurs.

In Nederland heeft Cordaid expertise opgedaan rondom de opbouw van migrantennetwerken. Zowel vanuit deze netwerken als ook vanuit particuliere initiatieven wordt samengewerkt met etnische en religieuze minderheden in het Zuiden.

In 2010 heeft Cordaid in 16 landen de toegang van minderheden tot hulpbronnen en basisvoorzieningen vergroot en is hun inkomenspositie aantoonbaar verbeterd. De sociale cohesie onder deze groepen is aantoonbaar versterkt. Het innovatietraject richt zich op de relatie tussen religie en ontwikkeling.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Minderheden met toegenomen toegang tot hulpbronnen, markten en basisvoorzieningen # armen (minderheden) met toegang tot hulpbronnen en basisvoorzieningen en verbeterde inkomenspositie # percentage vrouwen	Grotere deelname minderheden in economische en politieke besluitvorming. # organisaties van etnische, culturele en/of religieuze minderheden # percentage vrouwen	Sterkere naleving van mensenrechten en toegenomen autonomie en zelfbeschikking voor minderheden. # landen waar kwaliteit van naleving van regelgeving t.a.v. zelfbeschikking voor minderheden is verbeterd
16 Landen en aantal partners per land: RCA (1), Tsjaad (7), Nigeria (10), Ethiopië (5), Kenia (12), Tanzania (3), Guatemala (11), Suriname (10), Georgië (8), Moldavië (3), Albanië (3), Indonesië (39), Filippijnen (16) Vietnam (7), India (23) en Sri Lanka (23)			

Emancipatie van Dalits

Dalits, bekend als 'onaanraakbaren' of 'kastelozen', maken met ruim 170 miljoen mensen meer dan een zesde deel uit van de bevolking van India. Ze zijn de meerderheid van de armen in India. Geweld, discriminatie en sociale uitsluiting behoren tot hun dagelijkse ervaringen. De keuze van Cordaid voor steun aan Dalits sluit aan bij het katholiek sociaal denken: een geloof in menselijke waardigheid en respect voor diversiteit. Effectieve armoedebestrijding in India vereist het aanpakken van onderliggende discriminatie gebaseerd op kaste en ongelijke machtsverhoudingen. De organisatie van Dalit-groepen, eerst voornamelijk in Zuidelijke deelstaten, is langzaam gegroeid in alle deelstaten. In 1998 kwamen de leiders van diverse Dalit organisaties bij elkaar en richtten een nationaal platform op, de National Campaign on Dalit Human Rights in de aanloop tot de Wereld Conferentie tegen Racisme in 2001. Internationale lobby leidde daarna tot de oprichting van het International Dalit Solidarity Network waarvan organisaties en individuen uit de VS en EU deel uit maken. Cordaid zit samen met Justitia et Pax Nederland en anderen in het Dalit Netwerk Nederland dat zich met bewustwordingscampagnes en met steun aan juridische procedures inzet tegen kastendiscriminatie. In India werkt de NCDHR aan de versterking van hun basis in 15 deelstaten. Partners geven leiderschapvorming, voeren campagne voor een breed draagvlak, trainen vrouwen en mannen, kaarten schendingen van grondrechten aan en brengen geweld tegen Dalits via de media naar buiten. Leiderschap en lidmaatschap van het NCDHR netwerk is in handen van Dalit vrouwen en mannen. Daaromheen is een kring van organisaties en individuen die het doel steunen, maar de strijd tegen kastendiscriminatie wordt geleid door Dalits zelf.

Op dit historisch moment waarop de Dalit beweging een sterkere ontwikkeling doormaakt focust Cordaid gericht op de diversiteit binnen Dalit-netwerken zelf. Sommige groepen zijn kwetsbaarder en worden ook binnen hun gemeenschap gediscrimineerd, zoals vrouwen en mensen met een handicap. Door samenwerking met Justitia et Pax Nederland zijn lobby en capaciteitsopbouw van netwerken in India (op terrein van mensenrechten monitoring, lobbyvaardigheden, onderzoek) aan elkaar te verbinden. Financiering is afgestemd met Christian Aid, CCFD, Brot für die Welt, Dan Church Aid. De lobbyactiviteiten worden gebundeld om meer effect te bereiken. Het CIDSE -netwerk heeft nu een studie in uitvoering die kastendiscriminatie in Tsunami programma's in kaart brengt om zo binnen het kerkelijk netwerk effectief tegen kastendiscriminatie op te kunnen treden. Cordaid heeft haar taak veranderd van financiering van losse programma's naar netwerking, linking van actoren en ingezet op lobby en pleitbezorging. In 2010 verwacht Cordaid dat de participatie van vrouwen en bijzonder kwetsbaren binnen de Dalit gemeenschap in het netwerk NCDHR is uitgebreid. Cordaid zal met verwante organisaties in Europa campagne voeren tegen discriminatie, samen met deze specifieke groepen.

Toegang tot basisvoorzieningen voor sloppenwijkbewoners

Programma 2

Verstedelijking brengt druk op basisvoorzieningen met zich mee. Overheden investeren meer in voorzieningen voor stedelijke economische groei dan in voorzieningen in sloppenwijken. De trend om basisvoorzieningen te privatiseren maakt ze veelal onbetaalbaar voor de armere bewoners. Dit leidt tot massale illegale aftap van water en elektriciteit, wat gepaard gaat met een enorme verspilling, brandgevaar en vervuiling van het milieu.

Sloppenwijkbewoners vragen bestaanszekerheid en een betere toekomst voor hun kinderen. Daarvoor zijn voorzieningen nodig als legaal bezit van land, huisvesting, water, riolering, sanitaire voorzieningen, afvalophaalsystemen en energie. Sloppenwijkbewoners willen zich organiseren en als gesprekspartner erkend worden. Lokale overheden en politici dienen hen serieus te nemen bij beslissingen over hun wijken.

Versterking van lokale organisaties en meer inspraak van arme bewoners in stedelijk beleid staan centraal. Alleen in samenwerking met andere maatschappelijke groepen, overheden, banken en het bedrijfsleven kan een betere toegang tot basisvoorzieningen worden gerealiseerd. Daarbij maken organisaties van armen zij gebruik van kredieten van Cordaid. Capaciteitsopbouw en lokaal leiderschap van de organisaties zijn daarvoor noodzakelijk. De gevolgen van ondermeer privatiseringen voor armen worden onder de aandacht gebracht van verschillende bestuurlijke niveaus in landen zelf en op internationale fora. De coalities met kenniscentra, zoals het Institute voor Urban Housing and Development Studies, en universiteiten, branche organisaties, maar ook stichtingen en woningbouwcorporaties zoals Intervolve leveren daarbij expertise en menskracht. Energiebedrijven, waterschappen,

bouwbedrijven, Nederlandse gemeenten en dergelijke kloppen bij Cordaid aan omdat zij een bijdrage willen leveren aan de opbouw van de sloppenwijken. Dit past in doelstelling 7 van de Millennium Development Goals, waarin water en sanitatie voor armen centraal staat. Cordaid's rol is die van matchmaker tussen Nederlandse expertise en fondsen en bewonersorganisaties en lokale overheden in het Zuiden.

In 2010 is in 11 landen de kwaliteit van de dienstverlening aan sloppenwijkbewoners op het gebied van basisvoorzieningen verbeterd. Het percentage van vrouwen in wijkraden en organisaties is met 5% toegenomen. In de besluitvorming over de voorzieningen is de zeggenschap van de sloppenwijkbewoners vast te stellen.

Het innovatietraject richt zich op de versterking van de invloed van krottenwijkbewoners op het proces van privatisering van dienstverlening.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	<p>Verbeterde toegang tot huisvesting, riolering, energie, vuilophaal voor sloppenwijkbewoners</p> <p># armen (sloppenwijkbewoners) met toegang tot basisvoorzieningen</p> <p># percentage vrouwen</p>	<p>Grotere deelname wijkorganisaties in besluitvorming over basisvoorzieningen. Verbeterde gezamenlijke aanpak voor ontwikkelen basisvoorzieningen in de stad.</p> <p># wijkorganisaties</p> <p># percentage vrouwen</p>	<p>Verbeteringen in lokaal en nationaal beleid t.a.v. basisvoorzieningen voor armsten</p> <p># landen waar het beleid op het terrein van basisvoorzieningen is verbeterd</p>
<p>11 landen en aantal partners per land: Angola (1), Mali (9), Kameroen (6), Nigeria (3), Congo (4), Ethiopië (8), Kenia (8), Zuid-Afrika (7), Bolivia (5), Brazilië (5), Peru (7)</p>			

Stedelijke problematiek in de Filippijnen

Mensen in sloppenwijken kampen met onvoldoende inkomen, gebrek aan werkgelegenheid en krediet, slechte huisvesting en gevaar voor huisuitzetting, geen sanitaire of watervoorziening en gezondheidsrisico's vanwege vervuiling. Er is een progressieve wetgeving in de Filippijnen maar de uitvoering ervan schiet vaak tekort. Alleen door bundeling van krachten kunnen gemeenschapsorganisaties, NGO's met de overheid, de privé-sector en de media samen voldoende middelen en kennis mobiliseren om een menswaardige toekomst te kunnen bieden aan de miljoenen stedelijke armen. Cordaid werkt in de Filippijnen voornamelijk in de regio Metro Manila en in het Zuiden in de stad Davao City.

Begin 2006 werken zeven lokale organisaties in Davao aan het verwerven van de landrechten door krottenwijkbewoners en aankoop van grond via een collectieve hypotheek van het door de overheid gesubsidieerde Community Mortgage Program. Omdat huisvesting en landrechten slechts een deel van het probleem zijn, staan ook inkomstenverwerving en het verkrijgen van toegang tot basisvoorzieningen op de ontwikkelingsagenda van de partners. Aan de opbouw en federatievorming van gemeenschapsorganisaties wordt gewerkt, hun capaciteit van pleitbezorging versterkt en de actieve participatie van de bevolking in lokaal bestuur gestimuleerd. In 2005 heeft Cordaid als deel van haar strategische samenwerking met het IHS een proces mapping georganiseerd. In deze studie is gekeken naar het beleid van de overheid en de rol van de verschillende actoren in het urbaan bestuur en bij de uitvoering van de stedelijke programma's gericht op de armsten. Door onbegrip en onbekendheid met de mogelijkheden van eenieder bleef de samenwerking nog beperkt. Aan de kant van de overheid en de NGO's heeft een herbezinning

plaatsgevonden over hun rol in urbaan bestuur en urbane ontwikkeling. Een concreet resultaat is de samenwerking van vertegenwoordigers van de NGO's en de Homeless People's Federation in de Local Housing Board.

In het World Urban Forum dat in juni 2006 in Vancouver wordt gehouden, organiseert Cordaid samen met IHS een workshop met Davao NGO-vertegenwoordigers over wat een Pro-Poor-beleid teweeg kan brengen voor een leefbare stad voor iedereen. In de Filippijnen wordt in 2006 een gender traject gestart om beter zicht te krijgen op de mainstreaming van gender binnen organisatie en programma's. Ook wordt gewerkt aan trainingsprogramma's op dit terrein.

In 2010 is het aantal deelnemers uit de achterstandwijken in de gemeentelijke organen, gericht op huisvesting en basisvoorzieningen, met vijf procent toegenomen. In tien wijken is de kwaliteit van de dienstverlening op het gebied van huisvesting, afvalverwerking en watervoorziening significant verbeterd.

Kinderen en jongeren in de stad

Programma 3

Meer dan de helft van de inwoners van het snel groeiend aantal sloppenwijken zijn kinderen en jongeren. In achterstandswijken lopen ze overal tegen dezelfde problemen aan: gebrek aan sociale ondersteuning en onderwijs, en - niet alleen voor de ouderen onder hen - gebrek aan werk en inkomen. Stadsbesturen en ouderen beslissen over hen, maar zónder hen. Initiatieven van jongeren worden door de samenleving genegeerd, waardoor jongeren een steeds negatiever zelfbeeld krijgen. In reactie zoeken veel jongeren en kinderen hun heil in criminele gangs en reageren hun frustraties af met geweld zowel op straat als thuis. Jonge meiden hebben het dubbel moeilijk. Kinderen en jongeren hebben eigen ideeën voor de toekomst en weten zelf vaak heel goed 'wat goed voor hen is'. Ze richten zich op korte termijn overlevingsstrategieën en zetten hun talent daarvoor in.

Cordaid heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in partners met programma's gericht op opvang en ondersteuning, sport die bijdragen aan het welzijn van kinderen en jongeren. Activiteiten die de opstap vormen tot zelfvertrouwen en werk. Kinderen in kwetsbare omgeving hebben recht op zorg en onderwijs, en op een stem over hun toekomst. In zeven verschillende landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië is onderzoek gedaan naar (het gebrek aan) participatie van jongeren in de ontwikkeling van hun stad. Het onderzoek heeft geleid tot de oprichting van internationale netwerken van jongerenorganisaties. De jongeren leren van elkaar, ondermeer via internetfora hoe zij leiderschap kunnen opbouwen, toegang tot fondsen krijgen en kunnen lobbyen. Kansen worden gestimuleerd om hogescholen, lokale overheden, politie, media en bedrijfsleven te verbinden met

jongeren in het Zuiden. De brancheorganisatie MKB heeft op initiatief van Cordaid een stichting opgericht ter ondersteuning van jonge ondernemers in het Zuiden. Sinds 1 januari 2005 werft Cordaid via het zelfstandige fonds Kinderstem 5 miljoen euro per jaar speciaal voor kinderen in sloppenwijken.

In 2010 zijn in 11 landen de levensomstandigheden van jongens en meisjes verbeterd; ze maken deel uit van eigen organisaties, hun veiligheid, inkomen en werk zijn aantoonbaar verbeterd. De relatie tussen jongens en meisjes is meer gelijkwaardig geworden. Jongeren hebben zelf een oordeel over het gevoerde beleid gegeven. Door gemeenschappelijke internationale lobby zijn rechten van kinderen en jongeren op twee fronten verbeterd.

Het innovatietraject richt zich op het ontwikkelen van een aanpak om jongeren in extreme situaties voor geweld te behoeden.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Betere levensomstandigheden (onderwijs, inkomen, voedsel, huisvesting) voor kinderen en jongeren in de stad # Jongens en meisjes in de stad met toegenomen inkomen # Kinderen in risicosituaties opgevangen in sociale voorzieningen	Leiderschap en zelforganisaties van jongeren versterkt. Toegenomen aantal maatschappelijke organisaties dat zich inzet voor verbeteren positie van jongeren # Jongerenorganisaties # percentage meisjes # maatschappelijke organisaties	Betere bescherming en minder discriminatie van rechten van kinderen en jongeren # Landen waarin lokaal en nationaal beleid t.a.v. jongeren en kinderen is verbeterd
<i>11 landen en aantal partners per land: Kameroen (6), Ethiopië (6), Kenia (6), Zuid-Afrika (7), Bolivia (7), Midden-Amerika (4 landen) (15), Brazilië (9), Peru (10), Filippijnen(6), Dominikaanse Republiek (8) en India (10).</i>			

Jongerennetwerken in Midden-Amerika

In Midden-Amerika zijn de jeugdbendes de best gestructureerde organisatievorm van jongeren. In de afgelopen twee decennia hebben de jeugdbendes zich uitgebreid en bewapend en zijn transnationaal gaan opereren. In Honduras zijn er zo'n veertigduizend bendeleden 'marero's' op een bevolking van zes miljoen mensen. De leeftijd van de bendeleden schommelt tussen 10 en 25 jaar. De jeugdbendes zijn het resultaat van een proces van sociale uitsluiting dat veroorzaakt wordt door ontwrichting van families, werkloosheid, drugsgebruik en het gevoel van uitzichtloosheid dat onder jongeren heerst. Repressie van de jeugdbendes, zonder de diepere oorzaken van het fenomeen aan te pakken, is ineffectief. Daarom is het nodig op korte termijn haalbare en praktische alternatieven aan te bieden waardoor jongeren in hoge risico situaties een kans krijgen om volwaardige burgers te worden en aan het geweld te ontsnappen. Zo werkt in Honduras de organisatie Jhaja met een rehabilitatieprogramma voor jongeren, -sympathisanten van de bendes-, en met jongeren die uit de bendes willen stappen. Jhaja heeft een model ontwikkeld, de 'therapeutische wijken', waarin zowel de wijkbewoners als ook de bendeleden zelf en de politie, deelnemen. Psychologische hulp, vaktraining, werkgelegenheid voor jongeren en hun (re-)integratie in de familie zijn speerpunten van deze aanpak. Jhaja heeft met succes verzoeningsprocessen tussen wijkbewoners, bendes en de politie op gang gebracht. Een groep van 20 ex-bendeleden heeft hun eigen jongerenorganisatie opgericht, en in die vorm is het op kleine schaal gelukt de ex-bendeleden te resocialiseren en hun integratie in de gemeenschap en de familie te bewerkstelligen. Zij organiseren voetbalcompetities om jongeren in de wijken samen te brengen en vertrouwensrelaties tussen de ex-bendeleden en de gemeenschap te laten ontstaan. De meerderheid

van de jeugdleden zijn jongens, maar ook jonge meisjes maken deel uit van de doelgroep van Jhaja. Een groep van meisjes is als bakker opgeleid en ze zijn nu eigenaren van een bakkerij en een restaurant.

Voor 2010 verwacht Cordaid dat tien organisaties van en voor jongeren in de vier landen van Midden-Amerika beproefde methodes hebben ontwikkeld om jongeren uit de geweldspiraal te houden. De partnerorganisaties zijn deel uit gaan maken van de Midden-Amerikaanse coalitie van NGO's die lobby voert voor bescherming van jongeren bij internationale instanties.

Disaster risk management en natuurrampen

Programma 4

Rampen eisen een snelle reactie. Acute noodhulp redt levens. Maar noodhulp alleen voldoet niet als reactie op natuurrampen. Rampen zijn niet alleen gebeurtenissen die van buitenaf over mensen heen komen. Het natuurgeweld is zelden te beteugelen en het uitblijven van regen is niet te beïnvloeden, maar de gevolgen van rampen zijn minder ernstig als mensen zijn voorbereid. De armste bevolkingsgroepen zijn het meest kwetsbaar voor rampen omdat zij weinig middelen hebben om te investeren in preventie en extra bescherming. Door zelf hun situatie te analyseren in termen van mogelijke bedreigingen, door 'early warning systems' op te zetten en rampsituaties te trainen in samenwerking met lokale overheden verminderen groepen hun kwetsbaarheid. Ook kunnen machtsverhoudingen veranderen als arme bevolkingsgroepen zich bewuster worden van hun rechten in nationale programma's en budgetten ter voorkoming van rampen.

De meeste noodhulp wordt gegeven door lokale organisaties. Als deze organisaties meer worden ingeschakeld bij de risicoanalyse en het tijdig werken aan rampenplannen, neemt het aantal slachtoffers onder de arme bevolkingsgroepen af.

Cordaid heeft de capaciteit om per jaar bij drie grote humanitaire rampen acute noodhulp te verlenen, waaronder we ook rampen verstaan die het gevolg zijn van conflict. Hierbij wordt nauw samengewerkt met lokale partners en het Caritasnetwerk. Acute noodhulp betreft het verzenden van hulpgoederen zoals tenten, dekens, voedsel en medicijnen, en ook de hulp aan vluchtelingen, het opzetten van (mobiele) klinieken, de installatie van waterpompen en reservoirs. Hierdoor zijn kwetsbare groepen sneller in staat hun leven op te bouwen en in hun eigen levensonderhoud te voorzien.

Met een groot aantal partnerorganisaties in Azië, Afrika en Midden-Amerika heeft Cordaid programma's van disaster risk management ingezet. Binnen Cordaid bestaat ruime ervaring met de verbinding van noodhulp en structurele hulp, waarbij de lokale kantoren van Cordaid als schakel dienen. Cordaid werkt met een netwerk van adviseurs en onderzoeks- en trainingsinstanties, waaronder Rampenstudies Wageningen, Rode Kruis Climate Centre, IIRR, UNDP, UN-Habitat, Disaster Mitigation Institute India, Disaster training institute Bangkok, Universiteit van Kaapstad. Cordaid lobbyt samen met haar partners op het terrein van klimaatveranderingen. Zo wordt nauw samengewerkt met het Klimaatbureau waarin alle beneficiënten van de Postcodeloterij een gezamenlijk programma uitvoeren rondom klimaatverandering.

Cordaid benadrukt in haar noodhulpprogramma's de samenhang met een aanpak op langere termijn: verminderen van kwetsbaarheid en versterken van disaster risk management. Daarnaast heeft Cordaid oog voor de complexe situatie die zich voordoet bij natuurrampen in conflictgebieden (recente voorbeelden zijn Atjeh, Sri Lanka en Soedan). De ervaring die wordt opgedaan in disaster risk management binnen dit programma, dat meer is gericht op natuurrampen, zal Cordaid's aanpak van rampen als gevolg van conflict, zoals beschreven in programma 5, versterken. De donateurs van Mensen in Nood/Cordaid worden regelmatig voorgelicht over de oorzaak van rampen en rampen management.

In 2010 heeft Cordaid in maximaal 12 landen acute noodhulp verleend. De kwaliteit van de noodhulp is extern getoetst aan de Code of Conduct. In 9 landen met een hoog risicoprofiel hebben minimaal 70% van de partners capaciteit opgebouwd in disaster risk management. Het innovatietraject richt zich op ontwikkeling van participatieve modellen van disaster risk management.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	<p>Meer mensen zijn in staat een ramp te overleven en kwetsbare groepen zijn weer in staat na een ramp hun leven op te bouwen en in hun eigen onderhoud te voorzien.</p> <p># armen (getroffen door ramp) in staat leven op te bouwen</p> <p># percentage vrouwen</p>	<p>Early warning systemen en rampenplannen zijn aanwezig in dorpen die regelmatig getroffen worden door rampen.</p> <p># gemeenschappen met capaciteit voor disaster risk management</p>	<p>(Lokale) overheden zijn zich bewuster van de ernst van klimaatveranderingen en de relevantie van het voorkomen van rampen.</p> <p># landen met verbeterd beleid voor disaster risk management</p>
Disaster Risk Management: 9 landen: Ethiopië, Kenia, Malawi, Soedan, Oeganda, Midden-Amerika (4 landen)			

Droogte in de Hoorn van Afrika

De droogte in grote gebieden van Kenia en Ethiopië is structureel. De miljoenen nomaden kunnen leven met droogte. Ze zijn gewend om uren te lopen met hun vee op zoek naar gras en water. Door klimaatverandering wordt de ernst van de droogte groter. Soms valt er vrijwel geen regen meer of alleen in een klein gebied. De droogtes zijn langer. Soms is de regen zodanig ernstig dat het tot overstromingen leidt. Er ontstaan conflicten om de schaarse waterbronnen en weidegronden.

Om te voorkomen dat mensen en dieren ziek worden en dood gaan van dorst en honger in de droge tijd, is het zogenaamde Droogte Cyclus Management Programma opgezet.

Het programma kon worden gestart met een unieke bijdrage van 2 miljoen euro van de Nationale Postcode Loterij.

Cordaid is drie jaar geleden begonnen in Kenia, samen met 15 partnerorganisaties. Het afgelopen jaar is gestart met drie organisaties in Ethiopië. Door het programma kunnen de nomaden hun familie en vee beter door de droge periodes heen helpen, zodat ze niet langer afhankelijk zijn van noodhulp. In de regentijd wordt het water opgevangen in speciaal gemaakte bassins en putten, zodat er voldoende water is tijdens de droge periode. Veeartsen houden het vee gezond, met inenting-programma's en medicijnen voor zieke dieren. Overtollig vee wordt geslacht en het vlees wordt verdeeld als voedselhulp voor ondervoede kinderen.

Vrouwen leren kleine melkfabrieken op te zetten of investeren in de productie van sieraden. De meest kwetsbare groepen, zoals weduwen en ouderen worden ondersteund bij het opnieuw opbouwen van hun veestapel. Leren omgaan met conflicten in de groep is onderdeel van het programma.

Als de droogte langer duurt, of als er ernstige conflicten zijn, wordt noodhulp geboden tot mensen weer op eigen kracht

verder kunnen leven. De relatie met de lokale organisaties is veranderd. Drie jaar geleden werkten noodhulp organisaties en structurele organisaties naast elkaar, nu is er een gezamenlijke aanpak.

Voor 2010 wil Cordaid dat het programma in Ethiopië is uitgebreid en wordt beheerd en uitgevoerd door de organisaties van de nomaden zelf. Cordaid wil tevens het Nederlands publiek bewustmaken van de effecten van klimaatveranderingen in de hoorn van Afrika. Cordaid participeert in de grote klimaatcampagne 'Hier', die wordt gedragen door 40 maatschappelijke organisaties. Cordaid wil het beleid van de donoren en overheden beïnvloeden zodat zij zich bewust zijn van de (terugkerende) problematiek en hun beleid en praktijk er op in richten.

Wederopbouw en conflictpreventie in gehavende samenlevingen

Programma 5

Na de Koude Oorlog is het aantal interne conflicten gegroeid. Bij de conflicten is een veelheid aan strijdende partijen betrokken. Regionale invloeden spelen vaak een belangrijke rol. De conflicten hebben een hoog aantal slachtoffers en grootschalige schending van mensenrechten tot gevolg. In toenemende mate worden de conflicten als bedreigend gezien voor de internationale stabiliteit omdat deze in verband worden gebracht met internationaal terrorisme. Samenlevingen zijn zwaar gehavend door voortdurende conflicten. De sociale cohesie is verdwenen en basisvoorzieningen functioneren niet meer. De wederopbouw van een gehavende samenleving in een post-conflict situatie wordt bemoeilijkt door conflicterende belangen zoals van ex-soldaten van verschillende legers, (terugkerende) vluchtelingen, ontheemden, vrouwen, jongeren en kinderen, die vaak zijn mishandeld en verkracht. Ook zijn de tegenkrachten groot. Het circuit van (illegale) conflict-ondernemers is aantrekkelijk voor snel geld en malcht: wapen- en drugshandel, handel in mineralen en rekrutering door nog actieve rebellen facties.

Overleven in conflictgebieden is een kunst op zich, een kunst die miljoenen mensen noodgedwongen beheersen. Mensen die, als de mogelijkheid zich voordoet, niet passief op hulp wachten maar aan een nieuwe toekomst willen beginnen. Veel burgers zoeken een steun in de rug bij wederopbouw van gezondheidszorg, ondersteuning bij duurzame economische activiteiten, infrastructuur en onderwijs.

Cordaid steunt partners in landen en gebieden in een (post-)conflictsituatie: in Soedan, het Grote Merengebied van Afrika, in de Palestijnse Gebieden, Afghanistan, Indonesië,

Haiti en Colombia. De complexiteit van de crises schuilt ook in het feit dat situaties van acuut conflict, wederopbouw en structurele ontwikkeling dicht naast elkaar kunnen bestaan en een opgaande lijn snel kan zijn verbroken door hernieuwd conflict.

De kern van het werk ligt in het versterken van sociale cohesie, het herstel van relaties in een samenleving. Partnerorganisaties werken aan verzoening, lokale democratisering, bestrijden van straffeloosheid en traumaverwerking. Verzoening wordt mede gerealiseerd door concrete activiteiten zoals herstel van basisvoorzieningen, micro-kredieten en gezondheidszorg. Kerken of religieuze instituties, die geworteld zijn in de gehavende samenleving, spelen een verzoenende rol. Het werk van de Jesuit Refugee Service is een goed voorbeeld van concrete hulp die bijdraagt aan de verzoening tussen partijen. Pax Christi en Cordaid zetten de strategische alliantie voort. De expertise, werkwijzen en partnernetwerken van Pax Christi en Cordaid vullen elkaar in de praktijk goed aan. De samenwerking concentreert zich op verzoening, vredesopbouw en conflictpreventie in Grote Meren gebied, Soedan, Palestijnse gebieden en Colombia. In de beleidsvorming en lobby over wederopbouw, veiligheid en ontwikkeling wordt nauw samengewerkt met Pax Christi. Cordaid neemt actief deel aan discussies over internationale militaire interventies en over de rollen en complementariteit van diplomaten, militairen, ontwikkelingswerkers en bedrijfsleven in wederopbouw. Internationaal werkt Cordaid samen met vredesnetwerken, wetenschappers en maatschappelijke organisaties in het Zuiden en het Noorden om de oorzaken van conflicten te begrijpen en bij te dragen aan een oplossing.

En om bestraffing, via lokale rechtssystemen maar ook het Internationaal Strafhof in Den Haag mogelijk te maken. Mensen in Nood/Cordaid werft fondsen voor Noodhulp en Wederopbouw en vraagt aandacht voor de situatie in (post) conflictgebieden.

In 2010 heeft Cordaid in maximaal 12 landen in conflictgebieden bijgedragen aan wederopbouw gericht op verzoening, democratisering en bestrijden van straffeloosheid. Het heeft aantoonbaar geleid tot herstel van relaties en verbetering van positie van kwetsbare groepen. Het innovatietraject richt zich op de samenhang tussen vrede, veiligheid en ontwikkeling in (post) conflictlanden.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	<p>Economische positie en gezondheidssituatie van getroffen kwetsbare groepen is verbeterd</p> <p># armen (in gehavende samenlevingen) met toegang tot economische en sociale voorzieningen.</p> <p># percentage vrouwen</p>	<p>Sterkere maatschappelijke organisaties die zich inzetten voor wederopbouw in gehavende samenlevingen. Beter functionerende (lokale) overheid, rechtelijke macht en politie.</p> <p># kwaliteit van relaties tussen maatschappelijke actoren betrokken bij wederopbouw</p>	<p>Toegenomen belang van human security boven military security; meer politieke aandacht voor preventie van gewapende conflicten, voor vergeten oorlogen en voor specifieke bevolkingsgroepen</p> <p># Conflicten en vergeten oorlogen die (internationaal) op de politieke agenda staan.</p>
<p>12 landen en aantal partners per land: RCA (8), Tsjaad (6), Angola (10), Grote meren gebied (28)(3 landen), Soedan (8), Colombia (31), Haïti (10), Afghanistan (5), Palestijnse gebieden (18), Indonesië (4)</p>			

Grote Meren gebied, Centraal Afrika

In de afgelopen vijftien jaar zijn in het Grote Meren gebied van Afrika miljoenen mensen omgekomen als gevolg van conflict. De genocide in Rwanda, de burgeroorlog in Burundi en de crises in de Democratische Republiek Congo (DRC) zijn met elkaar verweven en zijn een voorbeeld van de complexe conflicten die sinds het einde van de Koude Oorlog zijn ontstaan. In de DRC zijn sinds het uitbreken van de tweede crisis in 1998 naar schatting ruim drie miljoen mensen omgekomen door geweld, maar vooral door de afbraak van de sociale infrastructuur (zoals basisgezondheidszorg) en van de sociale samenhang/vangnetten in de samenleving. Ondanks de interventie van de grootste VN-macht ooit dit moment en de vorming van een overgangsregering, waarin ook rebelligroepen zijn opgenomen, duren de gevechten in het oosten van het land voort.

Cordaid heeft een programma opgebouwd waarin noodhulp, steun aan terugkerende ontheemden, wederopbouw van sociale infrastructuur, verzoening, traumaverwerking, vredesinitiatieven en ontwikkeling van een duurzame en betaalbare gezondheidszorg zijn geïntegreerd. Het programma heeft de mogelijkheid 'heen en weer te schakelen' van noodhulp en wederopbouw naar ontwikkeling. De aanwezigheid van Cordaid in de drie landen van het Grote Meren gebied maakt het mogelijk om de diverse actoren bij

elkaar te brengen, ontwikkelingsprocessen te ondersteunen en de bevolking meer invloed te geven. In totaal heeft dit programma jaarlijks een omvang van ongeveer € 15 miljoen, met financiering van de EU, Wereldbank, VN-organisaties en DGIS.

In het gezondheidsprogramma wordt de bevolking, via comités en patiëntenverenigingen, mede verantwoordelijk gemaakt voor de zorg, wordt de lokale overheid versterkt in haar coördinerende rol en wordt bijgedragen aan beleidsvorming en wetgeving op nationaal niveau en internationaal niveau. Ook wordt in dit gezondheidsprogramma speciale aandacht besteed aan seksueel geweld (als strijdmiddel in conflict en in huiselijke kring), aan het bestrijden van de marginalisering van hiv/aids-patiënten, aan traumaverwerking en verzoening, aan sociale cohesie door het betrekken van de bevolking bij hun eigen voorzieningen.

Cordaid lobbyt actief in Nederland en op Europees niveau rond het Grote Meren gebied. Daarbij hoort de discussie met het ministerie van Buitenlandse Zaken over de samenhang tussen vrede, veiligheid en ontwikkeling in Rwanda, Burundi en Congo, over internationale militaire interventies en de afstemming van civiele en militaire rollen.

Toegang tot gezondheidszorg

Programma 6

In de meest arme landen is de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de gezondheidszorg beperkt. Arme huishoudens besteden relatief veel van hun inkomen aan gezondheidszorg en kunnen vanwege de kosten minder gebruik maken van het aanbod. Voor vrouwen is deze situatie het ergst omdat reproductieve gezondheidszorg vaak ontoegankelijk en onbetaalbaar is.

In veel landen functioneren de gezondheidszorgsystemen niet goed. De publieke gezondheidszorg heeft te kampen met een chronisch gebrek aan middelen. De kerkelijke gezondheidsinstellingen zien zich genoodzaakt de eigen bijdrage van patiënten te verhogen, waardoor minder mensen gebruik kunnen maken van de diensten. Daarnaast kampt de gezondheidszorg met gebrek aan personeel. In Oost en Zuidelijk Afrika wordt dit nog versterkt door de hiv/aids crisis.

Het nationale overheidsbeleid wordt sterk beïnvloed door internationale donoren, zoals bilaterale donoren, Wereldbank en het IMF, die de vrije markt van particuliere gezondheidszorg willen versterken.

Cordaid heeft decennialang gebouwd aan een - vaak kerkelijk - netwerk van partners dat ook in de meest afgelegen gebieden werkt. In veel Afrikaanse landen is bijgedragen aan nationale koepels in de gezondheidszorg die zich richten op het ondersteunen van de kerkelijke gezondheidsinstellingen en op het beïnvloeden van het overheidsbeleid.

De meerwaarde van Cordaid ligt vooral in het versterken van de capaciteiten van partnerorganisaties om een kwalitatief goede en toegankelijke gezondheidszorg te leveren en in het ontwikkelen van innovatieve strategieën. Deze vernieuwing betreft human resources management, financieringssystemen in de gezondheidszorg en het versterken van de vraagkant.

Het laatste is belangrijk om de bevolking meer invloed te geven op de gezondheidszorg en zo machtsverhoudingen tussen aanbieder en cliënt veranderen. Een innovatieve benadering in de gezondheidszorg is Performance Based Financing. Deze strategie is zowel succesvol gebleken in het vergroten van de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg, als in het vergroten van de duurzaamheid. In Rwanda zijn hier zeer goede resultaten mee behaald en wordt de aanpak nu overgedragen aan lokale organisaties. Deze manier van werken wordt nu ook in Burundi en DR Congo geïntroduceerd. Er worden relaties met nieuwe partners aangegaan om de resultaten op het gebied van reproductieve gezondheid te versterken. Dit onderwerp zal ook nog sterker op de agenda komen te staan in de dialoog met kerkelijke gezondheidspartners. In Share-net verband vindt kennisuitwisseling en gezamenlijke beleidsbeïnvloeding plaats op het gebied van reproductieve en seksuele gezondheid.

In de samenwerking met Wemos brengt deze vooral haar kennis en ervaring op internationale lobby in en Cordaid haar partner-netwerk in het Zuiden. De samenwerking betreft de onderwerpen human resources in de gezondheidszorg en financiering van de gezondheidszorg. Daarnaast wordt samengewerkt met onderzoeksinstituten zoals het KIT, het Instituut voor Tropische Geneeskunde Antwerpen en Zuidelijke onderzoeksinstituten om onderzoek te doen naar Human Resources, financieringssystemen en strategieën om de vraagkant te versterken. In Nederland onderzoekt Cordaid de samenwerking met ziektekostenverzekeraars die hun expertise willen inzetten voor de opbouw van een gezondheidsstelsel in het Zuiden. Veel particuliere initiatieven van ziekenhuizen, stichtingen en van Serviceclubs richten zich met steun van Cordaid op basisgezondheidszorg.

In 2010 is in 14 landen de toegang tot gezondheidszorg voor de arme bevolkingsgroepen vergroot. De partners hebben nieuwe strategieën ontwikkeld en toegepast voor financiering van de gezondheidszorg, human resources en het versterken van de vraagkant. Door beleidsbeïnvloeding zijn op nationaal niveau meer fondsen beschikbaar voor gezondheidszorg. De innovatie richt zich op financieringssystemen in de gezondheidszorg.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Grotere toegang tot gezondheidszorg voor arme en gemarginaliseerde groepen # armen met toegang tot gezondheidszorg # percentage vrouwen	Armen hebben grotere zeggenschap in de gezondheidszorg. Betere samenwerking en complementariteit tussen verschillende actoren in de gezondheidszorg. # Gebruikerscomités # Percentage vrouwen	Toegenomen effectiviteit van het overheidsbeleid gericht op verbeteren kwaliteit en vergroten toegang tot gezondheidszorg voor armsten # Landen met verbeterd overheidsbeleid t.a.v. gezondheidszorg voor arme groepen
14 landen en aantal partners per land: Sierra Leone (9), Grote Meren (11) (3 landen), Kameroen (8), Ghana (9), Malawi (9), Tanzania (11), Oeganda (11), Zambia (9), Vietnam (10), Bangladesh (8), PNG (2), Indonesië (7)			

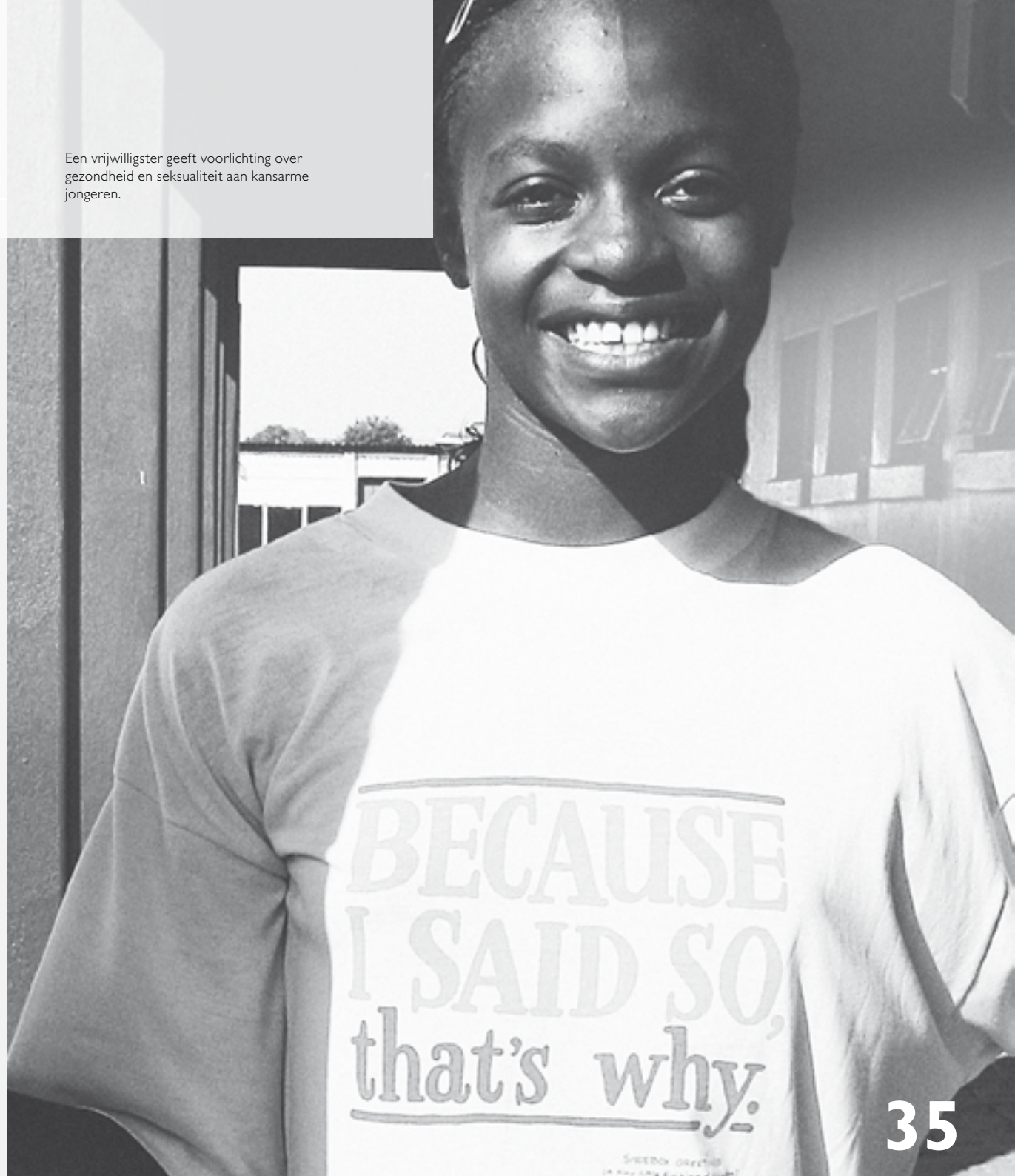
Human Resources in Oeganda, Tanzania, Malawi en Zambia

De toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg wordt negatief beïnvloed door het gebrek aan personeel. In Oost en Zuidelijk Afrika wordt dit nog versterkt door de hiv/aids crisis.

De afspraken over handel in diensten, die nu in de wereldhandelsorganisatie op de agenda staan, in combinatie met de arbeidsomstandigheden met name in rurale gebieden, maakt het moeilijk voor landen om personeel vast te houden in de gezondheidszorg. Voor de kerkelijke gezondheidszorgpartners is het gebrek aan personeel een van de grootste problemen. De partners ontwikkelen daarom met steun van hun koepels, strategieën voor het vasthouden van hun personeel. De koepelorganisatie UCMB ondersteunt de medische klinieken in 19 bisdommen in Oeganda bij het personeelsbeleid ten aanzien van werving, arbeidsvoorwaarden en opleidingen.

Daarnaast wordt gekeken welke mogelijkheden er zijn om het beleid op nationaal en internationaal niveau te beïnvloeden om meer aandacht te vragen voor deze problematiek. Cordaid ondersteunt samen met Wemos de partners en met name de koepels in deze beleidsbeïnvloeding. Daarnaast wordt dit onderwerp samen met Wemos ingebracht bij de WHO, WTO en Nederlandse Ambassades. Door samenwerking met instellingen in Nederland, zoals ziekenhuizen, vindt uitwisseling van kennis en ervaring plaats op het gebied van human resources. In 2010 is de beschikbaarheid en kwaliteit van het gezondheidspersoneel bij partners in Oeganda, Tanzania, Malawi en Zambia verbeterd door te investeren in opleidingen van personeel en in strategieën om het personeel te behouden. Dit wordt ondersteund door een nationaal gezondheidsbeleid in die landen gericht op het versterken en vasthouden van gezondheidspersoneel.

Een vrijwilligster geeft voorlichting over gezondheid en seksualiteit aan kansarme jongeren.



Zorg voor de meest kwetsbare groepen

Programma 7

Veel mensen worden vanwege hun leeftijd, fysieke of geestelijke beperking sociaal, economisch en politiek gemarginaliseerd. Het gaat om grote groepen ouderen, mensen met een handicap of groepen waarbij armoede al van generatie op generatie is overgedragen.

Aandacht voor deze groepen past goed in het katholieke profiel van Cordaid door de link tussen directe zorg, het vergroten van weerbaarheid en stimuleren dat de samenleving zorg draagt voor iedereen. In Midden- en Oost-Europa wordt vooral gewerkt met ouderen en cliënten van de psychiatrie. In Azië wordt vooral samengewerkt met partners die zich richten op mensen met een handicap, ouderen en chronisch arme groepen. Cordaid steunt vooral innovatieve modellen voor de psychiatrie, gemeenschapsprogramma's voor mensen met een handicap en thuiszorg voor ouderen. Voor de chronisch arme groepen wordt geëxperimenteerd met innovatieve strategieën om deze groepen te kunnen bereiken, waarbij geloof in eigen kracht voorop staat.

De duurzaamheid wordt vergroot door te zorgen dat deze aanpak in lokaal en nationaal beleid wordt opgenomen, en door ervoor te zorgen dat de betrokkenen zelf meer zeggenschap krijgen.

Cordaid werkt nauw samen met Global Initiative on Psychiatry (GIP) op gebied van geestelijke gezondheidszorg in Oost-Europa. GIP heeft lokale organisaties helpen opzetten die nu zelfstandig opereren. Met Help Age International en World Grannies vindt samenwerking plaats op gebied van ouderen, vooral gericht op beleidsbeïnvloeding. Cordaid neemt deel aan de DCDD om interventies op het terrein van disability te versterken en om meer politieke aandacht voor mensen

met een handicap te vragen. Met het Chronic Poverty Research Centre zal verder onderzoek worden gedaan naar hoe de meest gemarginaliseerde groepen bereikt kunnen worden.

Cordaid stimuleert de uitwisseling tussen Nederlandse organisaties van thuiszorg en gehandicaptenorganisaties met collega-organisaties in het Zuiden. Deze groepen worden in de fondsenwerving ondermeer door Memisa/Cordaid belicht. De Ineke Feitz Stichting stelt fondsen beschikbaar voor gehandicapte kinderen en seksueel misbruikte meisjes.

Ook zet Cordaid zich in voor de bestrijding van armoede en uitsluiting in Nederland, met name van migranten. Dit werk krijgt een extra stimulans door de overname van de Bond zonder Naam. Cordaid vindt het belangrijk om vraagstukken van armoede en uitsluiting in de eigen samenleving op de agenda te zetten.

In 2010 is een zichtbare bijdrage geleverd aan het versterken van de positie van kwetsbare en meest gemarginaliseerde groepen in 6 landen. De door de partners ontwikkelde aanpak voor het verbeteren van de levensomstandigheden en insluiting van deze groepen is door andere organisaties overgenomen en ondersteund. De belangenorganisaties van (familieleden van) mensen met een handicap, cliënten van de psychiatrie en ouderen hebben een stem in lokaal, nationaal en internationaal beleid.

De innovatie richt zich op vernieuwende modellen voor zorg.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Verbeterde levensomstandigheden en betere toegang tot zorg voor ouderen, mensen met een handicap, cliënten psychiatrie en 'Most Marginalized Groups' (MMC's) # armen (ouderen, mensen met een handicap, cliënten psychiatrie, meest gemarginaliseerde groepen) met toegang tot zorg en voorzieningen. # percentage vrouwen	Mensen met een handicap, ouderen en MMC's hebben grotere invloed op besluitvorming. Meer maatschappelijke actoren zetten zich in voor verbeteren positie van deze groepen # maatschappelijke organisaties betrokken bij zorg voor de meest kwetsbare groepen	In lokaal, nationaal en internationaal beleid meer aandacht voor positie en belangen van ouderen, mensen met een handicap en MMC's # Landen met verbeterd beleid t.a.v. ouderen, mensen met een handicap, psychiatrie en MMC's
6 landen en aantal partners per land: Moldavië (9), Albanië (6), Georgië (8), Filippijnen (10), India (11), Bangladesh (15)			

Thuiszorg in Oost-Europa

Door de economische crisis na de val van de Berlijnse muur verdwenen in Oost-Europa allerlei vertrouwde sociale zorgsystemen als pensioenen en gratis ziekenzorg voor ouderen. Familieleden trokken weg uit hun omgeving op zoek naar betere economische omstandigheden, of wisten niet om te gaan met de problematiek waarin ouderen verkeren.

Cordaid ondersteunt thuiszorgprogramma's in Georgië en Moldavië. Door partnerorganisaties worden programma's opgezet om directe medische en sociale ondersteuning te geven aan ouderen, met zoveel mogelijk betrokkenheid van familieleden, burens, kennissen en andere vrijwilligers. Daarnaast worden verpleegkundigen en sociaal werkers speciaal getraind en ingezet voor deze vorm van opvang. Bij de oprichting van het Nationaal Forum in Moldavië zijn hierbij eveneens de Nationale Nursing Association en het Management and Assurance in Medicine Society betrokken. Andere actoren zoals bedrijven, scholen, lokale overheden worden betrokken bij de problematiek van ouderen.

Voor de komende periode ligt de nadruk vooral op het standaardiseren en waarborgen van de kwaliteit van de dienstverlening aan ouderen. Om de duurzaamheid te garanderen wordt het maatschappelijk middenveld hier nog sterker bij betrokken en wordt er gestreefd naar integratie van deze zorg in het nationale verzekeringsstelsel, onder andere door lobby naar de nationale overheid.

Vanaf het begin heeft Cordaid de uitwisseling met Nederlandse thuiszorginstellingen bevorderd. Deze moeten de komende periode verstevigd worden.

Het thuiszorgprogramma zal de komende jaren sterker onder de aandacht worden gebracht bij donateurs. Oost-Europa ligt relatief dichtbij, de problematiek van de verwaarloosde ouderen spreekt aan, zeker bij de groeiende groep relatief rijke ouderen in Nederland.

Weerbaarheid tegen hiv/aids

Programma 8

Armen zijn kwetsbaarder voor een hiv-besmetting. Aids leidt weer tot langdurige ziekte waardoor families steeds armer worden. Dit heeft grote gevolgen voor de ontwikkeling van de getroffen mensen en gebieden. Aids is daarom vooral een ontwikkelingsprobleem. Ongelijkheid in de machtsverhouding tussen mannen en vrouwen is een belangrijke factor in de verspreiding van aids. Jonge meisjes verkeren vaak in een kwetsbare positie net als de miljoenen kinderen wiens ouders aan aids zijn overleden. Het stigma van aids blijft een belangrijke belemmering bij de uitvoering van aids-programma's. De hoeveelheid fondsen is de afgelopen jaren sterk toegenomen door globale initiatieven zoals Global Fund, MAP en PEPFAR. Daardoor hebben veel meer mensen toegang tot aidsremmers gekregen. Aan de andere kant heeft de grote hoeveelheid geld in sommige landen ook geleid tot een wildgroei in activiteiten, onderlinge competitie en soms een ondermijning van het bredere gezondheidssysteem.

In Afrika heeft Cordaid in veel landen een kerkelijk partner-netwerk dat een belangrijke rol speelt in de aidsbestrijding. Door hun sterke wortels in lokale gemeenschappen, hun lange traditie op het terrein van zorg en de onderlinge solidariteit zijn deze partners in staat de stigmatisering en uitsluiting van aids-patiënten te doorbreken. Zo hebben bijvoorbeeld alleen al in Zuid-Afrika tienduizenden kerkelijke vrijwilligers lokale zorgsystemen voor aids-patiënten en aidswezen opgezet. De dialoog met de katholieke structuren over haar rol in de aids-bestrijding zal worden voortgezet. Daarnaast zal de samenwerking worden gestimuleerd tussen zorgpartners en de organisaties die zich ondermeer inzetten voor landrechten van vrouwen en wezen, toegang tot voedsel, inkomen en medicatie

voor aids-patiënten en de bescherming van burgerrechten van geïnfecteerde groepen. De duurzaamheid van zorg wordt vergroot door meer maatschappelijke actoren te betrekken bij de hiv/aids bestrijding, en door politieke aandacht te vragen vooral voor kwetsbare groepen als wezen.

In Azië, Latijns-Amerika en Midden- en Oost-Europa ondersteunt Cordaid partnerorganisaties die zich richten op preventie bij diverse groepen, waaronder jonge vrouwen en kinderen.

Een tweede belangrijke pijler in het aids-programma is aandacht voor hiv/aids bij alle partnerorganisaties, ongeacht het thema waarop ze werken. Er wordt bijgedragen aan het verminderen van de impact van hiv/aids op de organisatie zelf door het ondersteunen van 'workplace policies'.

Het veranderen van machtsverhoudingen tussen mannen en vrouwen en het stimuleren van een grotere verantwoordelijkheid voor mannen, heeft een positieve uitwerking op het tegengaan van hiv/aids. Het versterken van de aandacht voor reproductieve gezondheid bij de toegang tot gezondheidszorg draagt tevens bij aan het voorkomen van hiv/aids.

In Stop Aids Now!verband worden de ontwikkeltrajecten op het terrein van wezen en kwetsbare kinderen, workplace policy en gender en preventie die in de verschillende landen met partnerorganisaties zijn ingezet, voortgezet. Er wordt in SAN! verband op (inter)nationaal niveau gelobbyd voor rechten van aids-patiënten en toegang tot middelen en voorzieningen voor getroffen samenlevingen. Via Share-net vindt kennisuitwisseling en beleidsbeïnvloeding plaats op het terrein van hiv/aids en de integratie tussen hiv/aids en reproductieve gezondheid.

Via de Aids Funding Network group onder leiding van de Caritas Internationalis Special Advisor on hiv/aids wordt de samenwerking en uitwisseling met andere katholieke organisaties op hiv/aids versterkt en worden gezamenlijke activiteiten ondersteund op het terrein van de katholieke kerk en hiv/aids. In Nederland werft Cordaid fondsen via Memisa/Cordaid met een duidelijke boodschap: 'Aids verwoest samenlevingen.' Donateurs worden geïnformeerd dat aids meer is dan een individueel gezondheidsprobleem. Daarnaast wordt er ook via Stop Aids Now! een bijdrage geleverd aan de versterking van het draagvlak voor hiv/aids bestrijding.

In 2010 is in 10 landen bijgedragen aan het verminderen van het risico op hiv besmetting en aan het verminderen van de kwetsbaarheid van risicogroepen. Partners die binnen andere programma's werken houden in hun aanpak rekening met de invloed van hiv/aids.

De innovatie richt zich op verbeteringen in de zorg om het stijgend gebruik van aids-medicatie goed te kunnen begeleiden.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Afgenomen risico op hiv-besmetting, kwetsbaarheid voor risicogroepen verminderd. # Armen (mannen en vrouwen, meisjes, wezen) met toegang tot zorg, voorlichting en kennis over hiv/aids	Mensen met hiv/aids en risicogroepen hebben toegenomen invloed op beleid. Samenlevingen zijn beter in staat om te gaan met de gevolgen van hiv/aids. # Maatschappelijke organisaties betrokken bij aidsbestrijding	Meer aandacht in beleid voor rechten en toegang tot middelen voor mensen met hiv/aids # Landen met verbeterd beleid t.a.v. rechten en toegang tot middelen voor mensen met hiv/aids
10 landen en aantal partners per land: Grote meren (3 landen) (6), Malawi (5), Zuid-Afrika (10), Zambia (4), Papua Nieuw Guinea (2), Ethiopië (4), Indonesie (5) en India (4)			

Bisschoppenconferentie in Zuid-Afrika

In Zuid-Afrika grijpt de aids-epidemie nog steeds om zich heen. Buiten de grote steden is er nauwelijks medische zorg beschikbaar. In rurale gebieden zoals het township in Moreno in de Karoo, waar 30.000 mensen wonen, zijn er bijvoorbeeld maar vijf mensen die een ARV-behandeling krijgen. Ook is het stigma op aids nog niet doorbroken zolang president Mbeki van Zuid-Afrika nog stelt dat knoflook en bieten de beste medicijnen zijn tegen aids. Gemeenschappen en kerken zoeken naar alternatieve strategieën om zorg te kunnen geven en de gemeenschap niet uit elkaar te laten vallen. Een belangrijke vraag voor de toekomst is hoe de duizenden vrijwilligers, die zich tot in de verste uithoeken vele uren per week inzetten voor aids-patiënten, gemotiveerd kunnen blijven.

De aidsbestrijding door de Bisschoppenconferentie in Zuidelijk Afrika (SACBC) is baanbrekend door de combinatie van sociale, medische economische en politieke activiteiten. Zij heeft een groot bereik door gebruik te maken van de infrastructuur van de kerk. De aidszorg bestrijkt het continuüm van preventie tot zorg, de toegang van zieken en wezen tot uitkeringen waarin PLWA-s (people living with aids) een grote rol spelen. Het in 2004 gestarte ARV programma werkt inmiddels vanuit 22 rurale en randstedelijke plaatsen en verstrekt ARV-s aan ruim 4.000 mensen, waarmee het na de overheid de tweede grootste verstrekker van ARV-s in Zuid-Afrika is. De Bisschoppenconferentie speelt een belangrijke rol in de Treatment Action Campaign en in het interreligieuze platform in Zuidelijk Afrika. Zo wordt die discussie over aids ook verder gebracht binnen de kerkelijke hiërarchie.

De activiteiten binnen de SACBC zijn georganiseerd via het Catholic Institute for Education (CIE), AIDS-Office en Siyabhaba National Trust. Doordat het geld van Cordaid flexibel inzetbaar is, is het mogelijk om Global Fund geld te krijgen. Dit was niet toegankelijk geweest zonder de hefboom van Cordaids bijdrage. De Siyabhaba Trust is een van de eerste organisaties die zich is gaan inzetten voor het enorme aantal wezen en kwetsbare kinderen in Zuidelijk Afrika. Samen met het Catholic Institute of Education werkt de Trust aan vernieuwende manieren om de leefomstandigheden van wezen en kwetsbare kinderen te verbeteren, ondermeer via scholen. De belangrijkste uitdaging ligt nu in het bundelen van verschillende maatschappelijke actoren om opvang zoals een dak boven het hoofd, eten, scholing en medische voorzieningen te koppelen aan toegang tot subsidieregelingen of rechtshulp.

Kleine producenten in de markt

Programma 9

De inkomenspositie en de voedselzekerheid van kleine producenten staat onder druk. De concurrentie op de lokale en regionale markten neemt toe. De stimuleringsmaatregelen voor kleine producten zijn te beperkt. De toegang tot internationale markten wordt belemmerd door scherpe internationale concurrentie en handelsmuren, tariefafspraken en kwaliteitseisen. Organisaties van kleine producenten pleiten voor nationale wet- en regelgeving, die rekening houdt met hun belangen. Ze hebben behoefte aan grond, materiaal, kennis, energie en goedkope leningen om hun bedrijvigheid uit te bouwen. Kleine producenten hebben vooral baat bij investeringen in lokale en regionale markten. Speciale aandacht is nodig voor vrouwelijke ondernemers. Cordaid stimuleert de verduurzaming (sociaal, financieel en ecologisch) van reguliere ketens, voortbouwend op ervaringen vanuit de organische en fair trade ketens.

Cordaid draagt bij aan het verbeteren van de positie van kleine producenten door capaciteitsversterking en het uitwisselen van expertise. Daarnaast wordt gewerkt met een combinatie van donatie en krediet/garantie/handelsfinanciering op maat. Door de krachten van verschillende partners te bundelen, staan kleine producenten sterker in onderhandelingen over bijvoorbeeld afzetkanalen met andere marktpartijen zoals het bedrijfsleven. Er wordt steun gegeven aan het ontwikkelen en uitbreiden van innovatieve initiatieven op het terrein van duurzaam landgebruik, microbedrijvigheid, nieuwe financiële instrumenten voor kleine producenten, productdiversificatie en inkomen uit 'off-farm' activiteiten.

Cordaid zal meer gaan investeren in capaciteitsopbouw van organisaties rond lobby, onderzoek en netwerking van

organisaties in het Zuiden. Via het promoten van gedragscodes voor het bedrijfsleven, bescherming van Zuidelijke markten en het verkleinen van drempels voor markttoegang in het Noorden voor zuidelijke producenten, wordt gewerkt aan het versterken van de positie van kleine producenten. Partners in landen met een hoge prevalentie van hiv/aids houden bij de keuze van gewassen rekening met voedselzekerheid en de arbeidsintensiteit van kleine ondernemers. Ook is er aandacht voor risico management in potentiële rampgebieden zoals in de Hoorn van Afrika of in Centraal Amerika. Daarnaast wordt gekeken naar de conflictgevoeligheid van een bepaald gebied. Partners letten bij de keuze van producten, organisatievorming, controle over inkomsten en investeringsbeslissingen op de versterking van de posities van vrouwelijke ondernemers.

Cordaid neemt actief deel aan internationale onderzoeks- en lobby programma's (zoals het Regoverning Markets van IIED) waarin veranderingen in agriketens voor lokale en regionale markten worden onderzocht, en insluiting van kleine producenten in veranderende ketens wordt bevorderd. Contacten met internationale en nationale organisaties die bezig zijn met landproblematiek (International Land Coalition, FAO, Habitat Human Settlements) worden versterkt. Als lid van Agriprofocus investeert Cordaid in afstemming met andere Nederlandse actoren die zich bezig houden met de stimulering van landbouwinitiatieven, capaciteitsopbouw van producentenorganisaties, en samenwerking met het bedrijfsleven en neemt zij deel in lobby fora zoals het MVO platform en in CIDSE-verband. In Nederland laat het fonds Vastenactie/Cordaid de zelfredzaamheid van kleine producenten zien.

In 2010 is bij kleine producenten in 19 landen het inkomen toegenomen en de voedselzekerheid verbeterd. De organisaties van kleine producenten en microbedrijven hebben inspraak en zeggenschap over economisch beleid en binnen specifieke productketens.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Inkomensverbetering en toegenomen voedselzekerheid voor kleine producenten. # <i>Inkomen en voedselzekerheid voor huishoudens van kleine producenten</i> # % vrouwen	Sterke producentenorganisaties met goede onderhandelingspositie. Afspraken tussen overheden, bedrijven, supermarkten, banken en NGOs en organisaties van armen opgesteld gericht op verduurzaming van productieketens. # <i>producentenorganisaties</i> # <i>afspraken tussen verschillende actoren in productieketen</i>	Overheden nemen maatregelen om kleine producenten te beschermen en enabling environment te verbeteren. # <i>landen met verbeterd beleid t.a.v. kleine producenten</i>
19 landen en aantal partners per land: Tsjaad (5), Mali (15), Sierra Leone (10), Kameroen (10), Ghana (7), Ethiopië (5), Malawi (7), Tanzania (11), Oeganda (9), Zambia (7), Brazilië (9), Bolivia (10), Honduras (8), Peru (11), Dominicaanse Republiek (5), Indonesië (5), Filippijnen (19), Vietnam (4), India (28)			

Soja

De uitbreiding van de grootschalige kapitaalintensieve sojaproductie in Latijns-Amerika zorgt voor enorme ontbossing, vervuiling van grond en water en vermindert de beschikbaarheid van land voor voedselproductie. De expansie gaat gepaard met slavernijachtige arbeidsomstandigheden en leidt tot vermindering van de werkgelegenheid in de gezinslandbouw en daarmee tot rurale armoede.

Voor de productie van naar schatting 70% van alle producten die in westerse supermarkt liggen wordt soja gebruikt.

Daarnaast heeft het gebruik van soja in veevoer de expansie in Latijns-Amerika sterk aangewakkerd. Soja wordt zonder tarief ingevoerd, in veevoer verwerkt voor mestkalveren, varkens en kippen.

Cordaid steunt diverse partners in Zuid-Amerika, zoals de CPT (Braziliaanse Pastorale Landcommissie) en campagnes zoals de FDA (Frente pela Defesa da Amazonia), het front voor de verdediging van Amazone) om de uitwassen in de soja expansie in het Amazone gebied tegen te gaan. Dankzij deze campagnes is bewustwording van de problematiek toegenomen en worden misstanden aan de kaak gesteld. In dit kader worden ook nieuwe partners gesteund die werken aan een alternatief van verantwoord geproduceerde soja. Voorbeelden hiervan zijn FETRAF-SUL (Braziliaanse boerencoöperatie) en Probioma (Bolivia), die zich inzetten voor kleine boeren en duurzame familielandbouw. FETRAF-SUL is actief in de Braziliaanse Sojacoalitie die minimum criteria heeft ontwikkeld voor duurzame sojaproductie. Cordaid steunt ook organisaties in Latijns-Amerika die de ontwikkelingsimpact van de soja-expansie monitoren en de sojaproductanten aanspreken op hun verantwoordelijkheid. In de toekomst zal verdere steun worden gegeven aan organisaties die onderzoek doen over deze

problematiek, en aan organisaties die lobbyen bij (lokale) overheden.

In Nederland spoort Cordaid sojabedrijven (importeurs, verwerkende bedrijven) aan om meer duurzaam te produceren. Samen met het bedrijfsleven en FETRAF-SUL organiseerde Cordaid de Round Table on Responsible Soy. Daarbinnen brachten Braziliaanse en Nederlandse sojacoalities gezamenlijk minimum sociale en milieucriteria in waaraan de gehele sojaketen zou moeten voldoen. Ook de komende jaren zal Cordaid de hervormingen van het Europese landbouwbeleid volgen om op die vermindering aan te dringen.

In Nederland is Cordaid actief deelnemer van de Nederlandse sojacoalitie (NSC), bestaande uit 9 milieu-, sociale en ontwikkelingsorganisaties. De coalitie werkt samen met andere Europese organisaties. In 2007 wordt de Europese Sojacoalitie opgericht. Daarbij wordt Cordaid gesteund door een aantal leden van CIDSE.

Toegang tot financiële dienstverlening

Programma 10

Armen, die hun brood verdienen in de informele sector, hebben geen toegang tot spaarmogelijkheden, krediet, verzekeringen, investeringskapitaal en training om hun inkomenszekerheid te vergroten. Economisch kwetsbare mensen, in het bijzonder vrouwen, zoeken naar mogelijkheden om hun economische perspectieven te verbeteren en hun afhankelijkheid van tussenhandelaren en woekeraars te verkleinen. De reguliere banken zien hen echter niet staan als klanten.

Microfinanciering is een breed gepropageerd instrument voor armoedebestrijding. Na de ontwikkelingsorganisaties vinden nu ook commerciële banken steeds vaker de weg naar gespecialiseerde microfinancieringsinstellingen (MFI's). Belangrijk is dat de producten van MFI's voldoende aansluiten op de behoeftes van verschillende groepen armen (zowel de kwetsbare armen als de kansrijke armen). Microfinancieringsinstellingen zoeken daarbij naar een goede balans tussen financiële en sociale duurzaamheid, waarbij de doelgroep bestuurlijk zeggenschap krijgt én houdt. Kwaliteitsstandaarden verhogen de geloofwaardigheid en effectiviteit. Van de naar schatting 500.000 MFI's ontvangt slechts een klein aantal voldoende steun om door te kunnen groeien. Een sterke MFI-sector in het Zuiden kan als voorbeeld dienen om commerciële banken over de drempel te trekken om ook microfinanciering voor armen aan te bieden.

Cordaid staat in de financiële wereld bekend als entrepreneur voor de armen. Door steeds te vertrouwen op de eigen kracht van kwetsbare groepen en tegelijkertijd te investeren in de organisatieontwikkeling van MFI's, draagt Cordaid bij aan een sterke MFI-sector in veel landen. In de aanpak staat naast het strategisch financieren van opkomende MFI's ondermeer via het opzetten van regionale fondsen, de uitwisseling van nieuwe

methodologieën centraal. Cordaid stimuleert de toepassing van een 'sociale audit' voor MFI's, naast de gebruikelijke financiële audit. Voor microfinanciering in post-conflictsituaties en na natuurrampen worden pilotprogramma's opgezet. In de toekomst worden MFI's ondersteund bij het ontwikkelen van een intern hiv/aids beleid, en bij het vergroten van het aantal vrouwen in managementposities.

Cordaid participeert in Nederland in het Microfinance Platform en is lid van MicroNed dat in Nederland krachten bundelt bij de versterking van opkomende MFI's. Ook coördineert MicroNed de microfinancieringssector en lobby in Nederland. Cordaid werkt samen met gespecialiseerde financiële instellingen zoals Solidarité International pour le Développement et Investissement (SIDI), Catholic Relief Services (CRS), Alterfin, Cyrano en de Rabobank bij de ontwikkeling van nieuwe financiële producten.

Veel particulieren, zoals migrantennetwerken en Service clubs, zijn geïnteresseerd in kredietverlening. Cordaid zet een nieuw fonds op dat zich richt op microfinanciering.

In 2010 is in 16 landen de economische weerbaarheid van armen (vooral vrouwen) versterkt via meer toegang tot financiële producten en begeleiding bij economische activiteiten.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Economische weerbaarheid arme en gemarginaliseerde groepen vergroot # Armen met toegang tot financiële diensten # percentage vrouwen	Toegenomen toegang tot financiële diensten en invloed op management voor armen bij MFIs. Grotere MFI sector, en toegenomen erkenning van de sector binnen financiële wereld. # Omvang MFI sector	Erkenning door nationale overheden van MFI's en ontwikkeling van specifieke wet- en regelgeving voor MFI sector # Landen waar kwaliteit van wet- en regelgeving t.a.v. MFI sector is verbeterd
16 landen en aantal partners per land: Sierra Leone (2), Ghana (7), Ethiopie(1), Malawi (3), Zuid-Afrika (3), Tanzania (3), Oeganda (3), Zambia (1), Bolivia, (5) Brazilië (5), Peru (7), Dominikaanse Republiek(3) Filippijnen (13), Indonesië (7), India (13) Vietnam (4).			

Association for Social Advancement, Bangladesh

De Association of Social Advancement (ASA) is in de afgelopen 25 jaar uitgegroeid tot een van de grootste en meest toonaangevende microfinancieringsorganisaties in Bangladesh, die inmiddels ook ver buiten de landsgrenzen bekendheid geniet. Met steun van Cordaid verstrekt ASA nu aan circa 3,5 miljoen mensen een kleine lening van gemiddeld ca 85 Euro die in een jaar tijd moet worden terugbetaald in wekelijkse termijnen. Tegelijkertijd sparen de mensen iedere week een klein bedrag. Zo helpt ASA vrouwen uit de armste gezinnen aan werk en een klein (aanvullend) inkomen. In de afgelopen 10 jaar heeft ASA verschillende spaar- en kredietproducten ontwikkeld, zoals speciale leningen met soepele voorwaarden voor de allerarmsten, iets grotere kredieten voor ASA-leden die een klein bedrijf willen opzetten, speciale onderwijsleningen voor leden met schoolgaande kinderen en - in het geval van overstromingen - renteloze leningen voor getroffen. Daarnaast biedt ASA enkele verzekeringsproducten waaronder een levensverzekering.

Cordaid heeft in Bangladesh de onderlinge samenwerking tussen NGO's met verschillende achtergrond en verschillende kernactiviteiten gestimuleerd. Dit heeft o.a. geresulteerd in een gezamenlijk programma van grotere organisaties in Bangladesh op het gebied van onderwijs, de Dhaka Ahsania Mission (DAM) en ASA, waarbij deze laatste leningen verstrekte aan mensen die via DAM volwassenenonderwijs kregen. Steeds meer beginnende organisaties doen een beroep op ASA voor training, entechnische assistentie. In 2001 startte Cordaid samen met ASA voor het eerst een programma om startende MFI's te helpen bij het opzetten van een duurzaam kredietprogramma. Daarvoor werd een kleine lening verstrekt aan deze organisaties.

Daarnaast werd financiering beschikbaar gesteld aan ASA voor capaciteitsopbouw van deze organisaties, met name via training van medewerkers, het verbeteren van operationeel en financieel beheer en het opzetten van een effectief monitoring systeem. De afgelopen vijf jaar hebben 12 organisaties met succes aan dit programma deelgenomen.

De steun via ASA aan kleine, beginnende MFI's sluit goed aan bij Cordaid's beleid om zich meer te gaan toeleggen op deze organisaties die niet in aanmerking komen voor steun van grotere kredietfondsen zoals PKSf in Bangladesh of voor financiering door banken en die doorgaans ook nergens terecht kunnen voor technische assistentie. Samenwerking met ASA biedt hen de kans zich binnen een periode van 2 tot 3 jaar te bewijzen, waarna andere kredietverstrekkers bereid zijn deze organisaties te financieren.

Met steun van Cordaid heeft ASA de afgelopen vijf jaar training, begeleiding en advies gegeven aan organisaties in India (NBJK, Bandhan), de Filipijnen (CARD en Life Bank) en in Indonesië (Bina Swadaya). De rol van Cordaid wordt steeds meer die van financier en bemiddelaar bij Zuid-Zuid samenwerking.

Vrouwen en geweld

Groeiprogramma

Geweld tegen vrouwen is inmiddels internationaal erkend als schending van mensenrechten. Moedige vrouwen getuigen voor internationale fora, mondiale vrouwennetwerken houden gender op agenda's van politici en het bedrijfsleven. Maar hoe anders dan met steun aan lokale vrouwengroepen bereik je vrouwen in afgelegen gebieden, in gesloten samenlevingen waar teveel mensen belang hebben bij een ondergeschikte rol van vrouwen. Waar gemiddeld één op de drie vrouwen geslagen, verkracht of anderszins misbruikt wordt. De daders zijn vaak bekenden: echtgenoten, vaders, familie, 'vrienden' of burens. Ook wordt geweld tegen vrouwen door soldaten gebruikt als oorlogswapen. Geweld tegen vrouwen wordt maatschappelijk verdoezeld door het te blijven zien als een privé-zaak, waarbij de slachtoffers in stilte en schaamte achter blijven. Waarden en normen die de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen legitimeren moeten veranderen. Dit veranderingsproces is niet een zaak van vrouwen alleen, maar moet ook worden gedragen door mannen, ouders, politici en beleidsmakers.

Het programma richt zich op het steunen van vrouwenorganisaties die activiteiten organiseren waarmee vrouwen in afgelegen gebieden worden bereikt. Bewustwording begint bij groepen vrouwen die zich in hun buurt, vaak rondom een economische activiteit, organiseren. Religieuze autoriteiten zoals imams of priesters worden aangesproken op hun morele en praktische verantwoordelijkheid om normen en waarden die geweld tegen vrouwen legitimeren aan de kaak te stellen. De strijd tegen vrouwenhandel is de tweede prioriteit. Cordaid steunt partners, vooral in Brazilië, Dominicaanse republiek, die vrouwen opvangen, hen informeren over de risico's en lobbyen

bij hun overheden voor wetgeving tegen vrouwenhandel. Cordaid brengt partnerorganisaties in contact met gespecialiseerde organisaties in Nederland en Europa.

In 2010 is in 12 landen het aantal sterke vrouwenorganisaties in het partnernetwerk met 50 procent toegenomen. Het aantal vrouwen en meisjes dat weerbaarder is tegen geweld is aantoonbaar gegroeid.

Strategieën	Directe Armoedebestrijding	Maatschappijopbouw	Beleidsbeïnvloeding
Resultaten 2010	Meisjes en vrouwen zijn weerbaarder tegen geweld en hebben toegenomen economische zelfstandigheid	Grotere zeggenschap en betere positie van vrouwen en meisjes. Maatschappelijke actoren zetten zich in om geweld tegen vrouwen aan te pakken.	Betere wetgeving en naleving van wetten op gebied van geweld tegen vrouwen.
	# vrouwen en meisjes slachtoffer van geweld	# maatschappelijke actoren betrokken	# Landen met verbeterde wetgeving t.a.v. geweld tegen vrouwen
<i>12 landen en aantal partners per land: Mali (3), Angola (2), Grote Meren gebied (3 landen) (6), Ghana (4), Nigeria (6), Zambia (1), Brazilië (5), Suriname (2), Dominicaanse Republiek (3), Moldavië (1)</i>			

Soedan Partnerschap

Soedan is door geloof en oorlog verdeeld. Het Noorden is islamitisch, het Zuiden christelijk en de vele etnische groepen verschillen sterk in cultuur en taal. Het land wordt al meer dan twintig jaar verscheurd door conflicten. Vrouwen in Soedan worden van oudsher als tweedeklas burgers beschouwd en zij kunnen de wettelijke rechten die zij hebben, niet uitoefenen. Geweld tegen vrouwen binnen de familie komt veelvuldig voor, en meisjes krijgen veelal geen onderwijs. De verantwoordelijkheid van de vrouw ligt traditioneel in huis en jonge meisjes worden vaak gedwongen oudere mannen te huwen. Vrouwenbesnijdenis is 'gewoon'. Ook zijn vrouwen en kinderen de grootste slachtoffers in conflictsituaties waarbij verkrachting als wapen wordt gebruikt met naast het trauma vaak een aids-besmetting als gevolg. Regelmatig verplaatst de overheid kampen van ontheemden waar voornamelijk vrouwen en kinderen wonen. Deze vrouwen leven in grote armoede onder levensbedreigende omstandigheden, vooral als deze kampen zich bevinden in of nabij conflictgebieden. Vrouwen worden uitgesloten van deelname aan besluitvormingsprocessen op alle niveau's en zij zijn niet betrokken bij vredesonderhandelingen. Buiten Khartoum bestaan nauwelijks vrouwenorganisaties omdat ze daar noch de capaciteit en noch de energie voor hebben.

Drie vrouwenorganisaties hebben met steun van Cordaid de krachten gebundeld. Ze richten zich op de verbetering van de positie van vrouwen en het doorbreken van het taboe op geweld tegen vrouwen. Ze trainen lokale leidsters, stimuleren dialoog tussen de diverse cultureel verschillende bevolkingsgroepen en streven naar verandering van houding, gewoontes en waarden in de samenleving ten aanzien van vrouwen. Ze pleiten om schending van vrouwenrechten

(seksuele misdrijven, vrouwenbesnijdenis en geweld binnen het gezin) strafbaar te stellen. De drie organisaties hebben regelmatig problemen met de overheid vanwege hun kritische houding. Geen van drieën is als NGO geregistreerd, de registratie werd door de overheid afgewezen. De strijd van de vrouwenorganisaties is één van lange adem. Cordaid is bereid de organisaties langdurig te steunen. Voor 2010 verwacht Cordaid dat het partnerschap is uitgebreid zodat ook vrouwen op het platteland worden bereikt. Cordaid zal in Nederland campagne voeren om seksueel geweld tegen vrouwen als oorlogsmisdad in Soedan aan te kaarten bij het Internationaal Strafhof.

'Wetgeving alleen helpt niet tegen vrouwenbesnijdenis'

Haar voorlichtingscampagne, waarmee ze imams en andere invloedrijke leiders in de Somalische gemeenschap in Nederland benadert, heet idil, het Somalische woord voor 'volmaakt'. 'Allah heeft ons geschapen met al onze organen. Wie heeft het recht om een deel van de vrouw weg te halen?' Zahra Naleie, een Somalische sociologe vecht tegen de in Afrika wijdverbreide gewoonte van vrouwenbesnijdenis. In veel landen worden meisjes vlak voor hun puberteit besneden waarbij de vulva wordt weggehaald en de vagina op een klein gaatje na wordt dichtgenaaid. In Europa is dat verboden, maar veel ouders kiezen illegaal voor een lichte vorm van besnijdenis, een prik of sneetje in de clitoris van het meisje. Dat wordt dan meestal gedaan tijdens de vakantie in een Arabisch land.

Naleie, die begin jaren negentig voor studie naar Nederland kwam en niet terugkon door de burgeroorlog in haar land, is zelf ook besneden in een Somalische ziekenhuis, toen ze zes jaar oud was. 'Dat was met verdooving gelukkig. Maar de besnijdenis heeft grote gevolgen, niet alleen de pijn van dat moment, maar ook in de huwelijksnacht, waar vaak de man de draadjes openknipt, en dan weer bij de bevalling.' In Somalië is 98 procent van de vrouwen besneden.

Naleie is bestuurslid van FSAN, het landelijk samenwerkingsverband van Somalische organisaties in Nederland. Cordaid heeft de eerste bijeenkomst van Somalische organisaties mede georganiseerd en heeft de samenwerking ook in bestuurlijk moeilijke tijden steeds gestimuleerd en versterkt. Inmiddels is FSAN uitgegroeid tot een sterke gezaghebbende federatie die erin slaagt om ook bij andere financiers steun voor projecten te vinden.

Naleie legt de achtergronden van vrouwenbesnijdenis uit. Een besneden meisje wordt gezien als zuiver, de verminking garandeert in de Afrikaanse cultuur seksuele reinheid en maagdelijkheid. 'Moeders zeggen dat ze het zien als bescherming van hun dochter. En vaders willen er mee sunna doen. Dat is Arabisch voor de verhalen van de profeet. Als je maar genoeg je best doet in het aardse leven, wordt je in de hemel extra beloond. Je dochter te laten besnijden, hoort erbij. Dat is zo erg want het staat nergens in de Koran. De overleveringen van de profeten zijn het resultaat van de interpretatie van de Koran door mannen, ze zijn doorspekt met patriarchale normen. Vrouwenbesnijdenis heeft

▼ *vervolg op pagina 48*

Programma 1 Identiteit en diversiteit in pluriforme samenlevingen

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 4 Disaster risk management en natuurrampen

□ Noodhulp Liem de tsunami ■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 2 Toegang tot basisvoorzieningen voor sloppenwijkbewoners

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 5 Wederopbouw en conflictpreventie in gehavende samenlevingen

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 3 Kinderen en jongeren in de stad

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 6 Toegang tot de gezondheidszorg

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 7 Zorg voor de meest kwetsbare groepen

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 10 Toegang tot financiële dienstverlening

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 8 Weerbaarheid tegen hiv/aids

■ landen waar Cordaid partners heeft



Groeiprogramma Vrouwen en geweld

■ landen waar Cordaid partners heeft



Programma 9 Kleine producenten in de markt

■ landen waar Cordaid partners heeft



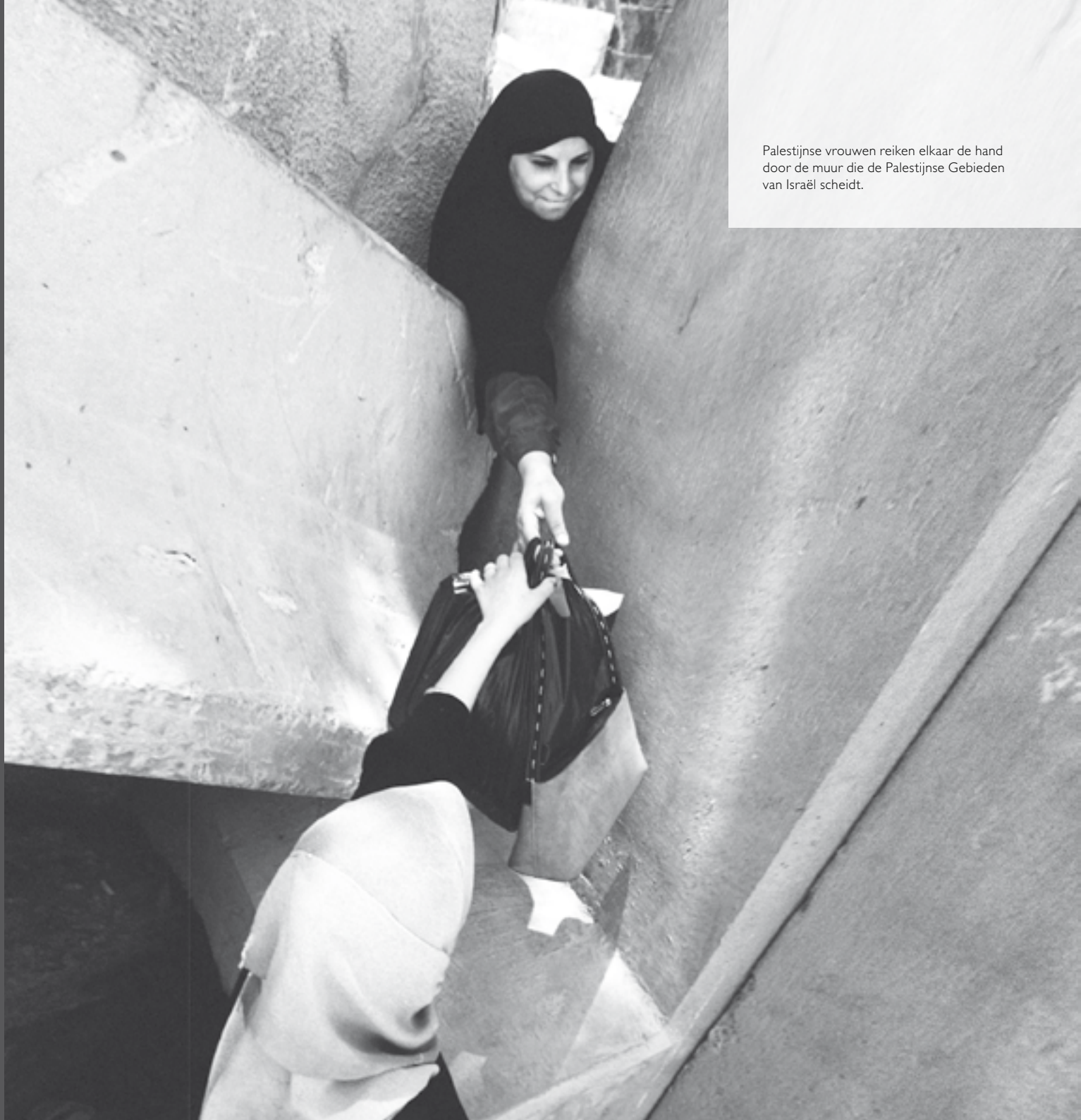
▼ *vervolg van pagina 45*

niets te maken met de islam. Dat kun je zien in Turkije en Marokko waar meisjes nooit worden besneden. Terwijl ze daar toch even goede moslims zijn als in Somalië.'

Er zijn veel drempels om vrouwenbesnijdenis bespreekbaar te maken. Seksualiteit is een taboeonderwerp. De isolatie en demonisering van moslims na 11 september 2001 versterkt onder Somaliërs het gevoel zélf, zonder Westerse inmenging te willen bepalen welke culturele gebruiken ze willen volgen. Naleie: 'Daar komt bij dat veel geestelijken zich ook niet willen uitspreken over de lichte vorm van besnijdenis. Ze weten dat alle vormen van besnijdenissen illegaal zijn in Nederland. Ze laten het onderwerp liggen.'

Naleie heeft jonge trainers opgeleid die in gesprek gaan met de (leiders) van de Somalische gemeenschap. In Nederland wonen zo'n 30 000 Somaliërs waaronder 6000 jonge meisjes. Vrouwenbesnijdenis is verboden als vorm van mishandeling in de Nederlandse Strafwet. Strafvervolging is een laatste stap, de Nederlandse overheid stimuleert vooral voorlichting. Al komen er geluiden van politici om ouders die verdacht worden van vrouwenbesnijdenis in voorlopige hechtenis te nemen. Naleie is blij met de juidische steun, maar vindt ook dat repressie alleen niet helpt. 'Hoe kun je ouders vervolgen die niets weten over de gevolgen van besnijdenissen? We beginnen bij onze voorlichting altijd met de gezondheid van jonge meisjes, de chronische infecties na de besnijdenis, de moeilijke bevallingen en het trauma. Veel ouders weten er te weinig van, denken misschien alleen maar 'maar anders vindt zij geen man.' Het belangrijkste is onze dialoog met de vertrouwenspersonen en invloedrijke leiders. De sociale druk is zo groot dat juist zij het voortouw moeten nemen, in de moskee en in bijeenkomsten om het taboe te doorbreken.'

Haar eigen vier dochters zijn niet besneden en ze ondersteunen enthousiast haar moeder. Die immers als rolmodel ook bereid is om wantrouwen en roddel in de Somalische gemeenschap te verdragen. 'We zien al dat vrouwen die hier leven aarzelen om hun dochters te laten besnijden. Ze doen het soms niet, maar houden dat angstvallig geheim. De conservatieve groep heeft, als overal, ook bij ons de grootste mond. Maar er verandert wel degelijk iets. Meiden die hier opgroeien willen niet besneden worden.'



Palestijnse vrouwen reiken elkaar de hand door de muur die de Palestijnse Gebieden van Israël scheidt.

5.1 De organisatiestructuur

De stichting Cordaid is gevestigd in Den Haag. Het organigram, samenstelling van directieraad en raad van toezicht zijn opgenomen in de bijlagen. De vijf regionale afdelingen: Centraal en West Afrika, Oost en Zuidelijk Afrika, Azië, Midden-Oosten en Midden- en Oost-Europa en Latijns-Amerika en de afdelingen noodhulp, finance en SBP, zijn verantwoordelijk voor strategisch financieren. De marketingafdelingen zijn verantwoordelijk voor draagvlak en fondswerving voor de merken Memisa/Cordaid, Mensen in Nood/Cordaid, Kinderstem/Cordaid en Vastenactie/Cordaid.

Cordaid heeft een regiokantoor in Nairobi, met eigen rechts-persoonlijkheid. Daarnaast is er een liaison kantoor in Kinshasa. Een klein kantoor in Brussel als deel van Caritas onderhoudt de relatie met institutionele donoren en met name de Europese Unie. Bij noodhulpoperaties werkt Cordaid met tijdelijke, lokale kantoren. In 2005 waren er 20 lokale kantoren actief. Volgens planning worden er in 2006 3 noodhulpkantoren gesloten vanwege de afronding van werkzaamheden. Naar verwachting zal het procesherontwerp, dat medio 2006 wordt afgerond, consequenties hebben voor de organisatiestructuur. Deze consequenties zullen in het jaarplan 2007 toegelicht worden.

5.2 Visie op kwaliteit

Onze legitimiteit ligt in effectieve armoedebestrijding, in het bijdragen aan veranderingen, die tot een betere, rechtvaardiger wereld leiden. Daartoe onderscheiden wij verschillende kernactiviteiten, die allen een relationeel karakter hebben. De kwaliteit van ons werk hangt dus sterk samen met de wijze

waarop we die relaties weten vorm te geven. De feedback vanuit de organisaties met wie wij samenwerken, helpt ons om de kwaliteit van ons werk voortdurend te verbeteren.

In procesorganisaties als Cordaid betekent kwaliteit iets anders dan in productie-organisaties. Terwijl in productie-organisaties kwaliteit vooral inhoudt dat het product voldoet aan vooraf gedefinieerde specificaties, is in procesorganisaties de interactie tussen actoren cruciaal voor het resultaat.

Cordaid hanteert het INK managementmodel als basis voor het werken aan kwaliteit. Dit model benadrukt het leren en verbeteren op basis van feedback van diverse stakeholders.

Kwaliteit is een dynamisch begrip, het gaat om voortdurend leren en verbeteren, het ontwikkelen van professionaliteit, vanuit een werkelijke ontmoeting met mensen en (partner)organisaties. Daarbij gaan wij uit van het beginsel dat 'ieder mens telt'. Kwaliteit laat zich niet slechts in cijfers vangen. Ontwikkeling moet gezien worden in zijn context. Daarom is in onze programma's de interventielogica de basis van professioneel handelen. Deze wordt in ieder programma expliciet gemaakt en (via evaluaties) getoetst.

Voor effectieve armoedebestrijding is ook de capaciteit van de partnerorganisaties cruciaal. Cordaid hanteert de organisatiescan als instrument om de kwaliteit en de ontwikkeling van de partners te meten. Vanaf 2007 wordt dit instrument in alle programma- en partnerrelaties ingezet. Op basis van de beoordeling van de capaciteit op basis van de organisatiescan gaat Cordaid met de partners in gesprek over hun ontwikkeling.

5.3. Kwaliteitsmanagement: INK

Het INK managementmodel (zie figuur op volgende pagina) onderscheidt organisatie- en resultaatgebieden en koppelt de resultaatgebieden aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden.

Dit maakt het relationele karakter van ons werk inzichtelijk.

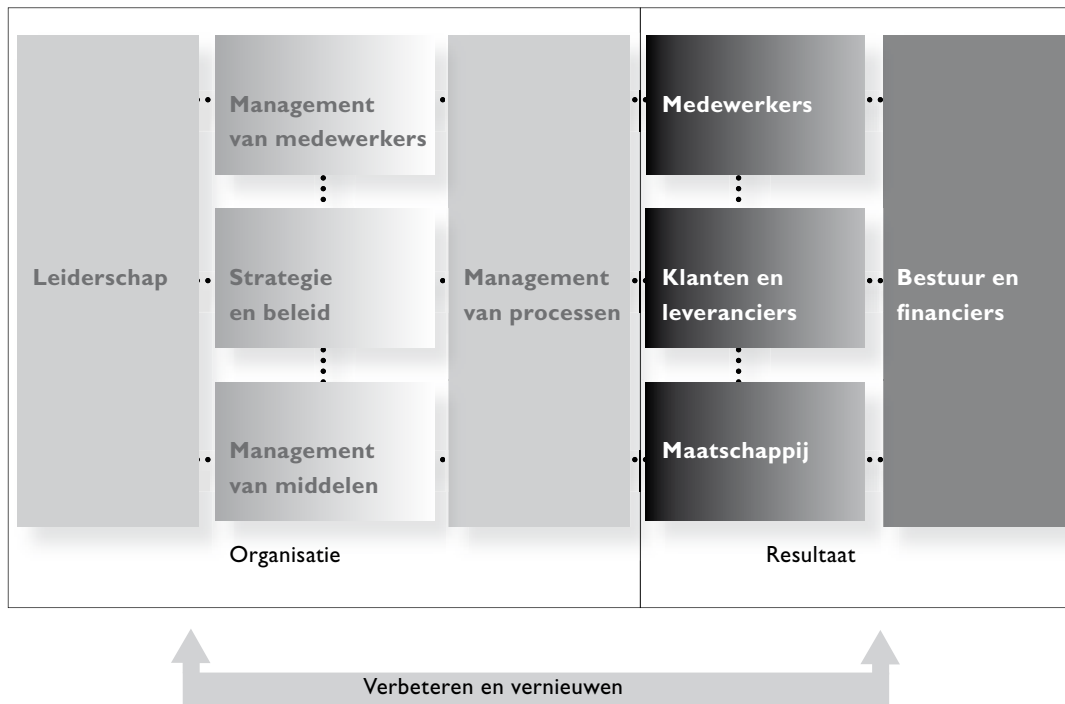
De *Plan-Do-Check-Act*-cirkel speelt een centrale rol als verbetermechanisme. Een aantal collegiale visitaties in het kader van het MBN-Kwaliteitshuis laat zien dat *Check* en *Act* relatief zwakke schakels zijn in de *Plan-Do-Check-Act* cirkel. Daarom investeert Cordaid tijdens de strategieperiode in de resultaatgebieden en het toepassen van de geleerde lessen.

De prioriteiten van de kwaliteitsagenda voor 2007 - 2010 zijn:

- Stakeholders centraal: dialoog, samenwerking en feedback.
- Het zichtbaar maken van resultaten
- Systematisch leren en verbeteren
- Vergroten van doelmatigheid

I: Leiderschap

De strategie 2007 - 2010 vraagt om herziening van de organisatievorm en de cultuur. Om de organisatie goed toe te rusten voor een effectieve uitvoering van de nieuwe strategie, en mede op basis van de resultaten van een interne INK positiebepaling in 2005, heeft de directieraad eind 2005 twee organisatiebrede veranderingstrajecten ingezet. Het eerste traject betreft het herontwerp van interne werkprocessen, onder begeleiding van een externe consultant, teneinde de interne samenwerking te verbeteren en de doelmatigheid te vergroten. Het doel is om vanaf 2007 een efficiencyverbetering van 15% te realiseren.



Het tweede traject is een organisatiecultuurtraject gericht op het vergroten van sociaal ondernemerschap binnen de organisatie: daadkracht, risico's durven nemen, 'out of the box' denken.

2: Strategie en beleid

De toegevoegde waarde van Cordaid concentreert zich op verbinden, samenwerken en het innoveren. Daarbij is lerend vermogen essentieel. Dit leidt tot de volgende prioriteiten:

- Samenwerking, zodanig dat de inspanningen van diverse actoren elkaar aanvullen en versterken;
- Het identificeren en stimuleren van innoverende initiatieven binnen de programma's.

Uit oogpunt van effectiviteit en doelmatigheid kiezen we vanaf 2007 voor een nog verdere focus en concentratie van onze programma's. Door een grotere samenhang en meer 'kritische massa' in het partnerbestand in een bepaalde context, krijgen interventies voldoende slagkracht om de beoogde verandering te realiseren. De vier eerder genoemde kernactiviteiten (strategisch financieren, 'linken en leren', lobby en betrokkenheid in Nederland) dragen alle bij aan dezelfde doelen en versterken elkaar aldus.

3: Management van medewerkers

Investeren in professionaliteit is essentieel voor de verbetering van de kwaliteit van ons werk. Dat gebeurt door training en opleiding, maar ook door reflectie op het eigen werk. De basis van onze professionaliteit is vastgelegd in een Code of Conduct en een beleidsnotitie Goed Donorschap, die ingaan op de relatie met partnerorganisaties. Daarnaast is er ook een interne Code of Conduct voor medewerkers (hoe gaan we intern met elkaar om) en één voor medewerkers die worden uitgezonden. De periodieke herziening van het opleidingsbeleid is sinds 2005 structureel gekoppeld aan de strategieontwikkeling van de organisatie. Dat betekent dat het opleidingsbeleid voor 2007 - 2010 wordt afgestemd op de behoeften voor de nieuwe strategie en dat er meer aandacht komt voor competenties als ondernemingszin, creativiteit, en het vermogen tot samenwerken met een verschillende actoren.

Verdere verhoging van de doelmatigheid wordt bereikt door:

- het stroomlijnen/aanpassen van interne werkprocessen,
- vanaf 2006 de opleidingsactiviteiten intensiever te evalueren op inhoud en resultaat,
- herziening functiedifferentiatie en de invoering van een instrument voor personeelsbeoordeling als vervolg op het ingezette systeem van RVM gesprekken.
- het verder verbeteren van de functioneringsgesprekken: duidelijker aansturing op verbeterpunten
- verdere standaardisering van een aantal onderdelen van de P&O dienstverlening,

4: Management van middelen

We onderscheiden geld, kennis en materialen/diensten.

Het management van middelen richt zich op:

- het zeker stellen van de efficiency en effectiviteit van het financiële management,
- het binnenhalen, ontwikkelen, delen en gebruiken van kennis,
- een efficiënte en effectieve afname van diensten en producten van leveranciers.

Centrale waarden zijn transparantie, effectiviteit, doelmatigheid en rechtmatigheid. Risicomanagement speelt een belangrijke rol. Het CBF is een belangrijke kwaliteitsstandaard, die richtlijnen geeft voor het management van middelen.

In de afgelopen jaren heeft Cordaid op verschillende manieren de transparantie verbeterd, bijvoorbeeld door aanpassingen in het jaarverslag, waaronder opname van het directiesalaris. Een ander voorbeeld is de inrichting van een Auditcommissie, bestaande uit twee leden van de Raad van Toezicht.

Deze commissie is in juni 2004 opgericht in verband met de toenemende aandacht voor 'good governance': het belang van een onafhankelijk toezicht op de financiële plannen en verslaglegging, en de controle daarop. De komende jaren blijft transparantie hoog op de agenda staan.

Voor een effectieve en efficiënte afname van diensten en producten van leveranciers wordt in 2006 een centrale inkoopcoördinator aangesteld.

Cordaid hecht grote waarde aan een doelmatige inzet van middelen. Onder andere op basis van de resultaten van de in 2004 gehouden doelmatigheidsaudit is gekozen om de volgende doelmatigheidsverbeteringen centraal te stellen:

- Een betere samenwerking tussen de marketing en programma-afdelingen.
- Vermindering van het aantal overleggrema.
- Proces herontwerp. Aanpassingen in de processen moeten leiden tot een grotere doelmatigheid (beoogde efficiency winst van 15%).
- Versterken van aandacht voor leren en kennismanagement.
- Extra aandacht voor SMART doelstellingen (per programma) en de koppeling met inputs en kosten.
- Ontwikkeling van een systeem van overhead/ kostprijstoe-rekening
- Formulering van doelmatigheidsindicatoren.

Management van financiële middelen

Het management van financiële middelen bestrijkt het gehele proces van ontvangst van donaties en subsidies tot en met de verantwoording over de bestedingen en een daarbij behorende goedkeurende verklaring van accountants.

Cordaid heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het verder verbeteren van de financiële sturing binnen de organisatie en het daarvoor benodigde instrumentarium. Dit heeft onder meer geleid tot de invoering van een nieuw financieel management informatie systeem. Het management kan de belangrijkste informatie on-line raadplegen.

Per kwartaal vindt een uitgebreide analyse van de cijfers plaats, en worden nieuwe jaarprognoses opgesteld. Op basis van de jaarprognoses vindt zonodig bijsturing plaats. De kwartaal-analyses worden besproken met de Raad van Toezicht.

Cordaid stelt hoge eisen aan kwaliteit en transparantie van de financiële informatie, niet alleen voor de externe verantwoording, maar ook intern. Bij de implementatie van het nieuwe financiële management informatie systeem, en het vaststellen van de relaties naar de andere systemen is hiermee rekening gehouden. Zo weinig mogelijke gegevensredundantie, één bron van financiële informatie, rechtstreekse koppeling van systemen, en ingebouwde beveiligingen moeten de kwaliteit van de informatie waarborgen.

Het financiële management kenmerkt zich door een zorgvuldig beheer en een transparante verantwoording van het geldverkeer. Door het gebruik van aparte gecontroleerde bankrekeningen voor de verschillende fondsen en het gebruik van aparte fondscodes bij de vastlegging van de bestedingen zijn de geldstromen per fonds voortdurend traceerbaar.

Voor tijdelijk niet gebruikte fondsen bestaat een risicomijdend en maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid, waarbij aan de strikte voorwaarden van het Treasury-statuuat voldaan wordt.

Alle financiële beheerprocedures maken onderdeel uit van het kwaliteitshandboek, dat de basis vormt voor interne operationele audits en externe audits bij de partnerorganisaties. Interne audits worden uitgevoerd door een intern audit-team en door medewerkers binnen de organisatie die een ISO-training gevolgd hebben. Externe auditors moeten ingeschreven zijn bij het IFAC.

De procedures en richtlijnen rondom de acceptatie, uitvoering en monitoring van de ca. 900 financieringscontracten per jaar omvatten onder andere:

- Een financieel toetsingskader voor het screenen van nieuwe partners en het inschatten van de behoefte aan versterking van de capaciteiten op het gebied van financieel management.
- Uitgebreide rapportage en controle-richtlijnen voor de partnerorganisaties; zo stelt Cordaid als eis dat jaarlijks minstens 60% van de bestedingen door accountants-verklaringen gedekt zijn.
- Gefaseerde financiering van de partnerorganisatie, op basis van toereikende financiële en inhoudelijke rapportages.
- Een fraude- en sanctiebeleid.
- Vaste formaten voor contracten en andere documenten.
- Functiescheidingen, autorisatieprocedures en blokkades, ingebouwd in het Projectenbeheersysteem.

De samenstelling en omvang van het vermogen voldoen aan de criteria die door de Commissie Herkströter zijn vastgesteld. Ten aanzien van de continuïteitsreserve, waarvoor de commissie de eis heeft gesteld dat deze niet hoger zou mogen zijn dan 1,5 de uitvoeringskosten, hanteert Cordaid de (scherpere) eis dat deze maximaal 1,5 maal de loonsom is.

Het budgetterings- en controleproces kenmerkt zich door:

- Taakstellende kostenbudgetten per afdeling, binnen duidelijk geformuleerde kaders.
- Taakstellende bestedingsbudgetten per afdeling, per thema/programma en per fonds.
- Taakstellende betalingsbudgetten per afdeling en per fonds.
- Afspraken over ratio's
- Leren en verbeteren (sluiten van de plan-do-check-act cirkel) via beleidsverantwoording en functioneringsgesprekken, met doorvertaling naar nieuwe jaarafspraken en verbeteracties.

5: Management van processen

De processen zijn vastgelegd in het Kwaliteitshandboek.

Dit handboek wordt voortdurend aangepast aan nieuwe inzichten en is voor alle medewerkers toegankelijk via het Cordaid-intranet. Keurmerken als ISO en CBF geven aan dat de processen goed en transparant geregeld zijn.

Dit wordt gemonitord door het uitvoeren van operationele en ISO audits. In het Auditstatuut is het Cordaid beleid interne audits vastgelegd. Jaarlijks wordt een Directiebeoordeling gemaakt van het Kwaliteitsmanagement systeem. In februari 2005 heeft Cordaid opnieuw het ISO certificaat verworven voor de gehele organisatie, voor een periode van 3 jaar, dus tot februari 2008. In juni 2004 heeft Cordaid opnieuw het CBF-keurmerk gekregen, voor een periode van 4 jaar, dus tot juni 2008.

In 2006 wordt het Kwaliteitshandboek, nu nog volgens de ISO structuur opgesteld, aangepast conform het INK-model en gebruikersvriendelijker gemaakt.

In 2006 wordt geïnvesteerd in de processen en sturing binnen de organisatie, zodat de organisatie eind 2006 klaar is voor een efficiënte uitvoering van de nieuwe strategie. Een in 2005 gehouden INK positiebepaling leverde de conclusie op dat een kwaliteitsslag kon worden door de processen te herontwerpen, met meer aandacht voor de interne klant-leveranciersrelaties. Dit draagt bij aan een doelmatiger en transparanter bedrijfsproces. Eind 2006 zullen de verbeteringen zijn doorgevoerd. Voor een goede implementatie van de nieuwe strategie wordt in 2006 ook de managementinformatie aangepast, zodat per programma sturen, verantwoorden en leren gefaciliteerd wordt. De ISO-directiebeoordeling wordt in 2006 aangepast, zodat deze meer aansluit bij de benadering van kwaliteit volgens het INK model. Dat wil zeggen dat alle aandachtsvelden van het INK managementmodel hierin geïntegreerd worden. Tegelijk zal het ook de vier eerder genoemde kernactiviteiten moeten bevatten. In die zin kan deze directiebeoordeling uitgroeien tot een structurele en veelomvattende managementrapportage.

Ook de processen rondom besluitvorming in het strategisch financieren zullen onder de loep genomen worden, om enerzijds de bureaucratie en werklust te verminderen, en anderzijds een kwalitatief goede besluitvorming te garanderen.

6: Medewerkers

De tevredenheid van medewerkers is in 2005 gemeten. Dit onderzoek richtte zich op een aantal onderwerpen, zoals arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en stijl van leidinggeven. De gemiddelde positieve score was 74% met een responspercentage van 72%³.

De afzonderlijke afdelingen hebben vervolgens een plan van aanpak opgesteld met verbeterpunten. Uitvoering hiervan loopt door in 2006.

In 2007 en 2009 zullen opnieuw onderzoeken plaats vinden, waarbij gestreefd wordt naar minimaal handhaving van het huidige niveau van medewerkerstevredenheid. Andere bronnen voor de tevredenheid van medewerkers zijn de enquête die nieuwe medewerkers invullen als ze drie maanden in dienst zijn, en de enquête die medewerkers invullen als ze Cordaid verlaten.

7: Stakeholders: partnerorganisaties, maatschappij, bestuur en financiers

Onze partnerorganisaties vragen ons terecht om duidelijk te zijn over de keuzes die we maken, om inhoudelijke dialoog en om helder te laten zien wat we in Nederland/het Noorden doen om een rechtvaardiger wereld te bereiken. Subsidiegevers en publiek vragen ons terecht om te laten zien wat er met het aan ons toevertrouwde geld gebeurt, en hoe arme mensen daar beter van worden. We willen zichtbaar maken hoe relevant en effectief we zijn, hoe doelmatig we zijn, hoe we leren van onze ervaringen, en dat onze resultaten duurzaam zijn.

In 2005 heeft Cordaid partners bij de strategiekeuze betrokken via internet (Cordaid interactive). Hoewel dit waardevolle informatie heeft opgeleverd, bleken aan deze vorm van betrokkenheid nog haken en ogen zitten, zowel technisch als inhoudelijk van aard. Mede op basis van deze ervaringen heeft Cordaid een nieuwe meertalige website (www.cordaid.com) ontwikkeld die de communicatie richting partners verbetert.

Onze belangrijkste ambitie voor 2007 - 2010 is dat we onze partners en donateurs op een meer structurele wijze bij ons werk betrekken:

1. Vanaf 2007 hebben we een structuur waarin partners en donateurs ons structureel feedback geven op de keuzes die we maken en de resultaten die we laten zien. In 2006 onderzoeken we verschillende opties zoals een partnerpanel of een visitatiecommissie van belanghebbenden die eens per jaar een oordeel geeft over onze effectiviteit. In 2009 zullen we die structuur evalueren en zo nodig verbeteringen doorvoeren.
2. In 2007 hebben we meer inzicht in de wensen van diverse stakeholders op het gebied van transparantie: waarover moeten wij transparant zijn, wat mist er nog in onze communicatie met externe stakeholders, wat moet er in ons jaarverslag staan en op onze website, aan wat voor soort informatie heeft men behoefte, en in welke vorm?

Partnerorganisaties

Voor de beoordeling van de capaciteit van partnerorganisaties hanteert Cordaid de door IC Consult ontwikkelde organisatiescan. Daarnaast worden voor belangrijke deelaspecten meer uitgebreide scans gebruikt, zoals de gendersensitiviteitsscan en het zogenaamde financiële toetsingskader, dat het financieel beleid en beheer van partners op vijf dimensies in beeld brengt. Voor kredietprojecten worden kredietanalyses gehanteerd. Deze zijn verwant aan de organisatiescan en zijn vooral gericht op financiële parameters. De basis voor een professionele relatie met partnerorganisaties is vastgelegd in een Code of Conduct en de beleidsnotitie Goed

Donorschap. Cordaid onderschrijft de uitgangspunten van Sphere als kwaliteitsstandaard voor noodhulp.

In 2003 is een pilot-onderzoek uitgevoerd naar aspecten die partnerorganisaties belangrijk vinden in hun relatie met Cordaid. Op basis van de resultaten heeft in 2004 een grootschaliger onderzoek plaats gevonden. Daaruit bleek dat communicatie en informatie-uitwisseling zo belangrijk waren dat dit in 2005 mede aanleiding was voor de vernieuwing van de eerder genoemde meertalige website.

De strategie 2007 - 2010 komt tegemoet aan de wens van partners dat Cordaid meer zou moeten doen aan het faciliteren van netwerken en informatie-uitwisseling tussen Noord-Zuid en Zuid-Zuid; en (meer) inhoudelijk strategische feedback zou moeten geven, bijvoorbeeld naar aanleiding van rapportages.

In 2008 zal Cordaid weer een partnertevredenheidsonderzoek laten uitvoeren. Tussendoor wordt partnertevredenheid gemonitord via dienstreizen en partnerconsultaties en door formele en informele klachten van partners. Een aantal indicatoren voor partnertevredenheid wordt vastgelegd in PDS, bijvoorbeeld de reactiesnelheid op subsidieaanvragen of rapportages.

³ De gemiddelde positieve score bij dit type onderzoek is in de rest van de samenleving 70%.

De donateur: 'Het zou niet kloppen al ons geld in eigen zak te steken'

René Goossens: 'Eigenlijk zou ik het fantastisch vinden om geld te geven aan projecten waar op den duur wat geld mee wordt verdiend, zodat met het verdiende geld weer een nieuw project kan worden opgezet. Zo kun je een mooie kettingreactie op gang brengen. Ik zag iets dergelijks laatst, al was het niet in financiële zin, in de praktijk gebracht in India, waar ik met mijn vrouw en vier kinderen een bezoek bracht aan een project waar we al jaren geld aan geven. Een weeshuis, waar ook een garage bij is. De weeskinderen leren er een vak. Eén van de wezen die daar vroeger was opgevangen, is nu een volwassen man met een gezin die heeft besloten nu zélf een weeshuis te beginnen. Prachtig vind ik dat. Ik heb, samen met mijn vrouw en broer, een eigen zaak in de meubelbranche en al jaren geven we een vast percentage van de winst aan goede doelen. Sinds een jaar of vier, vijf is Mensen in Nood/Cordaid daar één van. Omdat het een christelijke organisatie is, maar ook omdat ze veel projecten hebben die om kinderen draaien en dat vind ik belangrijk.

Laatst zag ik een onderzoek naar goede doelen en daaruit bleek dat bij Mensen in Nood/Cordaid altijd een heel hoog percentage van de fondsen terecht komt bij de mensen die het nodig hebben. Ik weet dus zeker dat mijn geld goed wordt besteed. We krijgen van Mensen in Nood/Cordaid altijd informatie opgestuurd over een aantal projecten, zodat we kunnen bepalen waar ons geld wordt geïnvesteerd. Ik maak nooit een definitieve keuze, want ik ga ervan uit dat Mensen in Nood/Cordaid dat beter kan beslissen dan ik. Het belangrijkste vind ik dat het geld wordt ingezet om mensen te ondersteunen in het ontwikkelen en benutten van hun eigen talenten, en dat is eigenlijk waar al het werk van Mensen in Nood/Cordaid om draait.

Het gaat goed met onze zaak en ik geloof dat dit mede te danken is aan het feit dat we geld weggeven. Immers: wat je geeft, krijg je terug. Door te delen wat we hebben, handelen we naar Gods woord en als beloning daarvoor gaat het ons zakelijk goed, zodat we nog meer kunnen weggeven. Daarom vind ik het ook niet echt bijzonder dat we jaarlijks een aantal flinke donaties doen: het is in zekere zin niet óns geld, maar geld dat het Goddelijke ons toebedeelt. Het zou gewoon niet kloppen dat in eigen zak te steken.'

Donateurs en vrijwilligers

Cordaid hanteert diverse kwaliteitsstandaarden voor de relatie met donateurs: de VFI-gedragscode (*Vereniging van Fondswervende Instellingen*) en het CBF-keurmerk, maar ook - voor elk fonds- het DDMA keurmerk (*Dutch Dialogue Marketing Association*).

Om vergelijkingen in de tijd mogelijk te maken, en dus verbeteringen of verslechtingen te constateren, zal Cordaid onder donateurs een periodiek tevredenheidsonderzoek laten uitvoeren in plaats van de tot nu toe gebruikelijke eenmalige onderzoeken. In 2006 zal de opzet voor het tevredenheids-onderzoek nader worden uitgewerkt.

Cordaid bouwt een goede werkrelatie met de donateursvereniging(en) op.

Vrijwilligers van Vastenactie/Cordaid wordt regelmatig om feedback gevraagd. De komende jaren zal ook aan vrijwilligers die zich voor de andere fondsen inzetten op vergelijkbare wijze om feedback worden gevraagd: tijdens bijeenkomsten en via een jaarlijkse enquête.

Maatschappij

Tevredenheid van de maatschappij komt in onze branche voor een groot deel overeen met het begrip draagvlak en uit zich onder andere in de toe- of afname van het aantal donateurs en vrijwilligers. Daarnaast laat Cordaid regulier imago-onderzoek doen en is de wijze waarop er in de pers over Cordaid geschreven wordt indicatief voor de waardering door de maatschappij.

Daarnaast hecht Cordaid belang aan haar eigen maatschappelijk verantwoord ondernemen, b.v. door deelname aan 'Trees for

travel' en in de vorm van een Treasury statuut, waarin strikte voorwaarden worden gesteld aan beleggingen.

Institutionele donoren en strategische allianties

De tevredenheid van strategische allianties en institutionele donoren monitoren we systematisch in een jaarlijks strategisch gesprek. Daarnaast zijn er diverse andere bronnen om indicaties te krijgen over de tevredenheid, zoals bijvoorbeeld de reactie van het ministerie op het jaarverslag.

Bestuur

Cordaid hanteert diverse kwaliteitsstandaarden op het niveau van goed bestuur. De Code Wijffels over goed bestuur bij goede doelen, geïnitieerd door VFI, is inmiddels verwerkt in de CBF-eisen. Door behoud van het CBF-keurmerk blijft Cordaid ook aan de kwaliteitseisen op het gebied van goed bestuur voldoen.

8: Leren en verbeteren

Het lerend vermogen is de bewuste koppeling tussen de feedback instrumenten en een strategie om beter te leren. Het lerend vermogen van Cordaid blijkt uit de mate waarin Cordaid in staat is veranderingen door te voeren in strategie, beleid en uitvoering na de analyse van bereikte en niet bereikte resultaten en van de uitkomsten van waarderings- en overig onderzoek. Daarvoor is een goede leerstrategie noodzakelijk.

In de organisatie is veel kennis aanwezig, door ervaring, onderzoek en evaluaties, maar veel kennis kan nog beter op organisatieniveau worden gedeeld en toegepast. Daardoor kan onze effectiviteit nog verder worden vergroot.

In de afgelopen subsidieperiode zijn diverse activiteiten ondernomen om beter te leren van onze ervaringen, waaronder het instellen van de zogenaamde 'lekgotla'. Dit is een vorm van leren en systematiseren vanuit de eigen praktijk (action-learning). De ervaring van medewerkers in de praktijk van samenwerking met organisaties staat daarbij centraal. Daarmee zijn een aantal positieve ervaringen opgedaan en ook een aantal verbeterpunten geïdentificeerd. In 2007 - 2010 zal Cordaid de verbeterpunten in de praktijk brengen.

In 2005 is gestart met een centrale verbeteragenda, om overzicht te krijgen over de belangrijkste aanbevelingen, en om de opvolging hiervan te kunnen aansturen. Dit zal in 2006 worden afgerond en vanaf 2006/2007 operationeel zijn.

Kennismanagement krijgt vorm door het organiseren en uitdragen van kennis per programma en op organisatie-niveau, door het actief zoeken van complementaire kennis en het samenwerken met diverse betrokkenen: in workshops, seminars, peer reviews en andere vormen van uitwisseling, maar ook door middel van onderzoek.

Op basis van de ervaringen met de innovatietrajecten in 2003-2006, de doelmatigheidsaudit en de evaluatie van het MBN-Kwaliteitshuis is voor de leerstrategie in 2007 - 2010 de volgende aanpak geformuleerd:

- Leertrajecten met duidelijke doelstellingen, gekoppeld aan programma's;
- Betrekken van partnerorganisaties, en andere actoren, zoals onderzoeksinstituten;
- Meer aandacht voor het delen van inzichten, vanuit diverse bronnen (waaronder evaluaties), binnen de hele organisatie, en expliciet maken wat de betekenis is voor

Cordaid: formuleren van verbeterpunten (follow-up / verbeteragenda).

- Grotere rol voor het management in het sturen op toepassen van de inzichten.
- Een groter budget voor leren en innoveren, zowel bij Cordaid zelf, als bij partnerorganisaties. Een bedrag voor 'seed funding' voor risicovolle initiatieven, maakt hier deel van uit.

Cordaid reserveert jaarlijks 2,5% van de loonsom voor training en opleiding.

Inzicht in resultaten

Het zichtbaar maken van resultaten is belangrijk, het is de basis voor het leren en verbeteren, en voor verantwoording.

Resultaten zijn context gebonden. De context bepaalt wat in een bepaalde situatie wenselijk en mogelijk is, en wat veel of weinig resultaat is. We willen de samenhang met de context in het zichtbaar maken van resultaten vasthouden. Dat heeft consequenties voor de mate van aggregatie in het tonen van resultaten.

Bovendien is méér niet altijd beter. We gaan niet altijd voor de grootste aantallen. Ieder mens telt, en in een bepaalde context vinden we het relevanter om voor een kleine groep gemarginaliseerden te kiezen, in plaats van voor de grotere, gemakkelijker bereikbare groep.

Wij zijn niet alleen aanspreekbaar op de resultaten die we halen, maar ook op de keuzes die we maken. Het voorgaande toont aan dat het een ook niet zonder het ander kan.

Voor onze partnerorganisaties geldt in principe hetzelfde.

Het zijn autonome organisaties, die aanspreekbaar zijn op de keuzes die zij maken en de resultaten die zij halen, gerelateerd aan hun specifieke context.

Onze PBME systematiek is gebaseerd op dit onderscheid in verantwoordelijkheden (zie Contourennota PBME). Omdat het zichtbaar maken van resultaten en kennisontwikkeling steeds belangrijker wordt zal Cordaid de komende jaren extra capaciteit inzetten voor monitoring en evaluatie. De PBME systematiek wordt in 2006 geactualiseerd, zodat deze per 1 januari 2007 aansluit op het nieuwe strategisch plan voor 2007 - 2010.

Cordaid continueert haar actieve bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het MBN Kwaliteitshuis en overdracht daarvan binnen Partos. Met name de onderlinge visitaties en gezamenlijke evaluaties hebben bijgedragen aan vergroting van inzicht op diverse terreinen. De komende jaren zal het instrumentarium verder ontwikkeld en de reikwijdte ervan uitgebreid worden.

Resultaten worden op diverse manieren zichtbaar gemaakt, door inhoudelijke en financiële rapportages, dienstreizen, evaluaties, tevredenheidsonderzoek en audits. Veel gegevens, met name over input en output, worden door Cordaid bijgehouden in het PDS. In 2006 wordt gewerkt aan het uitbreiden c.q. aanpassen van de systematiek om in een aantal behoeften op het gebied van resultaatmeting te kunnen voorzien.

Cordaid hecht ook bij resultaatmeting ten behoeve van leren en verantwoorden aan doelmatigheid. Dat betekent dat er een balans moet zijn tussen het inzetten van middelen en de toegevoegde waarde daarvan. Daarom zal kritisch omgegaan worden met rapportage-eisen en zal bij het aanpassen van de

Para-legals in Zuidafrika

'Je verandert een dief niet door hem te straffen maar door zijn eigenwaarde te versterken.' Het staat in koeienletters op de muren van een verlopen huis in het stadje Hewu in de buurt van Queenstown, in landelijk Zuid-Afrika. Hier, bij de Hewu Legal Advice and Local Development Agency kan iedereen terecht voor juridische hulp of steun bij het invullen van uitkeringsformulieren, bemiddeling bij ruzie met de buurman of hulp bij (ongewenste) zwangerschap. Maar eigenlijk draait het bij zijn werk om herstel van eigenwaarde, stelt Stefano Mqobongo (23). Om mensen, die gefrustreerd of teleurgesteld zijn, die niet weten hoe ze moeten overleven, die vluchten in alcohol of criminaliteit, hulp te bieden én vooral zelfrespect. Zodat ze uiteindelijk zelf hun problemen kunnen oplossen. 'Hier komen nu veel jonge meiden, die met iedereen naar bed gaan voor geld en die vaak alleen maar zwanger zijn geworden omdat ze dan een uitkering kunnen krijgen. Ik zoek de regelingen voor ze op, maar ik praat vooral met ze over hun toekomst. Als je geen visie hebt, geen doelen in je leven, kom je nooit meer uit de spiraal naar beneden.' Dagelijks is Stefano ook tussen jongeren te vinden, om te horen wat de echte problemen zijn. Hij organiseert bijvoorbeeld druk bezochte antistigma-feesten over aids, met swingende muziek en een boodschap.

Als zoon van werkloze sloppenwijkbewoners weet Stefano waar hij over praat. Het lukte hem om de druk van zijn vrienden te weerstaan die uit gebrek aan perspectief gingen voor snel geld, alcohol, macho gedrag, seks en drugs. Op voordracht van een sociaal werker kon hij in Kaapstad drie maanden lang de cursus voor para-legals volgen. Twee keer per jaar, al bijna dertig jaar lang, organiseert Black Sash, deze intensieve cursus voor zo'n 40 mensen uit alle streken van het land. Motivatie en sociaal engagement zijn voldoende om toegelaten te worden bij Black Sash, een van oorsprong liberale vrouwenorganisatie, partner van Cordaid met een lange traditie in de anti-apartheidsstrijd en fel verdediger van mensenrechten. De intensieve periode bij Black Sash heeft Stefano als mens veranderd, zegt hij, naast kennis is vooral zijn zelfvertrouwen en strijdbaarheid vergroot.



systematiek tevens gekeken worden naar wat er dan niet meer geregistreerd hoeft te worden.

Binnen elk programma zal in 2007 - 2010 minstens één programma-evaluatie worden uitgevoerd, om de interventie-logica te toetsen en inzicht te krijgen op outcome en/of impactniveau. Dit gebeurt bij voorkeur in samenwerking met academische c.q. onderzoeksinstituten.

In 2007 - 2010 neemt Cordaid deel aan minimaal twee gezamenlijke MBN/Partosevaluaties in het kader van het MBN/Partos Kwaliteitshuis.

Programma-evaluaties krijgen een duidelijker follow-up door het bijhouden van een verbeteragenda.

Het uitvoeren van projectevaluaties wordt zoveel mogelijk overgelaten aan de partnerorganisaties zelf. Indien nodig zal ondersteuning gegeven worden om de kwaliteit van de project-evaluatie te vergroten.

Strategische monitoring vindt de komende jaren plaats, door middel van:

- Een strategische dialoog met diverse stakeholders: het ministerie, publiek/donateurs en partnerorganisaties. Daarbij gaat het om delen van kennis, ervaring en dilemma's.
- Het bijhouden van een aantal strategische sleutelindicatoren. Deze zullen worden opgenomen in de managementinformatie en in de jaarlijks te houden kwaliteitsanalyse
- Een midterm review over de voortgang in de realisatie van de doelstellingen van de strategie 2007 - 2010 aan het begin van 2009.

Cordaid staat hoog op de transparantieladder in de sinds kort bestaande transparantie benchmark van Berenschot en is het afgelopen jaar licht gestegen. In de komende jaren blijven we in de top-10 en bij voorkeur in een stijgende lijn.

Cordaid wil de komende jaren meer doen om het inzicht in resultaten breder bekend te maken, dus op een pro-actieve wijze te ontsluiten, b.v. via de website.



▼

In een recente evaluatie door de overheid scoorde de cursus 'para-legals' van Black Sash opvallend hoog: mensen die vaak zonder veel vooropleiding binnenkwamen zoals Stefano, konden zich na drie maanden meten met de juridische kennis en het zelfverzekerde optreden van rechtenstudenten in hun vierde jaar van de studie. Het gaat in de drie maanden bij Black Sash niet alleen om kennis over rechtszaken, maar ook om ethische vraagstukken, en sociale en psychologische vaardigheden. Deelnemers worden door trainers met hun eigen (voor)oordelen geconfronteerd, bijvoorbeeld in de les over rechten van homo's en lesbiennes. Het gaat ook over persoonlijke en psychologische veiligheid, bijvoorbeeld in de workshop 'hoe ben je veilig zonder wapens.' Of vergadertechnieken waar je leert dat niet altijd de rijkste man het hoogste woord hoeft te voeren. En hoe je voorkomt dat jongeren stelselmatig worden genegeerd. Onder veel ex-cursisten, honderden inmiddels, ontstaan hechte vriendschappen, en dat is ook de bedoeling van Black Sash.

Want steun is nodig als paralegal, die het met beperkte middelen in een kleine gemeenschap opneemt tegen lokale machtshebbers, werkgevers of bureaucraten. Stefano heeft zojuist met een aantal jongeren actie gevoerd tegen het voetbalveldje dat aangelegd zou worden in Hewu. De jongeren hadden geen behoefte aan een voetbalveld, ze wilden een plek om te poolen. Het verzet dat uitmondde in een groter protest tegen ondemocratisch bestuur, is zo vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen niet in goede aarde gevallen bij lokale politici in Queenstown die de demonstratie van jongeren uit elkaar lieten slaan met politiegeweld. 'De kloof tussen de machtigen en de armen wordt weer groter in Zuid-Afrika. Armoede, gevolgen van apartheid, corruptie, aids en stigma hebben gemeenschappen kapot gemaakt. Het valt niet mee om bruggen te bouwen. Ik denk er soms over om gewoon lekker diskjockey te worden. Maar ja, dan bel ik weer met een vriend van Black Sash, en dan weet ik dat ik door moet.'



Kleine ondernemers in de Filippijnen kunnen bij een microfinancieringsorganisatie een lening afsluiten om te investeren in hun toekomst.

6.1 Financiële uitgangspunten: beperkte groei

De behoefte aan effectieve noodhulp en wederopbouw in rampengebieden zal de komende jaren eerder toenemen dan afnemen, mede onder invloed van klimaatverandering. De kans op conflicten lijkt door toenemende polarisatie te groeien, terwijl de conflicten in het Grote Meren Gebied of Colombia doorwoekeren. Vrouwen worden daarbij onevenredig zwaar getroffen. De MDG's zullen bij het huidige inspanningsniveau niet worden gehaald. Om deze problemen het hoofd te bieden zijn door de internationale gemeenschap de komende jaren meer middelen toegezegd. Of de middelen ook beschikbaar komen zal mede afhangen van de politieke druk om de toezeggingen na te komen. Dichter bij huis ervaart Cordaid groeiende concurrentie van goede doelen bij het Nederlandse publiek. Dit zet de inkomsten uit particuliere fondsenwerving onder druk.

Cordaid heeft een ambitieus strategieplan geformuleerd en is overtuigd van de relevantie en kwaliteit van de tien programma's. Cordaid heeft een doelmatige bedrijfsvoering zoals bleek uit de doelmatigheidsaudit die eind 2004 is uitgevoerd. In 2006 is een organisatie- en cultuurtraject ingezet dat zich richt op effectiever en ondernemender werken. Voor de periode 2007 - 2010 willen we een kostenbesparing van 15% realiseren op onze uitvoeringskosten en organisatiekosten, om zo ruimte te maken voor investeringen in innovatie en kennis. Ook willen we het uitvoeringskostenpercentage kunnen verlagen van negen naar acht procent in 2010. Verder heeft Cordaid in 2005 de marketingorganisatie herstructureerd, waardoor een nog marktgerichter benadering mogelijk wordt, niet alleen naar de particuliere

donateurs, maar vooral ook naar institutionele donoren, zoals bedrijven en instellingen.

De naar verwachting groeiende noden in de wereld, de eigen ambities en doelmatige bedrijfsvoering rechtvaardigen een financiële groei voor de periode 2007 - 2010. De financiële groei wordt om drie redenen beperkt:

- Cordaid streeft naar een groter aandeel van directe financiering van partnerorganisaties door bilaterale en multilaterale donoren. Het doel is dat een deel van onze partners permanent toegang krijgt tot overheidsgestuurde subsidiestromen. Cordaid voorziet in een gefaseerde ontwikkeling: de actuele situatie waarin Cordaid penvoerder is, een soort 'joint venture' constructie met de partner waarin naar gelijkwaardigheid wordt gestreefd en een uiteindelijke omkering van de situatie waarbij de locale partner penvoerder is en Cordaid diensten op maat verleent. Dit vergt een lange adem: uit ervaring weten we dat de capaciteitsversterking van NGO's en kerkelijke partners in het Zuiden een langdurig en arbeidsintensief proces is.
- Ten aanzien van noodhulp houden we rekening met een beperkte capaciteit. We kunnen jaarlijks bij maximaal drie humanitaire rampen acute noodhulp verlenen. In de begroting voor de komende jaren zijn we uitgegaan van een voorzichtige inschatting van inkomsten van backdonoren voor 2007 (iets lager dan niveau 2005/2006) en een stabilisatie in de jaren erna.
- Cordaid hecht groot belang aan haar onafhankelijkheid en streeft naar een minimale eigen bijdrage van 35% in 2010. Dit betekent dat Cordaid de inkomsten uit het MFS vanaf 2008 niet wil laten groeien. Cordaid zal vooral investeren in hogere inkomsten uit particuliere fondsenwerving van

13,6% cumulatief tot 2010. Dit is zeer ambitieus, gezien de toenemende concurrentie, maar Cordaid heeft alle vertrouwen in de solide basis die hiervoor in 2005 is gelegd.

De beleidskeuzes en programma's uit hoofdstukken drie en vier zijn, indien relevant, uitgewerkt in financiële streefwaarden. De belangrijkste volgen hieronder (en worden gedetailleerd weergegeven in 6.2):

Verdeling van bestedingen over de programma's

Cordaid heeft een sterke positie opgebouwd op de thema's van rampen en conflict (programma's 4 en 5) en gezondheidszorg (programma's 6, 7 en 8). In 2007 vormen ze samen 49% van het totaal van bestedingen, waarbij 32% voor rampen en conflict (inclusief groei programma vrouw en geweld) en 17% voor gezondheidszorg. Cordaid wil deze sterke positie uitbouwen, waarbij het percentage toeneemt tot 53% van het geheel (rampen en conflict 33% en gezondheidszorg 20%). De groei volgt de beleidsmatige prioriteiten van 'vrouwen en geweld' en hiv/aids. De programma's -I Diversiteit 2 Sloppenwijkbewoners en 3 Jeugd in de stad- blijven op hetzelfde niveau van 21%.

Ten aanzien van programma 9 (Kleine producenten) is in de komende jaren een verdere verscherping van inhoudelijke focus noodzakelijk. Dit zal een drukkend effect hebben op het beslag van middelen. Ten aanzien van programma 10 (MFI's) is de omvang van het programma inmiddels zodanig dat geen sterke groei meer wordt beoogd. Daarnaast nemen de herinzetbare middelen de komende jaren toe.

Verdeling van bestedingen over interventiestrategieën. In overeenstemming met de strategische visie zal Cordaid meer investeren in maatschappijbouw en beleidsbeïnvloeding, vooral in en vanuit het Zuiden. Het percentage voor beleidsbeïnvloeding lag in 2004 op 13% en we willen dat laten groeien naar 20% in 2010. Dit is inclusief de lobby in Nederland. Met onze visie op de samenhang van de verschillende kernactiviteiten is het niet langer zinvol om lobby in het Noorden als een apart budget te zien. Ook investeringen in maatschappijbouw zal verder groeien.

Kennis

Linken en leren is één van de vier kernactiviteiten van Cordaid. Het gaat daarbij om kwaliteitsverbetering, kennisontwikkeling en transfer, samen met de partners, door middel van onderzoek, innovatie, programma-evaluaties, partnerconsultaties, trainingen en cursussen e.a. In het plan gaan we uit van een besteding van drie procent in 2007 (begroting € 5 miljoen), oplopend naar vier procent in 2010 (begroting € 8 miljoen).

Draagvlakversterking en lobby Nederland.

Cordaid hecht groot belang aan draagvlakontwikkeling. Er is een groeiend aantal projectkoppelingen waar we gevraagd worden ondersteunend te zijn. Dit zal naar verwachting toenemen. Een dergelijke ondersteuning, waarmee we onze rol als organisatie die haar kennis wil inzetten in allianties ook concreet invullen, zal ten laste van draagvlakversterking gebeuren. Om dit mogelijk te maken zal Cordaid jaarlijks een budget van 2 miljoen inzetten vanuit MF voor dit onderdeel van ons werk. Alle bestedingen voor voorlichting en draagvlak worden ondergebracht in één budget, waarbij we vervolgens zichtbaar

maken dat dit deels door particuliere fondsen (€ 2,8 miljoen) en deels vanuit MF (€ 2 miljoen) wordt betaald.

Doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

Cordaid wil een kostenbesparing van 15% realiseren op de uitvoeringskosten en organisatiekosten, om zo ruimte te maken voor investeringen in innovatie en kennis en verlaging van het uitvoeringskostenpercentage. In de meerjarencijfers wordt daarom gestreefd naar een totaal uitvoeringskostenpercentage van 8% in 2008 en volgende jaren. 2007 wordt een overgangsjaar. In het verleden lag het streefcijfer op 9%. Cordaid denkt de verbetering te kunnen realiseren door nog effectiever en efficiënter te worden in de afstemming van ons werk en in de administratieve procedures. Dat heeft alles te maken met het procesherontwerp.

6.2 Financiële cijfers

De hierboven beschreven uitgangspunten zijn als volgt vertaald naar financiële streefwaarden:

Bij inkomsten wordt onderscheid gemaakt in 4 categorieën:

1. Middelen uit particuliere fondsenwerving: particuliere markt en institutionele relaties, zoals bedrijven, banken, serviceinstellingen. Bij de raming van de inkomsten uit particuliere fondsenwerving is uitgegaan van een progressieve groei, van 2,5 procent in 2007 aangroeiend naar vier procent in 2010. De cumulatieve groei ten opzichte van 2006 komt daarmee uit op 13,6 procent.

2. Overige niet-MFS middelen, bestaande uit:

- a. Middelen uit de particuliere markt of van derden, bijv. uit SHO-acties, Nationale Postcodeloterij of van Caritas-fondsen. Hierbij is uitgegaan van een voorzichtige inschatting op basis van een gewogen gemiddelde over de afgelopen vijf jaar (geschoond voor de SHO-Tsunami-actie) van in totaal € 12 miljoen per jaar.
- b. Additionele projectfinancieringen, bijv. van de EU of Wereldbank. Ten opzichte van het (hoge) niveau van 2006 verwachten we een lichte reductie in 2007, waarbij met name EU fondsen lager zullen zijn, maar voor een belangrijk deel gecompenseerd worden door een groei in andere backdonorfondsen. Deze trend is in 2005 reeds ingezet. Overigens kenmerken deze fondsen zich door sterke jaarlijkse fluctuaties, afhankelijk van de ernst en frequentie van natuurrampen en conflicten. Op basis echter van de goede reputatie die Cordaid geniet bij backdonoren, vertrouwen we op een solide en redelijk constante basis aan backdonorgelden van € 15 miljoen per jaar.

3. MFS-subsidie: als basis is de beschikking 2006 genomen, stijgend met 2 procent per jaar in 2007 en 2008, daarna constant gehouden op een niveau van € 121,4 miljoen. De stabilisatie heeft te maken met het feit dat Cordaid sterker wil inzetten op de diversificatie van haar subsidiegevers. De stijging in 2007 en 2008 van MFS-subsidie is nodig als katalysator voor het verwerven van andere subsidies.

4. Herinzetbare middelen: afkomstig van aflossingen uit het Leningen & Garantieprogramma. Uitgangspunt is een groei van € 7,5 miljoen in 2007 naar € 10 miljoen in 2010, gepaard gaand met een gelijktijdige afname van gebruik van (nieuw) MFS-geld.

Bij het bepalen van het percentage niet-MFS geld zijn de beschikbare middelen uit 1.+ 2., vergeleken met de totale inkomsten uit 1. t/m 3., dus: $(1+2) / (1+2+3) * 100$. De herinzet van middelen is niet meegeteld, omdat deze voor een belangrijk deel voortvloeit uit eerder verkregen subsidies van de Nederlandse overheid.

Bovenstaande uitgangspunten en de daaruit voortvloeiende berekeningen resulteren in een (lichte) groei van het percentage niet-MFS geld, naar 35% in 2010.

Als basis voor de ramingen zijn de gegevens van de begroting 2006 gebruikt. Deze zijn 'geschoond' voor de inkomsten uit de SHO-actie met betrekking tot de Tsunami, vanwege het eenmalige en uitzonderlijke karakter ervan.

Bij uitvoeringskosten wordt onderscheid gemaakt in:

1. Fondsenwervende kosten: Cordaid houdt hierbij vast aan de al jarenlang gebruikte (en gerealiseerde) doelstelling om niet meer dan 15,5% van de particuliere fondswerving hiervoor te gebruiken (CBF-eis is < 25%).
2. Kosten voor voorlichting/draagvlakversterking bij het Nederlandse publiek en institutionele instellingen (bedrijven, service fondsen, kerkelijke instellingen, etc.). Dit wordt vooral bekostigd uit particuliere middelen, waarbij Cordaid dezelfde richtlijn hanteert als voor de uitvoeringskosten van

projecten, nl. dat deze niet hoger dan 8% (in dit geval van de particuliere middelen) mogen zijn.

3. Uitvoeringskosten van de programma's, hierna samengevat onder de noemer 'programme management': hiervoor heeft Cordaid zich ten doel gesteld 8,5% in 2007 en 8% in de jaren daarna. Voorheen was het percentage 9%. Cordaid denkt dit te bereiken door het eerder genoemde efficiencyverbeteringsprogramma door te voeren, met als doel een structurele kostenverlaging van 15%.

Kostprijsberekening

Cordaid heeft een uurtariefberekening gemaakt op basis van actuele gegevens 2005 en analyses met betrekking tot tijdsbesteding binnen de 'directe' afdelingen. Directe afdelingen en activiteiten zijn gedefinieerd op basis van een duidelijk aantoonbaar direct verband met de programma's, waarbij rekening gehouden is met afspraken hierover tussen de MBN-organisaties. Bij twijfel óf bij een onevenredige administratieve inspanning om bepaalde activiteiten te separeren, hebben we ervoor gekozen om deze als indirect aan te merken en dus als opslag op de directe activiteiten mee te nemen. Het instrument van tijdschrijven zal zonodig alleen op ad hoc basis en gericht ingezet worden. Jaarlijks zal Cordaid, als onderdeel van het begrotingsproces, de berekening opnieuw uitvoeren en toetsen aan nieuwe inzichten. De marketingactiviteiten en kosten zijn bewust buiten de berekening gehouden om tot een zo zuiver mogelijke kostprijs voor de programma-gerelateerde activiteiten te komen.

Het uurtarief is berekend op € 67, bestaande uit een looncomponent van € 41 (€ 36 voor productieve uren en

€ 5 voor toeslag niet-productieve uren), en een opslag voor andere indirecte kosten van € 26.

Op basis van dit uurtarief en de uren per programma (zie NB2), is een indicatieve kostprijs per € 1.000 besteding per thema/programma berekend. Dit is inclusief een inschatting van overige directe kosten (zoals reis & verblijfkosten), die apart aan de programma's zijn toegerekend.

Het streven is om het uurtarief voor de komende jaren onder het niveau van € 70 te houden, waarbij verdergaande loonstijgingen en inflatie opgevangen worden door productiviteitsverhoging en efficiencyverbeteringen.

NB1: het spreekt voor zich dat kosten niet volledig variabel met de output zijn. De genoemde doelstellingen ten aanzien van de uitvoeringskosten en de kostprijs gelden dan ook bij realisatie van de geprognosticeerde inkomsten.

NB2: omdat de inschatting van de tijdsbesteding per thema/programma gebaseerd is op actuele gegevens 2005, en de verdeling van de bestedingen over de programma's in dit plan deels gebaseerd is op nieuwe beleidskeuzes, kan aan de in de bijlagen weergegeven kosten/kostprijzen per programma slechts indicatieve waarde toegekend worden.

De bestedingen worden onderverdeeld in:

1. Strategisch financieren; hierin zijn alle bestedingen

opgenomen die gerelateerd zijn aan de 10 programma's.

Onderdeel hiervan zijn de bestedingen:

a. op het gebied van lobby

b. op het gebied van linken & leren

c. bestedingen die gefinancierd worden uit de herinzet van middelen die uit Leningen & Garanties vrijkomen

2. Draagvlakversterking en Voorlichting; een deel hiervan

wordt gefinancierd uit eigen middelen (8% van de inkomsten uit particuliere fondsenwerving). Daarnaast vindt gedeel-

telijke financiering uit MF geld plaats: € 1 miljoen in 2007,

groeidend naar € 2 miljoen in 2008 en volgende jaren.

Financiële indicatoren en streefcijfers

Cordaid hanteert een aantal financiële ratio's en waarden in haar management rapportages, waarvan de belangrijkste zijn:

- Inkomsten/kosten/bestedingen ten opzichte van budget en (kwartaal)prognose, per afdeling, fonds, programma.

Per kwartaal vindt een uitgebreide analyse plaats en worden nieuwe jaarprognoses gemaakt, op basis waarvan zonodig bijsturing plaatsvindt.

- Percentage niet-mfs geld versus totaal: streefwaarde 35%.

- Percentage fondsenwervende kosten: streefwaarde 15,5%.

- Percentage programma management kosten versus totale programma-bestedingen: streefwaarde 8%.

- Percentage indirect in het uurtarief (som van indirecte uren toeslag en overhead Cordaid): streven naar < 40%, dit ligt nu op 46%.

- Productieve uren per programma-medewerker: streven naar 1.340 uur per fte, dit ligt nu op 1.305 uur per fte.

- Vrij besteedbare vermogen: max. 1,5 maal de loonsom

(CBF: max. 1,5 maal de totale kosten van de organisatie).

- Trendinformatie over de verhouding kosten/bestedingen per thema/programma en regio.

Financiële overzichten:

Inkomsten per jaar (in € * 1.000):

inkomsten excl. herinzet L&G)	begr.2006	2007	2008	2009	2010	% groei 2006 - 2010
particuliere fondsenwerving	33.835	34.681	35.721	36.972	38.450	13,6%
overige niet-mfs inkomsten	31.090	28.000	27.000	27.000	27.000	-13,2%
mfs	116.714	119.048	121.429	121.429	121.429	4,0%
totaal	181.639	181.729	184.151	185.401	186.880	2,9%
% niet-MFS t.o.v. totaal	34	34	34	35	35	
herinzet uit Leningen	7.250	8.500	9.500	10.000	10.000	37,9%
Totaal beschikbaar voor doelstellingen	188.889	190.229	193.651	195.401	196.880	

Uitvoeringskosten per jaar:

Uitvoeringskosten	begr.2006	2007	2008	2009	2010	% groei 2006 - 2010
particuliere fondswerving	-5.346	-5.376	-5.537	-5.731	-5.960	11,5%
voorlichting/draagvlak	-2.556	-2.607	-2.659	-2.712	-2.767	8,2%
programme management	-14.962	-14.381	-13.845	-13.945	-14.063	-6,0%
Totaal	-22.864	-22.364	-22.041	-22.388	-22.789	-0,3%

Bestedingen per jaar:

Bestedingen	begr.2006	2007	2008	2009	2010	% groei 2006 - 2010
programma's	155.975	155.565	157.310	158.213	159.290	2,1%
herinzet uit Leningen	7.250	8.500	9.500	10.000	10.000	37,9%
strategisch financieren	163.225	164.065	166.810	168.213	169.290	3,7%
voorlichting/draagvlak	2.800	3.800	4.800	4.800	4.800	71,4%
Totaal	166.025	167.865	171.610	173.013	174.090	4,9%

Percentage uitvoeringskosten projecten:

% Uitvoeringskosten	begr.2006	2007	2008	2009	2010	% groei 2006 - 2010
t.o.v. alle programma- bestedingen	8,4	8,4	8,0	8,0	8,0	-4,5
t.o.v. bestedingen projecten, incl. lobby, I&I, excl.herinzet	-9,6	-9,2	-8,8	-8,8	-8,8	

Bijlagen:

- financieel overzicht bestedingen/fondsen/kosten per programma, 2007
- financieel overzicht bestedingen/fondsen/kosten per programma, 2010
- financieel overzicht bestedingen/kosten per programma, per regio 2007
- financieel overzicht bestedingen/kosten per programma, per regio 2010

Bijlage

Financiële overzichten per programma's

2007		Volwaardige positie			Rampen en conflict		Gezondheidszorg			Inkomen		Groei progr.	
Bestedingen	Totaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	V&G	overig
Strategisch financieren	164,1	18,0	8,2	8,2	21,3	27,9	14,8	4,9	8,2	23,0	9,8	3,3	16,4
	100%	11%	5%	5%	13%	17%	9%	3%	5%	14%	6%	2%	10%
		21%			32%		17%			20%			10%
Draagvlak/voorlichting	1,0												1,0
Financiering:													
Mensen in Nood/Cordaid	5,3				3,5	1,8							
Kinderstem/Cordaid	3,4			3,4									
Memisa/Cordaid	7,4	0,7					4,5		2,2				
Vastenactie/Cordaid	3,1									2,5			0,6
Cordaid	1,8									1,8			
Eigen fondsen:	21,0												
SHO	3,3				2,2	1,1							
NPL	2,4				1,6	0,8							
Caritas	3,3				2,2	1,1							
SAN	0,5								0,5				
Overig	1,9				1,3	0,6							
EU/UN	15,3	0,4	0,4		5,4	2,7	0,8	0,8	4,6	0,4			
MFS	108,9	16,9	7,8	4,8	5,2	19,8	8,7	4,2	0,9	15,8	5,6	3,3	15,9
Herinzet L&G	8,5						0,9			2,6	4,3		0,9
Totaal	165,1	18,0	8,2	8,2	21,3	27,9	14,8	4,9	8,2	23,0	9,8	3,3	17,4
Programma Management (indicatief)													
fte's	155,0	11,8	10,3	10,3	13,9	18,2	19,7	6,6	11,0	25,4	10,9	2,1	14,9
uren (*1.304)	202120	15339	13455	13455	18128	23706	25709	8570	14283	33108	14189	2789	19391
kosten (* € 67) in € m	13,5	1,0	0,9	0,9	1,2	1,6	1,7	0,6	1,0	2,2	1,0	0,2	1,3
bijkomende kosten (R&V, consultancy)	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
totale prog.mngt.kosten	14,4	1,1	1,0	1,0	1,3	1,7	1,8	0,6	1,0	2,4	1,0	0,2	1,4
kostprijs per € 1.000 besteding	87,66	60,48	116,71	116,71	60,48	60,48	123,89	123,89	123,89	102,56	102,56	60,48	84,10
progr. mngt als % van totale bestedingen, excl. herinzet	8,4	5,7	10,5	10,5	5,7	5,7	11,6	11,0	11,0	10,3	15,3	5,7	8,1

- 1 Diversiteit
- 2 Sloppenwijkbewoners
- 3 Kinderen en jongeren in de stad
- 4 Disaster risk management
- 5 Wederopbouw
- 6 Gezondheidszorg
- 7 Zorg
- 8 Hiv/aids
- 9 Kleine producenten
- 10 MFI's
- V&G** Vrouwen en geweld

2010	Volwaardige positie			Rampen en conflict		Gezondheidszorg			Inkomen		Groei progr.		
Bestedingen	Totaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	V&G	overig
Strategisch financieren	169,3	18,6	8,5	8,5	20,3	27,1	15,2	6,8	11,9	18,6	11,9	8,5	13,5
	100%	11%	5%	5%	12%	16%	9%	4%	7%	11%	7%	5%	8%
		21%			33%		20%			18%			8%
Draagvlak/voorlichting	2,0												2,0
Financiering:													
Mensen in Nood/Cordaid	6,2				4,1	2,1							
Kinderstem/Cordaid	3,2			3,2									
Memisa/Cordaid	8,3	0,8					5,0		2,5				
Vastenactie/Cordaid	2,1									1,5			0,6
Cordaid	4,0									4,0			
Eigen fondsen:	23,8												
SHO	3,3				2,2	1,1							
NPL	2,4				1,6	0,8							
Caritas	3,3				2,2	1,1							
SAN	0,5								0,5				
Overig	1,9				1,3	0,6							
EU/UN	14,4	0,4	0,4		5,0	2,5	0,7	0,7	4,3	0,4			
MFS	111,7	17,4	8,1	5,2	3,9	18,9	8,5	6,1	4,6	9,8	6,9	8,5	13,9
Herinzet L&G	10,0						1,0			3,0	5,0		1,0
Totaal	171,3	18,6	8,5	8,5	20,3	27,1	15,2	6,8	11,9	18,6	11,9	8,5	15,5
Programma Management (indicatief)													
fte's	140,0	10,4	9,3	9,3	11,3	15,1	15,1	6,7	11,8	20,0	12,7	4,7	13,4
uren (*1.304)	187600	13913	12488	12488	15178	20238	20282	9014	15775	26827	17072	6324	17998
kosten (* € 67) in € m	13,1	1,0	0,9	0,9	1,1	1,4	1,4	0,6	1,1	1,9	1,2	0,4	1,3
bijkomende kosten (R&V, consultancy)	0,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
totale prog.mngt.kosten	14,1	1,0	0,9	0,9	1,1	1,5	1,5	0,7	1,2	2,0	1,3	0,5	1,3
kostprijs per € 1.000													
besteding	83,06	56,00	110,59	110,59	56,00	56,00	99,78	99,78	99,78	107,99	107,99	56,00	99,61
progr. mngt als % van totale bestedingen, excl. herinzet	8,0	5,3	10,0	10,0	5,3	5,3	9,6	9,1	9,1	11,4	15,7	5,3	9,7

Bestedingen per programma per regio/continent: (in €* milj.)

2007	bestedingen kosten	Afrika	Latijns- Amerika	Midden-Oosten & Oost Europa	Azie	Nederland (excl.draagvl.)	Wereldwijd	Totaal
Programma 1:	bestedingen	3,6	2,4	2,0	7,9	1,6	0,4	18,0
Diversiteit	kosten	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,0	1,1
Programma 2:	bestedingen	5,2	1,5			0,7	0,8	8,2
Sloppenwijkbewoners	kosten	0,6	0,2			0,1	0,1	1,0
Programma 3:	bestedingen	2,8	3,5		1,3	0,6		8,2
Kinderen en jongeren in de stad	kosten	0,3	0,4		0,2	0,1		1,0
Programma 4:	bestedingen	11,3	0,7	1,6	7,8			21,3
Disaster risk management	kosten	0,7	0,0	0,1	0,5			1,3
Programma 5:	bestedingen	11,8	4,5	5,4	4,2	0,2	1,9	27,9
Wederopbouw	kosten	0,7	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	1,7
Programma 6:	bestedingen	11,3			2,2	1,0	0,3	14,8
Gezondheidszorg	kosten	1,4			0,3	0,1	0,0	1,8
Programma 7:	bestedingen			2,2	1,8	0,9		4,9
Zorg	kosten			0,3	0,2	0,1		0,6
Programma 8:	bestedingen	7,2			0,6	0,1	0,3	8,2
Hiv/aids	kosten	0,9			0,1	0,0	0,0	1,0
Programma 9:	bestedingen	12,5	4,6		5,0	0,4	0,5	23,0
Kleine producenten	kosten	1,3	0,5		0,5	0,0	0,1	2,4
Programma 10:	bestedingen	5,0	2,1		2,8			9,8
MFI's	kosten	0,5	0,2		0,3			1,0
Groei programma	bestedingen	2,1	0,6	0,4		0,2		3,3
Vrouwen & Geweld	kosten	0,1	0,0	0,0		0,0		0,2
Overig	bestedingen	6,3	3,0	1,3	2,9	0,7	2,2	16,4
	kosten	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	1,4
Som van alle programma's	bestedingen	79,0	22,8	13,0	36,6	6,4	6,4	164,1
	kosten	7,3	2,0	1,0	3,0	0,6	0,5	14,4
	fte's	78,4	21,7	10,3	32,1	6,7	5,8	155,0
	uren	102269	28237	13465	41875	8698	7609	202120
	ov. dir. kosten	0,4	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,8

Bestedingen per programma per regio/continent: (in € * milj.)

2010	bestedingen kosten	Afrika	Latijns- Amerika	Midden-Oosten & Oost Europa	Azie	Nederland (excl.draagvl.)	Wereldwijd	Totaal
Programma 1:	bestedingen	3,8	2,4	2,2	8,2	1,6	0,4	18,6
Diversiteit	kosten	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,0	1,0
Programma 2:	bestedingen	5,8	1,4			0,6	0,7	8,5
Sloppenwijkbewoners	kosten	0,6	0,2			0,1	0,1	0,9
Programma 3:	bestedingen	2,9	3,7		1,3	0,6		8,5
Kinderen en jongeren in de stad	kosten	0,3	0,4		0,1	0,1		0,9
Programma 4:	bestedingen	10,8	0,7	1,5	7,4			20,3
Disaster risk management	kosten	0,6	0,0	0,1	0,4			1,1
Programma 5:	bestedingen	11,9	4,2	5,0	4,0	0,2	1,8	27,1
Wederopbouw	kosten	0,7	0,2	0,3	0,2	0,0	0,1	1,5
Programma 6:	bestedingen	11,6			2,3	1,0	0,3	15,2
Gezondheidszorg	kosten	1,2			0,2	0,1	0,0	1,5
Programma 7:	bestedingen			3,0	2,5	1,3		6,8
Zorg	kosten			0,3	0,2	0,1		0,7
Programma 8:	bestedingen	10,1			1,3	0,1	0,4	11,9
Hiv/aids	kosten	1,0			0,1	0,0	0,0	1,2
Programma 9:	bestedingen	10,1	3,8		4,2	0,2	0,4	18,6
Kleine producenten	kosten	1,1	0,4		0,4	0,0	0,0	2,0
Programma 10:	bestedingen	5,5	2,5	0,3	3,4		0,3	11,9
MFI's	kosten	0,6	0,3	0,0	0,4		0,0	1,3
Groei programma	bestedingen	5,1	1,9	1,0		0,5		8,5
Vrouwen & Geweld	kosten	0,3	0,1	0,1		0,0		0,5
Overig	bestedingen	5,3	2,8	0,4	2,7	0,2	2,1	13,5
	kosten	0,5	0,3	0,0	0,3	0,0	0,2	1,3
Som van alle programma's	bestedingen	82,9	23,3	13,3	37,1	6,3	6,4	169,3
	kosten	7,1	2,0	0,9	2,9	0,5	0,6	14,1
	fte's	70,8	20,2	9,1	29,1	5,4	5,5	140,0
	uren	94878	27024	12130	38981	7239	7344	187600
	ov. dir. kosten	0,5	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,9

Concentratielanden en programma's

Afrika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	V&G
De Democratische Republiek Congo		x									x
De Federale Democratische Republiek Ethiopië	x	x	x	x					x	x	
De Republiek Ghana						x			x	x	x
Het Grote Meren Gebied (Burundi, DR Congo, Rwanda)		x			x	x		x			x
De Republiek Kameroen		x	x			x			x		
De Republiek Kenia	x	x	x	x							
De Republiek Malawi				x		x		x	x	x	
De Republiek Mali									x		x
De Federale Republiek Nigeria	x	x									x
De Republiek Oeganda				x		x			x	x	
De Republiek Sierra Leone						x			x	x	
De Republiek Soedan				x	x						
De Verenigde Republiek Tanzania	x					x			x	x	
De Republiek Tsjaad	x				x				x		
De Republiek Zambia						x		x	x	x	x
De Republiek Zuid-Afrika	x	x	x					x		x	
Azië	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
De Volksrepubliek Bangladesh						x	x				
De Republiek der Filippijnen	x	x	x				x		x	x	
De Republiek India	x	x	x				x	x	x	x	
De Republiek Indonesië	x				x	x		x	x	x	
De Onafhankelijke Staat Papoea-Nieuw-Guinea						x		x			
De Democratische Socialistische Republiek Sri Lanka	x										
De Socialistische Republiek Vietnam	x					x			x		

Op dit moment vindt verkennend onderzoek plaats naar de mogelijkheid om de Republiek Centraal Afrika op korte termijn als concentratieland op te nemen.

Latijns-Amerika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	V&G
De Republiek Bolivia		x	x						x	x	
De Federale Republiek Brazilië		x	x						x	x	x
De Republiek Colombia					x						
De Republiek Peru		x	x						x	x	
Dominicaanse Republiek			x						x	x	x
De Republiek Haïti					x						
De Republiek Suriname	x										x
De regio Midden-Amerika (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua)	x		x	x					x		
Midden-Oosten en Midden- en Oost-Europa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
De Republiek Afghanistan					x						
De Republiek Albanië	x						x				
De Republiek Georgië	x						x				
Palestijnse gebieden en Israël					x						
De Republiek Moldavië	x						x				

1 Identiteit en diversiteit in pluriforme samenlevingen

2 Toegang tot basisvoorzieningen voor sloppenwijkbewoners

3 Kinderen en jongeren in de stad

4 Disaster risk management en natuurrampen

5 Wederopbouw en conflictpreventie in gehavende samenlevingen

6 Toegang tot gezondheidszorg

7 Zorg voor de meest kwetsbare groepen

8 Weerbaarheid tegen hiv/aids

9 Kleine producenten in de markt

10 Toegang tot financiële dienstverlening

V&G Vrouwen en geweld



Spaargroepen zijn vaak de eerste stap voor vrouwen om eigen organisaties op te zetten.

Strategische allianties en samenwerkingsverbanden

Strategische allianties

Justitia en Pax
Pax Christi
Institute of Housing Studies (IHS)
Wemos
Intervolve

Lidmaatschap

Caritas Internationalis
Caritas Europa
CIDSE
Medicus Mundi Internationalis
MFP Breed Netwerk
Samenwerkende Hulporganisaties (SHO)
CONCORD
Euroaid
Eurodad
Partos
Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden (PSO)
Vereniging van Katholieke Maatschappelijke Organisaties (VKMO)
Voluntary Organisations In Co-operation Emergencies (VOICE)
Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)
Vereniging Fondswervende Instellingen (VFI)

Samenwerkingsverbanden

Oikocredit
Festival Mundial
ECPAT Coalitie (kinderprostitutie)
Microned
Both Ends

Microfinance Platform
Agriprofocus
International Institute for Communication and Development (IICD)
Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
LINKIS
Stichting Habitat Platform
Share-net
Dutch Coalition on Disability and Development (DCDD)
COHRE
Viataal
COS Nederland
Centraal Missie Commissariaat (CMC)
Nederlandse Missieraad (NMR)
Coördinatie Fonds Mondiale Vorming (CFMV)
Catholic Relief Services (CRS)
Jesuit Refugee Service (JRS)
Nationale Postcode Loterij (NPL)
Stop Aids Now! (SAN)
Rabobank Oegstgeest
Rampenstudies, Universiteit van Wageningen
Klimaatbureau
Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI)
WASTE
SDI
Huairou Commission
Stapeldatabase
Service Clubs in Nederland
Stichting Mondiale Samenwerking (SMS)
Ineke Feitz Stichting (IFS)

Josephine Nefkens Stichting (JNS)
ASN Bank
Aids Funding Networking Group
KIT
Help Age International
International Institute for Environment & Development (IIED)
Both Ends
Minority Rights Group (MRG)
CIDIN Centre for International Development Issues Nijmegen
Association for Women's Rights in Development (AWID)
Urgent Action Fund (UAF)
European Centre for Conflict Prevention (ECCP)
Institute of Social Studies (ISS)
Creating Resources for Empowerment in Action (CREA)
Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling (Secr. Oikos St.)
Kennisforum Religie en Ontwikkelingsbeleid
St. Mondiale Samenleving (SMS)
Seva Network Foundation (SNF)
Migranten Ontwikkelingssamenwerking (MOS)
Afrika Netwerk
Selam Netwerk
Netwerk Internationale Samenwerking Marokko (NISM)
Samenwerkende Moslim Hulporganisaties (SMHO)
Titane
Nederlandse Vereniging van Kumpulan Negeri

Leden Raad van Toezicht

Dhr. drs. F.C.H. Slangen, voorzitter

Mw. drs. E.J.M. Engelhard

Mw. drs. P.A.C. Zwanikken

Dhr. mr. G.H.O. van Maanen

Mw. drs. T.C. Fogelberg

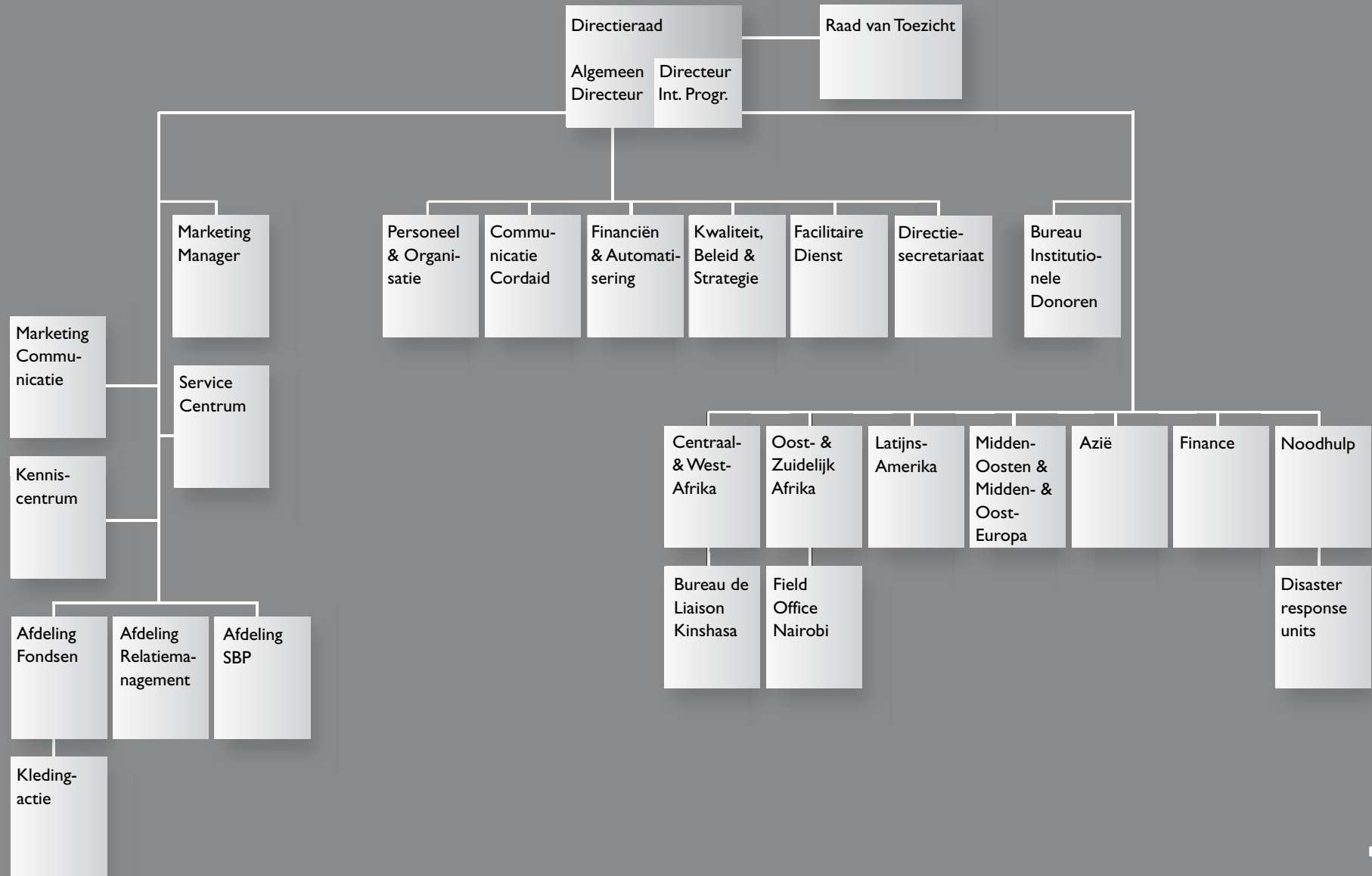
Dhr. drs. A.M. Oostlander

Leden Directieraad

Dhr. drs. R.B.M. Grotenhuis, algemeen directeur

Mw. drs. E.M.J. Ploumen, directeur internationale programma's

Organigram Cordaid 15 oktober 2005



Lijst van afkortingen

AKV	Apparaatskostenvergoeding	IHS	Institute for Housing and Urban Management Studies
ART	Anti Retrovirale Therapie	IICD	International Institute for Communication and Development
ARV	Anti Retro Virals	IIED	Institut international pour l'environnement et le Développement
ASA	Association of Social Advancement	IMF	International Monetary Fund
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving	INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
CCFD	Comité Catholique contre la faim et pour le Développement	IOB	Inspectiedienst Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité	ISO	International Organisation for Standardisation
CIE	Catholic Institute for Education	ISS	Institute of Social Studies
CIMIC	Civil Military Cooperation	JCTR	Jesuit Centre for Theological Reflection (Zambia)
CMC	Centraal Missie Commissariaat	JRS	Jesuit Refugee Service
CONCORD	Confederation for Co-ordination of European NGO's for Relief and	KIT	Koninklijk Instituut voor de Tropen
CPT	Braziliaanse Pastorale Landcommissie	MBN	Medefinanciering Breed Netwerk
CRS	Catholic Relief Services	MDG's	Millennium Development Goals
CSI	Civil Society Index	MFI	Microfinancieringsinstelling
CSO	Civil Society Organisation	MFO	Medefinancieringsorganisatie
DAM	Dhaka Ahsania Mission	MFP	Medefinancieringsprogramma
DANIDA	Danish International Development Agency	MFS	Medefinancieringsstelsel
DCDD	Dutch Coalition on Disability and Development	MKB	Midden- en Kleinbedrijf
DDMA	Dutch Dialogue Marketing Association	MMC	Most Marginalized Citizens
DGIS	Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking	MSE	Micro- and Small Enterprises
FDA	Fente pela Defasa da Amazonia	MOS	Migranten Overleg Ontwikkelingssamenwerking
FETRAF-SUL	Federagao dos trabalhadores na Agricultura Familiar	MOV	Missie Ontwikkeling en Vredesgroepen
FMO	(Nederlandse) Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden	MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
FSAN	Federatie van Somalische Associaties Nederland	NCDHR	National Campaign on Dalit Human Rights
GIP	Global Initiative on Psychiatry	NCIV	Nederlands Centrum voor Inheemse Volkeren
GPPAC	Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict	NGO	Non-gouvernementele organisatie
HBC	Home Based Care	NSC	Nederlandse Soja Coalitie
IC	Icco/Cordaid Concult	NSFSO	Nederlands Samenwerkingsverband voor Financiële Sector Ontwikkeling
ICCO	Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking	OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie	OVC	Orphans and Vulnerable Children
IFAC	International Federation of Accountants	OVSE	Organisatie voor Veiligheid en samenwerking in Europa

PBME	Planning, budgettering, monitoring, evaluatie
PDS	Projecten Database Systeem
PEPFAR	President's Emergency Plan for AIDS Relief
PIC	Partners in Change
PLWA	People Living With Aids
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
PSO	Vereniging voor Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden
PUM	Project Uitzending Managers
SACBC	South African Catholic Bishop's Conference
SAN!	Stop Aids Now!
SBP	Service Bureau Particulieren
SHARE-net	Netherlands Network on Sexual and Reproductive Health
SHO	Samenwerkende Hulporganisaties
SHP	Stichting Habitat Platform
SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
SMS	Stichting Mondiale Samenwerking
TA	Technische Assistentie
TEC	Tsunami Evaluation Commission
UNAIDS	The Joint United Nations Programme on hiv/aids
TMF	Thematisch Medefinancierings Programma
VFI	Vereniging Fondswervende Instellingen
VVO	Vrede, Veiligheid en Ontwikkeling
WEMOS	Organisatie voor Gezondheid Wereldwijd
WHO	World Health Organisation
WTO	World Trade Organisation
WUF	World Urban Forum
ZMV	Zwarte, Migranten- en Vluchtelingengroepen