



# Jaarverslag 2008

## ICCO-alliantie

Goedgekeurd door de Raad van toezicht en de Raad van bestuur van de alliantie op 27 mei 2009

# Inhoudsopgave

<b>Missie</b>	3
<b>Voorwoord</b>	9
Hoofdstuk 1. <b>In het kort</b>	11
Hoofdstuk 2. <b>Strategie en beleid</b>	15
Hoofdstuk 3. <b>Millenniumdoelstellingen</b>	23
Hoofdstuk 4. <b>Interne organisatie</b>	28
Hoofdstuk 5. <b>De 7 hoofdprogramma's</b>	39
<b>5.1 Duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling</b>	40
Internationale markten	41
Lokale marktontwikkeling	49
Financiële diensten	52
Samenwerking bedrijfsleven	58
Fair Climate	63
<b>5.2 Democratisering en Vredesopbouw</b>	66
Democratisering	66
Vredesopbouw	72
<b>5.3 Toegang tot Basisvoorzieningen</b>	76
Onderwijs	76
Hiv&aids	80
Gezondheidszorg	83
Voedselzekerheid	86
Water	89
<b>5.5 Communicatie en lobby</b>	93
Draagvlak	93
Lobby	96
Impulsis	98
Jongerenprogramma	102
<b>5.6 Capaciteitsontwikkeling</b>	105
<b>5.7 Humanitaire inzet</b>	107
<b>5.8 Vernieuwing</b>	111

<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Financieel jaarverslag 2008</b>	<b>113</b>
	<b>Verslag Raad van Bestuur</b>	<b>114</b>
	<b>Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>118</b>
	<b>Jaarrekening 2008</b>	<b>119</b>
	Balans per 31 december 2008	119
	Staat van baten en lasten over 2008	120
	Kasstroomoverzicht over 2008	121
	<b>Toelichting behorende tot de jaarrekening 2008</b>	<b>122</b>
	Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	122
	Toelichting op de posten van de balans	126
	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	134
	Toelichting op de posten van de staat van baten en lasten	135
	Toelichting lastenverdeling	139
	Toelichting op de specificatie en verdeling kosten	140
	Specificatie inzake programmafondsen ICCO	143
	Bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht	144
	<b>Overige gegevens</b>	<b>145</b>
	Accountantsverklaring	145
	Resultaatbestemming	147
	<b>Bijlagen</b>	<b>148</b>
	Bijlage 1: Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht	148
	Bijlage 2: MFS rapportage ICCO-alliantie	150
<b>Bijlagen</b>		<b>155</b>
<b>Colofon</b>		<b>160</b>

# In het kort

De in het bedrijfsplan 2007-2010 geschetste contouren van de nieuwe organisatie, kregen in 2008 verder vorm. De ICCO-alliantie besteedde veel tijd aan programmatisch werken en aan de uitwerking van de geplande decentralisatie. Onder de titel 'Ontwikkeling is verandering' startte het ministerie van Buitenlandse Zaken een dialoog met verschillende organisaties over de toekomst van internationale samenwerking. De beleidsnotitie bevat de kaders voor de nieuwe subsidieronde. Op basis hiervan zal de ICCO-alliantie het bedrijfsplan voor de periode 2011-2014 opstellen. Ondertussen trad ICCO toe tot de Nationale Postcode Loterij, en kreeg uit de opbrengst van 2008 een miljoen euro toegekend. Er werd in 2008 een BV opgericht, de zogeheten Fair en Sustainable Holding (F&S Holding). Deze zal meer bedrijfsmatig en commercieel werken binnen de Stichting ICCO. Zo kan slagvaardiger gewerkt worden als dat nodig is in de samenwerking met het bedrijfsleven. De holding heeft een aantal dochters, onder meer voor een model rond aan- en verkoop van CO2-credits voor klimaatprojecten van partners.

## Interne organisatie

Het afgelopen jaar stond in het teken van het verder uitwerken van programmatisch werken en de inrichting van de decentrale en centrale werkorganisatie (ProCoDe fase 2). Een eerste plan voor de organisatie in Nederland is eerder geschreven dan gepland, om medewerkers duidelijkheid te geven over hun toekomstmogelijkheden. Ook is een nieuw bestuursmodel met een raad van toezicht voorbereid.

Sinds januari 2007 zijn de regioafdelingen veranderd in thematisch afdelingen. Dit vereenvoudigde het aansturen van de hoofd- en deelprogramma's uit het bedrijfsplan, zo bleek in 2008. Het nieuwe data-informatiesysteem Dynamics werd, na wat kinderziektes, goed gebruikt. In 2008 is gebleken dat de stafleden van

ICCO die zich met veranderingsprocessen bezighouden nog versterking kunnen gebruiken voor hun facilitatiecompetenties. Hiervoor is in 2009 een Training of Change Facilitation gepland.

Vanwege de gevolgen voor de medewerkers is een mobiliteitsbureau gestart om hen zo goed mogelijk te begeleiden bij het vinden van een nieuwe baan, binnen of buiten ICCO. Met de vakbonden is onderhandeld over een Sociaal Plan, dat eind 2009 zal ingaan.

Na een eerste jaar werken met het monitoringsprotocol – de ruggegraat van het M&E-systeem van de alliantie – bleek er behoefte aan nadere verduidelijking van de gestelde streefwaarden. Het eerste jaar was bedoeld om de systematiek eigen te maken, indicatoren te operationaliseren en streefwaarden scherper te stellen. In 2008 is een kwaliteitsslag gemaakt, dankzij een voortzetting van trainingen, beschikbaarheid van instructiedocumenten en ondersteuning voor stafleden op dit terrein.

Om het ProCoDe proces te kunnen ondersteunen zijn de interne instrumenten klaargemaakt voor de decentralisatie. Alle interne instrumenten zijn vertaald van het Nederlands naar het Engels. In 2008 is gestart met trainingen voor nieuwe medewerkers op het gebied van het instrumentarium.

## Capaciteitsontwikkeling

Er is een leerproces methoden en benaderingen voor programmatisch werken ontwikkeld en uitgevoerd, waaraan zo'n 80 ICCO-alliantie stafleden hebben deelgenomen. Velen gaven aan daardoor beter in staat te zijn het proces van programmaontwikkeling te begeleiden en de dialoog met partnerorganisaties en anderen aan te gaan.

Veel aandacht was er voor de relatie tussen capaciteitsontwikkeling en programmatisch werken. Het werd duidelijk dat de begeleiding van het ontwikkelen van programma's naast de inzet van ICCO-alliantie stafleden ook extra begeleiding vraagt door lokale facilitatoren om het proces van programmaontwikkeling te ondersteunen.

### Vernieuwing

Het vernieuwingsprogramma spitste zich in 2008 toe op *co-responsibility* en decentralisatie en de daarmee samenhangende ingrijpende aanpassingen van de werkorganisatie in Utrecht. De regio's zijn vastgesteld. Regionale raden werden gevonden in drie van de vier pilotregio's, West-Afrika, Zuid-Azië, Midden-Amerika & Haïti. In de vierde regio, Centraal-Azië, werd de regionale raad in overeenstemming met de planning later geformeerd. Hun belangrijkste verantwoordelijkheid is de beleidsontwikkeling voor de regio. De vier huidige regiomanagers bereidden de inrichting van de regionale werkorganisaties voor, zoals de inrichting van het kantoor en aantrekken van personeel. De inrichting van de regionale werkorganisaties nam meer tijd in beslag dan gepland. Het bleek ingewikkeld om de eerste stap naar decentraal werken te maken. Ook werd de Internationale Advies Raad gevormd, bestaande uit Nederlandse en zuidelijke leden, die als denktank advies geven over strategische kwesties. Een meerjarige externe evaluatieproces is voorbereid. Een eerste onderzoek wordt in 2009 opgeleverd.

### De ICCO-alliantie in Nederland

De brede betrokkenheid in Nederland bleek in 2008 onder meer uit de programma's van Share People, Impulsis en Together. Er werden ondernemersreizen en jongerenreizen georganiseerd, activiteiten op scholen in Nederland en bijeenkomsten met Nederlandse ondernemers om kennis en ervaring uit te wisselen. Zo

werkte de ICCO-alliantie bij verschillende doelgroepen aan bewustwording over het werk van de alliantie en ontwikkelingssamenwerking in het algemeen. Ook werkte de alliantie samen met verschillende bedrijven en instellingen, zoals Albert Heijn en TNO. De samenwerking met Kerk in Actie en de alliantie is geïntensiveerd. Er vonden meerdere gesprekken plaats over de toekomst van de alliantie. Zowel met de alliantie als met Kerk in Actie bestaat een goede basis voor het voortzetten van een intensievere samenwerking. Via de campagne Fair Climate werkten we in Nederland aan bewustwording en fondswerving. Ook eerlijke handelsverhoudingen en de positie van vrouwen waren onderwerp van campagnes.

Dit jaarverslag beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen van afgelopen jaar. Het verslag is niet volledig, maar zo representatief mogelijk. Daarom hebben we voorbeelden opgenomen van succesvolle én van minder succesvolle zaken. In het op cd-rom bijgevoegde projectenboek staan de meeste nieuwe financieringen beschreven, die in 2008 werden afgesloten. In een aparte bijlage vindt u een verslag over de samenwerking met de Europese Unie beschreven. Ook voegen we een aparte bijlage toe met een voortgangsanalyse van het bedrijfsplan en het monitoringsprotocol. De jaarrekening van ICCO is dit keer in zijn geheel in dit verslag opgenomen.

# Strategie en beleid

## PROGRAMMATISCH WERKEN

**A**n het programmatisch werken is in 2008 veel tijd besteed. Onder een programmatische aanpak verstaan we:

*„Alle interventies tijdens een bepaalde periode en binnen een specifiek geografisch gebied. Organisaties met verschillende expertise en ervaring nemen deel in een programma. Gezamenlijk worden ze het eens over visie, doelstelling, implementatiestrategie en de rollen die de verschillende organisaties spelen. Het doel is de impact van het werk significant doen toenemen.”*

De gedachte hierachter is dat de complexe problemen van armoedebestrijding samenwerking vereisen tussen meerdere belanghebbenden, die vanuit verschillende perspectieven aan dezelfde oplossing werken. Zo willen we een eind maken aan de versnippering van het maatschappelijk middenveld. Oplossingen moeten gezocht worden met alle spelers die invloed hebben op een probleem. Zo werken we bij economische ontwikkeling niet alleen met producentenorganisaties, maar met alle spelers in de keten. In de gezondheidszorg werken we met ngo's én met patiëntenverenigingen, ziekenhuizen, verzekeraars en (lokale) overheden. Coalities oefenen meer invloed uit dan elke organisatie op zich en kunnen zelf de agenda bepalen. Ook dit past bij het verplaatsen van verantwoordelijkheden naar betrokkenen in het Zuiden. Programmatisch werken vond in 2008 zowel plaats per thema als op het niveau van een regio of land.

De ICCO-alliantie is op zichzelf een vorm van programmatisch werken. De ervaringen van programmatisch werken zijn tot nog toe positief. Er is zowel binnen de ICCO-alliantie als bij partners en organisaties steun voor deze manier van werken. Ook in 2008 werden

kansrijke programmacoalities voorbereid en gevormd rond onder andere conflicttransformatie. Maar de eerste moeizame processen dienden zich ook aan. Zo lukte het in Peru niet om tot een fruitprogramma te komen. De sterk gepolitiseerde context, de belangen van multinationals en een negatieve wisselwerking tussen gecertificeerde en niet gecertificeerde *fair trade* initiatieven, zaten programmavorming in de weg. Een bruggenbouwer die voldoende vertrouwen heeft bij de verschillende partijen is nodig, maar niet eenvoudig te vinden. Via dialoog en analyse met lokale betrokkenen blijven we zoeken naar een werkwijze die meerwaarde oplevert.

Programmatisch werken is succesvol als lokale spelers (mede)verantwoordelijk zijn voor de gezamenlijke uitvoering van een programma. In gefragmenteerde en gepolariseerde samenlevingen is tact en geduld nodig om dit te bereiken. Zoals in het geval Peru is positief daaraan dat organisaties met elkaar in gesprek gaan over de analyse en de aanpak en dat niet langer alleen met een donor doen. Maar ook bleek dat programmatisch werken tijd vergt en flexibel en met oog voor het proces moet worden uitgevoerd om partijen tot wederzijds begrip te laten komen.

Mocht niettemin blijken dat partners niet willen samenwerken waar dat juist voor de hand ligt, dan staakt ICCO haar steun aan deze partners. Daarnaast zoekt de ICCO-alliantie naar spelers buiten het huidige partnerbestand, of sluit aan bij netwerken of samenwerkingsverbanden die partners al hebben met anderen.

Om haar medewerkers goed te begeleiden bij de nieuwe werkwijzen heeft ICCO een leerproces ontwikkeld en uitgevoerd waaraan zo'n 80 alliantiestafleden hebben deelgenomen. Zij waren daardoor beter in staat het proces van programmaontwikkeling te begeleiden.



Foto: Jennifer de Boer/ICCO

### Religie en Ontwikkeling

Onze hoofddoelstelling is bijdragen aan effectievere ontwikkelingssamenwerking door het ontwikkelen, verdiepen en toepassen van kennis over de rol van religie in samenlevingen, en het versterken van religieuze partners in het Zuiden.

Voortbouwend op onderzoek en educatieve activiteiten van de voorafgaande jaren werd in 2008 ingezet op integratie en consolidatie. Religie is een zichtbaar onderdeel van ICCO's programmatische manier van werken geworden op onder meer het terrein van vredesopbouw, onderwijs en hiv&aids bestrijding. In het beleid voor Democratisering en Vredesopbouw is de bijdrage die religieuze leiders en organisaties kunnen leveren aan conflictoplossing één van de speerpunten. Dat blijkt ook uit de aandacht voor de rollen van religieuze partijen in conflict en vrede in het door ICCO ontwikkelde instrument voor conflictanalyse. Op onderwijsgebied onderzoekt ICCO samen met haar partners welke specifieke rollen onderwijsinstellingen op religieuze grondslag in fragiele staten kunnen spelen en hoe belangrijke sociale functies van deze instellingen – wederopbouw van cohesie en vertrouwen, opleiding van een nieuwe generatie – te versterken. Op

het terrein van hiv&aids en seksuele en reproductieve rechten heeft ICCO met partners uit noord en zuid enkele baanbrekende expertmeetings gehouden. Eén betrof een verkenning van de problematiek rondom religie en homosexualiteit. Een ander onderzocht opvattingen over religie, seksualiteit en hiv&aids. Een belangrijke vaststelling was dat een goed voorbereide dialoog tussen partijen met uiteenlopende visies bijdraagt aan het doorbreken van vooroordelen, groter onderling begrip en bereidheid om eigen standpunten te toetsen aan nieuwe kennis en inzichten.

ICCO droeg bij aan enkele externe kennis- en leernetwerken op het gebied van Religie en Ontwikkeling. Een eerste evaluatie van de samenwerking met het bij OIKOS gehuisveste Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling concludeerde dat er, naast enige aandachtspunten voor verbetering, alle reden is om deze positieve samenwerking voort te zetten. In dit kennisverband heeft ICCO een actieve rol gespeeld in een politiek beraad met het CDA over de rol van religie in het ontwikkelingsbeleid, in een conferentie met de SER over



religie en economische globalisering en in een internationale conferentie over de rol van religie in fragiele staten. Ook is begin 2008 een handreiking gepresenteerd en verspreid met praktische aanbevelingen over hoe om te gaan met religie in verschillende sectoren van het ontwikkelingsbeleid. Verder heeft de door ICCO en Cordaid ondersteunde Leerstoel Religie en Ontwikkeling aan het ISS (prof.dr. Gerrie ter Haar) ook in 2008 productief en constructief bijgedragen aan het academische en publieke debat over religie en ontwikkeling. Ook binnen de eigen organisatie blijft ICCO aandacht geven aan religie en levensbeschouwing. Een markant moment was in 2008 de presentatie van een nieuw identiteitsdocument, ACT Together. Het document benoemt kernwaarden waarop de ICCO-alliantie en haar nieuwe regionale werkorganisaties aanspreekbaar zijn.

### Mensenrechten

Voor effectieve verbetering van mensenrechten en de positie van mensenrechtenverdedigers is samenwerking met verscheidene betrokkenen noodzakelijk. De activiteiten van de door ICCO gecoördineerde Rights and Development groep van Aprove (waarin 8 verschillende Europese en internationale organisaties deelnemen) zijn verder uitgebreid. Een gezamenlijk posi-

tion paper is in een oplage van 2000 exemplaren in de vier belangrijkste werktalen verspreid in de eigen organisaties en bij lokale, zuidelijke partners, vaak gecombineerd met een inleidende workshop. Het aantal gezamenlijke initiatieven is gesetegen. Het project 'Budgeting the Rights' is een tweede fase ingegaan, na een succesvolle workshop in India. 'Extraterritorial Obligations', de verantwoordelijkheden van staten en internationale lichamen voor hetgeen onder hun verantwoordelijkheid in een ander land gebeurt, is onderwerp van studie van een samenwerkingsverband van 8 universiteiten en meer dan 20 zuidelijke CSO's die specifieke gevallen op tafel hebben gelegd waarin schendingen worden aangekaart. Het doel is onder meer juridische helderheid en jurisprudentie te verkrijgen. De noodzaak de positie van mensenrechtenverdedigers te versterken, op basis van verontrustende trends waarin maatschappelijke dissidentie en lobby ten behoeve van mensenrechten steeds minder getolereerd worden door veel staten, is uitgangspunt voor een gezamenlijk lobby.

Een bredere internationale samenwerking heeft zich ontwikkeld rond het World Social Forum. Om de



inbreng van mensenrechtenorganisaties in het jaarlijks (vanaf nu: tweejaarlijks) te organiseren forum te versterken is een los verband van meer dan 80 organisaties van over de hele wereld ontstaan, de Human Dignity and Human Rights Caucus. In januari 2008 organiseerde deze caucus een persconferentie over mensenrechten en macro-economisch beleid bij de opening van het World Economic Forum in Davos. De toenemende bezorgdheid onder WEF-deelnemers over de zich aftekenende kredietcrisis maakte dat er van die zijde weinig belangstelling was voor dit thema. De Caucus heeft vervolgens een breed mensenrechtenprogramma ontwikkeld voor het World Social Forum dat in januari 2009 werd gehouden in Belém-Brazilië. Een van de thema's van de Caucus is gender equality. Via een internetdiscussiegroep is de voorbereiding voor activiteiten op het gebied van *gender equality* tijdens het World Social Forum 2009 begonnen.

### Complementariteit

In het kader van het bevorderen van de complementariteit tussen de ambassades van Nederland en de MFS-organisaties heeft ICCO de coördinatie op zich genomen van het overleg in Bangladesh.

Collega-organisaties doen dat voor vier andere landen. Het Bangladesh Overleg Ontwikkelingssamenwerking en Mensenrechten (BOOM) voerde regelmatig overleg met de Nederlandse Ambassade in Dhaka om de afstemming in beleid tussen de niet gouvernementele organisaties en de Nederlandse overheid te garanderen. De organisaties die deelnemen aan BOOM zijn Amnesty International Nederland (waarnemend lid), Bangladesh People's Solidarity Centre, Both ENDS, Cordaid, ICCO, Oxfam Novib (voorzitter), Plan Nederland, Simavi, Wemos en Woord en Daad. Vanuit verschillende thema's wordt de complementariteit tussen de partijen versterkt.

Gezondheidszorg: de Nederlandse overheid richt zich op versterken van synergie tussen overheid en ngo's. Sexual and Reproductive Health and Rights (SRHR) wordt als thema ontwikkeld in het strategische plan. Het overleg heeft aanbevolen om de 'joint monitoring framework' dat door de BOOM partners wordt ontwikkeld te koppelen aan het raamwerk van de overheid en zo de analyse van kwaliteit van gezondheidsprogramma's te verbeteren.

Water sector: de deelnemende organisaties aan de watersectorgroep (Both Ends, ICCO, Simavi, Cordaid)

hebben verschillende invalshoeken. De mogelijkheid voor verdere samenwerking op het thema 'right to water' in het zuiden van Bangladesh wordt uitgewerkt. ICCO richt zich vooral op watermanagement en het verbeteren van de kwaliteit van water.

Human Rights and Violence against Women: Oxfam Novib en de ambassade zijn beide betrokken bij de WeCan campagne, als financier en via lokale organisaties die bij die campagne zijn betrokken. De campagne wordt gedragen door de WeCan alliantie in Bangladesh, die daarbij ondersteuning krijgt van onder meer Oxfam Great Britain. Besloten is dat de BOOM-leden Violence Against Women onderdeel zullen maken van het monitoring framework. Voor het jaarlijks overleg in 2009 zal een meer systematische analyse gemaakt worden van de voortgang en resultaten van de samenwerking en het partnerschap tussen de BOOM-leden en de ambassade.

### Gender

In 2008 begon een nieuwe medewerker gender. Dit heeft tot vertraging geleid in de uitvoering van de voorgenomen activiteiten, doordat het enkele maanden duurde voor de vacature vervuld was. De stafwisseling was een moment van heroverweging van de noodzakelijke capaciteit op het gebied van gender. Besloten is tot een vrijwel full time post van beleidsmedewerker gender, een verdubbeling van de capaciteit. De nieuwe beleidsmedewerker voerde inventariserende gesprekken met ICCO-staf. De staf vraagt met name om concrete handvaten voor gender binnen een specifiek thema. In twee interne werkgroepen op twee thema's is hieraan gewerkt. De interne werkgroep over VN resolutie 1325 over de rol van vrouwen in vredesopbouw ontwikkelde een position paper. De interne werkgroep gender en economische ontwikkeling ontwikkelde een instrument op het snijvlak van gender en de waardeketenbenadering. Daarnaast is er behoefte aan meer data en onderzoek. Zo zijn er voorbereidingen getroffen voor de inzet van een post doc-student op het onderwerp gendermainstreaming binnen hiv&aids en Sexuele en Reproductieve Gezondheidszorg en Rechten. Ook vindt er vanuit MicroNed een onderzoek plaats naar gender binnen microkrediet waaraan ICCO deelneemt.

Door de veranderingen in de organisatie is het van groot belang om het genderbeleid te herzien en te verankeren in de nieuwe organisatiestructuur. In 2008 is de organisatiescan ontwikkeld waarin expliciet aan-

dacht wordt besteed aan gender. Dit instrument geeft ICCO de mogelijkheid om ontwikkelingen in het partnerbestand te volgen. Ook kan op basis van resultaten met de partnerorganisaties gesproken worden over scores, bijvoorbeeld op de aanwezigheid van een genderbeleid. In 2008 werd via de campagne 'Vrouwen staan sterker' aandacht besteed aan de positie van vrouwen in conflict en VN resolutie 1325.

ICCO maakte deel uit van de werkgroep 1325 die onderdeel is van het Dutch Gender Platform WO=MEN. ICCO droeg bij aan het monitoringsrapport naar aanleiding van 1 jaar Nationaal Actieplan 1325. Daarnaast zocht ICCO contact met het traject gendermainstreaming van het Development Policy Review Network. In 2009 gaat ICCO participeren in onderzoek van DPRN naar gendermainstreaming. Via een internetdiscussiegroep werd het World Social Forum 2009 voorbereid (een workshop organiseert over gender based violence). Met de Gender Reference Group van Aprovev, waar ICCO deel van uitmaakt, is een systeem voor genderrapportage van de lidorganisaties ingevoerd.

### Wereldwijde relaties

De eenheid Wereldwijde Relaties maakt deel uit van de afdeling Wereldwijd en beheert de relaties met oecumenische netwerken, zoals Action by Churches Together (ACT) en andere organisaties die niet onder een specifiek hoofd- of deelprogramma vallen, zoals migrantenorganisaties. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan meerdere deelprogramma's uit het bedrijfsplan 2007-2010, met nadruk op de deelprogramma's hiv&aids, Democratisering & Vredesopbouw en Draagvlakversterking. Wereldwijde Relaties verbindt het werk van de oecumenische netwerken en het werk van de thematische afdelingen. In 2008 realiseerde de unit Wereldwijde Relaties 28 nieuwe contracten en een totaal aan kasgeldovermakingen van € 4.301.573.

### Wereldraad van Kerken

In 2008 zijn de programma's van de Wereldraad van Kerken en van ICCO & Kerk in Actie verder met elkaar verbonden. Een belangrijke bijdrage werd geleverd door het werkbezoek van een brede delegatie van de Wereldraad aan de Protestantse Kerk in Nederland en aan ICCO & Kerk in Actie in januari 2008. Die gelegenheid werd benut voor het leggen van contacten tussen programmaleiders van de Wereldraad en de thematische afdelingen van ICCO & Kerk in Actie. Op diverse inhoudelijke terreinen kon de samenwerking worden

aangegaan of versterkt. De belangrijkste samenwerkingsthema's zijn nu: hiv & aids, Midden-Oosten, klimaat, water, vredesopbouw en religie & conflict. Eind 2008 werden stafleden van ICCO & Kerk in Actie, op uitnodiging van de Wereldraad, opgenomen in twee delegaties die de Wereldraad als teken van solidariteit naar de kerken in Haïti en Pakistan stuurde ('Living Letters').

In breder verband is ICCO & Kerk in Actie, samen met andere Europese oecumenische ontwikkelingsorganisaties, nauw betrokken bij het ontwerpen van een nieuwe samenwerkingsstructuur tussen deze organisaties, hun relaties in het Zuiden en de kerken. Op verzoek van de directie stelde de eenheid een discussienota op ('A Time to Think – A Time to Act') die als basisdocument dient voor het internationale gesprek hierover. Centrale vraag is hoe kerken en professionele oecumenische ontwikkelingsorganisaties in Noord en Zuid zich ten opzicht van elkaar dienen te verhouden. Het debat heeft alles te maken met de groeiende kracht van de ontwikkelingsorganisaties in Noord en Zuid, die tot uiting komt in de netwerken die zij tot stand brachten op het terrein van rampenmanagement (ACT International) en ontwikkeling (ACT Development). Beide netwerken zullen in 2009 naar verwachting fuseren (ACT Alliance).

De genoemde discussie zal gevolgen hebben voor de aansturing en de structuur van de Wereldraad. In de opgerichte adviesraad werd eind 2008 namens de ontwikkelingsorganisaties de algemeen directeur van ICCO & Kerk in Actie benoemd.

### Migratie en Ontwikkeling

Medewerkers van diverse afdelingen binnen zowel ICCO als Kerk in Actie hebben in hun werk te maken met het onderwerp migratie. Vanaf 2004 werken beide organisaties aan een gezamenlijk beleid op het vlak van migratie, asiel en ontwikkelingssamenwerking. Het samengaan van de buitenlandafdelingen van ICCO & Kerk in Actie vormde een goede stimulans om ook de samenwerking tussen beide organisaties op dit onderwerp te concretiseren.

De kern van het werk van Kerk in Actie Binnenland op dit terrein is het creëren van draagvlak binnen de Nederlandse samenleving voor een betere positie van migranten en asielzoekers, zowel hier als in de landen van herkomst en de lobby voor de rechten van migran-

ten op zowel nationaal als Europees niveau. Migranten-gemeenschappen en plaatselijke kerkelijke groepen geven inhoudelijke en financiële ondersteuning voor initiatieven die met vluchtelingen en migranten in Nederland bezig zijn.

Besloten is voor bovenstaande activiteiten onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van ICCO & Kerk in Actie een aparte functie te creëren. De belangrijkste taak van deze medewerker is de coördinatie en afstemming van activiteiten van de verschillende afdelingen van de beide organisaties.

Wereldwijde Relaties van ICCO steunde daarnaast diverse initiatieven op het vlak van migratie en ontwikkeling. Zo werd in 2008 bijgedragen aan de productie van een televisiedocumentaire van een Pakistaanse cineaste. Zij laat moslim- en christenjongeren aan het woord in Pakistan en in Engeland/Nederland over hoe zij omgaan met de soms gespannen verhoudingen tussen aanhangers van beide godsdiensten.

Tegelijkertijd vond een inventarisatie plaats van het werk dat op dit terrein al in de verschillende geledingen van de organisatie gebeurt en werden betrokken medewerkers gevraagd naar hun ervaringen en visie. De uitkomsten hiervan bevestigen het toenemend belang van 'migratie' voor ontwikkelingsprocessen in de hele wereld.

### Happy Gift

Vanuit Wereldwijde Relaties en het jongerenprogramma Together (zie hoofdstuk communicatie en lobby) werd Happy Gift gesteund en dan met name de formule Happietaria. Studenten van christelijke huize organiseren in studentensteden gedurende een paar weken een restaurant waarbij de netto opbrengst door ICCO en Wilde Ganzen wordt vermenigvuldigd met de factor 2,47. Het resultaat van deze activiteiten plus het vermeerderde bedrag komt ten goede aan projecten van ICCO & Kerk in Actie, Woord en Daad, Tear Nederland en ZOA. Op deze wijze raken duizenden gasten van de restaurants betrokken bij concrete vormen van ontwikkelingssamenwerking en zetten honderden jonge vrijwilligers zich in voor solidariteit met de ander. Zo worden 75 studentenverenigingen betrokken bij ontwikkelingssamenwerking. Medewerkers van ICCO & Kerk in Actie waren actief betrokken bij voorlichting op bewustwordingsavonden, bij de openingsavonden en bij het geven van feedback op de aan-



Foto: Elske van Gorkum/ICCO

kleding en presentatie van de projecten binnen de Happietaria's.

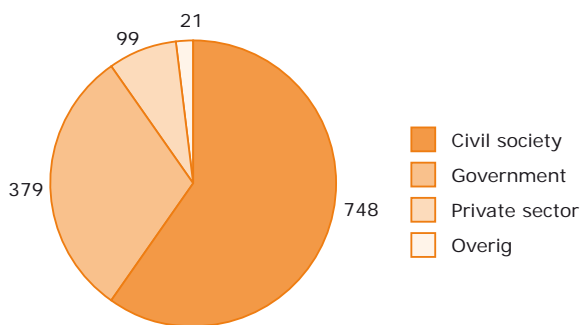
In 2008 werkte ICCO & Kerk in Actie samen met ruim 1200 partners. Dit cijfer laat slechts de partners zien die financiële ondersteuning genoten. In werkelijkheid zijn de cijfers hoger, want naast financiële ondersteuning biedt ICCO & Kerk in Actie ook ondersteuning in de vorm van makelen, advocacy en capaciteitsontwikkeling. Het merendeel van de partners is actief in het maatschappelijk middenveld. In ongeveer een kwart van de gevallen werken we met 'overheidsinstellingen'. Hiertoe worden vooral 'public service providers' als scholen en ziekenhuizen gerekend.

In alle zuidelijke regio's (met uitzondering van de Pacific) wordt het meeste geld via partners uit het maatschappelijk middenveld besteed. Het gemiddelde percentage gelden aan private sector is rond de 5% en dat van aan de overheid 20%. Hieruit komt duidelijk de focus op het maatschappelijk middenveld naar voren. De cijfers zijn enigszins vertekend door het hoge percentage van de categorie 'overig/niet gespecificeerd'.

Het merendeel van de bestedingen in 2008 liep via het maatschappelijk middenveld in het Zuiden.

In 2008 hebben we een meer relevante indeling gemaakt van onze partners. We kijken tot welke sector zij gerekend kunnen worden: civil society, overheid of privaat. Daarbinnen zijn alleen de cijfers weergegeven voor de meest relevante subcategorieën. De cijfers geven niet die van de alliantieleden Oikocredit (financiële instellingen), Edukans (onderwijsinstellingen) en Prisma (met name gezondheidszorginstellingen) weer.

### Aantal partners naar sector <sup>1</sup>

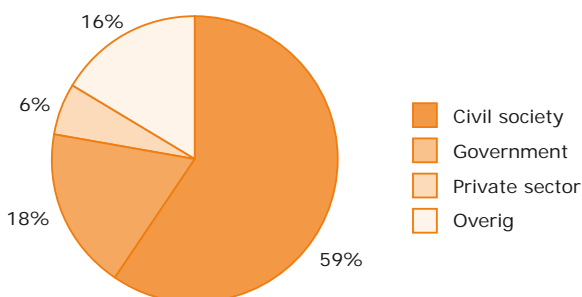


<sup>1</sup> Gegevens alleen voor ICCO-partners

### Aantal partners naar sector

	Partners
Civil society sector	748
Government sector	379
Private sector	99
Overig	21
<b>Totaal</b>	<b>1247</b>

### Bestedingen naar sector



### Bestedingen uitgesplitst naar regio's en sector (in %) <sup>1</sup>

	Civil society sector	Government sector	Private sector	Overig/niet gespecificeerd	
Afrika	57	18	5	20	100
Azië	80	15	3	2	100
Australië/Pacific	0	100		0	100
Europa	29	22	5	44	100
Latijns Amerika	59	29	6	6	100
Noord Amerika	0	0	100	0	100
Wereldwijd	53	6	9	32	100
<b>Totaal</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Gegevens alleen voor ICCO-partners

### Bestedingen naar subcategorie per sector (in %) <sup>1</sup> en <sup>2</sup>

Maatschappelijk middenveld		Overheidssector		Private sector	
Intermediaire organisatie	47%	Publieke dienstverleners (scholen, ziekenhuizen)	98%	Commerciële onderneming	87%
Koepels en netwerken	19%	Onderzoek/onderwijs/trainings-instituten	2%	Producentenorganisaties	4%
Belangenorganisaties	16%			Brancheorganisaties	9%
Nationale ngo's	9%				
Overig	9%				
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>Totaal</b>	<b>100%</b>
	68.619.860		21.137.150		6.311.797

<sup>1</sup> Bedragen zijn exclusief de garanties via Oikocredit, en bestedingen via Prisma en Edukans

<sup>2</sup> De kolom 'overig' is niet opgenomen. Het bedrag aan overige organisaties waaronder Eigen Beheer bedraagt Euro 17.817.013.

# Millenniumdoelstellingen

ICCO's missie omvat vrijwel alle millenniumdoelstellingen (MDG's). In bijna alle programma's die met lokale partners worden uitgevoerd, draagt ICCO bij aan het behalen van die doelstellingen. Naast het voorzien in de noodzakelijke menselijke behoeften, waartoe de millenniumdoelen met name oproepen, benadrukt de ICCO-alliantie dat ook de structurele oorzaken van armoede moeten worden weggenomen. Temeer omdat het tekortschieten in het voorzien van de behoeften vaak gepaard gaat met schending van mensenrechten. ICCO heeft alle projecten gekoppeld aan een of meerdere MDG's. We houden daarbij de nummering aan zoals die internationaal voor de millenniumdoelen geldt. Een verdere uitwerking van de programma-activiteiten en voorbeelden van projecten die bijdragen aan het behalen van de millenniumdoelen zijn te vinden in de volgende hoofdstukken en op de bijgevoegde cd-rom.

## Toegang tot Basisvoorzieningen

**Doel 1.** Het uitroeien van extreme armoede en honger. Het aantal mensen dat in extreme armoede leeft moet in 2015 zijn gehalveerd vergeleken met 1990.

ICCO financierde programma's rond voeding en voedselzekerheid en steunde lokale gemeenschappen om over te schakelen van voedselhulp op voedselzekerheid. Binnen het hoofdprogramma Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling financierde ICCO programma's om toegang tot lokale en internationale markten te verbeteren. Die droegen ertoe bij dat minder mensen hoefden rond te komen van minder dan een dollar per dag.

**Doel 2.** In 2015 gaan alle kinderen naar school, jongens en meisjes.

Uitbreiding en kwaliteitsverbetering van onderwijsvoorzieningen, vooral op basisoniveau, is een belangrijke prioriteit in ICCO's hoofdprogramma toegang tot basisvoorzieningen. ICCO steunde onderwijsprogramma's, vooral in Afrika en Azië. Onderwijs voor meisjes stond hoog op de agenda. De alliantie startte met het uitwerken van het Schoklandakkoord.

## Democratisering en Vredesopbouw

**Doel 3.** Gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen.

Een grotere onderlinge gelijkwaardigheid van vrouwen en mannen is voor ICCO een uitgangspunt in al haar werk. De gehanteerde rechtenbenadering betekent dat alle lokale partners regelmatig tonen in hoeverre deze benadering in activiteiten is verankerd. Een goed genderbeleid is voorwaarde voor financiering.

Foto: Raymond Bernardus/ICCO

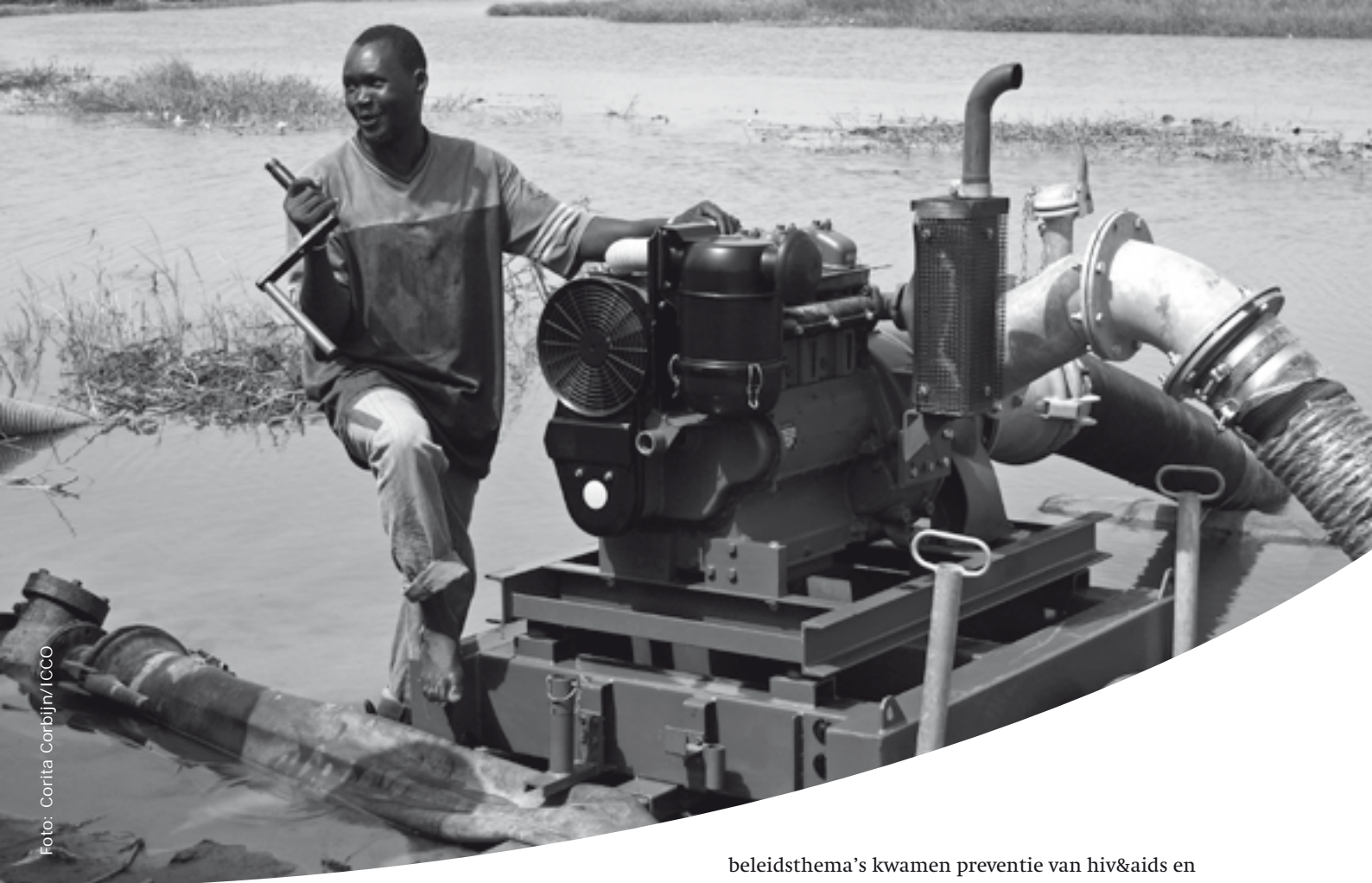


Foto: Corita Corbijn/ICCO

### Toegang tot Basisvoorzieningen

**Doel 4.** Het sterftecijfer in ontwikkelingslanden van kinderen onder de vijf jaar moet in 2015 met minimaal tweederde zijn teruggebracht vergeleken met 1990.

**Doel 5.** Verlaging van de moedersterfte met driekwart vergeleken met 1990.

ICCO financierde gezondheidszorgprogramma's voor moeder- en kindzorg. Een belangrijke voorwaarde om deze doelstelling te behalen is verdere uitbouw van voorzieningen op basisniveau, vooral ter verbetering van moeder- en kindzorg en prenatale zorg. Met name in Afrika werkt de alliantie met dit soort programma's. ICCO-partners gaven binnen de programma's gezondheidszorg speciale aandacht aan kinderen, vooral kwetsbare groepen als straatkinderen.

**Doel 6.** (De verspreiding van) hiv&aids, malaria en andere ziekten wordt een halt toegeroepen.

ICCO intensiverde de aidsbestrijding onder andere door samenwerking met Stop Aids Now! en door uitbreiding van de steun aan gezondheidszorgprogramma's. ICCO draagt bij aan preventie van ziekten, bewustwording en betaalbare medicijnen. Bij de meeste

beleidsthema's kwamen preventie van hiv&aids en verbetering van randvoorwaarden aan de orde.

In alle hoofdprogramma's komen de navolgende doelen terug:

**Doel 7.** Waarborgen van een duurzame omgeving.

Het stoppen van de onomkeerbare uitputting van natuurlijke hulpbronnen.

ICCO steunde initiatieven op het gebied van ecologische agrarische productie, duurzaam beheer van land, water en bosbouw. Via het Klimaatplan en de campagne Fair Climate werkten we aan een duurzame omgeving.

**Doel 8.** Er komt een mondiaal samenwerkingsverband voor ontwikkeling.

Dit doel omvat met name initiatieven van (internationale) overheden. Onderwerpen als goed bestuur, eerlijke handelsregels, de oplossing van de schuldenproblematiek, maakten deel uit van ICCO's internationale lobbyactiviteiten. We werkten samen met bedrijven in het Zuiden en het Noorden, ngo's, kredietorganisaties en kennisinstellingen in diverse landen. Voor verschillende thema's, zoals onderwijs en bestrijding van hiv&aids, werkte ICCO samen met talloze verbanden en netwerken. Het programmatisch werken is nadrukkelijk een poging om niet traditionele spelers bij ontwikkelingswerk te betrekken.

## MDG's

Het werken aan directe armoedebestrijding staat in het werk van de alliantie centraal. 41% van de bestedingen komt ten gunste van MDG1. 13% van de bestedingen gaat naar toegang tot basisonderwijs (MDG 2) en evenveel naar MDG 7 (schoon drinkwater & sanitatie, bossen en biodiversiteit). Aan gelijke rechten voor mannen en vrouwen (MDG 3) kan 10% van de bestedingen toegewezen worden.

Bestedingen naar MDG's en regio's (in euro's x 1000, en %) <sup>1,2</sup>											
	MDG 1	MDG 2	MDG 3	MDG 4	MDG 5	MDG 6	MDG 7	MDG 8	Geen MDG	MDG niet gespecificeerd	Totaal
Afrika en Midden-Oosten	15.969	8.042	3.515	1.395	1.328	4.397	5.146	1.614	5.731	4.259	51.396
Azië	9.343	2.059	3.018	405	610	1.617	2.324	4	5.610	3.527	32.414
Oceanië	13	0	0	0	0	0	5	0	0	0	18
Europa	4.235	283	635	65	119	475	1.069	2.120	3.293	1.195	13.488
Latijns Amerika	9.774	2.133	2.257	127	80	988	3.689	840	2.539	-1.437	20.989
Noord-Amerika	0	0	0	0	0	0	0	0	0	571	571
Wereldwijd	1.585	346	847	21	169	594	618	1.781	4.124	235	10.318
	40.918	12.862	10.272	2.013	2.305	8.072	12.851	10.256	21.297	8.350	129.195
I	41	13	10	2	2	8	13	10	100	99.549.005	

1 De bestedingen weergegeven in deze tabel zijn inclusief die van ICCO & Kerk in Actie, Prisma en Edukans.

2 Voor een kleine 30 miljoen euro is de MDG-toewijzing niet mogelijk of niet relevant. MDG-percentering is gedaan voor bestedingen zonder de categorie 'geen MDG' en 'niet gespecificeerd' (I).

Regionale focus bij MDG-bestedingen in %.											
	MDG 1	MDG 2	MDG 3	MDG 4	MDG 5	MDG 6	MDG 7	MDG 8	Geen MDG	MDG niet gespecificeerd	totaal
Afrika en Midden-Oosten	39	63	34	69	58	54	40	16	27	51	40
Azië	23	16	29	20	26	20	18	38	26	42	25
Oceanië <sup>1</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Europa	10	2	6	3	5	6	8	21	15	14	10
Latijns Amerika	24	17	22	6	3	12	29	8	12	-17	16
Noord Amerika	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0
Wereldwijd	4	3	8	1	7	7	5	17	19	3	8
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

1 Het merendeel van de belangrijkste bestedingen (toe te wijzen aan MDG1) wordt gedaan in Afrika. In Azië en Latijns Amerika zijn deze bestedingen beduidend minder. Onderwijs kent een zeer sterke regionale focus op Afrika. Voor met name MDG 7 (milieu) is Latijns Amerika verhoudingsgewijs sterk vertegenwoordigd.

MDG-focus van bestedingen per regio in % in 2008											
	MDG 1	MDG 2	MDG 3	MDG 4	MDG 5	MDG 6	MDG 7	MDG 8	Geen MDG	MDG, niet gespecificeerd	
Afrika en Midden- Oosten	31	16	7	3	3	9	10	3	11	8	100
Azië	29	6	9	1	2	5	7	12	17	11	100
Oceanië <sup>1</sup>	71	0	0	0	0	0	30	-1	0	0	100
Europa	31	2	5	0	1	4	8	16	24	9	100
Latijns Amerika	47	10	11	1	0	5	18	4	12	-7	100
Noord Amerika	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100
Wereldwijd	15	3	8	0	2	6	6	17	40	2	100

1 De bestedingen in deze regio beslaan minder dan 1% van het totaal en vertekenen derhalve het beeld.

In Latijns Amerika is een duidelijke focus op armoedebestrijding, *gender* en biodiversiteit. De accenten in Afrika liggen op armoedebestrijding en onderwijs. In Azië komt eveneens MDG 1, maar daarnaast MDG 8, sterk naar voren.

# Interne organisatie

## ORGANISATIEONTWIKKELING

**H**et afgelopen jaar stond in het teken van het verder uitwerken van programmatisch werken en de inrichting van de decentrale en centrale werkorganisatie (ProCoDe fase 2). Ook is de aansturing van de medewerkers op operationeel niveau verder uitgewerkt.

### Inrichting centrale organisatie

De werkgroep centraal/decentraal heeft een eerste globale inrichting voorgesteld voor de organisatie in Nederland. Het doel was om dit in de loop van 2009 verder uit te werken, maar eind 2008 bleek er grote behoefte aan een versnelling van dit proces zodat medewerkers duidelijkheid zouden krijgen over hun toekomstmogelijkheden binnen de centrale organisatie. Daarom besloot de directie besloten het proces rondom inrichting ICCO Utrecht met een half jaar te vervoegen.

In 2008 is besloten om over te gaan op een nieuw bestuursmodel, te weten met een raad van toezicht. Dit nieuwe model is begin 2009 daadwerkelijk juridisch geïmplementeerd. De voorbereidingen voor de benoeming van een tweede lid van de raad van bestuur zijn in 2008 gestart, een benoeming volgt in 2009.

### Inrichting decentrale organisatie

Er is een basisontwerp gemaakt voor de eerste vier decentrale werkorganisaties inclusief de benodigde functies (*regional manager, program officer, finance officer*). De regional managers zijn geworven en aangesteld evenals de *program officer* en *finance officer*. Een deel van deze medewerkers is vanuit de Utrecht-organisatie aangesteld, het grootste deel is geworven in de regio.

De afdeling P&O heeft richtlijnen geschreven voor de *human resources* geschreven, waarvan de verdere operationele uitwerking gedifferentieerd naar elke regio in 2009 zal plaatsvinden. Tevens zijn er richtlijnen vastgesteld over de financiële en administratieve organisatie.

### Personele gevolgen decentralisatie

Vanwege de grote personele gevolgen van de decentralisatie zijn in 2008 diverse activiteiten gestart om medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden. Desondanks blijft onzekerheid over de toekomst een zorg bij medewerkers. Actieve communicatie rondom het ProCoDe-proces via verschillende werkvormen is van groot belang gebleken. Daartoe is een speciale werkgroep opgericht met deelnemers uit de gehele organisatie.

Een van de belangrijkste activiteiten was de onderhandeling met de vakbonden voor een Sociaal Plan dat zal ingaan eind 2009 (start fase 3 ProCoDe). De verwachting is dat midden 2009 het Sociaal Plan afgerond zal zijn. Tot fase 3 ProCoDe van start gaat is de Memorandum of Understanding (MoU) van toepassing voor medewerkers die betrokken zijn bij de pilots. Dit is een met de ondernemingsraad overeengekomen document, waarin de afspraak is gemaakt dat er geen gedwongen ontslagen zullen plaatsvinden tijdens de pilotperiode. Tevens is afgesproken dat medewerkers die hun werk overgedragen hebben aan de regionale werkorganisaties passend werk wordt aangeboden tijdens de looptijd van het MoU. Daarna zal het sociaal plan van toepassing zijn.

Een intern mobiliteitsbureau is ontwikkeld waarbij leidinggevenden en de ondernemingsraad betrokken zijn geweest. Het doel van is om medewerkers te ondersteunen bij het vinden van nieuw werk, binnen of buiten ICCO. Het mobiliteitsbureau is sinds 1 januari 2009 open, zodat medewerkers die zich willen oriënteren



**Tabel 4.1. Formatie/Bezetting, inclusief medewerkers op projectbasis, exclusief stage en ziektevervang**

Formatie/Bezetting	Aantal	Percentage
Totaal aantal Fte*	229	
vaste bezetting (in aantallen)**	237	77%
tijdelijke bezetting (in aantallen)**	71	23%
personeel in dienst**	85	28%
personeel uit dienst**	90	29%
Totaal aantal medewerkers	308	

\*\* incl. stage en ziektevervang

	Aantal			Percentage	
	M	V	Totaal	M	V
Directie	3	2	5	60	40
Management	9	1	10	90	10
Middenkader	78	128	206	38	62
Faciliterend	23	64	87	26	74
Totaal	113	195	308	37	63

	Aantal	Percentage
Telewerkers	99	43%

tijdig kunnen starten en de ondersteuning krijgen die zij nodig hebben. Verder voerden leidinggevenden en P&O adviseurs toekomstgesprekken met medewerkers. Tijdens dit gesprek wordt besproken hoe de medewerker het ProCoDe-proces beleeft, welke zorgen er zijn, welke toekomstmogelijkheden hij ziet en aan welke ondersteuning behoefte is.

### Aansturing medewerkers

Besloten is om de programmacoördinatoren en enkele managementassistentfuncties binnen de buitenlandafdelingen te formaliseren tot hiërarchisch leidinggevende functies. Op deze wijze kunnen coördinatoren beter sturing geven aan hun team. Vervolgens is op verzoek van deze groep zelf en in overleg met hun leidinggevenden een *management development*-traject ontwikkeld. Dit programma is eind 2008 van start gegaan en loopt tot en met het eerste trimester 2009. Voor de leidinggevenden in de buitenlandafdeling is het van groot belang dat zij over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om een goede invulling te geven aan hun rol en positie binnen het veranderings-traject.

Een extern bureau voerde een evaluatie uit van de gesprekscyclus van 2007. De hieruit voortgekomen belangrijkste aanbevelingen waren het handhaven van de koppeling beoordeling en beloning, het

introduceren van een vijfpuntschaal en het blijven benadrukken van het voeren van alle gesprekken. Zowel door directie als ondernemingsraad is dit advies overgenomen.

### Studio

In 2008 heeft de Studio een gezicht gekregen. Vanuit de Studio wordt Leren & Ontwikkelen gestimuleerd en georganiseerd. Op verzoek van het management richtte het eerste product van de Studio ('Veranderen, Verlies en Winst') zich op het ondersteunen van medewerkers werkzaam in een organisatie in verandering. Daarnaast zijn veel voorbereidingen geweest om het Leren & Ontwikkelen in de regionale werkorganisaties te ondersteunen. Leer- en ontwikkelactiviteiten worden zoveel mogelijk onder de noemer 'Studio' aangeboden.

### Verzuimpercentage

Het verzuimpercentage is in 2008 gedaald van 3,69% tot 3,42% (berekend volgens de NIA-methode).

### Kwaliteit en control

Het stuk over control wordt beschreven bij de jaarrekening.

ICCO bewaakt de kwaliteit van de bedrijfsprocessen via een volgens ISO 9001:2000 gecertificeerd kwaliteits-

Ziekteverzuim						
Ziekteverzuimpercentage 2008						
	Totaal	Kort	Middel	Lang	Zeer Lang	Extreem lang
NIA-methode, peildatum 4-03-2009	3,42	33,2	14,9	9,4	24,9	17,5

NIA-methode
kort
korter dan 8 kalenderdagen
middel
langer dan 7 en korter dan 43 kalenderdagen
lang
langer dan 42 en korter dan 92 kalenderdagen
zeer lang
langer dan 91 en korter dan 183 kalenderdagen
extreem lang
langer dan 182 kalenderdagen

managementsysteem. De belangrijkste activiteiten en resultaten in 2008 waren op te splitsen in twee groepen, de reguliere activiteiten en activiteiten ter ondersteuning van de organisatieveranderingen. De belangrijkste reguliere activiteiten en resultaten waren:

- realisatie van de geplande reguliere controles horend bij het kwaliteitsmanagementsysteem, zoals interne en externe audits, dossiercontroles en *management review*;
- bespreking van de resultaten van deze reguliere controles door directie en MT resulterend in verbeteracties;
- het uitvoeren van de verbeteracties en het bewaken van de realisatie en effectiviteit van deze acties;
- het onderhoud van het kwaliteitshandboek waarin ICCO's belangrijkste processen zijn beschreven.

De belangrijkste activiteiten en resultaten ter ondersteuning van de organisatieveranderingen waren:

- Het voorbereiden van een wezenlijke aanpassing in de inrichting van ICCO's kwaliteitssysteem en -handboek. Hiertoe zijn ICCO's hoofdprocessen in kaart gebracht en beschreven in een procesmodel dat voortaan de basis vormt voor het kwaliteitshandboek en voor andere elementen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Resultaat is dat het kwaliteitssysteem en -handboek snel en makkelijk inzicht geven in wat ICCO als organisatie allemaal doet, waar deze processen plaatshebben en wie

ervoor verantwoordelijk is. In de complexe decentrale organisatie is dit onmisbaar. Voorheen bevatte het kwaliteitshandboek veel details, maar te weinig overzicht.

- Voorbereidingen zijn getroffen om het kwaliteitshandboek op een andere wijze te presenteren. Doel is dat het kwaliteitshandboek eind 2009 voor medewerkers in Nederland en daarbuiten de centrale plaats is voor informatie over werkprocessen en werkinstructies. Hiermee wordt het handboek een belangrijk instrument om de werkprocessen op de diverse locaties op elkaar af te stemmen en de kwaliteit te waarborgen.
- In 2008 is in kaart gebracht aan welke eisen het kwaliteitsmanagementsysteem moet voldoen voor ISO-certificatie van de decentrale organisatie. De afdeling Kwaliteit & Control heeft deze eisen opgenomen in het kwaliteitsjaarplan voor 2009 en is vervolgens een offerte traject gestart voor een externe certificeerder die hieraan kan voldoen. Begin 2009 is een nieuwe certificeerder gekozen.

### Veiligheid

Het afgelopen jaar is het veiligheidsbeleid verder verankerd in het werk van ICCO & Kerk in Actie. In 2009 zal het veiligheidsbeleid verder aangescherpt worden. Het veiligheidsloket wordt uitgebreid tot twee veiligheidsadviseurs, een fulltime en een parttime (0.2 fte).



Foto: Hanan Nhas/ICCO

### Trainingen

In de veiligheidstraining voor dienstreizigers en uitgezondenen bij het Centre for Safety and Development zijn goede resultaten behaald:

- 91 stafleden en 18 uitgezondenen volgden een basiscursus veiligheid (100 stafleden in 2007 en 40 in 2006; qua uitgezondenen twee keer 30).
- 'security management op veldkantoorniveau' werd door 2 veldkantoorleden gevolgd (2007: 2; 2006: 4).
- 'security management op hoofdkantoorniveau' door 10 leidinggevendenden (2007: 6; 2006: 12).
- 8 vrouwelijke stafleden volgden een cursus over veiligheid specifiek voor vrouwen (in 2007: 25).
- 79 jongeren in het Together-programma volgden een veiligheidstraining voor hun reizen naar het Zuiden in het kader van groepsreizen of als vrijwilliger.
- 12 partners van Impulsis volgden een eendagsveiligheidstraining.

Daarnaast werden interne trainingen verzorgd voor nieuwe staf en stafleden met weinig reiservaring. Voor drie HBO-opleidingen journalistiek werd een basis veiligheidstraining verzorgd in het kader van het *Beyond your World*-programma. Ook aan journalisten en

een actrice die op reis gingen naar risicolanden met ICCO-delegaties werden veiligheidstrainingen gegeven.

### Incident respons

In tientallen gevallen greep het hoofdkantoor in bij incidenten, variërend van extra veiligheidsmaatregelen tot annulering van de dienstreis, van evacuatie tot traumabehandeling. In 2008 werden 37 incidenten geregistreerd, bijna 50% meer dan in 2007 (26). Dit valt deels te verklaren doordat betrokkenen beter registreerden, maar vooral ook door meer politieke onrust in diverse landen en toegenomen criminaliteit. Uit de analyse van de gerapporteerde incidenten bleek dat uitgezondenen de meeste risico's lopen in problemen te komen (dienstreizigers relatief weinig). De meeste incidenten vinden plaats in Afrika (50%). De meest voorkomende incidenten waren bedreigingen en militaire of politieke onlusten, die noopten tot relocatie, evacuatie of onderduiken, waarbij meestal uitgezondenen betrokkenen waren, of tot uitstel of omleiding van dienstreis door stafleden. Ook werden tien berovingen en overvallen gerapporteerd. Daarnaast werd in een

aantal gevallen aanvullende beschermingsmaatregelen genomen, bijvoorbeeld ter voorkoming van inbraak of overval bij veldkantoren. Er werden vele waarschuwingen gegeven voor landen waar uitgezonden en dienstreizigers in gevaar dreigden te komen door onlusten of bedreigingen.

#### **Veiligheidsplannen**

Voor alle landen waar ICCO en Kerk in Actie actief zijn, werden veiligheidsplannen geschreven en onderhouden.

#### **Netwerken**

De veiligheidsadviseur van ICCO heeft in 2008 het voorzitterschap van het Dutch Security Network (DSN) aangehouden. Binnen dit netwerk werden drie themadagen georganiseerd met twintig Nederlandse ngo's, waaronder MSF, Rode Kruis en de medefinancieringsorganisaties. Namens het DSN en ICCO zat de veiligheidsadviseur in het European Inter-Agency Security Forum (EISF) waarvoor drie bijeenkomsten bezocht

werden. Binnen ACT International is de Security Advisory Group (SAG) opgericht, die in 2008 een set Security Guidelines en Principles ontwikkelde voor nationale partnerorganisaties en internationale lidorganisaties. Ook is intensieve samenwerking opgebouwd en zijn veiligheidsplannen, -trainingen en beleidsstukken uitgewisseld.

#### **Uitzendingen**

De afdeling personele samenwerking is geïntegreerd in de programma-afdelingen en een deel van de taken werd bij bedrijfsvoering ondergebracht. De herverdeling van taken is beleidsmatig (capaciteitsontwikkeling), operationeel (personele inzet en uitzendingen) en financieel administratief geregeld. ICCO kent verschillende vormen van uitzendingen: starters, junior deskundigen en reguliere uitzendingen. De laatste categorie wordt via door ICCO of door PSO gefinancierd. Door de afname van de bijdrage van PSO sinds 2007 en de verdere ontwikkeling van ProCoDe nam het aantal PSO- uitgezonden verder af. Het aantal uitgezonden medewerkers op ICCO-contract en het aantal lokaal aangenomen medewerkers is gestegen.

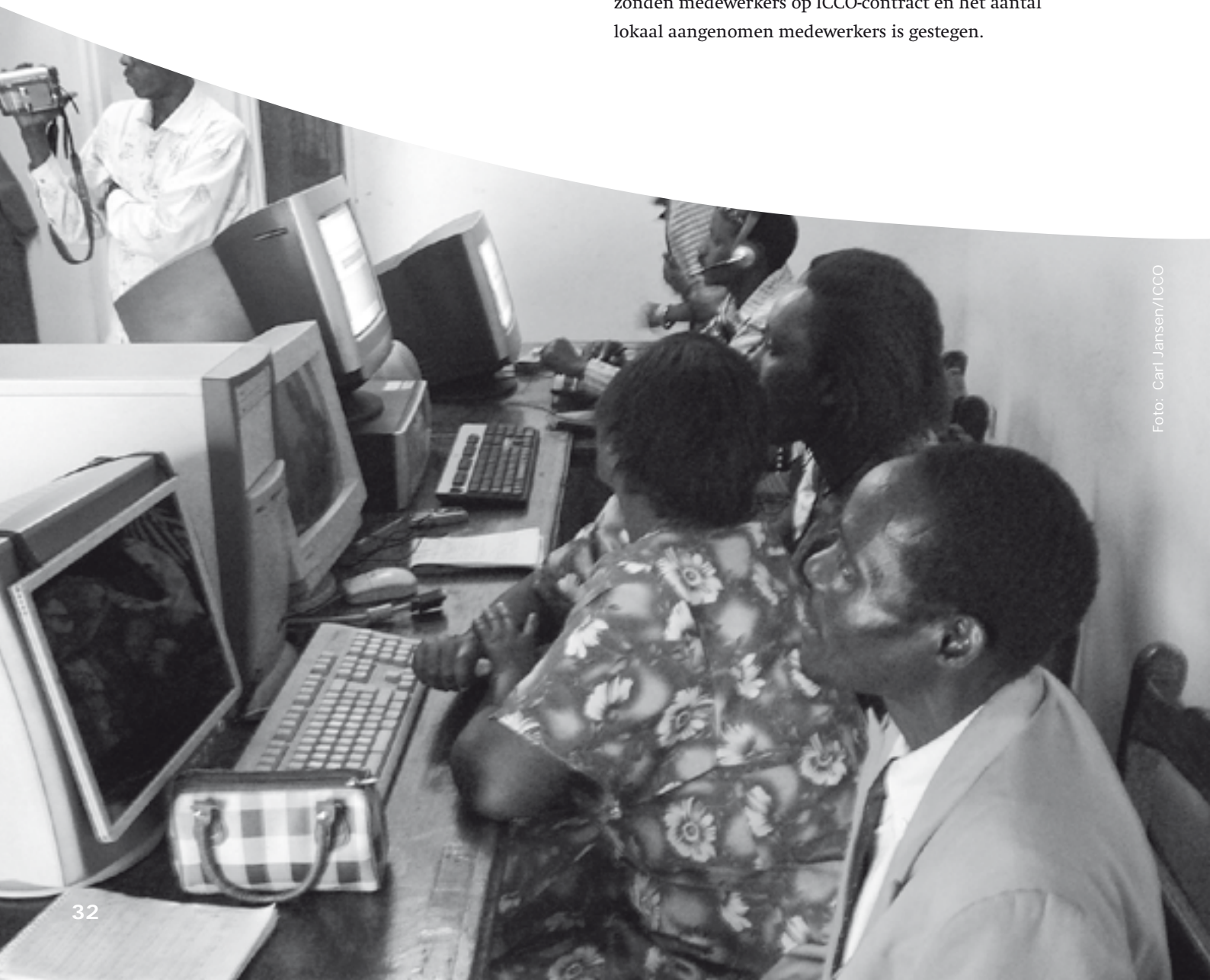


Foto: Carl Jansen/ICCO

## MONITORING EN EVALUATIE

### Inleiding

Na een eerste jaar werken met het monitoringsprotocol bleek er behoefte aan nadere verduidelijking van de gestelde streefwaarden. De aandacht die binnen C&L aan betere monitoring van lobbytrajecten besteed is, heeft geresulteerd in een eerste set instrumenten hiervoor die in 2008 uitgetest zijn.

### Monitoring en evaluatie op partnerniveau

#### Het monitoringsprotocol van de alliantie

Het monitoringsprotocol vormt de ruggengraat van het M&E-systeem van de alliantie. Met ingang van de huidige bedrijfsplanperiode is de alliantie er mee aan de slag gegaan en laat ze haar resultaten zien aan de hand van doelstellingen en indicatoren die in het monitoringsprotocol genoemd staan. In het eerste jaar was de alliantie druk bezig zich de systematiek eigen te maken, de indicatoren te operationaliseren en streefwaarden scherper te stellen. In 2008 is er een duidelijke kwaliteitsslag gemaakt, dankzij een voortzetting van trainingen, beschikbaarheid van instructiedocumenten en ondersteuning voor stafleden op dit terrein.

ICCO heeft in PSO-verband bijgedragen aan een onderzoek naar de effectiviteit van het monitoringsprotocol. De resultaten van dat onderzoek – gehouden onder ontvangers van MFS-gelden – sluiten grotendeels aan bij de ervaringen van de ICCO-alliantie zelf: de kracht van het instrument ligt in het verhelderen van de eigen doelstellingen, strategieën en interventies en van de resultaten die men op diverse niveau's boekt.

De organisatiescan is aangepast en ingevoerd. Dit geeft informatie over 17 organisatiekenmerken verdeeld over 4 categorieën: missie & strategie, interne organisatie, programma's en projecten en *linking & learning*. De scan maakt kwaliteiten (en risico's) bij een partner inzichtelijk en dient als basis voor eventuele verbeteringen.

### Projectevaluaties

ICCO hecht eraan dat projectevaluaties onderdeel zijn van de PME-cyclus van de partnerorganisaties. Dit betekent dat de partnerorganisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze evaluaties. In 2008 voerden partnerorganisaties 110 evaluaties uit over de organisaties en hun activiteiten, ter waarde van 22 miljoen euro. Daarnaast waren partnerorganisaties betrokken



Foto: Susan Mujijs/ICCO

bij grotere evaluaties van ICCO en bij de Partos programma-evaluaties.

### Uitvoering

De indeling naar thema's van de projectevaluaties is als volgt: toegang tot basisvoorzieningen 28, duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling 39 en democratisering & vredesopbouw 40. Indeling naar regio's geeft het volgende beeld: 47 bij Afrika en Midden-Oosten, 32 bij Latijns Amerika en 28 bij Azië en Oceanië. De 40% van de partnerorganisaties stelden zelf de Terms of Reference op (ingevuld voor 93 evaluaties). Voor iets meer dan de helft van de evaluaties was het opstellen hiervan een coproductie tussen de partnerorganisatie en ICCO en in minder dan 10% van de evaluaties stelde ICCO zelf de Terms of Reference op. Meer dan 80% van de evaluaties is uitgevoerd door externe consultants. Van de ander evaluaties werden er 9 door partnerorganisaties zelf uitgevoerd, en 9 met externe begeleiding. Drie evaluaties werden op een andere wijze uitgevoerd. De doelstelling van de evaluaties varieerde. Van de beoordeelde evaluaties (108) was in bijna de helft (46%) van de gevallen het beoordelen



van effectiviteit het doel. Een kwart van de evaluaties onderzocht de relevantie van de activiteiten, 10 procent keek naar duurzaamheid en negen procent naar efficiëntie.

### Verwerking

Om zicht te krijgen op de kwaliteit van de project-evaluaties worden deze door de relatiebeheerders van ICCO beoordeeld aan de hand van een standaard beoordelingsformulier. Vragen op het formulier gaan in op de kwaliteit van de evaluatie, kwaliteit, relevantie en effectiviteit van de programma's van de partnerorganisatie en de follow-up die aan de evaluatie gegeven wordt. Deze praktijk kan vragen oproepen over de onafhankelijkheid van de toetsing. We kiezen er voor om een cultuur van vertrouwen en leren te stimuleren, waarbij men open kan zijn over tegenvallende resultaten. Om die reden wordt beoordeling van project-evaluaties door de relatiebeheerder zelf gehanteerd.

De relatiebeheerders van ICCO beoordelen de kwaliteit van de projectevaluaties op basis van de Terms of Reference en het evaluatierapport. Ook geven ze een oordeel over de kwaliteit van de partnerorganisatie en de relevantie en effectiviteit van de uitgevoerde programma's van de partners. De beoordeling van de

evaluaties kan zijn: goed, voldoende, twijfelachtig of onvoldoende. Van de beoordeelde evaluaties (77) is de kwaliteit van 91% beoordeeld als voldoende, 9% kreeg een twijfelachtig of onvoldoende oordeel.

Het oordeel van de evaluaties (77) over de partnerorganisaties was in 53% goed of uitstekend, van dertig procent was dit 'voldoende' en bij 6% 'onvoldoende'. Twee organisaties krijgen op basis van deze evaluatie externe begeleiding. Voor drie andere evaluaties is nog geen besluit genomen over het vervolg van de financiering.

Het werk van de partnerorganisaties komt in 83% van de evaluaties (77) als relevant naar voren, 10% is als matig beoordeeld. Bij de overige 5 evaluaties was relevantie geen onderwerp van de evaluatie. De effectiviteit van het werk werd in 48% van de evaluaties als goed beoordeeld, in 41% van de evaluaties kwam deze effectiviteit als matig uit de bus en in 5% als onvoldoende.

### Follow up evaluaties door partners en ICCO

De partnerorganisaties waren het in 60% (75 evaluaties) eens met de opbrengst van de evaluatie. 8 organisaties

hadden een andere visie dan de evaluatoren. Van 15 organisaties is op dit moment nog geen reactie binnen. Zestien partnerorganisaties (80 evaluaties) stellen op grond van de evaluatieresultaten hun programma's bij. Elf organisaties riepen zelf externe begeleiding in ter ondersteuning van de organisatie zelf of bij het uitvoeren van hun werk. Aan nog eens 21 organisaties bood ICCO ondersteuning aan. Binnen ICCO zijn 13 evaluaties achtergrond voor de dialoog met partnerorganisaties. De uitkomsten van 19 evaluaties spelen een rol bij de beleidsontwikkeling van de thema's.

#### **Monitoring en evaluatie door partners en ICCO Instrumentariumontwikkeling**

Een up-to-date instrumentarium is de basis voor projectbehandeling. In 2008 zijn alle instrumenten voor de projectcyclus aangepast aan de nieuwe ERP-omgeving waarin de projectadministratie plaatsvindt. Enkele bestaande instrumenten, zoals het contract en het projectplan, zijn in onderhoud genomen. Tevens zijn enkele nieuwe instrumenten ontwikkeld (zoals de jaarafsluitingsbrief en het suppletiecontract), passend bij veranderingen doorgevoerd in het werkproces. Om het ProCoDe proces te kunnen ondersteunen zijn de interne instrumenten klaargemaakt voor de decentralisatie. Alle interne instrumenten zijn vertaald van het Nederlands naar het Engels. In 2008 zijn handleidingen geschreven voor de sjablonen in het ERP-systeem en is

gestart met trainingen voor nieuwe medewerkers (en geïnteresseerde andere medewerkers) op het gebied van Dynamics en het instrumentarium. Ook is een start gemaakt met het opzetten van een uniforme handleiding waarin zowel de werkinstructies als het kwaliteitshandboek modulair (op onderwerp) in terugkomen. Deze handleiding is zo ontworpen dat het zowel kan dienen als naslagwerk en als online trainingsmodule.

#### **Programma-evaluaties in Kwaliteitshuis verband**

De programmaevaluatie conflicttransformatie 'CFAs on the road to conflict transformation' is in 2008 afgerond. Zie voor de inhoud onder het kopje geleerde lessen vredesopbouw. In 2008 is de programmaevaluatie microfinance gestart. De evaluatie wordt uitgevoerd door een consortium onder leiding van Ecorys. De deelnemende organisaties zijn Cordaid, Hivos, OxfamNovib en ICCO. In oktober is de nadere uitwerking van de Terms of Reference vastgesteld. De studie wordt medio 2009 afgerond.

Een Partosevaluatie over Inheemse Volken is nog steeds in het stadium van ontwikkeling van de Terms of Reference. Doel van het onderzoek is te onderzoeken in



welke mate de MFOs en hun partners hebben bijgedragen aan het culturele, economische, sociale en culturele zelf-beschikkingsrecht. De betrokken organisaties (Cordaid, Hivos, OxfamNovib en ICCO) hebben in 2008 een portfolioanalyse uitgevoerd. De diversiteit van de problematiek stelt nogal wat eisen aan de onderzoeksopzet. De les is dat zo'n grote evaluatie anders moet worden voorbereid. Het eindrapport wordt eind 2009 opgeleverd.

### Overige (programma)evaluaties

Naast de Partos programmaevaluaties zijn in 2008 twee lopende programmaevaluaties afgerond, een evaluatie van het Vietnamprogramma en van vocational training. De bevindingen van de Vietnamevaluatie werkten door

in het proces van programmaontwikkeling in Vietnam: in het ICCO-programma komt de nadruk meer op D&V thema's als participatie en democratisering te liggen. In plaats van gezamenlijke consultaties met partnerorganisaties vinden nu consultaties per organisatie plaats, zodat alle organisaties zich kunnen uitspreken. De nadruk ligt erop dat maatschappelijke organisaties hun rechten opeisen om zo te democratiseren.

De belangrijkste bevinding van de Technical and Vocational Education and Training (TVET) studie was dat er binnen het onderwijs geen specifiek beleid was voor TVET. Aangeraden werd om relaties te leggen tussen





het onderwijs en DREO-programma's en om meer te investeren in *mainstreaming* van hiv & aids en om te werken met *gender based needs assessments*. Besloten werd géén intensief beleidsontwikkelingstraject te starten op TVET.

In de tweede helft van 2008 is de Mid Term evaluatie van TerraFina gestart. Het veldwerk is uitgevoerd in Rwanda en Mali. Het rapport verschijnt in januari 2009.

In december is de ToR opgesteld voor de Mid Term Review over het lopende bedrijfsplan. Het eindrapport wordt gepresenteerd in september 2009.

### Impactstudie

Een meerjarige evaluatiestudie is de impactstudie die ICCO samen Woord en Daad en Prisma met AMIDST (Universiteit van Amsterdam) en de Tamale universiteit (Noord-Ghana) uitvoert. Het werkplan en de voorgestelde methodologie zijn besproken in een externe referentiegroep, met Anthonie de Kemp (IOB) en Leo de Haan (Afrika studiecentrum). In september is de eerste veldwerkperiode geweest: in drie regio's in Noord-Ghana, Langbinsi en Sandema, en Zuid-Burkina, Tô, is met mannen en vrouwen die de bevolking representeren gesproken over hun ervaring met ontwikkelingsinitiatieven de afgelopen 20-25 jaar. Het synthese rapport van deze eerste fase is door ziekteperikelen nog niet beschikbaar. De tweede veldwerkperiode is gepland voor februari 2009.

### Partos Kwaliteitshuis

Andere onderdelen van het kwaliteitshuis zijn de peer references, leersessies over specifieke onderwerpen, bijdrage aan de DEK rapportage en de jaarmarkt van het kwaliteitshuis. Over de peer reviews volgt hieronder meer informatie. De reflectiesessie leren van programmaevaluaties was input voor een nieuwe versie van het Plan van Aanpak Gezamenlijke Programma Evaluaties van het Kwaliteitshuis.

### Peer references

In 2008 nam ICCO deel aan de *peer reference* over de verschillende rollen van de programmamedewerker. In alle organisaties is het werk voor de programma's in ontwikkeling, en veel meer op strategisch niveau gericht dan voorheen. Om de uitkomsten nog scherper te krijgen is een kort vervolgonderzoek uitgezet. De tweede review had kwaliteitszorg in een veranderende

context als onderwerp. De medewerkers kwaliteitszorg hebben voornamelijk informatie uitgewisseld over de inrichting van de kwaliteitssystemen van hun organisaties. Afsproken is om de uitwisseling te vervolgen en een vervolgreview te organiseren over de rol en positie van kwaliteitsmanagers in verandertrajecten. Drie overige *peer reviews* die op de planning voor 2008 stonden zijn verplaatst naar begin 2009.

### Samenwerking Aim for Human Rights en Context International

Als resultaat van een proces van twee workshops met medewerkers van zuidelijke mensenrechtenorganisaties uit 3 continenten over PME en impactmeting van mensenrechtenprogramma's is de publicatie 'Learning from Human Rights Programmes'<sup>1</sup> verschenen. Deze 'practical guide' gaat in op effectiviteit en impactmeting van mensenrechtenprogramma's. De specifieke uitdagingen van dit soort programma's komen aan de orde. Het werken in een vaak instabiele politieke context waardoor de relatie tussen activiteiten en eventuele veranderingen moeilijker te leggen is, het feit dat mensenrechtenorganisatie zich op meer dan één verandering richten, vergt een ander aanpak en methodiek en het is lastig om betrouwbare kwalitatieve en kwantitatieve gegevens te krijgen. De eerste guide is aangeboden aan Meryam van den Heuvel, hoofd Directie Mensenrechten van het Directoraat Generaal Internationale Samenwerking.

### Referentiegroep Onderzoek en Ontwikkeling

In 2008 kwam ICCO's referentiegroep onderzoek en evaluatie tweemaal bijeen. Het gebruik van een lineair logframe model, bedoeld om resultaatgericht te evalueren, is niet toereikend. Er moet gezocht worden naar andersoortige instrumenten die recht doen aan complexiteit en die oog hebben voor het onverwachte. Deze groep helpt ICCO om het perspectief op evalueren te verbreden, en tegelijkertijd kritisch na te denken over ontwikkelingen in dit veld.

# De 7 hoofdprogramma's

## 5.1 DUURZAME RECHTVAARDIGE ECONOMISCHE ONTWIKKELING

### Inleiding

**H**et hoofdprogramma Duurzame rechtvaardige Economische Ontwikkeling werkt aan de verbetering van de sociaal-economische positie van kleine producenten, ondernemers en werknemers. Via een verbeterde markttoegang en door verbeterde en meer duurzame marktwerking. Het hoofdprogramma draagt bij aan millenniumdoelstellingen 1, 3, 7 en 8.

Centraal in het programma staat markt- en ketenontwikkeling, zowel in de zuidelijke landen als in internationale ketens. Financiële Diensten en Samenwerking met Bedrijven zijn daar ondersteunend aan. Het programma kent vijf deelprogramma's:

- Lokale Marktontwikkeling (LMO)
- Internationale Markten (IM)
- Financiële Diensten (FD)
- Samenwerking met het Bedrijfsleven (SB)
- Klimaatplan (KP) – inmiddels Fair Climate genoemd

In 2008 is naast deze vijf deelprogramma's de lang verwachte B.V. opgezet, de zogeheten Fair en Sustainable Holding (F&S Holding), die meer bedrijfsmatig en commercieel zal werken binnen de Stichting ICCO. Zo kan slagvaardiger, bedrijfsmatiger en commerciëler gewerkt worden als dat nodig is. De holding is in 2008 opgericht en heeft inmiddels een aantal dochters. Twee uitvoerende dochters zijn gebaseerd op een model rond aan- en verkoop van CO<sub>2</sub>-credits voor klimaatprojecten van partners en anderzijds op adviesdiensten in combinatie met investeringsfondsen in Ethiopië.

Geïntegreerd en deels parallel aan deze vijf deelprogramma's vinden activiteiten plaats in het kader van het capaciteitsontwikkelingsprogramma van de ICCO-alliantie, dat zich richt op capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties en op leren binnen ICCO.

In 2008, het tweede jaar voor de afdeling DREO, werden kansen en beperkingen beter zichtbaar. De vraag en diversiteit is enorm, zowel van partners als externe marktpartijen. De ontwikkelingen gaan snel in de wereld van duurzaamheid, *fair trade*, ketenontwikkeling et cetera. Wil de ICCO-alliantie een speler van betekenis blijven, die wat te bieden heeft aan haar partners en klanten, dan zal ze mee moeten gaan met de ontwikkelingen en trends op de markt. De geformuleerde



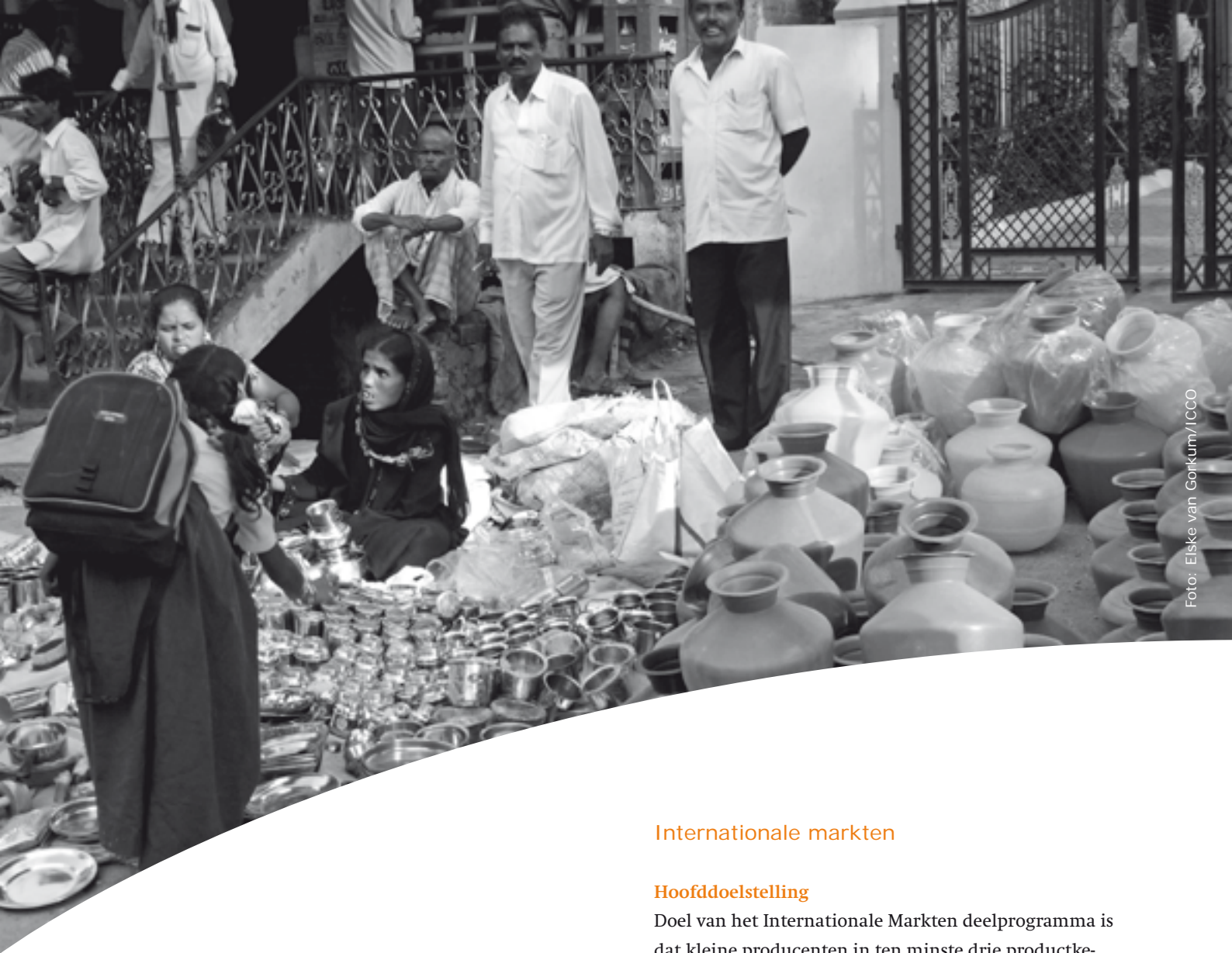


Foto: Eiske van Gorkum/ICCO

DREO-strategie heeft helderheid en samenhang in het kader, de aanpak en de focus van het programma gebracht. Het position paper over samenwerking met het bedrijfsleven en de bijbehorende Code of Conduct heeft onze strategieën richting bedrijven afgebakend.

De afdeling werkte aan leren en capaciteitsopbouw met drie hoofddoelen:

Organisatie ontwikkeling en institutionele ontwikkeling als integraal onderdeel van de programmastrategie; *state of the art* ideeën over eerlijke en duurzame economische ontwikkeling toepassen in de programma's; een institutionele ontwikkelingslijn gericht op het extern verankeren van leren. Via actie-reflectie-groepen en themabijeenkomsten zijn nieuwe inzichten verspreid. Door deelname in AgriProFocus, MicroNed, Organic Exchange, Initiatiefg voor Duurzame Handel is de kennisuitwisseling met verwante organisaties bevorderd.

## Internationale markten

### Hoofddoelstelling

Doel van het Internationale Markten deelprogramma is dat kleine producenten in ten minste drie productketens (fruit, bosproducten, katoen) toegang verwerven tot de internationale markt en waarde toevoegen aan hun producten, waarmee (ook ten opzichte van de positie van werknemers) een structurele verandering in de sector ingezet wordt en hun sociaal-economische positie verbetert. In 2008 is ICCO in aanvulling daarop een *fair trade* programma in Nederland gestart, om producten uit eerlijke handel een groter marktaandeel te helpen verwerven.

### Landen

Benin, Senegal, Ghana, Kameroen, Burkina Faso, Kenia, zuidelijk Afrika, Ethiopië, India, Filippijnen, Papoea-Nieuw-Guinea, Solomonseilanden, zuidelijke Kaukasus, Centraal-Azië, Brazilië, Paraguay, Peru, Bolivia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Suriname.

### Beschrijving van het deelprogramma

Het programma richt zich vooral op ketenopbouw in een internationale markt. We brengen producten van

kleine producenten uit ontwikkelingslanden in de schappen van Westerse bedrijven. Het gaat om sociaal-economische én duurzame producten uit milieuvriendelijke teelt. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van het instrument van onafhankelijke certificering.

De ICCO-alliantie concentreert zich op fruit, katoen en bosproducten (hout, oliën en vetten). Dit zijn voorbeelden van 'traditionele' exportproducten én het zijn belangrijke importproducten voor Noordelijke landen. Vaak zijn productievormen milieubelastend en bestaat er grote sociale onrechtvaardigheid in het productieproces (zoals arbeidsomstandigheden, eerlijke prijzen en margeverdeling in de ketens). In de drie sectoren is sprake van monopolies van grote Westerse bedrijven,

wordt de natuurlijke leefomgeving van mensen geweld aangedaan en krijgt de traditionele bevolking weinig van de opbrengsten van hun land. Tegelijkertijd vereist een internationale markt tamelijk hoge kwaliteit, kwantiteit en regelmatige levering: eisen waaraan kleine producenten moeilijk kunnen voldoen.

Zowel in Noord als Zuid zijn positieve ontwikkelingen in de markt te signaleren. Voor noordelijke bedrijven is het van groot belang om zich te onderscheiden door maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en daarmee klanten aan zich te binden. In het Zuiden ziet men in dat ondernemerschap een uitweg kan zijn uit afhankelijkheid. Kleine producenten hebben vaak een grote achterstand ten opzichte van bestaande multi-



nationals, ook als die uit het Zuiden komen. Het alliantieprogramma draagt bij aan het identificeren en ontwikkelen van afzetmarkten in het Noorden, versterking van lokale producentenorganisaties in het Zuiden en aan het verduurzamen van ketens.

De ICCO-alliantie werkt programmatisch aan:

1. (Lokale en) internationale markt- en ketenontwikkeling
  - het creëren van toegevoegde waarde in het Zuiden zelf;
  - verbetering van positie en arbeidsomstandigheden van (agro-industriële) werknemers
2. Randvoorwaarden voor markt- en ketenontwikkeling
  - versterking van de dienstverlening voor (niet landbouw) bedrijfsontwikkeling, marktontwikkeling en ondernemerschap;
  - gebruik van instrumenten als rurale microfinanciering en fundengineering
3. Internationale coderings- en certificeringssystemen binnen mainstream markten
4. Intensievere samenwerking met het bedrijfsleven in de ketens via multi-actor partnerschappen binnen de keten
5. Uitwisseling en ontwikkeling van kennis en expertise.

### Voortgang

Het programma internationale markten kent een redelijke tot goede voortgang. De uitdaging zit in het behalen van de kwalitatieve criteria. De aantallen halen we, maar de vraag is of we inderdaad een duurzame handelsrelatie tussen een producent en een afnemer bereiken in de relatief korte bedrijfsplanperiode.

### Fruit

Er is voortgang geboekt in de samenwerking met bedrijven. Zo leverden Senegaleze mangoproducenten aan Albert Heijn, waarmee de producenten een nieuwe markt openden. Ook via meer gespecialiseerde bedrijven, zoals het *fair trade* bedrijf FTO, hebben producenten van *fair trade* sap en wijn hun marktaandeel vergroot. Naast vergrote markttoegang worden de bedrijven in het Zuiden sterker, wat op langere termijn betere handelsafspraken mogelijk maakt. Zo zijn in Noord-Perú producentenorganisaties gestart met de export van bananen en verwerkt fruit naar Europese afnemers, met *fair trade* en/of organic certificering.

ICCO zoekt naar nieuwe mogelijkheden voor samenwerking en eigendomsstructuren. Zo heeft ICCO in 2008 Fairconnect ondersteund bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijfsmodel. Fairconnect is een bedrijf waarvan diverse spelers in de fruitketen mede-eigenaar kunnen worden, zoals producenten in het Zuiden, partijen in het proces van verwerking en afzet, en consumenten. Fairconnect garandeert zowel *organic* als *fair trade* voorwaarden, en lekkere producten. Fairconnect verbindt consumenten en bedrijven die samenwerken aan een gezonde en duurzame wereld.

De positie en arbeidsomstandigheden van werknemers bij commerciële en multinationale fruitbedrijven, behoeven meer aandacht. De steun aan vakbonden, gericht op arbeiders op plantages, werd in 2008 voortgezet. Evenals de samenwerking met Bananalink.

Partners als Fair Match Support (FMS), Technical Assistance for Sustainable Trade and Environment (TASTE), *fair trade* Original (FTO) en ook regionale initiatieven als CAM/Visão Mundial (dienstverleners in Noordoost-Brazilië voor bedrijfsontwikkeling) hebben zich gespecialiseerd in bedrijfsontwikkeling en ketenfacilitatie en met goed resultaat. Ongeveer 35 producenten hebben hierdoor een sterkere positie in de keten verkregen.

Uit cijfers blijkt dat het aantal licenties, volume, value, marktaandeel van certified *fair trade* op de Nederlandse markt toeneemt.

### Bosproducten

In 2008 werkten 9 producenten aan schaalvergroting in productie en marketing, 2 producenten werkten aan waardetoevoeging in de keten en 5 aan multifunctioneel gebruik van het bos. Daarmee hebben we de doelstellingen cijfermatig ruim gehaald. Bij 2 houtproducenten in Kameroen is onvoldoende zicht op een succesvolle economische ontwikkeling. In het bossenprogramma zijn nieuwe houtproducentenorganisaties betrokken in Guatemala en Brazilië. In Brazilië droeg CTA bij aan een nieuwe boswet waarin beheer- en gebruiksrechten van lokale gemeenschappen en kleine boseigenaren zijn vastgelegd.

De relatie tussen Forescom en Burgland kozijnen is niet duurzaam gebleken. Dat lag aan de managementveranderingen waartoe Forescom in de zomer van 2008 besloot en aan het besluit van Burgland om zich tot



Foto: Eliske van Gorkum/ICCO

houtverwerking te beperken en zich niet verder te wagen op het voor hen nieuwe pad van importeur. We wachten nu eerst af hoe Forescom de interne organisatie structureert. Voor niet-hout bosproducten hebben we in Guatemala een opkoper gevonden voor Xate (palmsblad, groendecoratie) waarmee we in 2009 de eerste resultaten bereiken. In Liberia is in 2008 verder onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor economische ontwikkeling met allanblackia. Dit leidde tot het besluit om samen met Unilever en een internationaal consortium van ngo's kleinschalige plantageaanplant te beginnen, gecombineerd met cacao. Het Ghanese ASNAPP heeft een verkenning gedaan in Liberia voor de verbouw van producten als peper. In 2009 zullen 800 kleine boeren zwarte peper en 600 kleine boeren 'bird eye chillies' gaan verbouwen.

De ICCO-alliantie heeft het voor 6 kleine houtproducenten uit 3 werelddelen mogelijk gemaakt om deel te nemen aan de algemene ledenvergadering van de FSC in Zuid-Afrika. Daarnaast heeft ICCO, samen met WWF International en FSC International, twee bijeenkomsten georganiseerd om de certificeringsregels efficiënter te maken voor kleine producenten. Voorlopig resultaat is dat FSC een keur aan moties heeft geaccepteerd

om kleine producenten meer te doen aansluiten bij hun dagelijkse praktijk om efficiënter en duurzaam te produceren.

Op het gebied van beleidsbeïnvloeding heeft het bossenprogramma zich in 2008 vooral gericht op *fair trade* FSC. Op basis van een rapport van IIED, dat ICCO initieerde en financierde, hebben FLO en FSC besloten aan een standaard te werken die de twee systemen bijeenbrengt. In 2009 zal dit project starten. Bovendien is opnieuw met Milieudefensie gewerkt aan het onder de aandacht brengen van de noodzaak van en de bestaande ideeën voor flankerend beleid voor goed hout.

#### **Katoen**

In 2008 werd in het katoenprogramma met 9 producentenorganisaties gewerkt aan schaalvergroting in productie en marketing van biologische en *fair trade* katoen. Grof geschat werden hierdoor ruim 26.000 producenten bereikt. In de lopende projecten in West-Afrika (14.000 producenten) die ICCO samen met de Zwitserse organisatie Helvetas uitvoert zit groei. In India werkt ICCO met 7500 producenten en in Centraal-Azië met zo'n 1500 producenten. Het lopende project Chetna (India) is in 2008 gegroeid tot 7500 aangesloten katoenproducenten, die hun katoen voor de juiste prijs verkopen.

In India zijn vragen gesteld omtrent de integriteit van de biologische katoen certificering en projecten die hun biokatoen voor lagere prijzen aanbieden. Solidaridad, Organic Exchange en ICCO hebben in 2008 besloten om een externe partij in te huren voor een onafhankelijk onderzoek. Hiervan worden de resultaten in 2009 gepresenteerd.

In Kirgizië en Tadzjikistan is samen met Helvetas de eerste fase gestart voor de opzet voor biologische en *fair trade* katoenketens. De katoensector in Paraguay had het al moeilijk en heeft t eind 2008 nog moeilijker gekregen vanwege de financiële crisis.

Via het Farm Development Programma van Organic Exchange en ICCO werden in 2008 ongeveer 80 biologische katoenproducenten ondersteund. Hierdoor is veel kennis uitgewisseld ter verbetering van de bodemvruchtbaarheid, pestcontrole en markttoegang.

Max Havelaar heeft in 2008 *fair trade* katoen in Nederland geïntroduceerd. Dat versterkte het imago van *fair trade* katoen, maar het uiteindelijke consumentenbereik was lager dan verwacht. Het aantal leden van het Better Cotton Initiatief (BCI) groeide, waaruit blijkt dat het bedrijfsleven op zoek is naar nieuwe instrumenten ter verduurzaming van de keten. De startbijeenkomst die BCI organiseerde was druk bezocht door grote ondernemingen zoals Marks&Spencer en Wal Mart en Ikea, als onderdeel van BCI.

De economische crisis heeft een enorm effect op de textielindustrie. Op sommige dagen ligt de hele katoenmarkt stil. De voorgenomen plannen van bedrijven om biologische katoen te verwerken in de collecties lijkt hier tot nu toe nog niet onder te lijden maar 2009 wordt een spannend jaar.

#### **Fair trade Nederland**

In 2008 is een project gestart rond samenwerking tussen de *fair trade* organisaties in Nederland waarmee ICCO samenwerkt. De samenwerking *fair trade* zal uiteindelijk een plek vinden binnen het programma *fair trade* dat in ontwikkeling is. De doelen van deze samenwerking zijn: positieversterking van de *fair trade* Sector in Nederland, omzet vergroten binnen de sector, *fair trade* een meer prominente plaats in Nederland geven (meer bedrijven verkopen *fair trade* producten). Het is uniek dat op deze manier wordt samengewerkt. In de samenwerking tussen de *fair trade* organisaties

geldt het principe: hoe kun je, door een gezamenlijke strategie te ontwikkelen en die breed in te zetten, de sector versterken. Er is besloten om eerst in klein verband een gezamenlijke lijn te ontwerpen en daarna uit te breiden.

#### **Diversen**

ICCO maakt deel uit van het sojaplatform. ICCO heeft haar deelname aangescherpt in 2008. Aangezien er binnen het IM programma ingezet wordt op verbeterde toegang tot internationale markten en herkenbare en duurzame codes en certificering daar een onderdeel van is, heeft ICCO ingezet op het verstevigen van ISEAL. Dit platform voor standaarden zoals FLO, FSC, IFOAM en MSC biedt ruimte voor daadwerkelijke verbetertrajecten bij platformleden. Resultaten: verbeteringen van hoe kwalitatief goede inspecties te organiseren (aangepaste opleidingen voor inspecteurs, aangescherpte controle op de kwaliteit van inspecties). Verder werd gewerkt aan het zo toegankelijk mogelijk houden van certificaten voor met name kleine producenten. Duo-inspecties kunnen de kosten aanzienlijk naar beneden brengen en de eerste proeven met gecombineerde inspecties hebben in 2008 plaatsgevonden. Daarnaast is er een samenwerkingsrelatie met leden van ISEAL gestart zoals de pilot tussen FLO en FSC om te komen tot gezamenlijke inspecties aangezien er belangstelling in de markt is ontstaan voor houtproducten uit gemeenschappelijk beheerde bossen. Een projectplan is opgesteld, taken verdeeld tussen het FLO en FSC kantoor en een projectleider aangesteld.

#### **Voorbeelden van succes**

##### **Fruit**

In 2008 hebben zes producentenorganisaties in Brazilië een steviger positie op de markt verworven. De producenten zorgen voor goede mango, of een jam of compote, die aan hygiëne-eisen voldoet. Boeren samenbrengen om een kwalitatief goed product en voldoende volume te leveren vraagt om het versterken van organisatieprocessen en bedrijfsplanning. CAM, een dienstverlener voor bedrijfsontwikkeling, helpt deze organisaties op weg. Daarna verfijnt Visao Mundial samen met CAM de bedrijfsvoering, vermarkting en ketenontwikkeling. Eind 2008 lag er bij allemaal een goed bedrijfsplan, van waaruit in 2009 gewerkt kan worden naar product- en procesverbetering.

De ene organisatie richt zich op de bio markt, de ander *fair trade*, en een derde kiest bewust meer voor de regionale institutionele markten. Met de eerste resultaten:

6 containers van Manga Brasil naar Europa via Agro-fair, en een stijgend marktaandeel op de Oostenrijkse *fair trade* markt voor Coopercuc. Anderen waren nog niet zo ver. Voor hen stond 2008 in het teken van het ophelderen van organisatiestructuren, juridische bedrijfsvormende kwesties, en ketenanalyses. De ngo, de producenten, het handelsbedrijf en ICCO definieerden in 2008 wie welke rol gaat spelen.

Wat tot de verbeelding blijft spelen is de samenwerking met Albert Heijn. Een deel van de samenwerking betreft meer sociale projecten, die door een percentage van de fruit verkoop van AlbertHeijn wordt mogelijk gemaakt. Maar ook werken we samen met de stichting Fair Match Support (FMS) en Albert Heijn aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van mensen op de grote plantages van de toeleveranciers van Albert Heijn. Na analyse die in december is afgerond, werkt Albert Heijn met al haar telers nu aan een minimale sociale lat (Business Social Compliance Initiative). Een belangrijke stap en mogelijk een interessant initiatief om verder te verfijnen en te vergelijken met andere systemen. In 2009 zullen we samen exploreren hoe de arbeidsomstandigheden nog verder te verbeteren. Ook voor de kleine boer betekende 2008 een eerste succes. Mangoboeren uit Senegal konden hun producten in de schappen van Albert Heijn brengen, door de samenwerking met AH en FMS. Daarbij is een groot aantal mensen van een nieuwe afzetmarkt voorzien.

Organisatiegraad, kwantiteit en kwaliteit, ondernemerschap en zeker ook hygiëne blijven verbeterpunten. De samenwerking tussen een groot bedrijf en ngo's en kleine boeren is voor iedereen nieuw en soms onwennig. Maar goede dialoog leidt tot wederzijds leren en een goede basis voor 2009.

### **Bosproducten**

In Kameroen is in de boswet geregeld dat dorpsgemeenschappen de gemeenschapsbossen in eigen beheer hebben en daarmee ook het recht op de inkomsten uit het bos. In de praktijk hebben gemeenschappen problemen met de vermarkting. Lokale ngo's en het nieuw opgerichte houthandelbedrijf SCNIC werken aan capaciteitsversterking van dorpsgemeenschappen die bedrijfsmatig werken. Daarnaast bemiddelde SCNIC bij de verkoop van gezaagd hout door vraag en aanbod bij elkaar te brengen. In 2008 werd een eerste container hout voor parketvloeren naar Nederland verscheept. ICCO ondersteunde SCNIC en lokale ngo's om ook op

langere termijn meer inkomstenzekerheid voor de gemeenschappen te creëren door een meer bedrijfsmatige houtexploitatie. Om de inkomsten verder te verhogen wordt ingezet op certificering van het bos en niet-hout bosproducten.

### **Katoen**

Met succes heeft het handelshuis Yiriwa in West-Afrika 800 producenten betrokken bij de teelt van biologische katoen, en die verkocht aan AK organics. Dit handelshuis voor katoen en rotatiegewassen is opgezet met het Kit en SNV en het internationaal opererende bedrijf AK Organics. AK Organics handelt in biologisch katoen en rotatiegewassen. De katoenproducenten moeten nog aandeelhouder worden van Yiriwa. Dit is in de katoen een vernieuwende vorm van samenwerking met het bedrijfsleven. Daarnaast is het bijzonder dat AK niet alleen de katoen afneemt maar ook de rotatiegewassen. Voor de meeste biokatoenproducenten is het een groot probleem om hiervoor de afzetkanalen te vinden. ICCO heeft contact met het bedrijfsleven via Organic Exchange en is direct betrokken bij V&D, LaPlace, Maxeda en Macintosh. V&D en LaPlace hebben zich ten doel gesteld in 2009 10% en in 2010 20% meer duurzame producten te hebben. Met Maxeda en Macintosh onderzoeken we wat ICCO kan bieden om deze ambities waar te maken.

### **Fair trade Nederland**

Een succes in 2008 van het *fair trade* programma is dat we een gezamenlijk strategische aanpak hebben opgesteld. Alle deelnemende partijen zijn akkoord. Ook succesvol zijn de werkgroepen waarin de gezamenlijke doelstellingen (versterken van de FT sector, omzet vergroten) worden vertaald in handelingsperspectief. De Wereldwinkels zijn in 2008 opnieuw uitgeroepen tot de beste winkelketen in de categorie 'giftshops'. ICCO's ondersteuning van Fair Support in de opzet van professionalisering en marketing van de Wereldwinkels heeft ertoe bijgedragen dat een dergelijke profilering kon plaatsvinden.

### **Certificering**

De financiering van een strategische heroriëntatie bij FLO leidde tot een nieuwe organisatiestructuur en een nieuwe managementaanpak op het hoofdkantoor in Bonn. De besluitvorming rondom standaarden en beleid is gelijkkelijk tussen alle belanghebbenden, bedrijfsprocessen zijn meer open, de communicatie is verbeterd en procedures voor het uitwerken en aanne-



men van nieuwe standaarden zijn verkort. In 2009 leidt dit tot het verdere verbeteringen voor gebruikers van het certificaat.

### Minder succesvol

#### Fruit

Minder succesvol was ons streven om in Peru tot een programma te komen. Door de zwaar gepolitiseerde context, belangen van gevestigde multinationals en een negatieve wisselwerking tussen gecertificeerde en niet gecertificeerde *fair trade* initiatieven bleek het moeilijk om tot verdere programma vorming te komen. Het programma moet vlees op de botten krijgen met de partners. De vraag is wie voldoende vertrouwen heeft en voldoende onafhankelijk is om 'bruggenbouwer' te zijn. Naast dialoog en analyse met lokale betrokkenen als Meda, AVSF en Taste (een Nederlands adviesbureau voor duurzame handel en milieu) denken we over hoe te opereren zodat er meerwaarde bereikt wordt.

#### Bosproducten

Op de Salomonseilanden is de ondersteuning van ICCO aan een initiatief van diverse ngo's (VETE), gericht op het op de markt brengen van hout uit kleinschalige productie van bosgemeenschappen, met aandacht voor verbetering van de productie en de duurzaamheid niet van de grond gekomen. De ngo worstelde met falend en onbetrouwbaar management, ontbreken van ondernemerschap in productie en handel, ontbreken van onafhankelijke controle op sociale en ecologische duurzaamheid, bijvoorbeeld door een FSC certificering (het project had een niet-onafhankelijke certificering als opstap naar FSC). Het bestuur bleek niet in staat om adequaat management aan te stellen. In de hoop op verbetering bracht ICCO ze in contact met de meer succesvolle partner FORCERT uit Papoea-Nieuw-Guinea. Helaas kwam de verbetering niet tot stand, waarna ICCO de financiering heeft beëindigd. Een belangrijke les is dat bestaande bedrijven (in plaats van ngo's) als tussenhandelaren moeten worden ingeschakeld om een handelsketen succesvol te laten zijn.

#### Katoen

Het in 2008 gekozen model van Better Cotton Initiative (BCI) leverde geen duidelijke bijdrage aan de inkomensverbetering van de producenten. De principes van BCI ter verbetering van de katoen op milieu en op sociaal gebied zijn goed (wat op zichzelf een resultaat is), maar bedrijven willen niet investeren. BCI wil een fonds oprichten voor educatie. Daarin doneren vooral ngo's.

### Samenwerking

#### Fruit

Door de samenwerkingen in de ketens (met producentenorganisaties, verwerkende bedrijven, importeurs, Albert Heijn, FTO, Agrofair, Oraibi, en regionaal zoals Fruteq, Waff in Afrika, of via Meda in Peruaanse supermarkten) ontstaat bewustzijn dat eerlijker handelsverhoudingen voor iedereen wat opleveren. Voor de producentenorganisaties kunnen zo betere voorwaarden gecreëerd worden. Het levert ze een duurzamer perspectief op als een erkende speler in de keten en een verbetering van hun inkomens.

Samenwerking gestart met kennisplatform, bijvoorbeeld via een Agriprofocus meeting rondom contractteelt. Ook is met Agriprofocus, de WUR, Agrofair en S&P een bijeenkomst georganiseerd, waarin verschillende betrokkenen uit de bananensector bijeen kwamen om de sector te verduurzamen. De plannen worden in 2009 uitgewerkt. Daarnaast kwamen onder meer de FAO, ILO, Chiquita, Dole, Bonita, vakbonden, producenten, ngo's en andere belanghebbenden bijeen voor analyse en verduurzaming van de fruitsector op meer internationaal niveau. Het eerste initiatief zoekt aansluiting bij dit meer internationale initiatief, dat in 2009 geformaliseerd zal worden rondom de InterGovernmentalGroup bijeenkomst in Rome.

#### Bosproducten

ICCO neemt deel aan het Initiatief voor Duurzame handel van hout uit de Amazone. Samen met meer dan 20 bedrijven, FSC Nederland en WWF Nederland en Braziliaanse ngo's en bedrijven heeft ICCO een voorstel ontwikkeld, dat in de komende jaren uitgevoerd zal worden. Het belangrijkste doel is om een groeiend aandeel FSC-gecertificeerd hout en andere bosproducten op nationale en internationale markten te krijgen, tegen een eerlijke prijs. Een groeiende vraag en een betere toegang tot de markt zal private boseigenaren, concessiehouders, bosgemeenschappen en kleine producenten in toenemende mate stimuleren om over te gaan tot FSC-gecertificeerd bosbeheer.

ICCO heeft in 2008 nauw samengewerkt met Greenpeace en Milieudefensie in de Coalitie Illegaal Hout, om te pleiten voor een ban op de import van illegaal geproduceerd hout in de Europese Unie.

Daarnaast is eind 2008 in Ghana een partnership tussen CARE GoG, SNV en ICCO afgesloten, met als doel armoedebestrijding door verbeterd beheer van natuur-

lijke hulpbronnen. Spelers in het maatschappelijk middenveld en de mediaorganisaties worden ondersteund om hun doelen rond milieu en armoedebestrijding te bereiken.

#### **Katoen**

De terugkoppeling van consultant Lucas Simons, die namens ICCO in het bestuur van BCI zat, over BCI aan ICCO werd in gezamenlijke bijeenkomsten met Oxfam Novib, WWF (NL), Solidaridad, Max Havelaar, IDH en Ecom gedaan. Hierdoor kon kennis en informatie optimaal gedeeld worden.

Oxfam Novib heeft al enkele jaren een project lopen met de Hema over duurzaam katoen. Bij het afronden van de studie en het presenteren van het eindrapport door Crem is aan ICCO advies gevraagd, net zoals Solidaridad en WWF. Tijdens de bijeenkomst waren er een tiental bedrijven aanwezig (Bijenkorf, Wehkamp Maxcintosh, Maxeda, V&D, M&S) en daarnaast de Rabobank Foundation en IDH.

#### **Geleerde lessen**

##### **Fruit**

De gegeven voorbeelden – Brazilië, Peru – geven inzicht in de mogelijkheden en de complexiteit van programmatisch werken in een commerciële context. Het is goed om ons bewust te zijn van belangen, belangen-tegenstellingen, elkaar aanvullende expertise, verschillende manieren van werken en verwachtingen. Initiatieven zoals in West-Afrika met Fruteq, of in de Andes in het zoeken naar vermarkting naar lokale supermarkten, leidden tot meer inzicht in de (on)mogelijkheden hiervan.

In 2008 leerden we van onze interne analyses dat we onvoldoende aandacht aan arbeiders en arbeidsomstandigheden besteden. De eerste stappen tot een effectieve lobbystrategie rond arbeidsomstandigheden in Midden-Amerika zijn gezet.

##### **Bosproducten**

Er is een studiedag georganiseerd over kennis van houtproducten, ketenbeheer, houtkwaliteit, zodat programmamederwerkers beter kunnen bepalen wat de kwaliteit van de producent is. Een belangrijke les is dat een kleine producentenorganisatie andere



belangen kan hebben in de handel dan verwacht. Bij de import van hout uit Guatemala naar kozijnenfabrikant Burgland zocht de producentenorganisatie voor wens van de gemeenschappen om een lokale kracht aan te stellen en geen ervaren manager. Dit deed de bedrijfsvoering geen goed en de kans op een duurzame leverantie van hout op een internationale markt is aanzienlijk verminderd. Deze risico's moeten eerder aan het licht komen.

### Katoen

Door de samenwerking binnen BCI wordt de rol van ginners, spinners en handelaren duidelijker in kaart gebracht. We komen tot de conclusie dat er meer aandacht moet gaan naar deze spelers. Onderbelicht blijft de rol van chemische bedrijven die de bestrijdingsmiddelen en de kunstmest leveren.

Naast het in de markt zetten van certificeringmodellen heeft het bedrijfsleven behoefte aan verbetering van de keten zonder certificering. ICCO zal zich in 2009 bezinnen op haar eventuele rol daarin.

Het bereik en de opgedane kennis van het Organic Exchange Farm Development Programma is groot. Het is tijd om meer nadruk te leggen op de daadwerkelijke uitvoering van *best practices* bij zoveel mogelijk producentengroepen.

In India wordt de integriteit van de biologische katoencertificering betwijfeld. Solidaridad, Organic Exchange en ICCO hebben in 2008 besloten om een externe partij een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren naar mogelijke gebreken in het certificeringssysteem. Dit is van groot belang omdat door onjuist gecertificeerde biologische katoen het vertrouwen in de hele sector daalt.

Het is duidelijk naar voren gekomen dat financiële diensten nog onvoldoende wordt benut in het katoenprogramma terwijl de sterke mate van afhankelijkheid van katoen producenten bij de geldschietters ligt die vaak ook de katoen opkopen. Financiële diensten zou deze afhankelijkheids spiraal kunnen doorbreken door onderzoek te doen naar de behoeftes en samen met andere organisaties diensten te ontwikkelen en het lokale bankwezen te stimuleren of te helpen bij het bereiken van de meest rurale katoenproducenten. In 2009 zal dit speciale aandacht krijgen.

## Lokale marktontwikkeling

### Hoofddoelstelling

Kleine producenten en werknemers verbeteren op duurzame wijze hun sociaal economische positie binnen lokale markten door vergrote markttoegang, meer keteninvloed en een betere concurrentiepositie via differentiatie strategieën.

### Landen

Armenië, Azerbeidzjan, Kirgizië, Tadzjikistan, India, Filippijnen, Burkina Faso, Kameroen, Kenia, Rwanda, Ethiopië, Ghana, Benin, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Suriname, Peru, Bolivia, Ecuador, Brazilië, Paraguay.

### Beschrijving van het deelprogramma

Het deelprogramma lokale marktontwikkeling (LMO) vindt plaats in ruim 20 landen in Latijns Amerika, Afrika en Azië. De nadruk ligt op het versterken van lokale waardeketens gezien vanuit het belang van de kleine producenten. Het programma richt zich op de rurale gebieden. Agrarische ketens zoals zuivel, fruit, groenten krijgen veel aandacht, daarnaast granen, vezelgewassen en ook kunstnijverheid. Doel is de belangrijkste problemen in de ketens vast te stellen en boeren, verwerkende industrieën en handelaren te betrekken bij het oplossen van die problemen. Het is nodig producentenorganisaties te versterken, waarbij een balans gezocht wordt tussen de ambities en mogelijkheden van die organisaties.

Door duurzame ketens te ontwikkelen krijgen kleine producenten een betere positie. De ICCO-alliantie werkt op 3 strategische niveaus: directe armoede bestrijding (meer werk en inkomen door verbeterde toegang tot markten), maatschappijopbouw (versterking ketenactoren en ketenontwikkeling) en beleidsbeïnvloeding (verbeterde voorwaarden en maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de keten).

De oorspronkelijke streefwaarden waren kwalitatief nogal hoog gesteld, terwijl de meerderheid van het bereik van partners juist in een lager segment zit. Daarom worden nu ook kleinere producentengroepen (apart) geteld. Deze producentengroepen 'bulken' hun producten en leveren aan (lokale) handelaren, al dan niet op contract.

## Voortgang

In de eerste helft van 2008 zijn de laatste programma's geformuleerd, zodat alle programma's lokale marktontwikkeling klaar zijn. Het stimuleren van multi-actor samenwerking in de landen kreeg volop de aandacht. Dit ging goed in landen waar een of meerdere partners zelf een actieve rol spelen, bijvoorbeeld PHILSEN in de Filippijnen, Vikas Bazar in Jharkhand India, de *learning alliance* in Ethiopië en de lokale marktontwikkeling-groep in Centraal-Azië. Samenwerking tussen gelijkgestemden (zoals boerenorganisaties en ngo's) ging gemakkelijker dan samenwerking met overheid en private sector. Omdat dit laatste cruciaal is in *multistakeholder* ketenontwikkeling, legde ICCO & Kerk in Actie de nadruk op het ontwikkelen van die verbanden. Share People speelde hierbij een ondersteunende rol door ngo's aan mensen in de private sector (zowel Noord als Zuid) te koppelen.

## Voorbeelden van succes

Partners zijn beter in staat ketens te ontwikkelen dankzij vervolgtrainingen in Azië en Afrika. Zo is er de Learning Alliance in Ethiopië, een samenwerking van ICCO & Kerk in Actie, KIT, SNV, Cordaid, Agriterra en Agri-profocus, die met lokale partners specifieke waardeketens verder ontwikkelde.

Een flink aantal producentenorganisaties is in staat rendabel en op redelijke schaal te opereren. De uitdaging is om hun reikwijdte uit te breiden zonder te log te worden. In dit opzicht is de kwantitatieve doelstelling van het bedrijfsplan gehaald, mede omdat pas recentelijk meer inzicht is gekomen in hoeveel producentenorganisaties onze partners steunen. Naast deze grotere, meer volwassen producentenorganisaties is er een veel groter aantal kleine, vaak nog onvolledig ontwikkelde producentenorganisaties. Zij moeten op grotere schaal gaan werken, hun functioneren verder verbeteren en binnen afzienbare tijd rendabel worden. Verdere verbetering van management, ketenontwikkeling en PME is daarvoor nodig.

AS PTA in Brazilië werkte aan de ondersteuning van de rurale bevolking in het droge Noordoosten. Agro-ecologische landbouw, risicospreiding, voedselzekerheid, verbreding van afzetmogelijkheden en toegang tot water waren de speerpunten. Kleine boeren in 14 gemeentes van de deelstaat Paraíba hebben zich georganiseerd in de koepel Polo Sindical do Borborema, met een eigen rechtspersoonlijkheid. Via 10 boeren-

markten met een eigen Eco-label vindt een groeiende hoeveelheid verse en verwerkte voedselproducten haar weg naar de consument, in 2008 ruim 1000 ton.

CNTC in Honduras voerde een succesvolle lobby voor wetgeving die het boeren toestaat eigendomspapieren te verkrijgen voor het land dat zij in gebruik hebben. Via verdere juridische ondersteuning krijgen leden van CNTC langzaam de papieren. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor de boeren en boerenbedrijven die bij CNTC zijn aangesloten, zoals het aangaan van leningen. De strijd voor agrarische landhervorming is er een van de lange adem, maar ook op dit onderwerp is CNTC zowel lokaal als nationaal een herkenbare speler geworden.

Savanna Farmers Marketing Company (SFMC) is in 2005 opgezet met steun van ICCO. Jaarlijks leveren 9000 producenten in het arme noorden van Ghana producten als soja, sorghum, pinda's, cashew en shea nut af tegen eerlijke prijzen aan dit bedrijf. De bedrijfsleiding (met een vrouwelijke directeur) en het bestuur zijn in handen van Ghanezen. Door deze interventie is de markt, zelfs internationaal, toegankelijk geworden voor kleine producenten: een lucratieve bron van inkomsten. Andere partners in de drie noordelijke regio's ondersteunen de vele boerengroepen, zodat ze onderhandelingen over prijs en hoeveelheden zelfstandig kunnen voeren.

Het door ICCO & Kerk in Actie ingezette programma in Kirgizië en Tadjikistan is in 2008 verder uitgebouwd. Meer boeren (van 500 in 2006 naar 3500 in 2008), meer handelaren en verwerkende industrie en meer ngo-partners zijn betrokken. Het percentage vrouwen is 43%. In Tadjikistan ligt dat lager (34%) en is de vrijheid van vrouwen beperkter. Er is besloten het programma in Tadjikistan naar het noorden uit te breiden. Om de resultaten inzichtelijker te maken hebben de partners een PME-systeem ontwikkeld en een *baseline* gedaan om zo impact te kunnen gaan meten. Het programma heeft zich aangesloten bij de internationale DCED-werkgroep en draagt bij aan een internationaal geaccepteerd impact monitoringsysteem. Tegelijk krijgt het programma hierdoor een stimulans om het monitoringsysteem verder te ontwikkelen.

## Minder succesvol

Enkele partners (EOC in Ethiopië, NRIDCCS in Kenia en SAILD in Kameroen) slaagden er niet in meer marktgericht te werken. Ze zijn te weinig vernieuwend of

blijven hangen op een te laag niveau. Met deze partners is afgesproken om nog een jaar te kijken of ze de omslag kunnen maken. Lukt dat niet, dan is 2009 het laatste jaar van financiering.

FetraFBA, de belangenorganisatie van boeren in de Braziliaanse deelstaat Bahia, is de afgelopen jaren onstuimig gegroeid. Om beter tegemoet te komen aan de behoeftes op allerlei terreinen, is een verbeterings-traject afgesproken met Agriterra. Er is tot nog toe weinig vooruitgang geboekt en ook de transparantie van de organisatie laat te wensen over, in het bijzonder op financieel terrein. Daarom is de financiering in 2008 opgeschort, totdat er duidelijke verbeteringen in het financieel-administratief beheer zijn doorgevoerd.

De nieuwe ngo-wetgeving in Ethiopië is een belangrijke terugslag. Alle ngo's moeten zich registreren. Als ze meer dan 10% van hun inkomen uit het buitenland krijgen (wat geldt voor ongeveer alle ngo's) mogen ze zich niet meer bezig houden met zaken als de rechtenbenadering, gender, kinderen en bemiddeling in etnisch conflict. Het is onduidelijk hoe strikt de wet zal worden toegepast, maar het is zeker dat de ruimte van ngo's sterk is beknot.

In het tweede jaar van het programma in Tadzjikistan is het aantal deelnemende ngo's behoorlijk uitgebreid evenals het aantal deelnemende boeren (van 200 in 2007 naar 880 in 2008). Die toename is positief maar een van de belangrijke graadmeters voor verduurzaming van ketenrelaties (percentage nagekomen contracten) is bijzonder laag uitgevallen met 14%. Tadzjiekse partnerorganisaties zijn erg donongericht en nemen de zakelijke samenwerking met de private sector nauwelijks serieus. Ook verdedigden die organisaties in de onderhandeling tussen boeren en verwerkende industrie eenzijdig de positie van de boer, soms zelfs met aanzetten tot contractbreuk. Dit is verontrustend maar hetzelfde gedrag als enkele jaren geleden in Kirgizië.

### Samenwerking

Er werd met uiteenlopende partijen samengewerkt. Share People deed uitwisselingen in Filippijnen, India, Ethiopië, Peru, waarbij deelnemers advies gaven aan partners over concrete kwesties in hun bedrijven. ICCO & Kerk in Actie droeg als jurylid financieel en inhoudelijk bij aan de BID challenge 2008.

ICCO & Kerk in Actie ondersteunde de kennisopbouw rond agrarische producten met Agromisa. Agromisa heeft een aantal verspreid gericht op boerenorganisaties en voorlichters in Afrika.

ICCO & Kerk in Actie werkten verder op verschillende onderwerpen samen met onder meer Agriprofocus, Rabobank Foundation en Africa Juice, Helvetas, grupo Chorlavi/RIMISP en het Secretariado Rural in de Andes.

### Geleerde lessen

Afgelopen jaar vonden meerdere evaluaties plaats. Hier worden enkele uitgelicht. Het Forum for Environment in Ethiopië in extern geëvalueerd, de evaluatie was erg positief over de behaalde resultaten, maar gaf aan dat organisatorische ontwikkeling achter gebleven was op de ontwikkeling van programma's en activiteiten met als gevolg dat management een erg hoge werkdruk had. Het nieuwe projectvoorstel zal meer aandacht geven aan de organisatorische ontwikkeling van FFE.

Het pilot programma van Dupoto-E-Maa in Kenia is geëvalueerd. Dit programma was er op gericht om pastoralisten in het Zuiden van Kenia te linken aan de markt teneinde meer inkomen te genereren. De externe evaluatie concludeerde dat dit doel niet gehaald is omdat de pilotfase te kort was, andere redenen waren: het lage commercialisatieniveau van de pastoralisten, onervaren staf en de achtergrond van Dupoto als *livelihood provider*. Wel is het project er in geslaagd om een goede basis te leggen voor toekomstige *markt linkages* activiteiten en is met behulp van externe ondersteuning een plan gemaakt om dit te gaan verwezenlijken, Dupoto is inmiddels begonnen dit plan uit te voeren.

In oktober vond de planningmissie plaats in Kirgizië en Tadzjikistan met twee externe specialisten. Dat proces is lastig verlopen. Het invliegen van consultants die experts zijn op hun terrein maar geen regiokennis en te beperkte kennis hebben met gevoerde benaderingen (zoals programmatische aanpak) blijkt lastig. Inbrengen van personen die min of meer vertrouwd zijn met de belangrijkste belanghebbenden en regio en centrale thema's is een belangrijke voorwaarde om tot een goed resultaat te komen. Het inbrengen van externe consultants die regelmatig opdrachten doen voor betrokkenen en het gebruiken van interne deskundigen is aan te bevelen.



Foto: Elske van Gorkum/ICCO

Het Philippine Network of Rural Development Institutes is extern geëvalueerd met deelname van een Share People consultant. De evaluatie was positief over de bereikte resultaten, maar was kritisch over het monitorings- en evaluatiesysteem, dat onvoldoende informatie oplevert om voortgang in *enterprise development* goed vast te leggen. Verder wordt aanbevolen dat Philnet zich meer richt op netwerken, lobby, advocacy en beleidsbeïnvloeding en voor *enterprise development* contacten legt met meer gespecialiseerde organisaties.

De kwaliteit van monitoring liet te wensen over. Dat is verbeterd in ons monitoringssysteem, maar blijft een punt van aandacht. Enkele indicatoren zijn bijgesteld.

De kwaliteit van beleidsbeïnvloeding is wisselend. Uit een inventarisatie bij partners in Kenia en Ethiopië bleek dat partner actiever zijn op lobby dan wij dachten. Dit is positief, maar betekent ook dat we te weinig weten over de kwaliteit en effectiviteit van de lobby.

### Conclusie

Het afgelopen jaar was een jaar om uit te voeren. Plannen zijn geformuleerd en netwerken en programmatische aanpak is verder vorm gegeven. De kwantitatieve resultaten van het monitoringsprotocol liggen goed op

schema. Voor beleidsbeïnvloeding is een inhaalslag ingezet. Veel meer organisaties doen aan lobby dan wij voor ogen hadden en de kwaliteit van lobby is versterkt.

### Financiële diensten

#### Hoofddoelstelling

Verbeteren van de sociaal-economische positie van kleine producenten, zelfstandigen en werknemers in rurale gebieden middels toegang tot microfinanciële instellingen en innovatieve financiële diensten.

#### Landen

Kazachstan, Tadzjikistan, Kirgizië, Armenië, Azerbeidzjan, Filippijnen, Cambodja, Indonesië, India, Peru, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, Burkina Faso, Mali, Senegal, Ethiopië, Rwanda, Burundi, Democratische republiek Congo, Kameroen, Ghana, Kenia, Papoea Nieuw-Guinea, Brazilië.

#### Beschrijving van het deelprogramma

Kleine producenten en zelfstandigen kunnen hun sociaal-economische positie verbeteren als ze duur-

zaam toegang krijgen tot financiële instellingen en aangepaste financiële producten en diensten en als ze toegang krijgen tot de lokale en internationale markten. ICCO richt zich specifiek op de moeilijker te bereiken plattelandsgebieden. Het deelprogramma Financiële Diensten kent 3 onderdelen:

**Opbouw en ontwikkeling van de microfinancieringssector;** gericht op de ontwikkeling van MicroFinancierings Instellingen (MFI's) tot commerciële, duurzame organisaties met een groot klantenbereik in plattelandsgebieden; versterking van sector vertegenwoordigende netwerk organisaties; MicroFinancierings Associaties (MFA's) kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de sector als geheel door beleidsbeïnvloeding, monitoren van prestaties, kennismanagement, organiseren van trainingen en het bevorderen van innovaties en transparantie.

**Fund-engineering,** gericht op de ontwikkeling en opbouw van het financieel instrumentarium waardoor kapitaal en de rurale kapitaalmarkt makkelijker toegankelijk wordt voor MFI's, producentenorganisaties en het midden- en kleinbedrijf door het ontwikkelen van (risico)fondsen met een substantiële schaal en een genomen hefboomwerking.

**Financiering van producentenorganisaties,** gericht op het beschikbaar maken van financiële diensten aan productenorganisaties, verwerkers van agrarisch product en handelsfinanciering waarmee agrarische producten de markt kunnen bereiken zowel nationaal als internationaal.

Het programma wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met Oikocredit. Daarnaast werkt ICCO & Kerk in Actie nauw samen met MicroNed, de Rabobank Foundation en andere mondiale, regionale en nationale netwerkorganisaties, universiteiten en trainingsinstellingen.

### Opbouw en ontwikkeling van microfinancieringsorganisaties

De directe steun aan MFI's is in 2008 gegroeid naar 173 MFI's per eind 2008 waarvan 58 in Latijns Amerika, 45 in Azië en 70 in Afrika. Vrijwel zonder uitzondering richtten de MFI's zich op rurale en moeilijk toegankelijke gebieden. Het merendeel van de MFI's gesteund in Afrika behoort tot Terrafina, het microfinancieringsprogramma van ICCO, Oikocredit en RaboBank Foundation in zeven landen in Afrika. Met deze resultaten zijn de doelstellingen voor 2008 ruimschoots gehaald.

De groei in aantallen MFI's wordt mede verklaard door de toename in aantallen MFI's waarvoor ICCO een garantie heeft afgegeven aan Oikocredit of andere bankinstellingen. De garantieportefeuille werd met 34 nieuwe garanties uitgebreid. In totaal steunde ICCO 92 MFI partners met een garantie. Steun in de vorm capaciteitsversterking en *seed capital* werd gegeven aan 81 MFI's. Voor ruim de helft zijn dit MFI's in Afrika. Deze organisaties zijn in 2008 verder versterkt op terreinen als het versterken van het bestuur en management, strategische en bedrijfsplanning, installeren van systemen, het vergroten van vaardigheden, ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Oikocredit heeft hiernaast technische assistentie gegeven aan 33 partners, zoals het ontwerpen en opzetten van een nieuwe boekhouding. In totaal bereiken Oikocredit en ICCO samen zo'n 16 miljoen mensen: zo'n 14 miljoen worden bereikt via Oikocredit's leningen en aandelen portefeuille, zo'n op 1,1 miljoen op leningen die door ICCO gegarandeerd zijn en 900.000 mensen door steun aan opkomende MFI's.

Via innovatie en productvernieuwing krijgen groepen toegang tot financiële diensten als sparen en verzekeren. ICCO en Terrafina richten zich op het ontwikkelen van nieuw financiële producten voor de agrarisch sector en rurale financiering. In de Filippijnen werd een studie afgerond en gepubliceerd om microfinanciering

Tabel 5.1.: aantallen direct gesteunde MFI's per continent en bereik

	Latijns Amerika	Azië	Terrafina + Afrika en Midden-Oosten	Totaal		Bereik: aantallen mensen
				realisatie	target	
Aantal opkomende MFI's	7	26	43 + 5	81		876.800
Aantal MFI's die uitbreiden richting rurale gebieden met een garantie	51	19	16 + 6	92		1.100.000
Totaal aantal MFI's ondersteund	58	45	70	173	115	1.976.800

ring en agrarische sector beter te laten samenwerken. Een studiebijeenkomst is georganiseerd bij ICCO over productontwikkeling voor suikerproducenten en het Product Innovation Fund in de Filippijnen heeft 3 aanvragen voor het ontwikkelen van financiële producten ten behoeve van de landbouw in behandeling genomen. FINRURAL is in Bolivia een project gestart (waarin 14 MFI's deelnemen) voor de ontwikkeling van microspaarproducten. In Peru is initiatief genomen voor het ontwikkelen van microverzekering. In Midden-Amerika hebben partners 3 nieuwe financiële producten ontwikkeld voor suiker- en katoenboeren. In Afrika zijn stappen genomen die er toe leiden dat er op termijn 7 nieuwe producten ontwikkeld worden voor agrarische gereedschap, jeugdige ondernemers, vee, gewasverzekering en sparen.

### Sectorontwikkeling

Microkredietinstellingen gedijen alleen in een hun welgezinde omgeving. Allianties van MFI's kunnen daartoe bijdragen door lobby, capaciteitsversterking en het bevorderen van transparantie. ICCO en Terrafina versterken samen 23 netwerkorganisaties van MFI's die merendeels op nationaal niveau opereren. Op regionaal niveau werkt ICCO samen met het Micro Finance Centre uit Polen en het regionale samenwerkingsverband van verschillende nationale associaties in Centraal-Azië. In Latijns Amerika werken Redcamif en Forolac regionaal. Op wereldniveau werkt ICCO samen met netwerken als ECLOF en Imp-Act. In Nederland en Europa werkt ICCO samen met netwerkorganisaties zoals MicroNed, het samenwerkingsverband tussen 4 MFO's en sinds september 2008 ook de RaboBank Foundation, het Nederlands Platform Microfinanciering (NPM), het Europese Platform Microfinanciering (e-MFP) en AgriProFocus.

MicroNed coördineert de inzet van de MFO's en RaboBank Foundation voor 10 landen. ICCO coördineert Bolivia, Filippijnen en Centraal-Azië. Daarnaast zorgt MicroNed voor themaontwikkeling, ICCO/Terrafina doen het thema *rural finance*. Themacoördinatie microfinanciering en noodsituaties is in 2008 overgegaan naar Cordaid. In 2008 is de capaciteit van staf versterkt door trainingen over *business planning*, *social performance management and reporting* en sectorondersteuning.

*Social performance management* beoogt bewust te sturen op sociale doelen, in balans met financiële doelen. De alliantieleden ondersteunen promotieactiviteiten via

ationale netwerken, ontwikkelen instrumenten, versterken training- en begeleidingscapaciteit en steunen van initiatieven van MFI's voor het introduceren van nieuwe systemen in de eigen organisatie. Dit resulteerde in promotieactiviteiten in vele landen waaraan vele honderden MFI's deelnamen, *social performance* training van 240 MFI's, de ontwikkeling van een instrument voor kwaliteitsbeoordeling en praktische handleidingen en een SPM Road Map.

Oikocredit en ICCO namen beide deel aan de Internationale Taskforce for Social Performance. Deze stelde in 2008 22 indicatoren vast voor het meten van sociale prestaties. Daarnaast is een programma voor Financial Education van start gegaan in Kirgizië samen met MFC, 10 lokale organisaties en 2 donoren. In de Filippijnen verscheen er een studie naar de impact van 10 jaar microfinanciering. Tot slot onderschreven Oikocredit en ICCO beide de 'Client Protection Principles', een aantal basisprincipes om klanten te beschermen tegen oneigenlijke praktijken van (micro)krediet instellingen.

### Fund Engineering

Door het ontwikkelen van een grotere variëteit aan (risico)fondsen en instrumenten met een substantiële schaal en toegenomen hefboomwerking wordt toegang tot kapitaal en tot rurale kapitaalmarkten gemakkelijker voor MFI's, producentenorganisaties en het midden- en kleinbedrijf. Er werden vele nieuwe overeenkomsten gesloten.

### Garantiefondsen

Het *high risk, low leverage* garantiefonds, dat door ICCO wordt beheerd, is € 6 miljoen groot. In 2008 werden er 34 nieuwe garantiestellingen aan toegevoegd met een totale verplichting van € 3,9 miljoen. Hierdoor kon voor € 10,5 miljoen worden goedgekeurd aan nieuwe leningen. In totaal zijn hier 115 garanties ondergebracht met een totaal uitstaand bedrag aan leningen van € 24,4 miljoen. Rekening houdend met de kans op wanbetaling en een ingebouwde veiligheidsmarge haalt het fonds een hefboomwerking ('leverage') van 4,07 waarmee de doelstelling behaald is. Met andere woorden: voor elke € 1 die ICCO in haar garantiefonds heeft, hebben financiers € 4,07 aan leningen uitstaan bij door ICCO beoogde doelgroepen.

Ongeveer 80% van de garanties is afgegeven op leningen voor microfinanciering, 13 % in *fair trade* en 5% rechtstreeks in de agrarische sector. 51% is geïnvesteerd in



rurale gebieden en 8% in urbane gebieden. Het resterende deel, zo'n 41%, is geïnvesteerd in organisaties die zowel in rurale als urbane gebieden werken. Een steekproef heeft uitgewezen dat 92% van de partners de armsten van het land bereikt. Het *low risk, high leverage* fund, beheerd door Oikocredit, is gegroeid tot € 8.8 miljoen, waarvan € 8.2 miljoen is vastgelegd in garanties, die € 27.5 miljoen aan uitstaande leningen garandeert.

Oikocredit heeft met USAID's Development Credit Authority, de Church of Sweden, de stichting Pequeno als ook met Woord & Daad vergelijkbare overeenkomsten als met ICCO gesloten rond garantiestellingen.

### **Garanties aan lokale banken**

In 2008 heeft ICCO 3 garanties goedgekeurd voor lokale banken: 2 in Ethiopië waardoor 2 MFI's, Wawasa en Busaa Gonofaa, toegang gekregen hebben tot lokale financiering. Dit is heel belangrijk voor beide Ethiopische MFI's omdat wetgeving in Ethiopië de toestroom van internationaal kapitaal voor microkrediet beperkt. De 3e garantie werd afgegeven ten gunste van TIAVO in Madagascar. TIAVO helpt arme boeren rijst op te slaan voor perioden dat de rijstprijz beter is dan direct na de oogst. Om die periode te kunnen overbruggen hebben boeren cash nodig om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Dit kunnen ze bij TIAVO lenen op basis van de rijst die ze bij TIAVO opslaan. De lening wordt afgelost op het moment dat de rijst verkocht wordt.

### **Participaties**

ICCO keurde in 2008 3 aandelen participaties goed ter waarde van € 475.000. Samen met het Koninklijk Instituut voor de Tropen en AK-Organics heeft ICCO twee aandelen ter waarde van € 225.000 genomen in het opzetten van een handelshuis voor biologische katoen en andere biologische rotatiegewassen in Mali. SNV draagt bij aan de capaciteitsversterking van de producentenorganisaties die leveren aan het handelshuis Yiriwa. AK-Organics zorgt er voor dat alle biologische producten van Yiriwa op de wereldmarkt verkocht worden. Voorts werd in 2008 een aandeel van € 250.000 genomen in het wereldwijde garantiefonds van ECLOF International. Dit fonds verstrekt garanties aan haar leden, diverse Nationale ECLOF Committees. Deze NECs zullen hierdoor makkelijker toegang verkrijgen tot lokale financieringsbronnen wat nodig is om voldoende schaalgroottes te kunnen bereiken om financi-

eel duurzaam te worden. Voor een totaal bedrag van € 7.5 miljoen heeft Oikocredit nieuwe participaties genomen waarmee de totale aandelen portefeuille groeide naar € 28 miljoen.

### **Lokale Valuta Risicofonds**

Oikocredit's Local Currency risk fund groeide van € 8.8 miljoen naar € 11 miljoen in 2008. Dit stelde Oikocredit in staat om voor € 55 miljoen aan lokale valuta leningen te verstrekken. In totaal heeft Oikocredit per eind 2008 voor € 153 miljoen aan lokale valuta leningen uitstaand. Voor zo'n € 100 miljoen aan leningen wordt het valuta risico gedekt door TCX dat eind 2007 werd opgericht.

### **Achtergestelde leningen**

Samen met Triodos Bank en Hivos heeft ICCO een aandeel in de vorm van een achtergestelde lening (€ 250.000) genomen voor het opzetten van een gezamenlijk fonds dat handelsfinancieringen verstrekt aan organisaties in *fair trade* en biologische producten uit ontwikkelingslanden. Daarnaast heeft ICCO een garantie van € 250.000 afgegeven. Het fonds is ondergebracht in een aparte stichting: het *sustainable trade fund*. Hiermee wordt de handel in duurzame producten uit de ontwikkelingslanden verder gestimuleerd. Ook keurde ICCO 1 lening van € 46.200,- goed in de vorm van 'income bonds'. Dit is een lening voor een lokaal houtbedrijf in Kameroen waarmee dit bedrijf hout kan opkopen van de gemeenschappen om namens hen te verhandelen op de lokale en internationale markt. Rente en aflossing worden pas voldaan als het bedrijf voldoende opbrengt.

### **Lokale investeringsfondsen**

ICCO keurde in 2008 een startsubsidie goed voor Bovari, een samenwerking tussen AMFOT (een koepel van MFI's) en de AgroInvestBank. Hiermee krijgen kleine en middelgrote MFI's toegang tot lokale financiering. Daarnaast is ICCO Frontiers blijven steunen met een garantstelling. Frontiers verstrekte leningen aan kleine en middelgrote MFI's. In de Filippijnen steunde ICCO het lokale investeringsfonds van NATCCO voor investeringen in spaar- en kredietcoöperaties. In El Salvador werd een overeenkomst gesloten met CONFRAS om een deel van haar middelen in te zetten voor investeringen in agrarische productie, vooral die van suiker.

### **Financiering van producentenorganisaties**

In 2008 is meer aandacht besteed aan financiële dienst-

verlening voor de ontwikkeling van lokale en internationale waardeketens. Binnen ICCO is een studie uitgevoerd naar financiële diensten in waardeketens, die helpt om financiële diensten beter af te stemmen op de behoeften in de waardeketen. Tot slot is in 2008 gewerkt aan de voorbereiding van de decentralisatie. Programmaplannen zijn opgesteld, achterstanden weggewerkt, er is gewerkt aan de programmaevaluatie microfinanciering en er heeft een evaluatie van Terrafina plaatsgevonden.

### Voortgang

In Midden-Amerika is de regionale werkorganisatie opgezet en sinds 1 januari 2009 operationeel. De studie voor de opbouw van een programma Financiële Diensten werd najaar 2008 voltooid en vormt de basis voor het programma in Midden-Amerika dat samen met de lokale partners wordt opgebouwd.

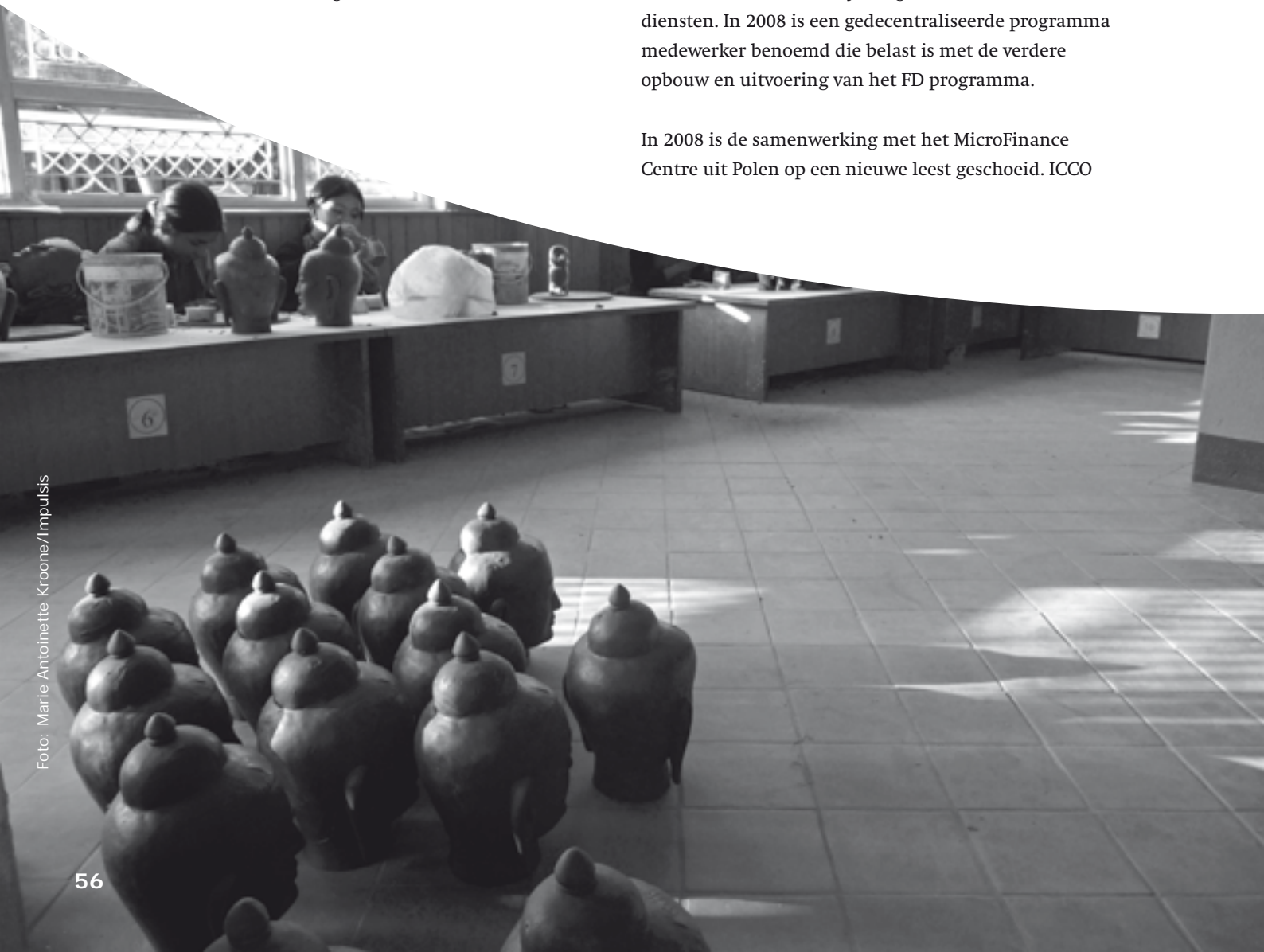
In de Andes is de opzet van een RWO voorbereid. Met partners werden gesprekken gevoerd voor het opzetten van een gedelegeerd en decentraal fonds. Het betreft een gedelegeerd fonds voor innovatie in de rurale financiële dienstverlening.

In Oost-Azië is een regionale conferentie gehouden met als doel om te komen tot een RWO in 2009. Het Product Innovation Fund in de Filippijnen, een samenwerking tussen de MFI sector, de coöperatieve sector en ICCO kan beschouwd worden als een vorm van programmatisch werken. Alle 3 de partijen zien productinnovatie als voorwaarde voor het beschikbaar krijgen van passende financiële diensten in moeilijk te bereiken, rurale gebieden. Het fonds heeft 3 serieuze aanvragen ontvangen voor het ontwikkelen van nieuwe financiële producten voor de landbouw.

Terrafina is een vorm van programmatisch samenwerken tussen 3 partijen in Nederland. De drie organisaties delen hetzelfde doel duurzame financiële dienstverlening in Afrika verder op te bouwen. In 2008 is de samenwerking tussen de 3 geëvalueerd en begin 2009 zal besloten worden hoe ze verder willen binnen Terrafina.

In Centraal-Azië is vanaf 2009 een regionale werkorganisatie actief. Het FD-programma gericht op het toegankelijk maken van adequate financiële diensten voor armen en anderen die zijn uitgesloten van financiële diensten. In 2008 is een gedecentraliseerde programma medewerker benoemd die belast is met de verdere opbouw en uitvoering van het FD programma.

In 2008 is de samenwerking met het MicroFinance Centre uit Polen op een nieuwe leest geschoeid. ICCO



en het MFC werken reeds een aantal jaren vruchtbaar samen in Centraal Azië en in mindere in de Kaukasus. Deze samenwerking was gebaseerd op projectbasis. De samenwerking heeft een bredere inzet gekregen variërend van het bevorderen van budgetvoorlichting en bescherming van gebruikers van financiële diensten, via het versterken van microfinancieringsorganisaties tot het samenwerken met overheden en centrale banken voor goede wetgeving en overheidsbeleid. Op verschillende niveau's spelen de lokale organisaties een rol met het doel om financiële diensten toegankelijker te krijgen voor armen. De opzet biedt meer ruimte om in overleg met de lokale partners prioriteiten te stellen.

### Voorbeelden van succes

In Tadzjikistan ontwikkelde een partner zich succesvol van non-profit microkredietinstelling naar een winst georiënteerde microfinancieringsinstelling die nu ook spaargelden mag innen. De organisatie wist tijdens de transformatie haar klantenbestand verder uit te breiden. Naast toegang tot financiering heeft ICCO ook toegang tot capaciteitsversterking en training mogelijk gemaakt waardoor de transformatie kon plaatsvinden.

Een Ethiopische partner heeft een onderscheiding van het Europese Microfinance Platform toegekend gekregen vanwege de innovatieve manier waarop zij de sociale prestaties van haar 35.000 klanten in beeld brengt. Daartoe heeft de organisatie een 'social ledger' ontwikkeld waarop verschillende klantgegevens worden bijgehouden die haar zicht geeft op de vooruitgang in sociaal welzijn van klanten.

In Kirgizië is een programma voor Financial Education van start gegaan waarin MFC, 10 lokale organisaties en 2 donoren samenwerken. Een eerste groep van 200 klanten is zich bewuster geworden van het nut van sparen en heeft geleerd het eigen huishoudbudget beter te managen. Ook is men bewuster geworden van het nut van financiële dienstverlening. De drempel om een bank te betreden is verlaagd.

Met technische assistentie heeft Oikocredit met steun van ICCO de Asociacion Va'l Vaq Qujol, een project dat organische koffie in Guatemala produceert, kunnen helpen om de bedrijfsvoering te verbeteren en daarmee de efficiëntie en winstgevendheid. Deze niet-financiële steun is belangrijk voor organisaties als de Asociacion Va'l Vaq Qujol met 1600 leden die allen kleine boeren zijn die organische koffie produceren. Door het profes-

sionaliseren van de managementsystemen kan de Asociacion Va'l Vaq Qujol doorgaan met propageren van een milieuvriendelijke manier van koffieproductie en daarmee bijdragen aan een duurzame ontwikkeling.

### Minder succesvol

In de Filippijnen raakte een gevestigde MFI in vrije val en dreigde in zeer korte tijd failliet te gaan. Diverse signalen dat het niet goed ging werden genegeerd door het bestuur. Ook in de maanden erna bleef het bestuur in gebreke, greep niet in en deelde niet de noodzaak om in te grijpen. De in tien jaar tijd zorgvuldig opgebouwde goede naam en portefeuille verslechterde in slechts enkele maanden drastisch. Als donor bemerkten we weinig mogelijkheden te hebben om in te grijpen, met name door de moeizame communicatie.

Diverse opkomende MFI's in Afrika blijken het niet te gaan redden vanwege gebrekkige bestuur en falend leiderschap. De relatie met deze MFI's zal worden verbroken omdat ze de belofte duurzame organisaties worden toch niet waar blijken te maken.

Geweld na de verkiezingen in Kenia heeft de prestaties van veel MFI's negatief beïnvloed. Een MFI gefinancierd door ICCO en beheerd door Oikocredit werd geraakt door het geweld. Veel klanten raakten op drift. De terugbetalingscijfers daalden drastisch. In het 2e kwartaal verbeterde de terugbetaling aanzienlijk maar de economie als geheel herstelde zeer langzaam en de inflatie steeg naar bijna dertig procent tegen het einde van het jaar. Het valt te bezien hoe de coöperaties en de MFI's de enorme uitdagingen aangaan.

### Samenwerking

De ICCO-alliantie werkte samen met onder meer de Rabobank Foundation, MicroNed, NMP, e-MFP, Imp-Act, MFC, Agriprofocus, HIP, Day for Change, Jumbo, Partos. Oikocredit werkt op *social performance management* samen met de Grameen Foundation USA. Terrafina werkt ook samen met de Noorse Stromme Foundation en de Belgische Raiffeisen Stichting (BRS). Met elk van hen worden kennis en ervaringen uitgewisseld over thema's als ruraal krediet, microverzekeringen. Rond microfinanciering in noodsituaties verricht de Universiteit van Wageningen onderzoek in Atjeh en Sri Lanka. ICCO is geregistreerd bij The MixMarket. CGAP, de Microfinance Gateway, het Rural Finance Learning Center, SEEP zijn belangrijke bronnen van informatie die bijdragen aan deskundigheidsbevordering.

### Geleerde lessen

Microfinancieringsinstellingen die minder afhankelijk zijn van internationale, commerciële financiering lijken minder gevoelig voor de gevolgen van de financiële crisis. Dit onderstreept het nut en de noodzaak de financiële dienstverlening te baseren op besparingen om onafhankelijker te kunnen opereren.

Omzetverlies treft microkredietinstellingen die zich richten op financiering van basisvoorzieningen van hun klanten minder, omdat het zaken betreft waarop de klant niet of nauwelijks kan bezuinigen.

Aandacht voor de sociale kant van financiële dienstverlening vereist naast specialisatie en diepgaande kennis vooral ook committering van de instelling om niet alleen financiële prestaties te laten tellen maar bewust naar de menselijke kant te willen kijken.

De Rural Finance Study bevestigde wat reeds vermoed werd. Microkredietinstellingen die opereren in plattelandsgebieden kunnen duurzaam worden, vooral als lidmaatschap de basis is (zoals coöperaties en dorpsbanken). De weg naar duurzaamheid voor een plattelandsorganisatie kost meer tijd dan voor een stadse organisatie. Bovendien vereist het een meer gevarieerd pakket aan ondersteunende maatregelen. Een tweede les is dat MFI's in plattelandsgebieden die zich uitsluitend richten op lokale klanten een hogere graad van duurzaamheid bereiken dan MFI's die hun portfolio spreiden. De studie stelt dat donoren meer kunnen doen met deze organisaties. De Rural Finance Study kan gedownload worden van ICCO's website.

Ngo's die zich naast tal van interventies ook bezig houden met krediet blijken moeilijk in staat om de noodzakelijke omslag in denken te maken die nodig is om financiële dienstverlening duurzaam te maken. De kans van slagen is groter bij de organisaties die van aanvang aan reeds bekend zijn met een bedrijfsmatige benadering. Specialisatie is een voorwaarde voor succes.

Lokale aanwezigheid vergroot de communicatiemogelijkheden met lokale partners en geeft derhalve een beter zicht op ontwikkelingen.

### Conclusie

Het jaar 2008 werd gekenmerkt door de financiële crisis, inmiddels verdiept tot een economische crisis.

De gevolgen hiervan voor de microfinancesector zijn nog onvoldoende inzichtelijk. De kredietverlening aan de microfinancesector is afgenomen, maar microkredietinstellingen die gebruik maken van spaargelden lijken minder last te hebben van de financiële crisis. Het valt niet uit te sluiten dat bij verdere verdieping van de economische crisis de spaargeldpositie van MFI's ook wordt aangetast omdat klanten interen op hun spaartegoeden. Partners van Oikocredit en ICCO scoren, ondanks de crisis, overwegend positieve resultaten die nauwelijks slechter zijn dan voorgaande jaren. Dit is mede te danken aan de voortgaande professionalisering van de MFI's, de financiering die merendeels afhankelijk is van sociale investeerders en de financiering van vooral basisvoorzieningen die geen uitstel dulden. Het deelprogramma heeft een goed jaar gehad.

### Samenwerking bedrijfsleven

#### Hoofddoelstelling

Via de inzet van Nederlandse, transnationale en lokale bedrijven en ondernemers kunnen kleine producenten, zelfstandigen en werknemers hun sociaal-economische positie duurzaam verbeteren.

#### Landen

Nederland, Brazilië, Peru, Ethiopië, Kenia, West-Afrika, India, Filippijnen.

#### Beschrijving van het deelprogramma

Het deelprogramma Samenwerking met Bedrijfsleven (SB) is gericht op versterking van lokaal, duurzaam ondernemerschap in het Zuiden via de inzet van en samenwerking met Nederlands, internationaal en het lokale bedrijfsleven. Daarbij zijn er twee subdoelstellingen: 1) directe samenwerking met het bedrijfsleven om armoede te bestrijden en duurzaam ondernemerschap te bevorderen en 2) draagvlakversterking in Nederland voor ontwikkelingssamenwerking, de potentiële rol van het bedrijfsleven hierbij en de relatie met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het deelprogramma wordt uitgevoerd door de alliantiepartners ICCO & Kerk in Actie, samen met Impulsis en Share People.

#### Voortgang

Er is gewerkt aan beleid en het instrumentarium voor samenwerking met bedrijven, onder meer een position paper met een interne Code of Conduct. Over het instrumentarium kwam een folder beschikbaar in 5

talen. Een bedrijvenscan is in ontwikkeling en een CRM voor bedrijven werd in gebruik genomen. In het Zuiden werd het programma gestaag opgebouwd. In Midden-Amerika en India zijn via consultatietrajecten met lokale partners deelprogramma's in deze regio's opgestart. Er is voor gekozen de nadruk te leggen op integratie binnen al lopende programma's voor lokale of internationale markten. Vooralsnog zal de focus in deze regio's dan ook liggen op samenwerking vanuit producentenorganisaties met het reguliere lokale of internationale bedrijfsleven om de keten meer 'pro-poor' en duurzaam te maken. Het uitgangspunt is dat ngo's daarbij gebruik maken van de kansen die de aandacht voor MVO bij reguliere bedrijven hen biedt.

In Brazilië worden eigenstandige activiteiten uitgevoerd, zoals het samenwerken met lokale bedrijven en bedrijfslevenorganisaties. Via publiek private civiele samenwerking worden voorbeeldprojecten opgezet, zoals over afvalverwerking. Daarmee kunnen deze bedrijven actief bijdragen aan armoedebestrijding. Deze strategie heeft een eigen complexiteit en is afhankelijk van de aanwezigheid van een oriëntatie op MVO bij het lokale en regionale bedrijfsleven. Lokale part-

ners die in ketenontwikkeling actief zijn worden hierbij betrokken. Dit draagt ertoe bij er meer contacten ontstaan en dat de kloof tussen ngo's en regulier bedrijfsleven verminderd.

Voor de regio Afrika zijn eerste gesprekken gevoerd met relatiebeheerders en de nieuwe regiomanager om samenwerking met bedrijven in West-Afrika te verkennen. Via internationale markten zijn in West-Afrika aparte programmatische samenwerkingen met Albert Heijn en rond katoen actief.

Voor fondsenwerving via bedrijven is een strategie ontwikkeld voor fondsenwerving+, de wijze waarop ICCO op zowel inhoudelijke als financiële wijze wil samenwerken met bedrijven. Ook zijn diverse contacten gelegd met fondsen en vermogensbeheerders.

De programma's en zuidelijke partners kunnen baat hebben van de inzet van Nederlandse managers via Share People. Aandachtspunten zijn de vraagsturing en potentiële concurrentie met zuidelijke consultants.

De activiteiten van Impulsis rond ondernemerschap worden grotendeels uitgevoerd in andere landen of regio's. In 2008 werd de bedrijvenpagina op de website gelanceerd.



## Voorbeelden van succes

### ICCO

Een van de projecten die samen met TNO en de Indiase partner Gram Vikas zijn opgestart heeft een vervolgfianciering gekregen uit het Schoklandfonds. Het project voor Bare Foot Hydrologists traint met behulp van eenvoudige technologische middelen lokale mensen om efficiënt waterbronnen op te sporen. Dit vergroot de effectiviteit van het water & sanitatieprogramma, draagt bij aan kennisontwikkeling van lokale spelers en onderlinge samenwerking.

Samen met de Rabobank maakte ICCO het financieel mogelijk dat fruitproducenten in Ethiopië aandeelhouder kunnen worden van het Nederlandse bedrijf Africa Juice.

De ondernemers in het Impulsis platform zijn enthousiast om elkaar te ontmoeten en kennis uit te wisselen. Er zijn interessante mogelijkheden ontstaan voor samenwerking tussen particuliere initiatieven van ondernemers en de programma's van de ICCO-alliantie, zoals betrokkenheid van Impulsis partner YES Africa bij een programma voor duurzame energie dat ICCO, Max Havelaar en Eneco willen beginnen in Tanzania.

### Share People

De proef voor samenwerking met Imtech is succesvol verlopen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt een prominentere plaats binnen Imtech. Naast de uitwisseling van kennis met het MKB in ontwikkelingslanden gaat Imtech de eigen bedrijfsvoering onder de loep nemen.

Ethiopische ondernemer Tsehai Bogale is na 10 jaar als gids te hebben gewerkt, begonnen met *community-based* tourisme. Zijn doel is om naast financiële, ook sociale winst te behalen, door banen te creëren voor de lokale gemeenschap. Via Share People heeft hij advies gekregen van 3 professionals, van Accenture, een Waterschap en Twynstra Gudde, over de *business* en een businessplan voor een lening bij de Wereldbank. De conclusie was dat Tsehai zelfstandig gefaseerd zijn Lodges ([www.dorzelodge.com](http://www.dorzelodge.com)) kan openen en geen lening hoeft aan te gaan.

## Minder succesvol

### ICCO

Ondanks inspanningen van ICCO en een partner in Afrika is een pilot voor het ontwikkelen van een test

voor medicijnen met een groot farmaceutisch bedrijf nog niet van de grond gekomen. Wegens gebrek aan prioriteit bij het bedrijf is de pilot nog niet opgestart.

De planning van het programma met Forum Empresa, de MVO organisatie voor bedrijven in Latijns Amerika om pilot projecten op te zetten voor bijdragen van bedrijven aan armoedebestrijding, moest worden bijgesteld. Het aanlooptraject om bedrijven te committeren duurt langer dan verwacht.

Het digitale forum dat in 2007 is ingericht door Impulsis voor ondernemers om, naast de ondernemersbijeenkomsten tweemaal per jaar, ook digitaal kennis en ervaringen uit te wisselen, kwam in 2008 nauwelijks op gang. De samenwerking met het bedrijf dat het forum heeft gebouwd verliep zeer moeizaam. De lessen worden meegenomen bij het uitbouwen van nieuwe kennisnetwerken.

### Share People

Steeds blijkt hoe gevoelig het werk van Share People is voor veranderingen in de lokale context. In 2008 moest een Group Exchange worden afgelast door de politieke onrust en onveilige situatie in Kenia. Dezelfde politieke onrust leverde ook vertraging op voor organisaties die eerder met Share People hebben samengewerkt.

## Samenwerking

ICCO is lid van het MVO Platform. In 2008 is actief meegewerkt aan een CSR week. Daarbij kwamen zo'n 20 ngo's en vakbonden uit het Zuiden, waaronder zo'n 5 ICCO partners, naar Nederland om kennis en ervaringen uit te wisselen. Er werd aandacht besteed aan de kansen en bedreigingen voor kleine producenten. Er is een publicatie van verschenen.

Ook is samenwerking gestart met de Vereniging voor Beleggers van Duurzame Ontwikkeling (VBDO). ICCO kan onderwerpen agenderen op jaarlijkse aandeelhoudersvergaderingen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. ICCO ondersteunde een *benchmark* voor verantwoord ketenbeheer en voor remuneratie gekoppeld aan duurzaamheidsindicatoren. In 2008 werd Kerk in Actie lid van het MVO Platform.

Het voor de Schoklandakkoorden ontwikkelde Resource Centre Development Partnerships, start in 2009.

In het gezamenlijke onderzoeksproject met ECSAD over partnerschappen in de keten zijn drie veldstudies uitgevoerd.

ICCO nam deel aan een project van Development Policy Research Network (DPRN) dat in 2008 is gestart over 'Value chain governance and endogenous economic growth: how can ngo's, firms and governments achieve inclusion and poverty reduction?' Het project stimuleerde uitwisseling van kennis en ervaringen tussen diverse spelers rond kernthema's op het terrein van duurzame markten. Er is een database ontwikkeld.

ICCO is actief betrokken bij het BoP Learning Lab in Nederland en gaf verder inhoud aan het thema 'Business for BoP'. In 2008 is hiervoor samengewerkt met de Universiteit Tilburg, LEI/WUR, Triple Value. Ook zijn er gesprekken gevoerd met DSM en Philips, waaruit vooralsnog geen concrete acties zijn voortgekomen. Met Oxfam-Novib is een kleine publicatie verschenen over dit thema. De samenwerkingen met TNO en de TU Delft sluiten aan bij dit thema. Deze lopen goed en worden in 2009 voortgezet.

#### **EVD en LEI/WUR**

In toenemende mate komt het thema 'contract farming' op in het kader van samenwerken tussen boeren- en productenorganisaties en bedrijven. Het is belangrijk voor ICCO en haar ngo-partners om hierover voldoende kennis te hebben en een standpunt te kunnen innemen om producenten hierover te adviseren. ICCO heeft in 2008 een expertmeeting van APF hierover gefaciliteerd en heeft haar visie op 'responsible contract farming' en ervaringen ingebracht in samenwerking met het LEI en de EVD. Een van de resultaten is een leiraad die ter beschikking wordt gesteld aan ondernemers die gebruik maken van het PSI instrumentarium. Deze wordt in 2009 gepubliceerd.

ICCO heeft input gegeven aan het *fair trade* Advocacy Office over de wijze hoe het PSOM instrumentarium effectiever voor ontwikkelingsdoelen is in te zetten.

#### **Geleerde lessen**

##### **ICCO**

Er zijn diverse samenwerkingen operationeel of in voorbereiding. De pilotfase in de samenwerking met TNO is succesvol afgerond. Er is een interne review gehouden waarvoor ook lokale partners en enkele TNO-ers zijn geïnterviewd. Algemeen beoordelen de drie

partijen de samenwerking als zeer positief, vanwege de toegevoegde waarde die ieder inbrengt. Voor ICCO is een aandachtspunt de eigen expertise meer expliciet te kunnen maken en meer projectmatig en slagvaardig te opereren. Deze lessen worden verwerkt voor de vervolgfase.

Personele en capaciteitskwesties leidden er soms toe dat de uitvoering van samenwerking minder ver is dan gepland, zoals met Return to Sender (ICCO levert inhoudelijke en thematische expertise voor de tv-programma's van deze Stichting) en het stageprogramma met studenten Industrieel Ontwerp van de TU Delft.

Hoewel ICCO hier in slechts beperkte mate gebruik van maakt, heeft de opschorting van het PSOM (nu PSI) en de beperkingen van het CPA instrumentarium voor OS doelen, geplande samenwerkingen voor Latijns Amerika vertraagd.

#### **Share People**

De niche waarin SharePeople werkt blijkt kwetsbaar. Onderhandelingen met bedrijfsleven nemen veel tijd en de economische crisis heeft direct een negatieve invloed op de aantallen inschrijvingen. De hoge eigen bijdrage aan de samenwerking met De Baak draagt daar aan bij. Om het vraaggestuurde karakter van het werk te verstevigen is een eigen netwerk in het Zuiden van belang, bijvoorbeeld via lokale vertegenwoordigers. Ook is het van belang om meerdere 'producten' te hebben om flexibel in te kunnen spelen op de interesse van Nederlandse managers.

#### **Impulsis**

Het is een interessante les dat de ondernemers in het Impulsis programma minder dan verwacht een zakelijke insteek hebben bij 'hun' ontwikkelingsprojecten. De Impulsis medewerkers houden hen hier een relevante spiegel voor. Daarnaast is er een tendens dat ondernemers minder aandacht hebben voor de financiële component van het Impulsis programma, maar juist meer voor het onderling en met ICCO/Share People uitwisselen en leren.

#### **Conclusie**

##### **ICCO**

Het deelprogramma SB is grotendeels ondersteunend en een relatief nieuwe en complexe dimensie van het werk. Beleidsmatig ontwikkelde het deelprogramma zich goed. Er is veel aandacht geweest voor de verdere



Foto: Hanan Nhass

interne verankering van het SB deelprogramma. Daarmee landde het deelprogramma bij de programmamedewerkers en de partners in het Zuiden en wordt het beeld bijgesteld dat SB enkel betrekking heeft op noordelijke bedrijven of los staat van ketenactiviteiten van zuidelijke partners. Dat is een positieve ontwikkeling.

Het is de vraag wat de decentralisatie voor de programmatische opbouw betekent. Het deelprogramma en de dimensie vragen dat ICCO-staf en lokale partners over de grenzen van de ngo-sector heen kijken en bereid zijn de toegevoegde waarde van bedrijven te onderkennen. Deze houding en vaardigheden zijn niet standaard aanwezig. Deze zorg geldt des te meer voor Share People en Impulsis die noordelijk bedrijfsleven en ondernemers verbinden met zuidelijke partners. Het is een aandachtspunt om het werk van Share People en Impulsis zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de diverse programma's in opbouw.

#### **SharePeople**

Groei van het werk in kwaliteit is gerealiseerd, maar nog niet voldoende kwantiteit. De interne organisatie is versterkt, de kwaliteit van de dienstverlening geprofessionaliseerd, het netwerk onder Nederlandse

bedrijven is vergroot. Ook heeft SharePeople het individuele programma (Expert Programme) vorm gegeven en de eerste mensen uitgezonden via deze formule. Ook is een nieuwe communicatiecampagne gelanceerd, waardoor de communicatie uitingen professioneler zijn. De cijfers qua aantal deelnemers zijn in 2008 niet voldoende gegroeid, maar door de aangepaste strategie eind 2008 zullen we in 2009 groeien. Wel dienen maatregelen genomen om de negatieve effecten van de economische crisis op te vangen.

#### **Impulsis**

Programma loopt goed qua aantallen samenwerkingsrelaties, netwerkbijeenkomsten en adviezen.

#### **Fair Climate**

##### **Hoofddoelstelling**

De uitwerking van mondiale duurzaamheid toegespitst op klimaatverandering en armoedebestrijding op basis van het recht van alle wereldbewoners op een gelijke CO<sub>2</sub>-voetafdruk die in lijn is met de eigen capaciteit van de aarde om kooldioxide op te nemen.





### Landen

Nederland, Pakistan, India, Kameroen, Zuid-Afrika, Ethiopië, Eritrea, Oeganda, Tanzania, Burkina Faso, Mali, Brazilië, Paraguay.

### Beschrijving van het deelprogramma

FairClimate kent drie samenhangende componenten. De eerste is een noordelijk deel gericht op *Verminderen* (van de CO<sub>2</sub>-uitstoot), *Veranderen* (overstappen op duurzame vormen van energie) en *Vergoeden* (compenseren van CO<sub>2</sub>-uitstoot). De tweede component betreft nationale en internationale lobby- en advocacy. Ten slotte programma's en projecten in het Zuiden gericht op mitigatie, adaptatie, lobby en capaciteitsversterking.

De oorspronkelijke streefwaarden zijn geformuleerd voor de zuidelijke component van FairClimate en niet voor het deel dat in het Noorden wordt uitgevoerd. De waarden dekken dus maar een deel van het programma. Bovendien zijn ze geformuleerd op het moment dat er nog geen ICCO-partners in het programma deelnamen. Dat heeft geleid tot belangrijke accentverschillen in de wijze waarop het programma nu wordt uitgevoerd. Het programma is inmiddels uitgebouwd langs lijnen die niet in het projectplan staan beschreven. Er is een nieuw beleidskader geschreven dat niet wordt gedekt door het ontwikkelde instrumentarium. De CO<sub>2</sub>-voetafdruk is

als ethisch uitgangspunt gehandhaafd maar vervangen door het Greenhouse Development Rights Framework.

### Voortgang

In India hebben partners die projecten uitvoeren op het gebied van klimaat en energie zich verenigd in het Fair Climate Network India. Daarbinnen vindt uitwisseling en wederzijds advisering en ondersteuning plaats. Bedrijven, zoals TNO, verlenen diensten waarvan alle leden profiteren. FairClimate stelde een carbon credit team ter beschikking om met de betrokken organisaties nieuwe projecten op basis van CO<sub>2</sub>-financiering op te zetten. Met de Indiase niet-gouvernementele onderzoeksorganisatie TERI is, samen TNO, overlegd over mogelijke samenwerking. Dat leidde nog niet tot concrete resultaten. De aanpak in India dient als model voor andere regio's. Met Nova in Zuid-Afrika is reeds van gedachten gewisseld voor zuidelijk Afrika.

### Voorbeelden van succes

Onverwachte en interessante samenwerkingsverbanden zijn ontstaan met bedrijven. Met TNO wordt een aantal projecten uitgevoerd: Carbon Credit Potential Scan, verbetering efficiëntie biogasinstallaties, ontwik-

keling monitoringsinstrument. De samenwerking verloopt prima en leidt tot nieuwe, gezamenlijke projecten. Een voorbeeld is de ontwikkeling van het monitoringsinstrument. De ideeën hiervoor zijn ontstaan op basis van intensieve discussies over het biogasprogramma in India.

Samenwerking met Eneco en SMH: waarbij een zorgvuldig proces wordt afgelopen om na te gaan of er ruimte is voor een MH-keurmerk voor stroom uit Jatropha-olie. De samenwerking heeft ook contacten opgeleverd met RIVM en met SenterNovem. Het project dient als voorbeeld voor een nieuwe financieringsregeling voor duurzame, internationale biomassastromen vanuit de overheid. De uitkomsten van de studie gaat een interessant raamwerk opleveren wat betreft duurzaamheids- en *fair trade* criteria voor andere internationale marktproducten, bijv. katoen. Het proces leidt ook tot andere vragen vanuit Eneco aan ICCO (bijv. rond babacu) en daarmee tot verdere samenwerking.

De oprichting van het FairCarbonFund onder de Fair & Sustainable BV is een mijlpaal. De in- en verkoop van carbon credits kan nu goed ter hand worden genomen.

In Nederland richtte FairClimate zich met 30 milieu- en andere ontwikkelingsorganisaties op het ontwerp en de introductie van een Klimaatwet. De conceptwet dringt aan op substantiële vermindering van broeikasgassen, op het jaarlijks budgetteren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en op ondersteuning van ontwikkelingslanden in de strijd tegen klimaatverandering.

Het draagvlak voor FairClimate in de samenleving is verbreed. Hieraan is bijgedragen door de campagne 'Het klimaat is al veranderd', door de Landelijke Diakonale Dag (1200 diakenen) en door bijeenkomsten en lezingen in het land. De inkomsten bij Kerk in Actie voor het Klimaatplan/FairClimate bedroegen ruim € 188.000,-. Ongeveer € 110.000 kwam daarvan van particulieren, € 40.000 van kerken en de rest van de categorie 'overigen'. Zo'n 55.00 mensen betrekken duurzame energie van Greenchoice via Kerk in Actie en dat levert per jaar ongeveer € 30.000 aan inkomsten op. Er zijn 1500 donateurs waarvan 900 maandelijks bijdragen wat in 2008 in totaal ongeveer € 95.000 opbracht.

#### Minder succesvol

Te weinig projecten in het Zuiden zijn met partners op de rails gezet. De potentie is groot maar de personele

inzet is beperkt. Ook is te weinig ingespeeld op ontwikkelingen in het Zuiden, zoals de vorming van het FairClimate netwerk in India, en wat dat betekent voor het werk vanuit FairClimate. Er is weinig werk gemaakt van de vorming van een fonds van waaruit energieprojecten kunnen worden voorgefinancierd. Partners worden daardoor ongeduldig en gaan andere wegen zoeken. Er was samenwerking voorzien met Philips over verbeterde ovens en verlichting, maar dat is er niet van gekomen door terughoudendheid van Philips.

In de campagne is ingezet op adaptatie. Dat was een onjuiste keuze omdat er juist op dat vlak nog weinig was gedaan en er geen goede projectvoorbeelden voorhanden waren. Bovendien is daarmee veel nadruk komen te liggen op de slachtofferkant van klimaatverandering wat ten koste ging van de rechtenbenadering.

#### Samenwerking

Er vindt veel samenwerking plaats. Onder meer met het RIVM en SenterNovem in kader Jatropha feasibility study. WUR en IVM/VU in kader adaptatie aan klimaatverandering. Met TERI in India in verband met de uitvoering van projecten op het gebied van verlichting op zonne-energie. Helios Internationaal, met name in verband met verbeterde houtovens. SNV in het kader van een biogasprogramma. En met kennisinstellingen als het Tydell Centre, Pew Centre, Stockholm Environmental Institute, World Resources Institute, IPCC, IIED, IDS en anderen. Hetzelfde geldt voor methodologieën op het gebied van carbon credits: CDM, CCBS, VCS.

#### Geleerde lessen

Er vonden geen evaluaties plaats. Belangrijke lessen: partners in met name India zijn in een aantal opzichten veel verder dan FairClimate. Dat heeft een verwachtingspatroon geschapen waaraan niet kan worden voldaan. Het is van belang om daarop alert te zijn.

FairClimate was verkaveld binnen de organisatie. Dat was een lastige situatie, waarin met het nieuwe plan verandering komt.

Carbon credits gaan een steeds grotere rol vervullen binnen specifieke beleidsterreinen: duurzaam bosbeheer, ecologische/duurzame landbouw, duurzame energievoorziening, energiebesparingstrajecten, ketenontwikkeling.

Samenwerking met het bedrijfsleven biedt kansen. Niet alleen in de ondersteuning van projecten in het Zuiden

maar ook in het kader van terugkoppeling en via de verkoop van carbon credits. FairClimate dient hierop voorbereid te zijn.

### Conclusie

FairClimate heeft redelijke voortgang geboekt in 2008. De kwaliteit van de projecten en de samenwerking tussen partners in met name India is hoog. Het eerste is minder het geval voor de 'oude' Kerk in Actie partners. Goede resultaten zijn geboekt binnen het lobbywerk in termen van beïnvloeding van beleidsmakers en media-aandacht. Maar over het geheel genomen is de potentie van het programma veel groter dan wat is gerealiseerd. Het is cruciaal op het juiste moment actie te ondernemen en daarvoor geld en menskracht vrij te maken.

## 5.2 DEMOCRATISERING EN VREDESOPBOUW

### Democratisering

#### Hoofddoelstelling

Bijdragen aan een situatie waarin alle belanghebbenden, met name gemarginaliseerde groepen, effectief participeren in het proces van politieke besluitvorming en het bestuur op alle niveaus aansprakelijk wordt gehouden voor het gevoerde beleid, en waarin politieke, civiele, economische, sociale en culturele rechten van burgers gerespecteerd en gepromoot worden.

#### Landen

Brazilië, Peru, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Haïti, Guatemala, Honduras en El Salvador, India, Nepal, Cambodja, Vietnam, Filippijnen, Indonesië, Centraal-Azië, Kaukasus, Zuid-Afrika, Angola, Zimbabwe en Oeganda.

#### Beschrijving van het deelprogramma

ICCO & Kerk in Actie definiëren democratisering als een proces van maatschappelijke transformatie gericht op het verdiepen en institutionaliseren van aanspraak van personen en groepen op politieke, civiele sociale, economische en culturele rechten. Het beleid is gebaseerd op twee pijlers: *grassroots democratisering* en *accountability*.

Onder *grassroots democratisering* verstaan we het organiseren en versterken van de politieke, sociale en econo-

mische macht van mensen rond thema's die te maken hebben met bestuur en sociale rechtvaardigheid. Doel is de capaciteit van de meest kwetsbare groepen te vergroten om hun rechten en toegang tot burgerschap op te eisen. Daarnaast ondersteunen we activiteiten om democratische ruimte te creëren waarin burgers kunnen participeren en meebesluiten over thema's die hun aangaan, zoals toekenning van budgetten, openbare hoorzittingen, medezeggenschap in beleidsvorming. Organisaties op gemeenschapsniveau, organisaties van belanggroepen, en de effectieve deelname van lokale organisaties in lokale overheden zijn sleutelcomponenten van *grassroots democratisering*. Het is de manier om thema's van sociale rechtvaardigheid op de politieke agenda te krijgen en om betekenisvolle veranderingen in machtsverhoudingen te bewerkstelligen.

*Accountability* gaat om de vraag hoe controle, toezicht en institutionele beperkingen kunnen worden opgelegd aan het beoefenen van macht, hoe machtsmisbruik kan worden tegengehouden en hoe ervoor kan worden gezorgd dat autoriteiten zich aan de regels houden. Dit kan alleen als autoriteitsbekleders het recht van anderen erkennen om *accountability* op te eisen en dezen daar ook aanspraak op maken en als gevallen van gebrekkig optreden worden bestraft. ICCO & Kerk in Actie steunt initiatieven vanuit het maatschappelijk middenveld om bij te dragen aan het bestrijden van corruptie, slecht bestuur en autoritaire structuren en praktijken. Daarbij wordt zoveel mogelijk gezocht naar een combinatie van formele (juridische vervolging, het inschakelen van het parlement, van politieke partijen of de ombudsman) en informele mechanismen (sociaal protest, mobilisatie, het benoemen van misstanden in de media). Dit vergroot de kansen om niet alleen maar misstanden bloot te leggen, maar hier ook consequenties aan te verbinden, een essentieel element van het *accountability* proces. Overheden zijn een belangrijk doelwit van deze inspanningen, maar niet de enige. Het verbeteren van de *accountability* van multinationale bedrijven, internationale donoren en de burgermaatschappij krijgt onze aandacht.

In de loop van 2008 is ervoor gekozen om geen eigenstandige rechtszekerheidsprogramma's meer te formuleren. Rechtszekerheid heeft een plek gekregen binnen de kaders van democratisering en vredesopbouw. De programma's die eerder onder het deelprogramma rechtszekerheid werden gerapporteerd worden nu dus



voor het grootste deel onder het democratiseringsprogramma gerapporteerd.

### Voortgang

In de meeste landen zijn contextanalyses verricht, gemeenschappelijke doelstellingen gezocht en bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden verkend. In de landen waar partnerconsultaties zijn gehouden kregen partners de opdracht om, vaak samen met een consultant of een uitgezonden medewerker, aan een programmavoorstel te werken. Het feit dat partners deze voorstellen schrijven betekende een belangrijke versterking van het lokale eigenaarschap van een programma. Eind 2008 volgden de eerste programmavoorstellen. In andere landen kostte het proces van contextanalyse naar het formuleren van een programma meer tijd. Soms vanwege externe factoren, zoals oploeiende conflicten of rampen. Maar in veel gevallen bleek meer tijd nodig te zijn voor het formuleren van gemeenschappelijke doelstellingen of het verder afbakenen en concretiseren van het programma. In het kader van eigenaarschap is in deze gevallen gekozen om meer tijd voor het proces te nemen. In het

algemeen ligt voor de democratiseringsprogramma's de grootste uitdaging in het formuleren van concrete en haalbare doelstellingen. Het nadrukkelijk betrekken van anderen dan alleen ICCO & Kerk in Actie partners blijft een aandachtspunt, evenals het vinden van een juiste balans tussen het creëren van eigenaarschap in het Zuiden en tegelijkertijd duidelijkheid te verschaffen over ICCO & Kerk in Actie's eigen rol en positie.

### Beleid

In 2008 is veel aandacht besteed aan het verder uitwerken van de beleidskaders voor het deelprogramma democratisering. Dat is op een participatieve manier gedaan, door medewerkers bij het proces te betrekken. Deze aanpak is een belangrijke stap geweest in het ontwikkelen van een gedeeld begrippenkader en meer samenhang tussen beleid en praktijk. Eind 2008 is een eerste concept geschreven voor aanscherping van de huidige beleidskaders. Daarin is de richting gegeven waarin we onze democratiseringsprogramma's verder ontwikkelen. Beleid en praktijk op elkaar laten aansluiten is een belangrijke uitdaging voor 2009.

### Ontwikkeling democratiseringsprogramma's

In 2008 zijn de programma's verder ingevuld. Programma's bevinden zich in verschillende fasen van ontwik-

keling. In de meeste landen is 2008 gewijd aan het verkennen van de mogelijkheden voor samenwerking en het formuleren van programmadoelstellingen. Er zijn partnerconsultaties gehouden en contextanalyses verricht, of verkennende missies gehouden door de programmamedewerkers. De meeste landen waar het democratiseringsprogramma actief is bevonden zich in 2008 in deze verkennende fase. Er is besloten om in Angola en in Kazachstan niet verder te gaan met programmaontwikkeling. In de landen waar partnerconsultaties plaatsvonden coördineren partners het proces verder.

Sommige programma's zijn begonnen of verder gegaan met het uitvoeren van het programma. Dit geldt voor de programma's 'Jongeren en Veiligheid' en 'Risiko Management' in Midden-Amerika, het programma 'Recht op land, water en leefgebied' in Brazilië en het programma 'Civic Driven Change – Identify, liaise and support civil society actors for change towards democratisation and peace building in Cambodia' in Cambodja. Ten slotte is in Oeganda een accountability programma in uitvoering, het 'Uganda Governance Monitoring Programme' (UGMP).

Het programma 'Jongeren en Veiligheid' richt zich op het verbeteren van de publieke veiligheid van jongeren in Midden-Amerika en het creëren van alternatieven voor deze groep. De coalitie organiseerde verschillende

activiteiten, waaronder een seminar over jongeren en veiligheid in Guatemala en deelname aan de top van regeringsleiders in El Salvador over jongeren en ontwikkeling. De programmacoalitie besloot om een gezamenlijke lobbycampagne op te zetten om aandacht te vragen voor integrale en innovatieve voorstellen van jongeren zelf voor jeugdbeleid in de regio. Doel was de uitkomst van de top te beïnvloeden. Dat mislukte, omdat de aandacht van de top volledig uitging naar de kredietcrisis. Niettemin was het effect van de campagne dat de jongerenplatforma in de regio zijn versterkt. Er is nu ook een regionaal platform opgezet om de jongerenproblematiek vanuit een regionaal perspectief onder de aandacht te brengen bij verschillende regionale instanties.

Het Risicomangementprogramma in Midden-Amerika ondersteunt nationale en territoriale netwerken in El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua en Panamá die risico's verminderen voor de meest kwetsbare groepen onder de bevolking. Het programma is ontstaan na de orkaan Mitch in 1999. In 2008 vond op regionaal niveau een cursus Rampenmanagement en klimaatveranderingen plaats. Ook vond in Honduras de conferentie klimaatverandering plaats met delegaties uit alle Midden-Amerikaanse landen. Ook is hard gewerkt aan het vergroten van de zelfstandigheid van het bestuur van het programma, het democratiseren van de besluitvormingsprocessen binnen het programma en het versterken van de coördinatie tussen de verschillende netwerken. Dit leidde tot een voorstel voor decentrale samenwerking met de ICCO-alliantie.

In Zona Seca in Nicaragua is een nieuw risicomangementnetwerk gestart waaraan vertegenwoordigers van lokale gemeenschappen, het maatschappelijk middenveld en de overheid deelnemen. In Guatemala is het bestaande netwerk nieuw leven ingeblazen. In El Salvador werd een regionaal forum gehouden om de kwetsbaarheid van 50 gemeenschappen te verminderen. Parlementariërs, burgemeesters en kandidaten ondertekenden de intentieverklaring. Dezelfde 50 gemeenschappen voerden de campagne Blauwe Democratie, voor het recht op water. Ten slotte is gelobbyd rondom het thema klimaatveranderingen. de netwerken zijn ontvangen door de Midden-Amerikaanse Ministeriële Raad die verantwoordelijk is voor de problematiek van klimaatverandering. De standpunten van de netwerken zijn bovendien in verschillende internationale fora bekend gemaakt (Mali, Doha, Poznan).



In Brazilië vond in 2008 de derde workshop plaats in het kader van programmaontwikkeling met 12 partners. Het programma is geformuleerd, waarbij door de programmacoalitie de keuze is gemaakt om zich in 2008 op één doel te concentreren: door middel van een uitgekende communicatiestrategie het maatschappelijke draagvlak in Brazilië voor de strijd om land, water en leefgebied te versterken. Hiervoor zijn vier cases gekozen die exemplarisch zijn voor de strijd van indianen, landlozen, vissers en 'quilombolas'. Partners zijn begonnen met het opstellen van advocacy-dossiers rondom 4 gezamenlijk gekozen landconflicten. Ook zijn de voorbereidingen getroffen voor een seminar over advocacy en communicatie in 2009. In het najaar is het programma in uitvoering gegaan. Er is een workshop georganiseerd met alle partners, waar een gezamenlijke conceptuele en methodologische basis is gelegd voor de opbouw van advocacy dossiers in de vier landconflicten die de programmacoalitie heeft gekozen.

In Cambodja beoogt het programma strategische samenwerking tussen ngo's, gemeenschapsnetwerken en andere maatschappelijke instituten te bevorderen, waar kansen liggen om het maatschappelijk middenveld te versterken. In 2008 hebben Cambodjanen zelf verantwoordelijkheid voor dit programma genomen. In het najaar heeft het samenwerkingsverband zijn meerwaarde bewezen tijdens het oplopende grensconflict tussen Thailand en Cambodja. De programmacoalitie kwam in het geweer tegen het nationalisme aan beide kanten. Door de dwarsverbanden in het programma tussen mensenrechten- en vredesorganisaties besloten zij tot een coalitie, waarbij ook relaties werden aangegaan met Thaise partners. Een *fact finding* missie werd aan beide kanten van de grens gehouden met daaropvolgend een conferentie. Men bezint zich op een vervolg.

In het Uganda Governance Monitoring Programme (UGMP) werken 14 Oegandese en 5 Nederlandse ngo's (CMC, Cordaid, hivOS, ICCO & Kerk in Actie, Oxfam Novib) samen. Dit programma, dat in 2003 geïnitieerd is, bevordert goed bestuur in Oeganda. De Oegandese deelnemers monitoren systematisch ontwikkelingen op het vlak van goed bestuur in Oeganda. Sinds 2004 schrijven zij jaarlijks een openbaar rapport over de ontwikkelingen rond democratisering, mensenrechten, transparency and accountability en conflictresolutie. Deze onderwerpen zijn ontleend aan het Oegandese

Poverty Eradication Action Plan (PEAP) uit 2004/2005, en werden ook door bilaterale donoren gebruikt als benchmarks voor hun monitoring.

De door het UGMP uitgebrachte monitoringsrapporten worden gebruikt als informatiebron voor beleidsbeïnvloeding, zowel door de Oegandese ngo's, als in Nederland door de Nederlandse ngo's. De Nederlandse ngo's, verenigd in het Oeganda Platform, hebben als doelstelling bij te dragen aan een substantiële en kritische politieke dialoog tussen de Nederlandse regering en andere donorlanden aan de ene kant en de Oegandese regering aan de ander kant op het vlak van goed bestuur en maatschappijopbouw. Het Oeganda Platform informeert beleidsmakers in Nederland en andere donorlanden over goed bestuur in Oeganda, onder andere op basis van de UGMP monitoringsrapporten.

In 2008 zijn de Oegandese deelnemers van het UGMP zich meer gaan richten op het bereiken van burgers in Oeganda. Om hen te informeren, maar vooral om van hen te horen wat hun ideeën zijn over onderwerpen gerelateerd aan goed bestuur en hen zo actiever te betrekken bij de dialoog hierover. Een voorbeeld is het publieke debat dat op 8 oktober 2008 aan de vooravond van onafhankelijkheidsdag werd georganiseerd over wat onafhankelijkheid betekent voor Oegandezen en waaraan de media aandacht schonken.

### Voorbeelden van succes

#### Zimbabwe

In Zimbabwe werd de programmaontwikkeling sterk bemoeilijkt door het oplaaien van conflicten rond de verkiezingen. De instabiele situatie zorgde ervoor dat geplande reizen en bijeenkomsten moesten worden uitgesteld. Daarnaast zorgde de politieke context voor veel onrust onder de partners. ICCO & Kerk in Actie besloot om desondanks verder te gaan met programmaontwikkeling. Juist nu is onze aanwezigheid en steun in Zimbabwe van groot belang. In het najaar 2008 werd een workshop gehouden voor partners en anderen om mogelijkheden voor een programma te verkennen en daar afspraken over te maken. ICCO & Kerk in Actie koos ervoor de nadruk te leggen op de mogelijkheden voor sociale en politieke verandering in plaats van op de belemmeringen. Dit bleek een vruchtbare aanpak. Partners constateerden dat hun kansen lagen bij het vergroten van sociale en politieke participatie op gemeenschapsniveau, maar dat dit ook een enorme uitdaging is. Deze observaties gaven richting

aan de verdere invulling van het programma: de nadruk zou komen te liggen op uitwisseling van kennis en ervaringen rondom *grassroots* democratisering. Daarbij was er speciale interesse in het opnemen van elementen vredesopbouw in het programma, omdat juist op lokaal niveau de politiek tot veel spanningen kan leiden. Partners hadden grote interesse om deel te nemen aan de Oikos training 'Dialogue for Peaceful Change' in januari 2009, waarin aandacht was voor vredesopbouw en het vergroten van onderlinge samenwerking.

### Minder succesvol

Het blijkt een uitdaging te zijn om het niveau waarop samenwerkingsverbanden worden ingezet goed te bepalen. Wat wel en niet werkt blijkt sterk afhankelijk van de context. In Latijns Amerika begonnen we op een hoog regionaal niveau om een programma te ontwikkelen met gemeenschappelijke doelstellingen in vele landen: Perú, Bolivia, Ecuador, Paraguay en de subregio Gran Chaco. Dit bleek te hoog gegrepen, zowel om beheersmatige redenen als vanwege de grote verschillen tussen de landen. Een gemene deler was moeilijk te vinden. Het bleef een papieren oefening. Daarom is ervoor gekozen om uit te gaan van natuurlijke samenwerkingsverbanden op nationaal of lokaal niveau. Dit leidde tot het starten van programmaontwikkeling in Perú, Oost-Paraguay en de Gran Chaco. Ook in Bolivia is een eerste verkenning geweest. Dit bleek een juiste keuze, aangezien er al programmavoorstellen liggen die in 2009 in uitvoering kunnen gaan.

### Samenwerking

#### Counter Terrorism Measures

ICCO heeft in 2008 met Cordaid samengewerkt aan een traject over Counter Terrorism Measures (CTM). In veel landen komen we via onze partners voorbeelden tegen van steeds restrictiever wordende maatregelen tegen maatschappelijke organisaties en individuen, vooral tegen degenen hen die kritisch staan ten aanzien van hun overheid of andere machtshebbers. In een aantal gevallen is dit rechtstreeks de invloed van de 'Global War on Terror' (GWOT), zoals in de Filippijnen, El Salvador en Colombia. De samenwerking tussen ICCO en Cordaid was gericht op uitwisseling van informatie en het op gang brengen van een dialoog over de gevolgen van CTM voor het maatschappelijk middenveld. In januari 2008 vond er in Maastricht een conferentie plaats waar beleidsmakers van de Nederlandse en Engelse overheid, van de EU, een aantal partners van ICCO en Cordaid, vertegenwoordigers van ngo's en maatschappelijke organisaties, mensenrechtenactivisten en denktanks met elkaar in debat gingen over CTM. Inmiddels is vanuit de 'Aprodev Rights and Development group' voorgesteld om het onderwerp CTM verder uit te werken. ICCO zal hier ook aan deelnemen.

#### Netwerk accountability

In 2008 heeft ICCO de mogelijkheden onderzocht om met NIMD, SNV en de Maastricht School of Governance een netwerk over *accountability* te beginnen. Een voor-



stel voor financiering is afgekeurd door DPRN. Vervolgens is het plan wegens tijdgebrek stil komen te liggen.

### Geleerde lessen

In 2008 zijn er twee actie reflectiegroepen opgestart binnen het democratiseringprogramma: over landrechten en over democratisering. Deze hebben een vruchtbare uitwisseling op gang gebracht over ervaringen uit de praktijk. Er is een visiestuk geschreven over hoe we aan landrechten willen werken. Een van de lessen is dat het goed werkt om aan een concreet product te werken. De ervaringen van de democratiseringsgroep, waar hier niet voor is gekozen, bevestigen dit. Ook blijkt het beter om vanuit een concrete vraag te beginnen.

### Accountability traject

Eind januari 2008 vond er een bijeenkomst plaats georganiseerd door het KIT rondom het thema *accountability*, waarbij verschillende afdelingen aanwezig waren. Er was duidelijk behoefte aan meer uitwisseling van ervaringen en kennis over *accountability* in de praktijk. Er was met name interesse in verantwoording van nationale en lokale overheden naar hun burgers in het Zuiden. Bij ICCO & Kerk in Actie is een bijeenkomst georganiseerd over dit thema met een onderzoekster van de Maastricht School of Governance. Er komt een onderzoek naar de rol die organisaties uit het maatschappelijk middenveld kunnen spelen in *public accountability* in het Zuiden, met nadruk op de democratisering en onderwijs.

### Dialoog over homoseksualiteit

Eén van de dilemma's waar ICCO & Kerk in Actie mee geconfronteerd wordt betreft de wijze waarop partners met homoseksualiteit omgaan. Sommige Afrikaanse partners beschouwen dit als onacceptabel, terwijl voor ICCO & Kerk in Actie respect voor mensenrechten voorop staat. Daarom is een tweedaagse expertmeeting georganiseerd om gezamenlijke aanknopingspunten te vinden voor een dialoog over homoseksualiteit. Deelnemers kwamen zowel uit Nederland als uit Afrika. Verschillende visies – christelijk, cultureel en mensenrechten – zijn met elkaar gedeeld. De deelnemers uit Afrika zagen het als hun verantwoordelijkheid om de dialoog in Afrika te stimuleren. Van ICCO & Kerk in Actie werd ondersteuning gevraagd. ICCO & Kerk in Actie heeft eind 2008 een follow-up geformuleerd over de uitkomsten van deze expertmeeting.



Foto: Sigríð Spinnóx

### Human Rights Defenders

Door het toenemende geweld tegen partners werd het steeds urgenter om richtlijnen te ontwikkelen om mensenrechtenverdedigers beter te kunnen beschermen. Deze Human Rights Guidelines zijn eind 2008 goedgekeurd en stellen ons in staat om alerter te reageren op situaties die bedreigend zijn voor mensenrechtenverdedigers of situaties die al uit de hand zijn gelopen. Ook is een training over deze richtlijnen voorbereid, die in januari 2009 aan medewerkers is gegeven.

### Conclusie

In veel landen zijn de contextanalyses nog te algemeen van aard. In 2009 ontwikkelen we een instrument om meer oog te hebben voor de politieke dimensies van armoede en ongelijkheid. Een tweede aandachtspunt is het bevorderen van kennisuitwisseling over democratisering en het leggen van contacten met andere organisaties en instituten. In de meeste landen zijn contextanalyses verricht, gemeenschappelijke doelstelling gezocht en bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden verkend. Het programma is versterkt. In enkele landen kostte het proces van contextanalyse naar het formuleren van een programma meer tijd. In het kader van eigenaarschap is in deze gevallen gekozen om meer tijd voor het proces te nemen. In het algemeen ligt voor de democratiseringsprogramma's de grootste uitdaging in het formuleren van concrete en haalbare doelstellingen. Het nadrukkelijk betrekken



van anderen dan alleen ICCO & Kerk in Actie partners blijft een aandachtspunt, evenals het vinden van een juiste balans tussen het creëren van eigenaarschap in het Zuiden en tegelijkertijd duidelijkheid te verschaffen over ICCO & Kerk in Actie's eigen rol en positie.

## Vredesopbouw

### Landen

Conflicttransformatie: Midden-Oosten, Soedan, Grote Meren, Oeganda, Kenia en Liberia en Sierra Leone, Colombia, Afghanistan.

Vredesopbouw is verder een belangrijk onderdeel van programma's in Cambodja, Zuid-Kaukasus, Nepal, de Filippijnen en Indonesië.

### Beschrijving van het deelprogramma

ICCO & Kerk in Actie werken via conflicttransformatie aan vredesopbouw, gebaseerd op het werk van Lederach. Conflicttransformatie beoogt het geweld te beëindigen en de negatieve relaties tussen conflicterende groepen te veranderen. De nadruk ligt op het wegnemen van grondoorzaken van gewelddadige conflicten. Interventies moeten dus onderliggende structuren aanpakken, wanneer deze ongelijke machtsrelaties bestendigen en onrecht en ongelijkheid veroorzaken.

ICCO & Kerk in Actie hanteert de volgende definitie: Conflict transformation aims at truly achieving positive peace. It not only aims to end violence and change negative relationships between the conflicting parties but also to change the political, social or economic structures that cause such negative relationships. Conflict transformation is aimed at empowering people to become involved in non-violent change processes themselves, to help build sustainable conditions for peace and justice.<sup>2</sup>

De drie belangrijkste dimensies zijn gedrag (bijvoorbeeld geweld of vreedzaam samenleven en dialoog), attitude (bijvoorbeeld wantrouwen of vertrouwen) en context (bijvoorbeeld ongelijkheid of gelijkheid)<sup>1</sup>. Ook is van belang om betrokkenen op verschillende niveaus met elkaar te verbinden. Tot slot heeft conflicttransformatie betrekking op verschillende fasen van een conflict, ook op de postconflictfase. ICCO & Kerk in Actie werkt in het bijzonder aan de positieve bijdrage die vrouwen en religieuze leiders kunnen leveren aan conflicttransformatie. Vrouwen zijn een belangrijke

doelgroep in de programma's, zeker die rondom 'Sexual and Gender Based Violence'.

In 2007 startte ICCO & Kerk in Actie met programmatisch werken. Voor conflicttransformatie is een geografische insteek gekozen, omdat de aanpak sterk afhankelijk is van de context in een land of regio.

### Voortgang

De voortgang op het deelprogramma vredesopbouw was in 2008 redelijk goed. Een programmatische aanpak van conflicttransformatie is complex en vraagt veel van de betrokken relatiebeheerders en partnerorganisaties. Daarom werd in 2008 gewerkt aan de ontwikkeling van praktisch toepasbare instrumenten, bedoeld om een programmatische aanpak van conflicttransformatie te faciliteren. Deze instrumenten nemen de context als uitgangspunt en waarborgen participatie van partnerorganisaties en anderen. Inmiddels zijn twee instrumenten ontwikkeld. Voor de eerste twee van de drie fasen van de programmatische aanpak is een instrument ontwikkeld.

In principe wordt in alle landen waar conflicttransformatie het hoofdthema is deze programmatische fasen doorlopen. Wel bevinden de programma's zich in verschillende fasen van ontwikkeling. De ervaring leert dat het ownership bij de programmaopbouw flink groeit als in de verkenningsfase voldoende tijd wordt ingeruimd voor een gemeenschappelijke conflictanalyse en visieontwikkeling. Per context en per fase van programmaontwikkeling wordt bekeken welke belanghebbenden bij het proces betrokken worden. In situaties van fragiele vrede wordt een afweging gemaakt tussen de behoefte om een *multistakeholder* analyse te maken en het bieden van een vertrouwde omgeving voor de betrokken partnerorganisaties.

### Beleid

Eind 2008 is het beleid rond conflicttransformatie verder uitgewerkt. Ook is gestart met de beleidsnotitie Democratisering en Vredesopbouw, waarin het beleid conflicttransformatie uitgewerkt wordt. Verder werd in 2008, evenals in 2007, gewerkt aan de ontwikkeling van praktisch toepasbare instrumenten, die bedoeld zijn om het beleid op conflicttransformatie te 'vertalen' naar de praktijk en om een programmatische aanpak van conflicttransformatie te faciliteren.

### Ontwikkeling conflicttransformatie programma's

In de meeste landen zijn in 2007 en 2008 conflictanalyses gemaakt met partners en andere belanghebbenden. Uitzondering hierop was Afghanistan, waar deze conflictanalyse begin 2009 gehouden wordt. In Soedan kon de geplande conflictanalyse voor Noord-Soedan door externe omstandigheden niet gehouden worden, maar in Central and West Equatoria State is dit wel gebeurd. Voor conflicttransformatieprogramma's zijn deze conflictanalyses een belangrijke stap in de ontwikkeling van het programma. De vervolgfase betreft de ontwikkeling van een toekomstvisie voor de betreffende context en het benoemen van de randvoorwaarden om deze visie te bereiken. Hiervoor is in augustus 2008 een handleiding gemaakt die gebruikt kan worden bij partnerbijeenkomsten door facilitators en programmamedewerkers. Deze is in 2008 toegepast in de Grote Meren, Soedan (Central and West Equatoria State) en Oeganda.

In het Midden-Oosten werd een programma conflicttransformatie voorbereid. Dit programma omvat rechtszekerheid, omdat ICCO het werken aan rechtvaardigheid en gelijkheid in deze regio als voorwaarde voor conflicttransformatie beschouwt. De uitvoering van dit programma start in 2009. Ter voorbereiding zijn partnerorganisaties getraind in programmatisch werken.

Een aantal programma's bevond zich in 2008 reeds in de uitvoeringsfase, waaronder het programma in Colombia. In Liberia liep in 2007 en 2008 een *pilot* programma conflict transformatie, dat eind 2008 is opgevolgd door een programma met een looptijd tot eind 2010. In dit programma conflicttransformatie is ook veel aandacht voor democratisering. Deelprogramma's zijn *Good Governance and Advocacy*, *Truth and Reconciliation*, *Youth and Development* en *Community Empowerment*. Het deelprogramma *Trauma Healing* dat in de *pilot* fase zelfstandig functioneerde, is geïntegreerd in alle deelprogramma's. Capaciteitsversterking van partnerorganisaties is onderdeel van deze deelprogramma's. In 2008 heeft een *mid term review* plaatsgevonden van de pilotfase van de programmatische samenwerking. Eén van de uitkomsten was de wens van partnerorganisaties om de samenwerking in de bestaande thematische samenwerkingsverbanden voort te zetten. Het versterken van de rol van de *steering committee* werd ook aangeraden, om zo het *ownership* van partnerorganisaties van het programma te garanderen. Deze aanbevelingen zijn opgevolgd. Eind 2008 zijn ook concrete doelstellingen voor dit programma geformuleerd.

### Voorbeelden van succes

In Oeganda is in 2008 goede voortgang geboekt bij de ontwikkeling van een programma conflicttransformatie, met een regionale focus op Noord- en Noordoost-Oeganda. In 2007 was een conflictanalyse uitgewerkt





Foto: Jeroen Bakker/Impulsis

met partnerorganisaties, waarbij de (grond)oorzaken bediscussieerd zijn van de twee conflicten in deze regio's, dat tussen de Lord Resistance Army (LRA) en de Oegandese regering en de conflicten in en rondom de regio Karamoja. Vervolgens is 2008 een gezamenlijke toekomstvisie uitgewerkt en zijn tien randvoorwaarden benoemd om deze visie te bereiken. Deze randvoorwaarden vormen de basis voor de bepaling van de inhoudelijke thema's waar het uiteindelijke programma zich op zal focussen en waarop de doelstellingen geformuleerd worden. De in Oeganda ontwikkelde gemeenschappelijke conflictanalyse en gezamenlijke visie op vrede en verandering bieden zowel inhoudelijk als procesmatig een goede basis voor de vervolgfase in de programmaontwikkeling, namelijk het samen met partnerorganisaties uitwerken van doelstellingen, strategieën, activiteiten en indicatoren. Inhoudelijk zijn de kaders voor het programma grotendeels uitgewerkt. Partnerorganisaties hebben elkaar in dit intensieve proces goed leren kennen en er is een vertrouwensbasis die verdere samenwerking mogelijk maakt. Door de uitgebreide discussies zien zij mogelijkheden voor samenwerking, zowel regionaal als thematisch. In februari 2009 worden deze concreet uitgewerkt in doelstellingen en activiteiten.

### Colombia

Sinds tien jaar richt ICCO & Kerk in Actie zich in Colombia op ontheemden. ICCO & Kerk in Actie werkte ook in 2008 met ontheemdenorganisaties, die belangrijke mate bijdragen aan het proces van vredesopbouw. Een voorbeeld hiervan is de Coalitie van Ontheemden Organisaties. Deze is georganiseerd rond de permanente, gezamenlijke campagne *Tierra, Vida y Dignidad*. Deze campagne heeft als doelstelling om de problematiek van circa vier miljoen ontheemden op de politieke agenda te zetten zodat hun rechten beter gewaarborgd worden. Het werk van de coalitie draagt bij aan conflicttransformatie in Colombia. Zij is van mening dat een duurzame oplossing alleen bereikt kan worden als de situatie van ontheemden verbetert. Deze campagne streefde in 2008 naar een betere ondersteuning van ontheemden vanuit de overheid. Ook wilden zij hun recht op waarheid en gerechtigheid met betrekking tot de misdaden waarvan zij slachtoffers zijn gerespecteerd zien, en wilden zij teruggave van de verloren eigendommen, met name land, en compensatie voor de geleden schade. Bovendien wilden zij dat de overheid ervoor zorgt dat de misdaden niet worden

herhaald. Belangrijke activiteiten hadden betrekking op het Internationaal Opinie Tribunaal over Gedwongen Ontheemding, positioneren van een alternatief kadaster voor slachtoffers van gedwongen ontheemding, het houden van demonstraties en deelname aan overleg gericht op ondersteuning van ontheemden. De campagne *Tierra, Vida y Dignidad* leidde tot versterking van de organisaties van ontheemden. Tot slot ontplooidde de coalitie activiteiten om zich solidair te tonen met de Indiaanse volken, die eind 2008 door de regering werden onderdrukt. De coalitie van ontheemden heeft zich aangesloten bij een bredere coalitie van inheemse volken Minga Indigena en de Beweging van Slachtoffers van Staatsgeweld (MOVICE).

### Minder succesvol

In 2007 begon ICCO & Kerk in Actie met de ontwikkeling van praktisch toepasbare en gebruiksvriendelijke instrumenten om staf en partnerorganisaties te ondersteunen bij het programmatisch werken aan conflicttransformatie. In complexe situaties en in situaties waarbij verschillende stafleden betrokken zijn, blijkt dit niet eenvoudig. Een voorbeeld hiervan was de regio Grote Meren. Deze regio bestaat uit drie verschillende landen, Burundi, Democratische Republiek Congo en Rwanda. ICCO & Kerk in Actie werkte in 2008 vanuit drie thematische afdelingen in deze regio en had een regionaal veldkantoor in Bukavu dat ondersteunde bij programmaontwikkeling van de afdelingen Democrativering en Vredesopbouw en Toegang tot Basisvoorzieningen. In 2008 zijn stappen gezet om het programmatisch werken aan conflicttransformatie te bevorderen. Zo zijn met partnerorganisaties per land conflictanalyses gemaakt en zijn gedeelde visies op vrede en verandering ontwikkeld. Parallel aan dit proces om programmatisch aan conflicttransformatie te werken, bestonden reeds deelprogramma's in verschillende fasen van ontwikkeling. Ook de andere thematische afdeling hadden reeds deelprogramma's in ontwikkeling. Eind 2008 bleek dat de veelheid aan initiatieven gericht op programmatisch werken te veel vroeg van staf op het hoofdkantoor, het veldkantoor in Bukavu en partnerorganisaties. Een belangrijke les is dat coördinatie van de verschillende initiatieven van groot belang is. Een andere les is dat we vanuit de programmatische aanpak vinden dat problemen landenoverstijgend geanalyseerd en benaderd moeten worden, maar dat dit organisatorisch niet eenvoudig is, zeker niet in een complexe regio als het Grote Meren gebied.

### Samenwerking

ICCO & Kerk in Actie participeerde in 2008 in diverse samenwerkingsverbanden met betrekking tot fragiele staten. Zo participeerde ICCO & Kerk in Actie in het Schoklandproject 'Public Private Cooperation in Fragile States', dat in 2008 is geïnitieerd door het Knowledge Network for Peace Security and Development (KNPSD). Het doel van dit project is om *pro-poor* economische groei in fragiele staten te stimuleren en te onderzoeken hoe publiek-private samenwerking tussen de Nederlandse overheid, Nederlandse private sector en Nederlandse ngo's hieraan kan bijdragen. Naast ICCO & Kerk in Actie participeren ook de Conflict Research Unit van Clingendael, de Economische Voorlichtings Dienst (EVD), banken en bedrijfsleven in dit project. ICCO & Kerk in Actie draagt hier aan bij door onderzoek te doen in de Democratische Republiek Congo en Soedan naar de mogelijkheden voor economische ontwikkeling. De resultaten hiervan volgen in 2009.

Verder nam ICCO & Kerk in Actie deel aan de voorbereiding van de IS Academie Fragiele Staten, die in mei 2009 formeel van start gaat. Doel is een beter begrip te krijgen van sociaal-economisch herstel na een oorlog.

Tevens werd deelgenomen aan de voorbereiding van het Schokland project 'Som der Delen', een samenwerkingsverband tussen ministeries, ngo's, het bedrijfsleven en anderen voor het opzetten van een kennisnetwerk fragiele staten.

Ten slotte participeerde ICCO & Kerk in Actie in het Kennisforum Religie en Ontwikkelingsbeleid, waarin dialoog gevoerd werd over de rol van religie in fragiele staten.

ICCO & Kerk in Actie nam verder deel aan diverse vormen van landenoverleg in Nederland en Europa, gericht op het delen van kennis en vaak ook op beleidsbeïnvloeding.

### Geleerde lessen

ICCO nam in 2008 deel aan de door Partos gecoördineerde externe evaluatie 'CFAs on the road to conflict transformation'. De evaluatie richtte zich op het verkrijgen van inzicht in de resultaten van activiteiten op het vlak van conflicttransformatie in de periode 2003-2007, en had als doel om te leren. Het syntheserapport 'Conflict transformation: a science *and* an art' kwam eind 2008 beschikbaar. De bevindingen zijn positief en

kritisch. Een positieve bevinding is dat de Nederlandse organisaties en hun partnerorganisaties in staat zijn om duidelijke, gediversifieerde en betekenisvolle resultaten te realiseren op alle drie dimensies van conflicttransformatie.

Een belangrijke kritische bevinding is dat er gebrek aan operationalisatie van beleid is naar regionaal of landenniveau. Deze bevinding versterkt de conclusie die ICCO & Kerk in Actie zelf al had getrokken, dat er onvoldoende coherentie was tussen beleid en praktijk. Vandaar dat ICCO & Kerk in Actie in 2007 gestart is met de ontwikkeling van praktisch toepasbare en gebruiksvriendelijke instrumenten om staf en partnerorganisaties te ondersteunen bij het werken aan conflicttransformatie. Het rapport is ook kritisch over de aandacht voor *gender* mainstreaming en roept op tot meer inzet. ICCO & Kerk in Actie heeft zich gerealiseerd dat het van belang is om *gender* zichtbaar te maken in haar conflicttransformatiebeleid. In de ontwikkelde instrumenten is hier specifiek aandacht voor. Tevens is het monitoringsprotocol voor conflicttransformatie zodanig aangepast dat de aandacht voor vrouwen als actor in conflicttransformatie zichtbaarder wordt in de monitoring van financieringen van partners en programma's. Tot slot noemen we hier een andere kritische conclusie, namelijk het onvermogen om goed te coördineren en samen te werken, wat de effectiviteit belemmert. Hieraan werken we met de programmatische aanpak van conflicttransformatie, die juist bedoeld is om complementariteit en samenwerking te stimuleren.

### Conclusie

De voortgang op het deelprogramma vredesopbouw was redelijk goed. Eind 2008 is gestart met het ontwikkelen van een instrument voor de derde fase in de programmaontwikkeling, het formuleren van doelstellingen, strategieën, activiteiten en indicatoren voor een programma. Dit instrument is februari 2009 in Oeganda getest en zal in april 2009 gereed zijn. In diverse landen waar conflicttransformatieprogramma's ontwikkeld worden, zal in 2009 deze derde fase van programmaontwikkeling ingaan. Een goede formulering van het programma, zoals doelstellingen, strategieën, activiteiten, taken en rollen van de verschillende participanten, is van groot belang om een goede uitvoering van het programma mogelijk te maken. Aandachtspunt is de ontwikkeling van een goed instrument hiervoor, dat programmamedewerkers en partners kan ondersteunen.

## 5.3 TOEGANG TOT BASISVOORZIENINGEN

### Onderwijs

#### Hoofddoelstelling

Bijdragen aan de 'Education For All' doelstellingen waarin de Millenniumdoelen twee en drie begrepen zijn. De nadruk ligt op *basic education*, specifiek: 1. toegang tot kwaliteitsonderwijs voor de laatste tien tot twintig procent van de kinderen die buiten de boot blijven vallen. 2. afname van de hoge drop-out, met name bij meisjes. 3. meer relevantie en kwaliteit van basisonderwijs, inclusief basis beroepsonderwijs.

#### Landen

Angola, Burkina Faso, Ethiopië, Ghana, Kenia, Liberia, Malawi, Mali, Senegal, Soedan, Oeganda, Albanië, India, Indonesië, Thailand, Bolivia, Peru.

#### Beschrijving van het deelprogramma

Edukans coördineert het gezamenlijke onderwijsprogramma van de alliantie. Dit programma streeft binnen de Education For All-doelstellingen, waarin de Millenniumdoelen twee en drie begrepen zijn, de hierboven genoemde doelen na voor *basic education*. Daarvoor worden de volgende interventiestrategieën gebruikt: duurzame armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. 60 % tot 70% van de financiering gaat naar Lokale Oplossingen, waarbij de volgende thema's bijzondere aandacht krijgen:

- a) onderwijs en werk,
- b) onderwijs en hiv&aids,
- c) onderwijs in (post)conflict situaties,
- d) onderwijs voor gemarginaliseerde volken.

De programma's vinden plaats in 17 landen en regio's. Eind 2008 zijn er 11 programma's in uitvoering in Mali, Burkina Faso, Senegal, Liberia, Malawi, Zuid-Soedan, Ethiopië, Kenia, India, Noord-Thailand en in Peru. In 2008 zijn 7 in dat stadium beland. In Oeganda, Angola, Ghana, West-Papoea (Indonesië) en Bolivia werden eind 2008 nog programma's geschreven. De activiteiten van ICCO & Kerk in Actie in Albanië worden afgebouwd in de loop van 2010.

Edukans, ICCO & Kerk in Actie en Prisma werken ook samen binnen het Educaids netwerk, waarbij ook ICS, ADRA Nederland en zuidelijke partners in Ethiopië, Kenia, Oeganda en Malawi betrokken zijn. Educaids streeft naar effectieve preventie door onderwijs en anderzijds naar het verminderen van de impact van

hiv&aids op het onderwijs zelf. Impulsis, het gezamenlijke loket van ICCO, Kerk in Actie en Edukans ter ondersteuning van Nederlandse particuliere initiatieven voor ontwikkelingsprojecten, steunde 110 particuliere onderwijsinitiatieven.

### Voortgang

De voortgang van het programma is goed, 11 van de 16 programma's zijn in uitvoering. De kwaliteit van onderwijs is in alle programma's een speerpunt. Toegang tot onderwijs krijgt aandacht in lobby en beleidsbeïnvloeding, omdat dit primair een taak is van de lokale overheid. Capaciteitsversterking van de partners is een essentieel element, zodat zij in de toekomst meer en betere resultaten kunnen boeken. Lobby en beleidsbeïnvloeding krijgt vorm in ontwikkeling van de programma's en is samen met capaciteitsversterking een belangrijk punt voor samenwerking tussen partners. Een verbeterpunt is dat de meerwaarde van de samenwerking beter in beeld moeten komen.

Over programmatisch werken vond regelmatige uitwisseling plaats binnen de alliantie. Er zijn verschillende artikelen geschreven en gepubliceerd over de ervaringen met programmatisch werken, zoals dat van P. Posthuma, M. Ooijens & M. Klarenbeek, 'Educación de calidad, motor de desarrollo rural' in: Educación Rural para Construir la Equidad. Revista Foro Educativo, No. 13. (2008). Prismaleden denken na over het algemeen toepassen van programmatisch werken omdat ze de meerwaarde ervaren van het uitwisselen van ervaringen met anderen.

De samenwerking tussen alliantieleden binnen een land en tussen de lokale partners van de leden is divers. Dit varieert van betrekkelijk intensief (in Ethiopië) tot minimaal (Malawi). In veel landen is slechts een alliantielid werkzaam (Mali) en in een aantal grote landen zijn de afstanden en de verschillen binnen het land zo groot dat samenwerking naar verwachting meer zal kosten dan zal opleveren (Soedan). In het laatste geval wordt er daarom gerapporteerd per regio.

### Voorbeelden van succes

In oktober 2008 organiseerde ICCO een conferentie voor haar partners uit Mali, Burkina Faso en Senegal en andere belanghebbenden op het gebied van non-formeel onderwijs en alfabetisering, zoals UNESCO, nationale en regionale overheden. Voor de organisatie van de conferentie werden een wiki, D-group en blog

ontwikkeld. De doelstellingen waren:

- onderling uitwisselen van ideeën en ervaringen over het proces van programmaontwikkeling in de drie programma's
- het verder bekwamen van de partners in non-formeel onderwijs en de kwaliteit ervan
- het makelen tussen de deelnemers van de conferentie
- het bespreken van het vervolg van de drie programma's

Op de conferentie presenteerden programmacoalities in de drie landen hun programma's en gaven elkaar commentaar. Daarnaast werd er door de aanwezigen op basis van presentaties van *keynote speakers* en experts van gedachten gewisseld en gediscussieerd over non-formeel onderwijs, alfabetiseringsmethoden, versterking van CSO's, lobby, multi-actor benadering. Gedurende de conferentie trainde Euforic participanten in het gebruik van nieuwe digitale instrumenten, zoals wiki's. Twee trainers uit de regio, die de komende maanden partners ondersteunen bij het gebruik van deze instrumenten, werden verder ingewerkt. De kwaliteit van de bijdragen van de deelnemers was goed



Foto: Wilma Muns/ICCO

en de wederzijdse belangstelling voor de verschillende processen van programmaontwikkeling in elk land was groot. Er is een basis gelegd voor toekomstige uitwisselingen (onder andere via wiki's). In Burkina Faso haalde de conferentie de media.

### Ghana

In Noord-Ghana is een programma in ontwikkeling waaraan 7 partners van World Servants, Oikonomos en Wycliffe deelnemen. Het gaat om organisaties op het gebied van basisonderwijs, voortgezet onderwijs, vaktraining, alfabetisering en hiv&aids-preventie. Tijdens workshops en uitwisselingsbezoeken hebben partners elkaar beter leren kennen en is gesproken over de mogelijkheden voor programmatisch werken. Er is een *mapping* uitgevoerd en de zeven partners hebben gezamenlijk een probleemanalyse gemaakt. Op basis hiervan heeft de programmagroep gezamenlijk een concept-programmaplan met budget uitgewerkt met hulp van een tijdelijke coördinator. In 2009 zal de uitvoering van start gaan. Binnen het doel 'Access to quality education for all' wordt samengewerkt op 3 hoofdthema's:

- capaciteitsopbouw (gezamenlijke trainingprogramma's met oog voor leerkrachten, uitwisselingsbezoeken)
- lobby & advocacy
- gezamenlijke activiteiten, zoals innovatieve en kansrijke pilotprojecten op de grens van verschillende partnerprogramma's. Bijvoorbeeld: de alfabetiseringspartners LDP en GILLBT ontwerpen samen met PAS (agrarische training) functionele op de gemeenschap gerichte materialen voor alfabetiseringslessen.

### Ethiopië

In Ethiopië was in 2008 een programma in uitvoering in verschillende gebieden. Het afgelopen jaar is veel energie gestoken in het vergroten van de samenhang binnen en tussen die gebieden. Zo legden partners werkbezoeken af bij elkaars organisaties en projecten. Ook zijn er twee workshops georganiseerd voor alle Ethiopische partners, over de thema's vaktraining en lobby en advocacy. Het programma wordt ondersteund door Edukans, ICCO & Kerk in Actie en Red een Kind (lid van Prisma).

### Minder succesvol

#### Bolivia

De eerste stappen in programmaontwikkeling verliepen in 2007 in Bolivia voorspoedig en resulteerden in

overeenstemming over het vervolg. De politieke onrust, persoonlijke omstandigheden van de betrokken coördinatrice en personeelwisselingen bij ICCO hebben tot veel vertraging geleid. Ook inhoudelijk bleek het minder eenvoudig de multi-actordoelstelling van het programma te realiseren dan gedacht. Politieke processen zorgen voor weinig stabiliteit en consistentie in de bijdrage van de overheid. Afspraken over mogelijke interventies werden niet nagekomen wat vertraging opleverde waardoor het programma niet zoals gepland in 2008 kon worden opgezet.

### Malawi

In Malawi is een onderwijsprogramma in uitvoering genomen waaraan drie partners deelnemen: ACEM, CCAP (Synod of Livingstonia) en Emmanuel TTC. Het programmaplan werd in 2007 vastgesteld na een veelbelovende werkconferentie. De uitvoering verliep in 2008 uiterst moeizaam. Met name bij ACEM is sprake van capaciteitsproblemen. De samenhang tussen de verschillende partners en hun werkwijze kwam niet van de grond. Ieder blijft zijn eigen projecten uitvoeren (waarbij overigens goede resultaten zijn geboekt) zonder dat er sprake is van samenwerking of uitwisseling. Ook in Nederland staat de samenwerking tussen de alliantieleden die het programma steunen op een laag pitje (Edukans, World Servants, Oikonomos en Red een Kind). Er is weinig overleg of uitwisseling. Om het programma in Malawi goed te kunnen ondersteunen is een intensievere samenwerking in Nederland nodig.

### Samenwerking

Deelname in het kennisforum 'Basic Education', lid van vier werkgroepen, en coördinator van die over hiv&aids en die over werk. Programmamedewerkers gebruiken ervaringen van anderen en nieuwe ideeën bij de ontwikkeling en uitvoering van de landenprogramma's.

Ontwikkeling van Schoklandvoorstellen: twee voorstellen gedaan over beroepsonderwijs en (post)conflict, beide goedgekeurd en in uitvoering genomen. Het Schoklandprogramma voor beroepsonderwijs werkt met minstens 18 partners (beroepsonderwijsinstellingen, ontwikkelingsorganisaties, koepels en bedrijven) in Nederland samen om het beroepsonderwijs te verbeteren op zowel toegang als kwaliteit in Ethiopië, Ghana, Kenia en Zambia. Het Schokland (post)conflict programma is een gezamenlijk initiatief van 6 Nederlandse partijen (Save the Children, War Child Neder-



Foto: Corita Corbijn/ICCO

land, Oxfam-Novib, ICCO & Kerk in Actie, Woord en Daad, Dark & Light Blind Care) voor Afghanistan, Colombia en Zuid-Soedan.

Edukans en ICCO & Kerk in Actie (toegeleden in 2008) zijn partners in de Global Campaign for Education (GCE), met als doel toegang tot goed onderwijs voor iedereen, volgens de in 2000 in Dakar geformuleerde Education for All doelstellingen. Bezoek de website voor meer informatie over de campagne: <http://www.globalcampaignforeducation.nl/>.

### Educaids

Met Educaids vonden vier stuurgroepvergaderingen plaats over de voortgang van het werk. Educaids leidt de werkgroep hiv en onderwijs. Gedurende het jaar werden diverse presentaties verzorgd door partnerorganisaties uit Kenia, Oeganda en Ethiopië en werden twee workshops georganiseerd op de door WPF en Youth Incentives georganiseerde Rights and Realities conferentie. In diverse fora is de in Ethiopië gemaakte documentaire *Tomorrow will be Better* vertoond.

Vertegenwoordigers van Prisma en Educaids vroegen aandacht voor het belang van het betrekken van religieuze organisaties bij trajecten van Sexual Reproductive Health and Rights en hiv&aids. Ze benadrukten de noodzaak van een brede aanpak op het gebied van seksuele vorming en voorlichting. Prisma stuurde een brief aan de regering, waarin die werd opgeroepen te investeren in kwalitatief goed onderwijs dat toegankelijk is voor de meest kwetsbare groepen.

### Geleerde lessen

Het programma primair onderwijs in Zuid-Soedan, dat ICCO in 2006 samen met Oxfam-Novib en het ministerie van Buitenlandse Zaken begon, bleek niet eenvoudig uit te voeren. Het maatschappelijk middenveld in Upper Nile State bleek extreem zwak: niet geworteld in de gemeenschappen, zwak georganiseerd en ongezond concurrerend. Ook de Local Government Administration was erg zwak. Het verbeteren van toegankelijkheid van onderwijs voor meisjes was lastig, mede vanwege een zeer beperkt aantal vrouwelijke onderwijzers in de regio en door culturele obstakels. De niet-lineaire, open benadering van de programma-aanpak was lastig te rijmen met de administratieve systemen van ICCO in Utrecht. Om tegemoet te komen aan de donoreisen werd een fictieve planning opgesteld, waarin zo precies mogelijk werd getracht projecten onder te brengen. Veel van de lokale partners waren niet in staat om voldoende resultaatgericht te functioneren, ze werden zo instrumenten om programmaresultaten te behalen. Besloten werd de coalitie uit te breiden (met SNV) en meer te werken aan capaciteitsversterking, onder meer van de lokale overheid. Het is positief dat de programmacoalitie dit vermogen tot zelfreflectie en -correctie heeft laten zien.

De programma's van de verschillende alliantieleden in India lopen goed, maar de vraag is of programmatisch





Foto: ICCO beeldbank

samenwerken op landniveau realistisch is. Door de geografische spreiding, de ongelijksoortigheid van de partners en de verschillen in het karakter van de programma's is het moeilijk een gezamenlijk programma vorm te geven. Er zijn onvoldoende gemene delers. De samenwerking loopt goed, maar is iets anders dan de ontwikkeling van één programma.

Volgens een onderzoek naar de mate waarin drie onderwijsprogramma's in West-Afrika werken volgens de uitgangspunten van programmatisch werken is de voortgang goed. Er is een grote verscheidenheid aan activiteiten, de samenwerking is positief, maar kan inhoudelijk verder versterkt worden. Het aantonen van de meerwaarde van samenwerking verdient meer nadruk.

### Conclusie

De ontwikkeling van managementinformatiesystemen kostte veel tijd. Ze zijn pas eind 2008 operationeel geworden. We moeten extra energie steken in het verzamelen en invoeren van de gegevens over 2007 en 2008 en de systemen testen op consistentie en functioneren. Voor PME en monitoringsprotocol ondersteunen we partners in het formuleren van indicatoren voor hun programma's. Discussie met de alliantieleden over de aanpak hiervan is van belang omdat de visie op de rol van de partners verschillend is (doelgroep of toeleverancier). Op basis van de midterm reviews van de alliantieleden wordt een actieplan gemaakt, met aandacht voor de rechtenbenadering, gender, multi-actor benadering (vooral kijken naar niet-traditionele partners).

## Hiv&aids

### Hoofddoelstelling

Vergroten van de actieve en effectieve betrokkenheid van civil society bij de strijd tegen hiv&aids en de gevolgen. De lange termijn doelstelling is het werken aan een samenleving die met aids kan omgaan. Dat betekent dat: 1. iedereen kennis heeft van hiv&aids; 2. iedereen weet hoe zichzelf te beschermen tegen de infectie en leeft in een omgeving die hem daartoe in staat stelt; 3. hiv-positieve mensen toegang hebben tot goede zorg en behandeling; 4. stigmatisering en discriminatie tot het verleden behoren; 5. de impact van hiv&aids op individueel en samenlevingsniveau is geminimaliseerd.

### Landen

Bangladesh, Nepal, Noordoost-India (Manipur), Latijns Amerika (regionaal), Centraal-Azië, Angola, West-Afrika, Zimbabwe, Ethiopië, zuidelijk Afrika.

### Beschrijving van het deelprogramma

Het hiv&aids-programma wordt uitgevoerd door Prisma, Kerk in Actie en ICCO. In 2008 zijn verantwoordelijkheden in kaart gebracht en verdeeld, waardoor de communicatie effectiever werd. Er was veel oog voor theorie en praktijk van programmatisch werken. Het uitwisselen van ervaringen en bijstellen van concepten en ideeën droeg bij aan een groter begrip onder alle alliantieleden van de werkwijze. Prille programma's werden gesteund in Nepal, Bangladesh, India, Angola en de regio Latijns Amerika. Mogelijk nieuwe programma's werden geïnitieerd in Angola en West-Afrika. Voor Zimbabwe, Ethiopië en Zuid-Afrika stond een verdere uitwerking van een programma gepland. De partnerconsultatie in Zimbabwe, gepland eind 2008, werd wegens politieke onrust uitgesteld. Over een vervolg van programma's in Ethiopië en Zuid-Afrika is nog overleg gaande met Prisma en Edukans. Het hiv&aids-programma van het ECCA initiatief in Centraal-Azië vertaalde zich in 2008 naar een geformaliseerde samenwerking met Christian Aid en DanChurch Aid in een programma rondom migratie en hiv&aids.

Er is besloten geen initiatieven te nemen voor de hiv&aids programma's in Haïti, Kenia, Cambodja, Vietnam en Birma. Het gezondheidsprogramma in Birma werkt wel aan het tegengaan van hiv&aids.

Het hiv&aids programma kende twee hoofdstrategieën: *mainstreamen* van hiv&aids en capaciteitsversterking

van programma's en partners. De alliantie staat voor een geïntegreerde aanpak van hiv&aids, met specifieke aandacht voor preventie, de koppeling van hiv&aids aan seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en de bestrijding van stigma en discriminatie. De alliantie richt zich op maatschappelijke organisaties in het algemeen, en op *faith based* organisaties, religieuze instituten en hun leiders in het bijzonder.

Omdat er nog geen afgeronde programma's ontwikkeld zijn, worden aanvragen voor nieuwe projectfinancieringen van bestaande partners nog in overweging genomen. Belangrijke wegingsfactor is of deze voorstellen bij dragen aan het behalen van de hiv&aids doelstellingen van het bedrijfsplan. Met protestants christelijke partnerorganisaties in Europa schreeft ICCO & Kerk in Actie een position paper over mensenrechten, hiv-preventie en gelijkheid van mannen en vrouwen in verhouding tot *faith based organisations*. Ter ondersteuning van verdere ontwikkeling van het beleid over seksuele en reproductieve gezondheid en rechten, is een inventarisatie uitgevoerd naar wat partners in sub-Sahara Afrika op dit terrein doen. Er is een internationale expertbijeenkomst georganiseerd, waaraan vertegenwoordigers van FBO's en partners deelnamen, om ervaringen, visies, knelpunten en oplossingen uit te wisselen.

Over *intern mainstreamen* van hiv&aids is meegewerkt aan een gezamenlijke publicatie van Stop Aids Now en

INTRAC, waaruit geleerde lessen en aanbevelingen voortkwamen over de ontwikkeling van stafbeleid. Naar preventie en stigmabestrijding is onderzoek uitgevoerd met Stop Aids Now, Educaids en Together.

Lobby heeft de alliantie deels aan samenwerkingspartners als Stop Aids Now, Educaids en de Ecumenical Advocacy Alliance over gelaten. Zowel Prisma als ICCO namen deel aan consultaties van het ministerie van Buitenlandse Zaken over het ontwikkelen van de beleidsnotitie 'Keuzes en kansen' over hiv&aids en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten.

### Voortgang

Er is voortgang, zij het minder snel dan beoogd. Zowel in het Noorden als bij partners in het Zuiden. Opgedane ervaringen over doelstellingen, concepten en strategieën dragen wel bij aan een verbeterde praktijk via trainingen, publicaties, wiki's et cetera. Aan partners en lokale facilitatoren die het programmatisch werken begeleiden is een training programmatisch werken aangeboden, wat door beiden positief is ontvangen.

### Voorbeelden van succes

In Latijns Amerika schaalden partners op diverse niveau's en in verschillende landen zich achter één



gezamenlijk doel: het verbeteren van de seksuele en reproductieve gezondheid en rechten voor jongeren, inclusief hiv&aids. Met name de contextanalyses bleken een krachtig instrument. Hieruit sprak eenduidig de enorme kwetsbaarheid van jongeren, uit het hele continent, en de noodzaak voor gezamenlijke actie.

De Ethiopian Human Rights and Civic Education Promotion Association (EHRCEPA) ontwikkelde staf-beleid over hiv&aids. De organisatie betrok hierbij al haar staf, op kantoor maar ook in het veld. Het beleid is geïntegreerd in ander personeelsbeleid. Als een staffid te maken krijgt met hiv, direct of indirect, dan komt zij in aanmerking voor steun via de projecten van EHRCEPA, gericht op mensen die leven met hiv. Interessant is dat het intern reflecteren over allerlei zaken die te maken hebben met hiv&aids een gunstig effect had op de uitgevoerde programma's, een groter bewustzijn en daarmee inclusiviteit van dit thema.

In 2008 volgden meer dan 200 kerkleiders in Zuid-Afrika een training over hiv&aids. Deze training werd gefinancierd door CSS/Usizo en gegeven door de organisatie Cabsa. De positieve reacties op deze training hebben ertoe geleid dat ook andere kerkverbanden op eigen initiatief Cabsa gevraagd hebben om voor hun kerkleiders een dergelijke conferentie te organiseren. De impact van de projectactiviteiten is dus breder dan de doelgroep van CSS/Usizo zelf.

Scripture Union, Ghana, is een jonge organisatie die in korte tijd snel groeide. Het werkgebied is fors uitgebreid en veel middelbare scholen zijn toegevoegd aan het voorlichtingsprogramma over hiv&aids. Dit jaar is voor het eerst een impactmeting uitgevoerd waarvoor bijna duizend jongeren zijn geïnterviewd. De meting biedt informatie die nuttig is voor verdere verbetering van het programma. Tot 15 jaar zegt 63% iemand met aids te willen helpen. Bij jongeren van 15 jaar is dat met 95% aanzienlijk hoger. Het tegengaan van stigmatisering van mensen met aids is in het programma dus hard nodig.

### Minder succesvol

De verdere ontwikkeling van de programma's in Nepal, Bangladesh en India kwam matig van de grond. Partners waren enthousiast en kwamen regelmatig bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en te investeren in gezamenlijke capaciteitsopbouw en lobby. Maar verhelderen waarom en waarop men met elkaar wilde samen-

werken lukte niet door tijdgebrek en onbegrip van het concept. Besloten werd om lokale facilitatoren te vragen het proces van programmaontwikkeling tijdelijk te ondersteunen. Dit gaf een positieve impuls aan de processen in de drie landen.

Het voornemen om in Kenia programmatisch te gaan werken kwam in 2008 niet van de grond. Deels lag dit aan de gefragmenteerde partnerportfolio, deels aan tijdgebrek. Niet alle organisaties wisten zich aan te sluiten bij het ShareFrame initiatief van Educaids in Kenia.

Veel partners werken aan gedragsverandering. Maar kennis, inzicht en het vermogen dit inzicht te vertalen naar strategie ontbreekt. Activiteiten blijven vaak steken in kennisoverdracht, dialoog, met wat geluk aandacht voor rolmodellen en soms het beschikbaar maken van middelen ter ondersteuning van gewenst gedrag. Op het ontwikkelen van kennis, inzicht en het vermogen wordt in 2009 specifiek ingezet met Stop Aids Now, het trainen van lokale consultants en strategische partners.

Door personeelsproblemen kunnen geplande programma's niet of onvoldoende worden uitgevoerd. Bij kleinere organisaties in Zuid-Soedan, zoals Across, is het moeilijk om gekwalificeerd personeel te vinden en vast te houden. Salarissen zijn extreem hoog in het Zuiden van Soedan mede door het gebrek aan goede mensen. Ook als de organisatie zelf investeert in de capaciteit van haar staf draagt dat niet altijd bij aan de kwaliteit van het werk. Regelmatig vertrekken medewerkers na een interne opleiding.

### Samenwerking

#### Educaids

Educaids is een samenwerkingsverband van ICCO, Kerk in Actie, Prisma en Edukans en ICS en ADRA. Educaids valt onder het onderwijsprogramma maar werkt in de praktijk samen met onderwijs en hiv&aids partners. Binnen Educaids is in 2008 een Mid-Term Review uitgevoerd. Er blijkt nog steeds behoefte te zijn aan een samenwerkingsverband op het snijvlak van deze twee thema's, met name daar waar het gaat om capaciteitsversterking, leren en lobby.

#### Stop Aids Now!

Als lid en medeoprichter van Stop Aids Now!, speelt ICCO een actieve directe rol in de beleidsvorming en de

strategische ontwikkeling van de organisatie. SAN is een belangrijk kennisnetwerk en doet veel lobby in Nederland en Brussel. Dankzij SAN kregen partners uit Latijns Amerika op de Internationale Aids Conferentie de kans hun bijdragen te tonen aan de strijd tegen hiv&aids.

#### Share-Net

Share-Net heeft als projectsecretariaat van het KIT een doorstart gemaakt in 2008. ICCO was één van de organisaties die deze doorstart mogelijk maakte. Prisma is lid geworden.

#### Better Care Network en Children Affected by Aids (CABA)

De ICCO-alliantie is bij beide Nederlandse netwerken betrokken.

#### Ecumenical Advocacy Alliance

De EAA is een belangrijke strategische partner voor ICCO & Kerk in Actie vanwege lobby en advocacy activiteiten op mondiaal niveau, en haar steun aan vooral kerkelijke organisaties op lokaal niveau.

#### Micha Network en Prisma

Het Micha Network ([www.micahnetwork.org](http://www.micahnetwork.org)) is een groep van 300 christelijke ontwikkelings- rechten- en hulporganisaties uit 75 landen. Prisma bezocht de Global Consultation van dit netwerk met als titel 'The Church is living with hiv' in Thailand. Prisma financierde de participatie van een aantal partnerorganisaties en verzorgde een workshop rond cultuur en religie in relatie tot seksualiteit en gezondheid. De uitkomsten van deze consultatie zijn verwerkt in een beleidsstuk SRHR voor Prisma.

#### APRODEV

Het netwerk van Protestants Christelijke ontwikkelingsorganisaties in Europa schreef een *position paper* over mensenrechten, gender, aids en religieuze organisaties voor de Internationale Aids Conferentie. De programmatische benadering bevorderde verdere samenwerking met APRODEV leden en hun partners in het Zuiden. Beleidsmedewerkers hiv&aids kwamen in 2008 bij elkaar om de plannen van verschillende leden over lobby en kennisuitwisseling beter op elkaar aan te laten sluiten.

#### Geleerde lessen

Er zijn geen evaluaties uitgevoerd. Wel zou capaciteits-

opbouw gekoppeld moeten worden aan de programma's, zodra die beschikbaar zijn. De doelstelling voor het *mainstreamen* van hiv&aids binnen andere sectoren, vooral toegang tot basisvoorzieningen, lijkt achter te lopen op de planning. De organisatiescan zal beter inzicht geven in de huidige stand van zaken en monitoring op dit punt mogelijk maken. Het is de bedoeling dat voor alle partners alle resultaatsafspraken worden bekeken op relevantie, worden beoordeeld en vervolgens vastgelegd. In de praktijk blijken vaak maar één of twee resultaatsafspraken gemaakt te worden waarmee een deel van de activiteiten en prestaties van partners aan het zicht is onttrokken.

Binnen Prisma is het monitoringsprotocol vertaald naar een checklist, iedere partner en aanvraag wordt hiermee vergeleken en de voortgang wordt met deze checklist bepaald. Dit lijkt een beter en vollediger overzicht te geven van de werkelijke stand van zaken met betrekking tot de door ons gestelde doelen. Mogelijk zal onderzocht worden of deze lijst, of iets vergelijkbaars, ook bij ICCO & Kerk in Actie ingevoerd kan worden.

#### Conclusie

Het proces gaat langzamer dan verwacht en valt niet makkelijk te versnellen. Er is tijd nodig om de concepten eigen te maken, vertrouwen op te bouwen en een gezamenlijke visie, doel en plan te ontwikkelen. Het programmatisch werken moet vorm krijgen terwijl partners hun eigen projecten hebben uit te voeren. Procesbegeleiders vangen dit probleem voor een groot deel op. Thema's die bij programmaontwikkeling naar voren kwamen en waaraan in 2008 meer aandacht is besteed zijn *human resources for health*, financiering van gezondheidszorg (en zorgverzekeringen), seksuele en reproductieve gezondheidszorg en rechten, *disability* en de rol van gezondheidskoepels. Dit is gebeurd via leersessies, partnerconsultaties, seminars en expertmeetings, zowel voor intern leren als voor *linking & learning* met partners tijdens bijeenkomsten over programmaontwikkeling.

#### Gezondheidszorg

##### Hoofddoelstelling

Het versterken van de gezondheidszorgsystemen op lokaal- en districts niveau, met speciale aandacht voor seksuele en reproductieve gezondheid voor vrouwen, jongeren, adolescenten en kansarme groepen (armen in het algemeen en kwetsbaren in het bijzonder: min-

derheden, gemarginaliseerden, gehandicapten, mensen met een chronische ziekte).

### Landen

Ghana, Soedan, Malawi, Zimbabwe, Tanzania, Cambodja, Bangladesh, Birma, Oost-Timor, West-Papoea, India, Haïti.

### Beschrijving van het deelprogramma

ICCO & Kerk in Actie en Prisma voeren gezamenlijk het deelprogramma gezondheidszorg uit, onder coördinatorschap van Prisma. Het gezondheidszorgprogramma heeft als doel de verbetering van de toegang en kwaliteit van basisgezondheidszorg van de meest kwetsbare groepen in de samenleving. Dit doel willen we bereiken door middel van drie interventiestrategieën: duurzame armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Het deelprogramma is in opbouw.

Thema's die bij programmaontwikkeling naar voren kwamen en waarin in 2008 meer aandacht is besteed zijn human resources for health, *health financing (health insurance)*, seksuele en reproductieve gezondheidszorg en rechten, *disability* en de rol van gezondheidskoepels. Dit is gebeurd middels leersessies, partnerconsultaties, seminars en expertmeetings, zowel in het kader van intern leren (capaciteitsopbouw van de alliantie) als in het kader van *linking & learning* met partners tijdens formuleringsbijeenkomsten over programmaontwikkeling.

### Voortgang

De programmaontwikkeling bevindt zich vooral in de voorbereidende fase. De ervaring leert dat partners in het begin veel vragen hebben over het concept maar na een partnerconsultatie graag snel verder willen. Directe contacten zijn daarbij erg belangrijk. Klein beginnen en betrokkenheid creëren is het devies. Er is spanning tussen het stimuleren van autonome zuidelijke processen en de begeleiding vanuit het Noorden. Ownership van partners is in het proces cruciaal, vooral bij de vertaalslag van een consultatie naar gezamenlijke doelstellingen. Lokale betrokkenheid is nodig voor de programmaontwikkeling, maar ook een proactieve houding van de alliantie, bijvoorbeeld door de inzet van een adviseur. Programmatisch werken kost veel tijd. Meer en meer wordt er door de ICCO-alliantie gezocht hoe bestaande samenwerkingsverbanden en financieringen kunnen worden geconcretiseerd, verstevigd en uitgebreid met andere belangrijke belanghebbenden. Dit betreft financieringen van ondersteuning van strategische kerkelijke koepelorganisaties, organisaties die zich inzetten voor kwaliteit en toegankelijkheid van basisgezondheidszorg voor kwetsbare groepen en kansarmen, in het bijzonder voor reproductieve gezondheid en nationale en regionaal opererende (vrouwen)organisaties die zich inzetten voor de seksuele en reproductieve rechten van vrouwen.



### Voorbeelden van succes

In 2008 zijn diverse samenwerkingsverbanden tussen partners van de ICCO-alliantie ontstaan waarin *disability* een rol speelt. Zo participeren Dark&Light en Lepra Zending in een grootschalig EU-voedselzekerheidsproject in Bangladesh, samen met ICCO en lokale partners. Dark&Light en Leprazending maken de lokale programma's toegankelijk voor mensen met handicaps door behandelingen, revalidatie en het opnemen van gehandicapten en leprapatiënten in vrouwengroepen en inkomensgenererende activiteiten. Ze vallen vaak buiten de boot, terwijl ze tot de allerarmsten behoren.

In Cambodja is een driejarig programma Health Insurance goedgekeurd. Doel van het programma is om alle huishoudens in een van de districten in Banteay Meanchey provincie via een gezondheidszorgverzekering toegang tot gezondheidszorg te bieden. Armen en diabetes- en hypertensiepatiënten in het district krijgen een verzekeringsdekking aangeboden. Beide groepen worden opgenomen in het Community Based Health Insurance (CBHI) systeem. Ook vindt onderzoek plaats naar deze werkwijze, om lessen te trekken die op grotere schaal van betekenis kunnen zijn. Kernpartners in het programma zijn een NGO in de rol van verzekeraar, een onderzoeksinstituut en een organisatie die opkomt voor de belangen van diabetici en hypertensiepatiënten. Naast deze partners werken nog zo'n 7 organisaties mee, waaronder ministeries, zowel op centraal als decentraal niveau.

### Minder succesvol

Een uitdaging bij de uitvoering van het programma van een partner van Tear in India (EHA) op het thema Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten is dat het processen van lange adem betreft. Het programma is bedoeld om het gedrag van mensen te beïnvloeden en structuren te veranderen, zodat de overheid diensten gaat verlenen aan rurale groepen. Nu al is duidelijk dat het betrekken van overheidsinstanties de uitvoeringstermijn van vier jaar ver overstijgt.

In 2008 is gestart met de ontwikkeling van een gezondheidszorgprogramma in Zuid-Soedan. Na twee partnerconsultaties met zo'n tien bestaande ICCO-alliantiepartners en mogelijke nieuwe partners is ervoor gekozen om het toekomstige programma in te richten op het versterken van de 'human resources'. Ondanks enthousiasme tijdens de bijeenkomsten blijkt het lastig om de vaart erin te behouden. De organisaties zijn



Foto: Jennifer de Boer/Impulsis

zoveel met dagelijks werk bezig dat het doordenken van het programma en de uitwerking blijven liggen.

### Samenwerking

ICCO organiseerde met de Core group Platform Health Insurance for the Poor (HIP) een seminar over het bereik van kwetsbare groepen met zorgverzekeringen.

Er werd samengewerkt met Cordaid in koepels in Ghana en Malawi. Ook is overlegd over andere vormen van samenwerking.

Lid van de 'Dutch Coalition on Disability & Development', en van de werkgroep hiv&aids en *disability*. Er is gezamenlijk gelobbyd voor aandacht voor kinderen met een handicap, op grond waarvan Kamervragen zijn gesteld aan minister Koenders. Daarnaast is in samenwerking met DCDD, VU en KIT een symposium georganiseerd.

ICCO en Prisma zijn lid van ShareNet, een netwerk actief op terrein van seksuele en reproductieve gezondheid en hiv&aids.

Samen met partnerorganisaties is een expertmeeting georganiseerd over de rol van FBO's op het thema seksuele en reproductieve gezondheid en rechten. Doel was het ontwikkelen van beleid en het inhoudelijk versterken van de programma's. Met tien Nederlandse organisaties werd gelobbyd op het thema *health systems/human resource for health*, onder meer bij Kamerleden, voor de noodzaak om te investeren in systemen, onder meer voor *human resources for health*.

### Geleerde lessen

Programmaontwikkeling is een ingrijpend proces. Zorgvuldigheid is geboden. Veel energie is nodig om partners vertrouwen te geven en hen te motiveren om zelf stappen te ondernemen. Dat kan door gezamenlijke contextanalyses. Luisteren naar de wensen van partners is makkelijk gezegd, maar in de praktijk lastig. In het Cambodja Health Insurance programma is, nadat de twee partners met ICCO overeenstemming hadden bereikt over de kaders van een mogelijk programma, initiatief aan de partners gegeven om andere deelnemers te zoeken. Dit resulteerde in een programma van organisaties die daadwerkelijk gezamenlijk aan een doelstelling willen werken. De verbetering van seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (inclusief hiv&aids), in het bijzonder voor vrouwen en jongeren, is nauw gelinkt aan de MDGs 3, 4 en 5.

### Conclusie

De voortgang van het programma is voldoende. Niet alles gaat even snel maar er worden nieuwe inzichten opgedaan en gestage vorderingen geboekt. De groeiende betrokkenheid bij de alliantie heeft afstemming van thema's en de organisatie van gezamenlijke trajecten bevorderd. Dit gaf meer mogelijkheden tot verdieping, bundeling van expertise en menskracht.

### Voedselzekerheid

#### Hoofddoelstelling

Verbeteren voedselzekerheidssituatie van de doelgroepen door samenwerking met en tussen partners en anderen te intensiveren en te verbeteren. ICCO beoogt sterke netwerken en belangengroepering te vormen die erop gericht zijn kwetsbare en gemarginaliseerde mensen meer bij het formuleren en bekritisieren van beleid, dat hen direct aangaat, te betrekken.

#### Landen

Mali, Burkina Faso, Benin, Malawi, Madagascar, Zuid-Afrika, Soedan, Oeganda, Democratische Republiek Congo, Ethiopië, Eritrea, Bangladesh, India, Pakistan, Nepal, Afghanistan, Birma, Bolivia, Peru, Ecuador, Paraguay, Haïti.

#### Beschrijving van het deelprogramma

Het recht op voedsel is het uitgangspunt in het programma. Belangrijke activiteiten zijn het duurzaam verbeteren van de landbouwproductie, het diversificeren van landbouw en vermarkten van landbouwpro-

ducten. Door verbetering van de kwaliteit en het gebruik van het beschikbare voedsel verbetert de voedings situatie van de doelgroep. Om deze resultaten te bestendigen, worden doelgroepen versterkt in organisatievaardigheden. Daarnaast zijn programma's zoveel mogelijk ingebed in overheidsprogramma's. Tegelijk worden via lobby in zuid en noord de onderliggende oorzaken van voedselgebrek aangepakt, zoals toegang tot land en oneerlijke internationale handelsafspraken.

### Voortgang

In 2008 stegen de voedselprijzen sterk. In verschillende landen braken voedselrellen uit. Wereldwijd nam het aantal hongerige mensen toe tot ruim 950 miljoen. De wereld loopt achter bij het behalen van millenniumdoelstelling 1. Voedselzekerheid – en het gebrek daaraan – is volop terug op de internationale agenda.

De voortgang van het voedselzekerheidsprogramma is voldoende tot goed te noemen. In de interventiestrategie directe armoedebestrijding worden de drie pijlers van voedselzekerheid (beschikbaarheid, toegang en voeding) in een goede balans teruggevonden door de mix van verhoging van landbouwproductie, het verbeteren van markttoegang, gevarieerd dieet, hygiëne en schoon drinkwater.

In de meeste landen werken partnerorganisaties nu in alliantieverband of beginnen daarmee. Uitzondering is Eritrea, waar door de politieke situatie nauwelijks ruimte is voor maatschappelijke organisaties. Hier blijft voorlopig sprake van projectfinancieringen. In de overige landen werken de meeste partners in netwerk- of coalitieverband aan het verbeteren van voedselzekerheid. Veel van deze netwerken fungeren als leer- en uitwisselplatform. Het opzetten van gezamenlijke lobby- en advocacystrategieën met deze netwerken blijft iets achter bij de verwachting. Dit komt doordat nieuwe netwerken eerst moeten verstevigen voordat er gemeenschappelijke boodschappen geformuleerd worden.

In 12 landen is, afhankelijk van de tijdschaal van de interventie, een afname van ondervoeding bij kinderen onder de 5 jaar bereikt, variërend van 10 % tot 70% daling. In 27 landen is door verbeterde landbouwproductie en diversificatie de beschikbaarheid van voedsel voor duizenden huishoudens verbeterd. In 17 landen heeft de versterkte toegang van de doelgroep

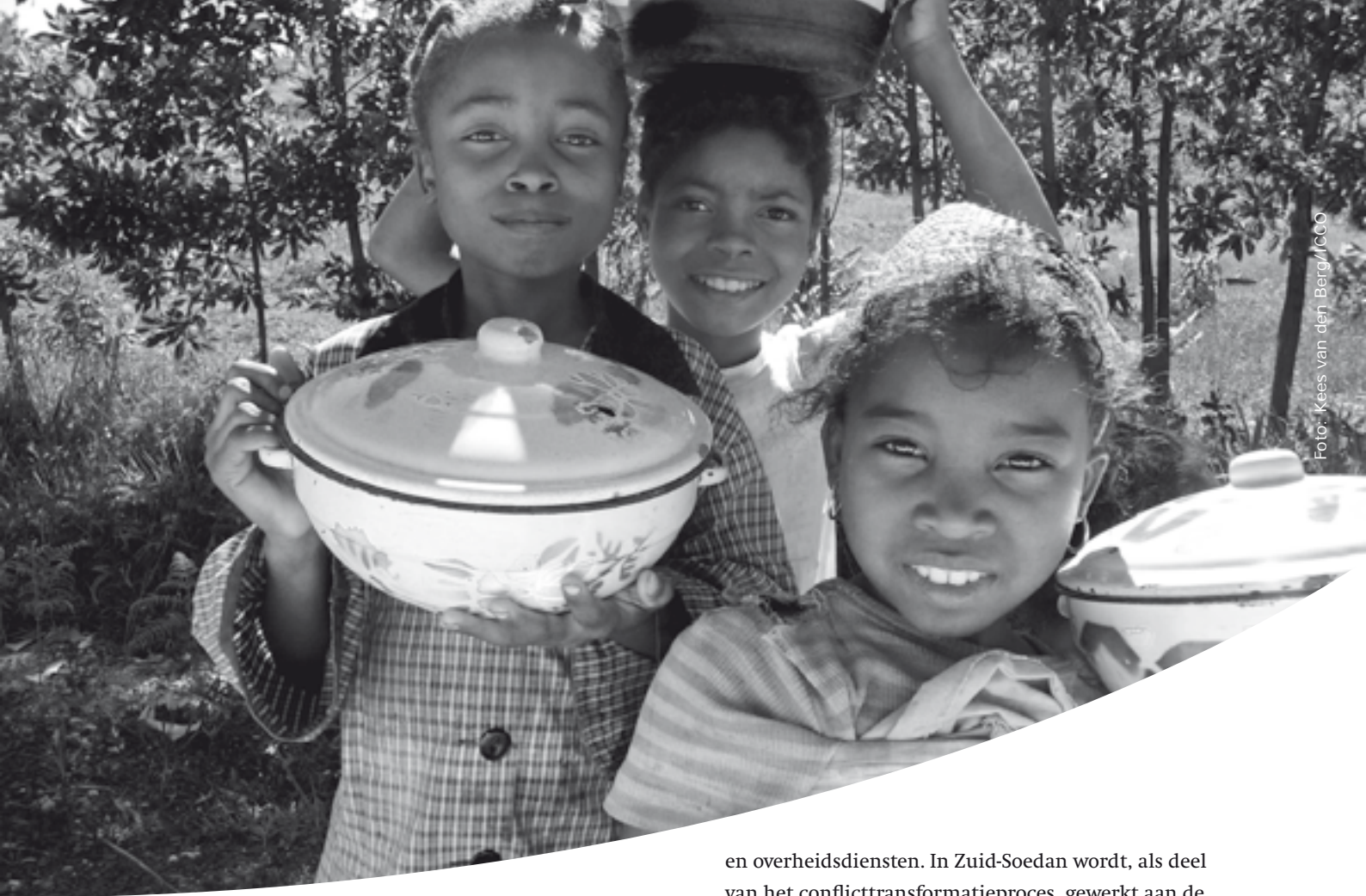


Foto: Kees van den Berg/ICCO

tot markten geleid tot een betere voedselsituatie. In Bolivia en Peru werd op het gebied van vermarkting samengewerkt met het DREO-programma.

Het recht op voedsel en de rechtenbenadering worden geleidelijk aan prominenter in het werk van partnerorganisaties. In 2008 is in Afrika, samen met partners uit ondermeer Mali en Malawi een recht-op-voedsel netwerk opgericht.

In Mali heeft UNICEF voor de programmacoalitie een training gegeven over ondervoeding en het meten hiervan bij kinderen onder de 5 jaar. In Benin is begin 2008 een programmacoalitie gevormd, waarbij wordt samengewerkt met een aantal ICCO-partners van de afdeling duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling. In Malawi wordt, samen met Christian Aid, een programma voedselzekerheid uitgevoerd waarbij ook aandacht wordt geschonken aan de effecten van klimaatverandering. In Noord-Oeganda wordt door nieuwe ICCO-partners, samen met de FAO, een voedselzekerheidsprogramma opgezet. In de Democratische Republiek Congo is voedselzekerheid een belangrijk onderdeel van een nieuw rehabilitatieprogramma waarin samengewerkt wordt met boerenbonden, coöperaties

en overheidsdiensten. In Zuid-Soedan wordt, als deel van het conflicttransformatieproces, gewerkt aan de ontwikkeling van een voedselzekerheidsprogramma met als kern toegang tot land, landrechten en basisvoorzieningen.

In Latijns Amerika is zowel in de Andes als op Haïti goede vooruitgang geboekt op de weg naar programmatisch werken.

Samen met consultants hebben partnerorganisaties in Nepal, India, Pakistan en Bangladesh voor elk land gewerkt aan programmavoorstellen. Toegang tot en controle over water en land zijn de belangrijke aandachtspunten in deze landen. In India is een stevige coalitie tot stand gekomen, met daarin ook niet-ICCO partners. In Bangladesh werken zes partners samen op het gebied van water en voedselzekerheid met expliciete aandacht voor trainingen aan elkaar, kleine proefactiviteiten, lobby en advocacy. De grootste uitdaging is meerwaarde te realiseren in de samenwerking

#### Voorbeelden van succes

##### Haïti

In Haïti werkt de oecumenische partnerorganisatie SCH aan het verhogen van de landbouwproductie. SCH begon ermee boeren te organiseren. Nu zijn er coöperaties die grondstoffen inkopen. Landbouwvoorlichters



informereren families hoe de verbouw van groente beter kan. De erosie wordt aangepakt door verbeterde grondbewerking en bebossing. Vrouwen zetten kleine fokkerijen op voor geiten en kippen. Elke familie krijgt voorlichting over goede voeding. Op school besteden leraren aandacht aan natuur en milieu. De resultaten zijn veebelovend. De opbrengsten van de groenteteelt, in dit gebied vooral witte kool, nemen toe. Men eet gevarieerder dan voorheen. De achteruitgang van het milieu wordt creatief aangepakt door het planten van kerstbomen. De zorgvuldige kap zal straks elk jaar extra inkomen opleveren. Dankzij deze inspanningen zijn 50.000 Haïtianen op weg naar meer voedselzekerheid.

### Andes

In Bolivia en Peru hebben partners een gezamenlijk leertraject afgerond met NUFFIC en Wageningen International. Hierdoor is de kennis van partners over voedselzekerheid vergroot, met name over het recht op voedsel. Deze kennis wordt direct toegepast in het programma waarbij ook samengewerkt wordt met de overheid. In de Andes hebben partnerorganisaties het initiatief genomen om een netwerk op te zetten voor het leren en uitwisselen van ervaringen en kennis. Organisaties uit Bolivia, Peru, Ecuador en Paraguay werken nu, mede ondersteund door FIAN, samen in het versterken van het maatschappelijk middenveld ten behoeve van voedselzekerheid, voedselsoevereiniteit en recht op voedsel.

### Minder succesvol

Zuid-Afrikaanse organisaties, werkzaam op het gebied van land, landrechten en landgebruik, ronden een analyse af naar de mogelijkheden van een gezamenlijk programma. Tegelijkertijd waren Duitse donororganisaties, met wie ICCO een aantal partners co-financiert, een eigen traject begonnen wat resulteerde in een voorstel voor capaciteitsversterking. In tegenstelling tot het ICCO-traject waarbij het eigenaarschap bij de Zuid-Afrikaanse partners lag, leidde dit Duitse voorstel tot verwarring en protest bij de partners. Ondertussen was ICCO intern begonnen met het formuleren van nieuw beleid voor dit midden-inkomensland. Als gevolg van deze processen en onvoldoende onderlinge afstemming is de voortgang van programmatisch werken in Zuid-Afrika vertraagd. In 2009 zal een adviseur zorgen voor de ondersteuning van de partners om een gezamenlijk programma te formuleren, waarbij ook de Duitse organisaties worden betrokken.



Foto: ICCO beeldbank

### Nepal

In 2008 begeleidde een consultant in Nepal de partners bij het formuleren van een programmavoorstel. Dit resulteerde in een overambitieuze en budgettair volkomen onrealistisch voorstel waarbij niet uitgegaan werd van complementariteit maar slechts van een omvangrijke uitbreiding van activiteiten. De uitdaging is om, met de begeleider van het India-traject, alsnog te komen tot het vaststellen van gemeenschappelijke belangen, prioriteiten en meerwaarde, en op basis daarvan een programma te formuleren.

### Samenwerking

Vanuit de Verenigde Naties is er een *high level task force* opgericht die een uitgebreid actieplan heeft opgesteld om voedselonzekerheid terug te dringen. ICCO heeft input geleverd op dit actieplan. Daarnaast nam ICCO deel aan verscheidene ronde tafelconferenties (met de VN en Wereldbank) over de voedselcrisis. De inzet van ICCO is dat niet alleen de productie van meer voedsel moet worden aangepakt, maar dat ook voldoende aandacht gegeven wordt aan recht op voedsel, eerlijke toegang tot en controle over productiemiddelen, goede voeding en goede monitoring.

ICCO gaf Wageningen International de opdracht onderzoek te doen naar de productie van biobrandstoffen in Brazilië en de gevolgen daarvan voor het recht op voedsel. Resultaten volgen begin 2009. WI heeft drie interne leerbijeenkomsten over deelonderwerpen van voedselzekerheid verzorgd (zoals biologische versus reguliere landbouwteelt). Ook andere organisaties, zoals ILEIA droegen hieraan bij. 2008 was het eerste jaar van de samenwerking met FIAN international. FIAN versterkt de kennis bij partnerorganisaties, het rapporteren en het mobiliseren van *civil society* organisaties op het thema 'recht op voedsel'. Samen met FIAN is hierdoor het monitoren van het recht op voedsel verbeterd. Ook

werd 'Right to Food and Nutrition Watch' uitgebracht waarin verslag wordt gedaan van de voedselcrisis en de reacties van de internationale gemeenschap hierop.

### Geleerde lessen

Programmatisch werken op gebied van voedselzekerheid vraagt intensieve begeleiding. Het is raadzaam een procesbegeleider aan te stellen die programmaopbouw in een land begeleidt, eerder dan een programmamedewerker van afstand. Bij het betrekken van nieuwe spelers in het proces moeten de oorspronkelijke doelstellingen goed in het vizier worden gehouden om te voorkomen dat deze te veel verbreden.

### Conclusie

Het programma verloopt goed. In vele landen werken partnerorganisaties in alliantieverband. Het aantal coalities rond voedselzekerheid nam toe. Het opzetten van gezamenlijke lobby- en advocacystrategieën blijft achter bij de verwachting doordat nieuwe netwerken eerst moeten verstevigen voordat er gemeenschappelijke boodschappen geformuleerd worden. De overdracht naar regionale werkorganisaties is voorbereid en zal in 2009 zijn beslag krijgen. Het leren op gebied van voedselzekerheid zal steeds meer decentraal moeten plaatsvinden. In West-Afrika wordt een traject opgestart om leren van partners op dit gebied te versterken.

## Water

### Hoofddoelstelling

Het veiligstellen en verbeteren van de duurzame toegang tot waterbronnen, veilig drinkwater en sanitaire voorzieningen en het beheer van waterbronnen. Het recht op water staat hierbij centraal.

### Landen

India, Pakistan, Bangladesh, Nepal, Madagascar, Zuid-Afrika, Malawi, Mali, Ghana, Democratische Republiek Congo, Honduras, Guatemala, El Salvador, Bolivia, Peru, Ecuador, Brazilië, Haïti.

### Beschrijving van het deelprogramma

Het water en sanitatie programma is vrij divers van opzet. ICCO heeft zich traditioneel sterk gericht op integrale plattelandsontwikkeling en heeft als gevolg daarvan veel sterke partners die zich richten op landbouw. Binnen programmaontwikkeling vormt verbeterde toegang tot water voor productief gebruik vaak onderdeel van bredere voedselzekerheidsprogramma's. Watervoorziening maakt dan deel uit van de interventies, zoals drinkwatervoorziening, sanitatie, verbeterende irrigatie en regenwateropvang. In alle gevallen wordt uitgegaan van een integrale benadering van waterbeheer. Deze integrale benadering van water en voedselzekerheid is duidelijk zichtbaar in de programma's in Zuid-Azië, Mali, Malawi en Haïti. Er bestaat een



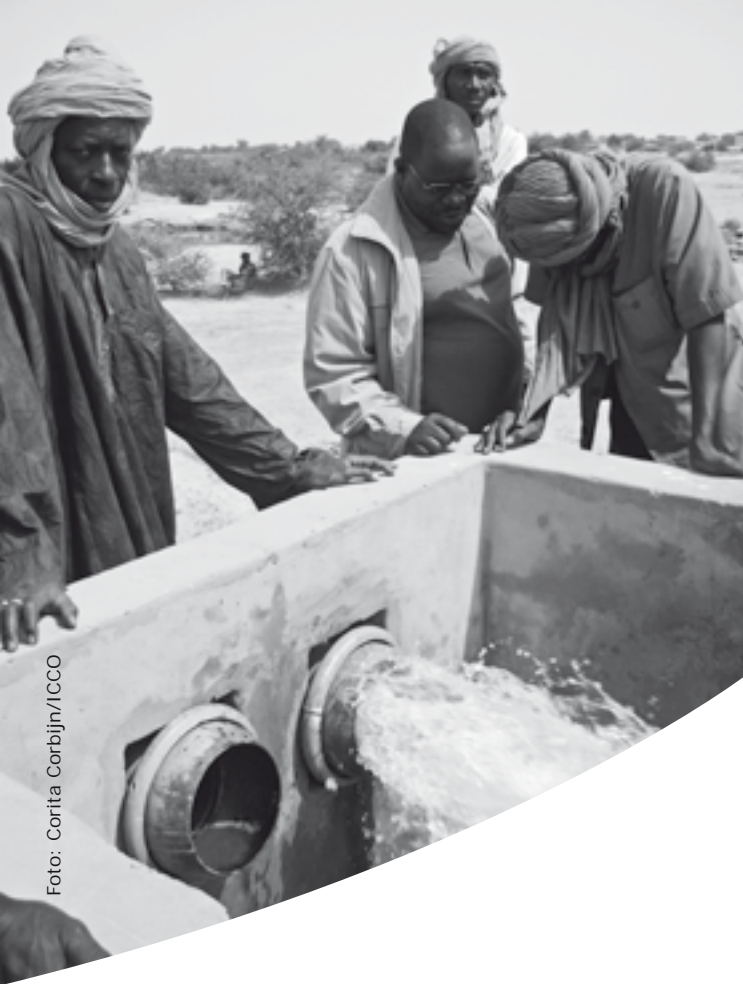


Foto: Corita Corbijn/ICCO

relatie tussen klimaatverandering en de beschikbaarheid van zoetwater. Voor ICCO betekent dit dat bij alle bestaande en nieuwe programma's adaptatiemaatregelen worden ingebouwd waarbij een uitgebreide analyse gedaan wordt op nationaal of regionaal niveau van kwetsbaarheid voor klimaatverandering.

### Voortgang

In 2008 heeft ICCO met verschillende zuidelijke partners voortgang gemaakt in programmaontwikkeling, zoals in Bolivia rond de problematiek van watervervuiling. Verschillende lokale ngo's houden zich bezig met het monitoren van de waterkwaliteit, het aanpakken van de oorzaken en de impact hiervan binnen het stroomgebied van de Pilcomayo rivier. ICCO steunde de 'Comision Minera', die bestaat uit een aantal ngo's die gezamenlijk het LIDEMA netwerk vormen. LIDEMA richt zich vooral op behoud van milieu en natuurlijk hulpbronnen. Daarnaast is op nationaal niveau Agua Sustentable betrokken bij het programma. Deze organisatie houdt zich bezig met onderzoek, lobby en beleidsbeïnvloeding rond waterbeheer in Bolivia en de andere Andes-landen.

In Nederland heeft de programmatische samenwerking in 2008 een vlucht genomen door thematische samenwerking met andere organisaties. Belangrijkste voorbeeld hiervan is het ecosanitatatieprogramma met

WASTE. ICCO en WASTE kijken samen met andere partijen naar een vernieuwende aanpak van het sanitatieprobleem.

### Geïntegreerd ruraal waterbeheer

Een aantal programma's focust expliciet op waterbeheer. Dit gebeurt in de programma's in Madagascar, Ghana, Benin, Democratische Republiek Congo, Noord-oost-Brazilië, Midden-Amerika en de Andes. In de meeste gevallen gaat het om rurale watervoorziening en in één geval richt ICCO zich expliciet op drinkwatervoorziening en sanitatie in stedelijke gebieden (TPP Ghana). Bij geïntegreerd waterbeheer gaat het om integratie van waterbeheer vanaf de bron tot en met de behandeling van het afvalwater, in het hele stroomgebied van een rivier. Daarbij is het nodig dat alle watergebruikers en de betreffende autoriteiten met elkaar samenwerken om duurzaam om te gaan met water en het toegankelijk te maken voor alle gebruikers. Deze aanpak komt in zwang en is noodzakelijk door het schaarser worden van zoetwater en om conflicten door belangentegenstellingen op een goede manier op te lossen. In Latijns Amerika speelt waterkwaliteit een expliciete rol in de programma's, met name in de Andes en in Midden-Amerika. Mijnbouw is één van de grote vervuilers van waterbronnen, door de zware metalen en chemicaliën die gebruikt worden bij de exploitatie van bijvoorbeeld goud. ICCO's partners richten zich op onderzoek en lobby voor een betere handhaving van de wetgeving die het milieu, de waterbronnen en de bevolking beschermt.

### Urbane drinkwater en sanitatie

De *learning alliance* die in Ghana is gevormd heeft als doel om vernieuwende managementmodellen voor drinwatervoorziening en sanitatie te ontwikkelen, waarbij een *pro poor*-benadering uitgangspunt vormt van het stedelijk waterbeheer. Medewerkers van overheid, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven werken hierin samen. Dit initiatief is ontstaan als reactie op de Publiek Private samenwerking die met name werd gestimuleerd vanuit de Wereldbank, die de publieke controle over de watervoorziening dreigde te doen verdwijnen. Vanuit de *civil society* (niet alleen in Ghana) werd aangedrongen op versterking van publiek-publieke samenwerking. TPP Ghana stimuleert de samenwerking tussen overheid, civil society en nationaal en internationaal bedrijfsleven. De African Development Bank is bereid om deze aanpak te ondersteunen door het financieren van infrastructuur in ste-

delijke gebieden, met gebruik van het TPP-model. Deze aanpak is veelbelovend, gezien de actieve deelname van alle betrokkenen in de leersessies en de overlegstructuren. ICCO en haar samenwerkingspartners in Nederland en Ghana hopen de in dit TPP geleerde lessen te kunnen toepassen in andere landen.

#### **Ecosanitatie**

ICCO is bezig met de voorbereiding van nieuwe programma's in onder meer Malawi en Benin. Ecosanitatie is één van de thema's die worden ingezet vanwege de mogelijke gunstige invloed op gezondheid en voedselzekerheid.

#### **Voorbeelden van succes**

De provincies Noord- en Zuid Kivu in Oost-Congo hebben geregeld te maken met gewelddadige conflicten. ICCO is al langere tijd in de regio aanwezig, met noodhulp en ontwikkelingsprogramma's. Noodhulpprogramma's hebben als nadeel dat ze vaak in zeer korte tijd uitgevoerd moeten worden. Noodhulp kan wel bijdragen aan structurele ontwikkeling als er goede nazorg wordt geboden: de vorming van watercomités, het werken aan eigenaarschap voor onderhoud van infrastructuur zijn hierin belangrijke elementen. Iedereen heeft water nodig, ook nieuwe bewoners en vluchtelingen, en samenwerken rond waterbeheer kan een bijdrage leveren aan vrede: je moet het wel samen eens worden. In Oost-Congo wordt deze nazorg nu gegeven. Er zijn twee platforms gevormd op het gebied van waterbeheer (REHA en PEHA, in Noord- en Zuid-Kivu). Sinds 2008 is een nieuwe fase ingegaan waarin meer dan voorheen aandacht is voor kennisverwerving en kennisbeheer. Een watertechnisch adviseur begeleidt beide platforms in de identificatie van kennis- en vormingsbehoeften bij de lidorganisaties. In het waterprogramma in Oost-Congo werkt ICCO nauw samen met PROTOS.

Instituto de Promoción para la Gestión del Agua (IPROGA), één van ICCO's sterkste waterpartners in Peru, heeft middels een externe evaluatie zichzelf en haar programma's kritisch laten analyseren. IPROGA werkt aan bevordering van integraal waterbeheer in Peru en Latijns Amerika door het uitvoeren van capaciteitsontwikkelingsprogramma's, het initiëren van onderzoek en uitwisseling en door beleidsbeïnvloeding. Een van de conclusies is dat IPROGA duurzame impact heeft bereikt door haar werk, met name in het Noorden van Perú, door de training van de verschil-

lende betrokkenen bij geïntegreerd waterbeheer en door haar deelname in het nationale Foro del Agua dat een invloedrijk platform is voor het nationale waterbeleid.

#### **Minder succesvol**

In landen met een onstabiele politieke situatie is het risico op mislukken van projecten relatief groot. Zo zijn er interne moeilijkheden bij één van de lokale ngo's CEAS in Juba, Zuid-Soedan, die noodhulp verleent met financiering via ACT. Er is geen inzicht in hoe het project ervoor staat doordat er geen rapportage wordt opgestuurd – maar het vermoeden bestaat dat CEAS de resultaten ook niet meer gaat behalen.

Het samenwerken in een gemeenschappelijk programma gaat niet vanzelf, zo blijkt uit het verloop van het PAMOLEA Water en Sanitatie programma in MadagascAR. Dit programma ging in 2007 van start, maar het afgelopen jaar was de chemie tussen de vijf samenwerkende partijen niet altijd aanwezig. De deelnemers hadden geen ervaring met het werken in gemengde projectteams. Het opbouwen van een gemeenschappelijke visie op lokaal waterbeheer, duidelijkheid over ieders rol en helderheid in de besluitvormingsprocedure: het zijn leerprocessen die soms leiden tot vertragingen of het uitblijven van resultaten. De vijf partijen in het PAMOLEA-programma nemen hun samenwerking onder de loep en kijken hoe ze tot een beter managementmodel kunnen komen. Vast staat dat alle partijen eenzelfde doel voor ogen hebben: duurzame toegang tot water en sanitatie voor de 130.000 begunstigden van dit programma. Daarbij hoort dat lokale overheden en andere belanghebbenden getraind zijn om hun rol te vervullen in lokaal waterbeheer. Vernieuwing gaat met vallen en opstaan.

#### **Samenwerking**

ICCO en TNO werken samen met Gram Vikas in India aan het opleiden van 'Bare Foot Hydrologists'. Gram Vikas is een zeer ervaren ngo die goed is in het mobiliseren van gemeenschappen rond water en sanitatie. Bij een bezoek van TNO kwamen zij erachter dat ze te weinig kennis hebben van grondwater om de juiste locatie te kunnen bepalen voor nieuwe waterputten en sanitaire voorzieningen. Zij vroegen technische ondersteuning van TNO om hun kennis op dit terrein te vergroten. TNO is inmiddels begonnen met het opleiden van 40 Bare Foot Hydrologists, die getraind worden in methodes om de diepte en de kwaliteit van het grond-

water te bepalen. Ook leren zij deze gegevens zelfstandig te interpreteren, zodat zij in staat zijn goed beargumenteerde beslissingen te nemen rond de locatie van nieuwe putten en sanitaire voorzieningen. Niet alleen Gram Vikas is enthousiast, TNO heeft via Gram Vikas het verantwoordelijke overheidsinstituut weten te betrekken bij deze training, zodat beide partners kennis kunnen uitwisselen en elkaar wederzijds versterken.

Rond ecosanitie en schoolsanitie is ICCO actief in het ontwikkelen van beleid en het zoeken naar samenwerking met partijen als WASTE, SIMAVI, A4A, de WUR en IRC in Nederland en internationaal met de London School of Hygiene. Een voorbeeld hiervan is lobby voor het inzetten van OS-geld als garantie voor leningen van lokale financiële instellingen. Sanitie als handel is het thema: hoe kunnen we eraan bijdragen dat gebruikers in sanitie willen investeren? Onderzoek moet deze ontwikkeling begeleiden en ondersteunen, want er moet een reden zijn waarom deze technologie zich tot nu toe zich zo mondjesmaat verspreid heeft. Het potentieel van ecosanitie ligt, naast opbrengsten voor de gezondheid, in het mogelijke hergebruik van urine en fecaliën voor het vergroten van de bodemvruchtbaarheid. ICCO wil zich verder verdiepen in deze technologie die op het kruispunt ligt van water, sanitie en voedselzekerheid, met name ter uitbreiding van de interventies waarbij ecosanitie een rol speelt in Afrika.

De samenwerking met het Belgische PROTOS heeft zich dit jaar verder uitgebreid, vooral in de Democratische Republiek Congo en Benin. PROTOS gaat sterk uit van een *multistakeholder*-benadering waarbij ngo's slechts één van de spelers zijn, naast gemeenten, lokale bedrijven en gebruikersorganisaties. PROTOS geeft directe technische ondersteuning door de inzet van eigen deskundigen, zowel op het gebied van infrastructurele zaken, als rond de methodologische aanpak. Die benadering is voor ICCO nieuw en leerzaam en leidt tot vragen over de autonomie van lokale ngo's: zien wij hen als vertegenwoordigers van de *civil society* of als uitvoerders van ontwikkelingsprogramma's? Bij processen van bestuurlijke decentralisatie is deze vraag van wezenlijk belang en deze vormt dan ook onderdeel van het leerproces van ICCO en haar partners.

ICCO blijft actief lid van het NWP NGO platform. Concrete vormen van samenwerking zijn er met A4A en SIMAVI binnen het TPP Ghana programma, waar ook VITENS bij betrokken is.

Met WUR en met het IVM wordt samengewerkt in het vinden van klimaatmodellen die toepasbaar zijn op onze programma's. Met de WUR ligt samenwerking in de Andes voor de hand, gezien het feit dat we een aantal gemeenschappelijke partners hebben, en beiden sterk uitgaan van integraal watermanagement als visie.

### Geleerde lessen

Er zijn nog geen evaluaties gedaan van waterprogramma's. In 2009 zijn twee midterm reviews voorzien. De programmaontwikkeling moet gebaseerd zijn op een gemeenschappelijk doel dat door alle deelnemende partijen gedeeld wordt, en heeft tevens ondersteuning nodig bij het proces.

### Conclusie

Het water en sanitieprogramma is in volle ontwikkeling maar groeit traag in omzet. In 2008 is een start gemaakt met nieuwe water en sanitieprogramma's in de Andes, Haïti, Democratische Republiek Congo, Malawi en Benin. Samenwerking met andere betrokkenen en donoren is noodzakelijk en verrijkend, maar niet altijd gemakkelijk. Samenwerking in regionale programma's, over landsgrenzen heen, vindt alleen plaats wanneer daarin door de deelnemende partners een toegevoegde waarde wordt gezien. Het delen van kennis is daarbij een eerste belangrijke stap waarbij ICCO een rol kan spelen.



Foto: Annelien de Groot/ICCO



## 5.5 COMMUNICATIE EN LOBBY

### Draagvlak

#### Hoofddoelstelling

1. maatschappelijk draagvlak in Nederland vergroten voor het werk van de ICCO-alliantie bij zowel het publiek als bedrijven en organisaties.
2. doelgroepen betrekken bij internationale samenwerking.

#### Landen

Nederland

#### Beschrijving van het deelprogramma

Via evenementen, festivals, sponsoring en themacampagnes legt de alliantie contact met doelgroepen en verstevigt het de band met bestaande contacten. Doel is onze boodschap begrijpelijk te brengen, zonder de inhoud geweld aan te doen, en mensen in beweging te krijgen. Gezamenlijke communicatie- en lobbyactiviteiten zorgen voor meer druk op de politiek en daarbuiten. Met een gericht mediabeleid werkte de alliantie serieus en professioneel aan het verspreiden van kennis en ervaring.

#### Samenwerking met bedrijfsleven

Door samenwerking met ondernemers brengt ICCO thema's als duurzaam ondernemen en microkrediet bij nieuwe doelgroepen onder de aandacht. De samenwerking maakte ICCO zichtbaar voor het personeel van AH (70.000), Jumbo (11.000) en TNO (4.000) in interne media.

In 2008 is geïnvesteerd in mogelijke samenwerking met vernieuwende initiatieven zoals FairConnect en Return to Sender. Interessant om de markt voor duurzaam consumeren 'open te breken' en op verrassende wijze nieuwe producten aan te bieden, vaak ook voor nieuwe doelgroepen. Deze initiatieven boden ICCO mogelijkheden om zich op deze markt te profileren en zich duidelijker te presenteren als partner van ondernemende mensen.

Samen met de Wereldwinkels hebben we campagne gevoerd rond klimaat (FairClimate) en vrouwenrechten (Vrouwen staan sterker). Over deze campagnes in de Wereldwinkel werd vooral in de huis aan huis bladen gecommuniceerd (oplage ruim 250.000) De introductie van producten van partnerorganisaties van ICCO in de Wereldwinkels is uitgesteld naar 2009 vanwege problemen rond de productontwikkeling.

#### Campagnes

##### Vrouwen staan Sterker

De keuze om onze vrouwelijke partners een centrale plek te geven in de campagne heeft goed gewerkt, zowel voor intern als extern draagvlak. Intern omdat onze partners en hun werk centraal stond in deze campagne. Extern: door een ingewikkeld thema 'menselijk' te maken, identificeerden vrouwen zich makkelijk met de campagne. Ruim 9000 mensen schaften een cam-



pagne-gadget aan, een *fair trade* bedel. Op 8 maart bracht ICCO samen met Goodies 1.325 vrouwen op de been. Er is 31.000 euro opgehaald voor partnerorganisaties van ICCO die centraal stonden in de campagne. Naar aanleiding van deze campagne zijn zes organisaties zelfstandig acties gestart om de campagneboodschap kracht bij te zetten. De campagnewebsite werd bezocht door 18.125 unieke bezoekers. 3.956 vrouwen lieten hun naam achter op de website. Wel hadden we eerder in kunnen spelen op dagen zoals Moederdag, VN-dagen en publieksevenementen.

#### FairClimate

FairClimate leverde ICCO meer zichtbaarheid op onder postmoderne doelgroepen. Fondswervende publieksacties leverden wisselende resultaten op. Het aantal donateurs groeide met 500. De potentie van FairClimate in fondsenwerving is groot, zeker als nauwer samengewerkt wordt met Kerk in Actie. Acties richting bedrijven kwamen niet goed van de grond, maar bieden wel kansen. FairClimate is gepresenteerd op festivals en evenementen. In totaal bereikte ICCO in 2008 (gemeten tot augustus) met haar evenementen en festivals ruim 500.000 mensen. Voor een van de klimaatprojecten is op een festival 1.500 euro opgehaald. De zeven FairClimate ambassadeurs organiseren activiteiten om het Nederlandse publiek te bereiken. Het inzetten van campagneambassadeurs was nieuw. Ze reisden met ICCO af naar Poznan voor de VN-klimaatconferentie en wisten veel media-aandacht te trekken. Er verschenen elf artikelen, waaronder in Volkskrant, Metro en Trouw. De klimaatambassadeurs maakten een dagelijks FairClimate Journaal voor verschillende web-

sites als Oneworld, Updaid, Duurzaam.nl. NOS headlines maakte een radioreportage over de journaals. Een van de ambassadeurs schreef twee keer een column voor Radio 1. De FairClimate nieuwsbrief is verstuurd naar 2.500 relaties. FairClimate wist met haar boodschap een groot publiek te bereiken met de uitzending van 'Namens Nederland' waarin twee FairClimate projecten in Mali en Zuid-Afrika centraal stonden. De website van FairClimate werd door 6.000 unieke bezoekers geraadpleegd.

#### Samenwerking

Campagnes uitgevoerd samen met andere organisaties hebben zich voornamelijk gericht op *fair trade* en duurzaam consumeren. In elk van deze samenwerkingsverbanden zijn naamsbekendheid en profilering van ICCO een belangrijk aandachtspunt.

Voor de introductie van *fair trade* gecertificeerde katoen voerde Max Havelaar met ICCO de 'foute campagne', met een 'foutevrienden-hyves en een Fout Festival in Paradiso. Via verschillende communicatiekanalen bereikte de campagne ruim 550.000 mensen.

De *fair trade* Gemeente campagne raakte in 2008 op stoom. In meer dan 20 gemeenten zijn werkgroepen actief om de verkoop of het gebruik van *fair trade* producten in horeca, supermarkten, onderwijsinstellingen en bedrijven te stimuleren. De eerste *fair trade* gemeente titels zullen in 2009 worden uitgereikt.



Foto: Renate Barendregt

### Media

In 2008 is het mediabereik van ICCO opnieuw toegenomen. Vergeleken met 2007 is de advertentiewaarde in de geschreven media gestegen met 14% (advertentiewaarde 1.104.250 miljoen euro). Het aantal radio- en televisievermeldingen is met 43 (2007) toegenomen tot 82. In bijna alle interviews wordt ICCO niet alleen genoemd, maar is er ook ruimte voor een gesprek met een medewerker. Dergelijke interviews hebben vaak een groot bereik en zijn daarmee een uitstekende manier om het werk van ICCO-partners bij een groot publiek bekend te maken.

Door de uitzendingen van 'Namens Nederland' bereikte ICCO meer dan 940.000 kijkers. De mediastatistieken tonen aan dat ICCO zich met haar campagnes duidelijk profileert. In 2008 zijn er pieken in media rond maart 2008 (campagne Vrouwen staan Sterker) en in juli 2008 (FairClimate ambassadeurs). In 2008 roerde ICCO zich ook in de discussies over het nut van ontwikkelingssamenwerking. Artikelen hierover verschenen ongeveer vijftien keer in regionale dagbladen. ICCO riep ook op tot het vernieuwen van de sector in ICCO's Verkuyllerezing. Dat leverde extra aandacht op in Metro, Nederlands Dagblad, de Telegraaf, verschillende websites en een radio- en televisieoptreden van voorzitter Doekle Terpstra.

### Corporate communicatie

Het totaal aantal unieke websitebezoekers in 2008

bedroeg 122.876. Er is geïnvesteerd in nieuwe toepassingen zoals webvideo's. Door het hervormen van het ICCO-magazine en het actief promoten steeg het aantal abonnees van 860 naar 1.700 in 2008. De e-zine noord is verstuurd naar 2.700 adressen. Van de buitenlandstalige e-zines is de Engelstalige met een adressenbestand van 2.400 veruit de grootste. Via [info@icco.nl](mailto:info@icco.nl) zijn in totaal 20.000 e-mails binnengekomen waarvan 1.800 sponsorverzoeken en 1.200 verzoeken om meer informatie.

De externe communicatie over het vernieuwingsproces ProCoDe als antwoord op het afnemende vertrouwen in het nut en effect van ontwikkelingssamenwerking leverde ICCO een artikel op in een groot aantal regionale bladen, een interview op BNR en een artikel in P+ magazine.

### Interne communicatie

In de eerste helft van het jaar is aandacht besteed aan de communicatie over Act Together, dat ICCO's identiteit en kernwaarden, doelen en ambities beschrijft. Medewerkers gingen aan de slag met de kernwaarden tijdens interactieve workshops. Naast medewerkersbijeenkomsten zijn in 2008 Ronde Tafelgesprekken georganiseerd waar medewerkers in de gelegenheid werden gesteld in kleiner verband in gesprek te gaan met de directie. Interne communicatie richtte zich vooral op het communicatieproces over de vernieuwing waar in de tweede helft van 2008 veel aandacht naar uit ging. De nadruk lag hierbij op het gelijkelijk informeren van medewerkers over de verschillende ProCoDe projecten. In dit proces spelen leidinggevendenden een cruciale rol. Tegelijkertijd is er aandacht voor gevoelens



van onzekerheid en persoonlijke vragen. Communicatie leverde haar bijdrage aan communicatie in en over de pilots, inrichting ICCO Noord en ICCO-studio.

### Samenwerking met andere afdelingen

Communicatie werkte in de campagnes nauw samen met lobby en de buitenlandafdeling. Er was voor het eerst een gezamenlijke strategiedag met Lobby en R&D gepland. Op initiatief van lobby hebben communicatie, lobby en de buitenlandafdeling eind 2008 twee dagen ervaringen uitgewisseld en ideeën opgedaan voor de komende twee jaar. De noodzaak en het nut van samenwerking wordt door alle partijen onderkend en levert goede resultaten op. Communicatie leverde een belangrijke bijdrage aan de Birma-conferentie, die bijdroeg aan een goede relatie met de EU en ECHO.

### Minder succesvol

#### Sector onder vuur

In 2008 werd de sector voor ontwikkelingssamenwerking geconfronteerd met een hausse aan kritiek. Media waren happig op vaak ongenueanceerde opmerkingen van criticasters als kamerlid Boekestijn ('Halveer de hulp!'). Waar laat 'Dagobert Koenders' al die miljoenen toch, vroeg de Telegraaf zich af. Journaliste Linda Polman schreef een boek waarin ze ontwikkelingsorganisaties ervan beschuldigt met noodhulp conflicten in stand te houden. Het was niet altijd makkelijk een juiste toon te vinden in het debat. Praten vanuit de verdediging versterkt de indruk dat je je eigen straatje wilt schoonvegen. Niks doen leverde verwijten op dat we zo stil bleven.

Belangrijk voor ICCO was dat armoedebestrijders niet werden weggezet als kissebissende branche. Niet de verschillen benadrukken, maar het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in het algemeen. Tijdens de Verkuyllering over vernieuwing in de sector sprak Doekle Terpstra, die veel mediawoordvoering deed. Ook brachten we ons eigen verhaal naar buiten via artikelen, zoals het artikel 'ontwikkelingssamenwerking kan niet altijd aaibaar zijn', dat in een tiental regionale bladen verscheen en 'Bieden van noodhulp is humanitaire plicht' in Trouw. Toch moesten we te vaak constateren dat onze nuancerings niet mediageniek genoeg waren, dat er een gat bestond tussen onze communicatie en de beleving van Nederlands publiek en dat we achter de feiten aan bleven lopen. ICCO blijft investeren in draagvlakcommunicatie. Niet alleen door in te spelen op actuele kwesties, maar ook door het opbou-

wen van kennis over ontwikkelingssamenwerking. Zo is ICCO partner in het project Beyond Your World, waar jonge journalisten al tijdens de opleiding kennis maken met de realiteit van armoedebestrijding.

### Lobby

#### Hoofddoelstelling

Het draagvlakprogramma van de ICCO-alliantie heeft als hoofddoelen:

1. maatschappelijk draagvlak in Nederland vergroten voor het werk van de ICCO-alliantie.
2. doelgroepen betrekken bij internationale samenwerking.

#### Handel

ICCO is ook dit jaar actief geweest rond de handelsakkoorden. Dankzij de inzet van ICCO heeft het tv-programma Netwerk een uitzending gewijd aan de gevolgen van dumping van varkensvlees door de EU in Kameroen. Dit leidde tot een stevig politiek debat tussen de Tweede Kamer de Nederlandse minister van Landbouw. ICCO bepleitte bij Nederlandse en Europese beleidsmakers dat overheden van ontwikkelingslanden in handelsakkoorden met de EU voldoende beleidsruimte behouden. Zij moeten beschermende maatregelen kunnen nemen om sectoren die van belang zijn voor de voedselzekerheid en werkgelegenheid te beschermen tegen de concurrentie van gesubsidieerde producten uit de EU.

#### Fragiele Staten

Door nauw samen te werken met haar partners heeft ICCO een actieve bijdrage kunnen leveren in het debat over fragiele staten. Zo leverde ICCO input op het fragiele staten beleid van het ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking en bood een ngo-perspectief op de effectiviteit van hulp in fragiele staten ter voorbereiding op de Accra Agenda for Action. Tevens heeft ICCO zowel op landenniveau (Democratische Republiek Congo, Soedan) als thematisch (ontwapening, demobilisatie en reïntegratie, vrouwen in conflictsituaties) op structurele basis bijgedragen aan het aanscherpen van het Nederlandse beleid. Een voorbeeld betreft de bijdrage aan het debat rondom verbetering van beleid voor ontwapening, demobilisatie en reïntegratie van ex-rebellen. ICCO stelde zich hierbij op het standpunt dat dit beleid kan verbeteren als gemeenschappen een meer prominente rol krijgen in het beleid. Daarnaast heeft ICCO er met succes voor gepleit dat bestaande

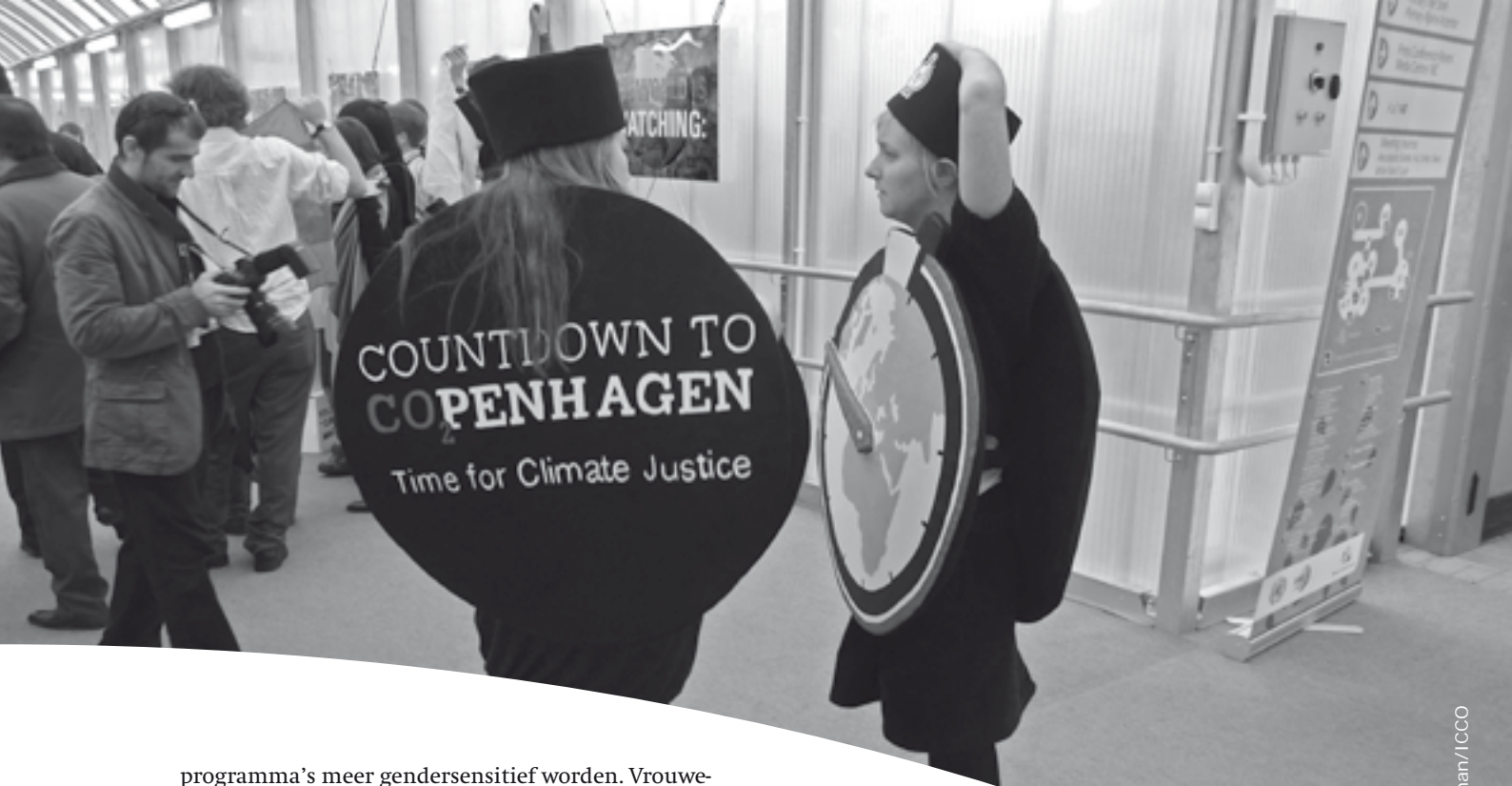


Foto: Barbara Bosman/ICCO

programma's meer gendersensitief worden. Vrouwelijke ex-rebellen en vrouwen die op een andere manier betrokken zijn bij rebellenbewegingen (als seksslavin, kookhulp of bij transport) zijn een vergeten groep. Terwijl ook zij een bedreiging vormen voor de stabiliteit en vaak grotere problemen hebben bij het sociaal-economisch reïntegreren in een gemeenschap dan hun mannelijke collega's.

#### **Klimaat**

ICCO heeft eraan bijgedragen dat de internationale klimaatonderhandelingen ook over de gevolgen voor meest kwetsbare mensen in ontwikkelingslanden gaan. Zo heeft ICCO tezamen met haar zuidelijke partners aandacht gevraagd voor de positie van mensen die afhankelijk zijn van tropisch bos en heeft ICCO consequent gepleit voor afdoende ondersteuning voor ontwikkelingslanden voor adaptatie en mitigatie. Ook drong ICCO er bij noordelijke overheden op aan dat ze hun verantwoordelijkheid nemen voor hun aandeel in de vervuiling van de aarde en hun uitstoot van broeikasgassen verlagen. De ondersteuning van ontwikkelingslanden om klimaatbeleid te kunnen uitvoeren moet wat ICCO betreft niet ten koste gaan van het OS-budget. Komend jaar zal in die zin een zeer spannend jaar worden: Countdown to Copenhagen!

#### **Midden-Oosten**

Op uitnodiging van Cordaid, ICCO en IKV Pax Christi is een delegatie christelijke leiders uit Israël en de bezette Palestijnse gebieden naar Nederland gekomen. Hiermee wilden de organisaties de Palestijnse christenen een stem en gezicht geven bij de christelijke gemeen-

schap in Nederland. De Palestijnse christelijke leiders wilden de Nederlandse christenen duidelijk maken dat zij in de eerste plaats Palestijnen zijn, en evenzeer lijden onder het Israëliësch beleid als de islamitische Palestijnen.

#### **Kwaliteit van lobby**

Om lobby gestructureerder en op kwalitatief hoger niveau op te pakken, is ICCO in 2008 begonnen met projectplannen waarin lobbystrategieën zijn uitgewerkt. Daarbij werd speciaal aandacht besteed aan concretere doelstellingen en haalbaarheid van lobby. Ook is een nieuw systeem gestart van evaluatie van lobby, die lobbyisten ondersteunt in het leren van ondernomen lobbyactiviteiten.

#### **Minder succesvol**

Er was een goede delegatie van partners van ICCO en ICCO-medewerkers aanwezig bij de klimaattop. Op een zeker moment vond de lobbyist dat de opstelling van Nederland waarneembaar veranderde. Binnen de ICCO-afgevaardigden was dit niet goed afgestemd, waardoor er een scherpe uitspraak van ICCO over het optreden van de milieuminister in de krant belandde. Dit bracht ICCO ertoe om meer aandacht te besteden aan de afstemming tussen lobby en communicatie. Bij grote trajecten, zoals klimaat, gebeurt deze afstemming nu in een zogenaamd campagneteam, waar de diverse dis-

ciplines van ICCO vertegenwoordigd zijn. Bij kleinere trajecten wordt tegenwoordig in een lobbyprojectplan aandacht besteed aan de rol van communicatie.

## Impulsis

### Hoofddoelstelling

Het draagvlakprogramma van de ICCO-alliantie heeft als hoofddoelen:

1. maatschappelijk draagvlak in Nederland voor het werk van de ICCO-alliantie vergroten.
2. doelgroepen betrekken bij internationale samenwerking.

### Landen

Impulsis financierde in 2008 projecten in 47 landen.

### Beschrijving van het deelprogramma

Impulsis is hét loket voor Nederlandse particuliere initiatieven in ontwikkelingssamenwerking. Het is een gezamenlijk initiatief van Edukans, ICCO & Kerk in Actie. Impulsis steunt stichtingen, scholen, ondernemers en bedrijven, verenigingen, kerkelijke gemeenten et cetera bij hun ontwikkelingsproject. Naast advies en financiële steun biedt Impulsis expertise, toegang tot een breed netwerk en trainingen. Impulsis versterkt de organisaties en de duurzaamheid van projecten.

In 2008 sloot Impulsis in totaal 233 contracten af met een gezamenlijke waarde van € 5.332.038. In 2008 besteedde Impulsis in totaal € 5.597.770. Het bestede bedrag is hoger dan het goedgekeurde bedrag. Oorzaak zijn uitbetalingen in 2008 van in 2007 aangegane verplichtingen. Het percentage goedgekeurde projecten is sinds 2005 licht gestegen. Maar een toenemend aantal aanvragen komt uit het al bestaande partnerbestand van zo'n 350 organisaties. Veel goedgekeurde aanvragen in 2008 zijn vervolgaanvragen op eerder gefinancierde projecten.

Impulsis ontving 451 schriftelijke financieringsaanvragen. Impulsis moest in mei 2008 voor nog niet bekende relaties een aanvragenstop afkondigen wegens gebrek aan financiële middelen en personele capaciteit. Dit is de oorzaak van terugloop van financieringsaanvragen in 2007.

Het aantal financieringen van kerkelijke groepen bedroeg 17. Er werden 13 projecten van migrantenorganisaties gefinancierd (gemiddeld € 21.493). Verder werden er 85 onderwijsprojecten (gemiddeld € 24.124), 31 Expert/Invest projecten (gemiddelde € 24.085) en 87 overige projecten (gemiddeld € 23.507) gefinancierd.



## Bedrijven en ondernemers

In 2008 nam het ondernemersnetwerk een aantal belangrijke onderwerpen onder handen om ondernemerschap in plattelandsgebieden in ontwikkelingslanden te bevorderen. Aandachtspunten blijven economische duurzaamheid maar vooral ook de ontwikkeling van de capaciteit van lokale organisaties om het project degelijk en zakelijk te runnen. Een ander belangrijk punt is het besef dat de betrokkenheid vanuit Nederland van tijdelijke aard is.

Tijdens de ondernemersbijeenkomsten kunnen ondernemers van gedachten wisselen over deze onderwerpen en met elkaars ervaringen hun voordeel doen om de kwaliteit van werken te vergroten. Voor het Impulsis ondernemersnetwerk werden in 2008 twee bijeenkomsten georganiseerd, waarbij het grootste deel van de ondernemers aanwezig was. Zo werd bijvoorbeeld de ICCO Holding Fair & Sustainable gepresenteerd en stond het thema 'de verzakelijking van ontwikkelings-samenwerking' centraal.

Ook werd voor de ondernemers een digitaal netwerk gecreëerd op de Impulsis-site. Hier kunnen ondernemers op elk moment informatie uitwisselen en discussiëren. Helaas bleek het besloten netwerk te klein te zijn om veel uitwisseling te genereren. Achteraf was een open netwerk beter geweest. Voor de onderwijspartners van Impulsis wordt nu dan ook met Linkis aan een open netwerk gewerkt.

## Voorbeelden

De Nederlandse stichting IndianRose heeft in samenwerking met haar Indiase partner Community Services Trust Salem (CST Salem) in 2004 een microkredietproject opgestart voor de armste vrouwen in de districten Salem en Namakkal in Zuid-India. Het begon met een proef voor 50 vrouwen. De vrouwen zijn erg positief en de terugbetaling ligt boven de 99%. Intussen heeft CST kunnen uitbreiden met een tweede product met hogere leningen via de lokale HDFC bank. In de periode 2008-2009 krijgen 8000 vrouwen een microkrediet van 94 euro om een bedrijfje op te starten en krijgen ze training om hun ondernemerschap te ontwikkelen of te verbeteren. De doelstelling is om binnen drie jaren financiële duurzaamheid te bereiken voor de microkredietorganisatie die dan jaarlijks 40.000 klanten zou kunnen bedienen.

## Ondernemers sluiten aan bij ICCO-alliantie

Particuliere initiatieven van ondernemers die door Impulsis worden ondersteund en het netwerk van de ICCO-alliantie werden met elkaar verbonden. Zo is een samenwerking opgestart tussen de Nederlandse organisatie Return to Sender en ICCO, waarbij ICCO en lokale partners expertise aanleveren voor projecten die door Return to Sender worden ondersteund.

In Burkina Faso werkt Impulsis-partner ASAP aan rurale ontwikkeling en het versterken van boerenorganisaties. In 2008 is een goede samenwerking met Terrafina tot stand gebracht, waarbij Terrafina liet onderzoeken hoe de boerenorganisaties aansluiting kunnen vinden bij de formele financiële sector in Burkina Faso.

## Onderwijsprojecten

De nadruk bij onderwijsprojecten ligt steeds meer op inhoud en relevantie van onderwijs. De richtlijnen voor onderwijsprojecten zijn in 2008 aangepast en gelden vanaf 2009. De Landelijke Werkgroep Onderwijs Impulsis kwam viermaal bijeen. In de bijeenkomsten ondersteunen partners elkaar bij het werven van fondsen, het inzetten van vrijwilligers binnen de stichting en andere zaken. In oktober is een meetlat voor kwaliteit gemaakt. Er vond maandelijks overleg plaats met de buitenlandafdeling van Edukans.

## Capaciteitsopbouw onderwijsprojecten

De ondersteuning van kleinere initiatieven is voor Edukans belangrijk. In Kenia gebeurt dat via het Nederlandse Impulsis-netwerk en via een Keniaanse *front office*, waar kleine Keniaanse groepen rechtstreeks ondersteuning kunnen vragen. Uit de evaluatie van de lokale *front office* bleek dat de partners ondersteuning zouden willen krijgen om hun eigen organisatie verder te ontwikkelen. Samen met Impulsis-partners zijn twee gezamenlijke workshops georganiseerd. Ook bezochten partners elkaar buiten de workshops om, om van elkaar te leren.

## Kwaliteitsverbetering

Naast het organiseren van netwerkbijeenkomsten en koppelen van Impulsis-partners met elkaar of met contacten van de ICCO-alliantie werkte Impulsis aan kwaliteitsverbetering. Zo namen tien partners deel aan de door Impulsis aangeboden veiligheidstraining en 23 partners aan de PME- en logframe training.

### **Impulsis dienstreizen en onderzoek**

Er werden 66 projecten bezocht in het veld en de indrukken besproken met de Nederlandse partner.

Impulsis werkte mee aan het afstudeeronderzoek 'From Charity to Development Cooperation. Learning by Doing' dat Henrik Looy uitvoerde. Hij onderzocht het lerend vermogen van kleinschalige ontwikkelingsorganisaties in Ethiopië en Oeganda, bij 22 lokale partnerorganisaties van Impulsis. Zie de Impulsis-website voor de uitkomsten van het onderzoek. De resultaten en aanbevelingen zijn met alle Impulsis-partners besproken via een lezing en een workshop.

Verder werkte Impulsis samen met Cordaid aan het onderzoek 'Evaluation of Private Initiatives in Ghana' door Siapha Kamara & Karen Bakhuisen, waarbij Impulsis partners die niet mee waren genomen in het onderzoek van het CIDIN (2006) geëvalueerd werden. De lokale partners bleken van mening geen zicht te hebben op het donorschap van de Nederlandse stichtingen. Ze zijn ontevreden dat hun partners niet systematisch belangrijke informatie over de voortgang van het project aan de donateurs doorgeven. En ze verwijten de Nederlandse stichting te weinig transparant te zijn over de financiën van het project en de fondsenstromen van, in dit onderzoek, Impulsis en Cordaid. Nederlandse partners zouden hun partners en donateurs beter moeten informeren. Deze kritiek komt in contacten met partners en in adviesgesprekken en netwerkbijsamelingen aan de orde, om betere invulling te geven aan het donorschap.

### **Draagvlakversterking**

Alle Impulsis-partners deden aan fondsenwerving en draagvlakversterking in Nederland. Gemiddeld zetten zo'n 10 personen per organisatie zich in als vrijwilliger. Bij een actief partnerbestand van ongeveer 350 organisaties zijn er naar schatting 3500 vrijwilligers actief.

Relatiebeheerders van Impulsis bezochten 32 bijeenkomsten, waarbij ze ongeveer 2200 personen bereikten.

In 2008 haalden Impulsis-partners 130 keer kranten en tijdschriften, 93 internetvermeldingen (via Google Alert) en 20 optredens op radio en tv waarbij Impulsis 12 keer genoemd werd.

De externe communicatie van Impulsis is verbeterd. De nieuwe website werd bezocht door 5827 unieke bezoeken.

Ook is het digitale ondernemersnetwerk gelanceerd. Er werden 3 E-zines naar het partnerbestand verstuurd. Impulsis heeft voor haar partners in totaal 14 bijeenkomsten georganiseerd met in totaal 520 deelnemers. Impulsis vernieuwde en verdiepte de samenwerking met Linkis en was intensief betrokken bij diverse onderzoeken op gebied van particulier initiatief.

In november verzorgde Impulsis een partnerdag waarop de middag gewijd was aan mediaworkshops met de doelstelling partners in staat te stellen zich beter te kunnen presenteren en meer media aandacht te genereren.

### **Kleine initiatieven met groot bereik**

Van Impulsis partners SYPO, Harembée en Ideas at Work werden in 2008 drie documentaires gemaakt door lokaalmondiaal, die op regionale zenders werden uitgezonden.

Stichting Afikaanse Albino's heeft in 2008 de Helpende Hollander Award gewonnen en verscheen op televisie en in de pers.

Impulsis werkte mee aan het boek 'Eerste Hulp bij ontwikkelingssamenwerking' van Mirjam Vossen. Enkele Impulsis-partners komen aan het woord. Impulsis stelt aan haar partners exemplaren van het boek ter beschikking.

### **Voor de derde keer ondersteunt Impulsis Nacht van de Foor**

In 2008 is met succes voor de derde keer de Nacht van de Foor georganiseerd. Impulsis organiseerde vooraf een mediatraining voor de betrokken studenten. Uitgaanspubliek in zeven steden schonk ruim 53.000 euro voor acht zorgvuldig geselecteerde kleinschalige en duurzame ontwikkelingsprojecten. Met de verdubbeling van Impulsis gaat er zo'n 110.000 euro naar de projecten.

### **Voortgang in het concept programmatisch werken**

De keuze voor een intensieve relatie met de partners en bijeenkomsten en trainingen aanbieden per thema en land was goed. Partners en onderzoekers beoordeelden de aanpak en werkwijze van Impulsis positief.

### **Advies- en netwerkfunctie Impulsis waarborgen door meer aansluiting bij ICCO-alliantie**

Impulsis werkte aan een aangescherpt financierings- en

partnerbeleid. Om meer programmatische aansluiting te hebben bij de ICCO-alliantie koos Impulsis voor vier aandachtsgebieden: onderwijs, lokaal ondernemerschap, water & sanitatie en gezondheid. Verder legde Impulsis de nadruk op meerjarige samenwerking. Het aantal landen is verminderd van 70 naar 50 landen.

### Samenwerking

De gemeente Utrecht wil particuliere organisaties stimuleren om projecten te steunen die bijdragen aan de realisering van de millenniumdoelen. In het eerste jaar waren er zes organisaties die zowel van de Gemeente Utrecht als van Impulsis financiële ondersteuning hebben gekregen. De samenwerking wordt voortgezet tot tenminste 2010 en elk jaar verder uitgebreid.

### Trouw Idealen platform

Impulsis werkte samen met Trouw en GreenWish in het Trouw Idealen platform, een digitaal forum voor mensen met idealen waar regelmatig partners van Impulsis vertegenwoordigd zijn. Naast de website was er de campagne 'Realiseer je idealen' die veel publiciteit opleverde.

### Centre for safety and development

Impulsis werkte samen met het Centre for Safety and Development en bood partners de kans om een professionele eendaagse veiligheidstraining te volgen. Ervaren of niet, een goede voorbereiding van de reis is belangrijk, niet alleen qua planning en gezondheid, maar ook op het gebied van persoonlijke veiligheid.

### Linkis

Linkis.nl is het digitale informatieloket voor burgers die actief zijn of willen worden binnen internationale samenwerking. Linkis staat voor Laagdrempelige Initiatieven en Kenniscentrum voor Internationale Samenwerking. In Linkis werken adviserende en financierende organisaties samen om activiteiten te steunen en internationale samenwerking toegankelijk te maken voor iedereen. Particuliere initiatiefnemers met een eigen ontwikkelingsproject kunnen bij Linkis terecht voor advies. Linkis helpt een keuze te maken tussen de organisaties die projecten financieel ondersteunen. Linkis is in 2008 gestart met de ontwikkeling van een digitaal netwerk voor de 8.000 particulier initiatieven in Nederland. Impulsis werkt actief mee aan de invulling van de pilot voor een eerste netwerkgeving op Linkis niveau met de titel 'Kwaliteit in onderwijs'.

### COS Nederland

Impulsis ondersteunt COS (Centra voor Internationale Samenwerking) Nederland financieel en soms inhoudelijk, bijvoorbeeld door medewerkers als sprekers in te zetten. De COSsen zijn onafhankelijke regionale advies- en projectorganisaties. Ze vormen een landelijk netwerk, dat regionaal werkt aan het versterken en verbreden van het draagvlak voor internationale samenwerking.

### Minder succesvol

Bij een van de door Impulsis gefinancierde organisaties bleek het nodige mis te zijn. Er was beslag gelegd op alle tegoeden van de organisatie wegens wanbetaling. Juridische pogingen om het overgemaakte geld terug te krijgen zijn stuk gelopen. De zaak is overgedragen aan de interne controle, die een nader onderzoek uitvoert.

### Geleerde lessen

In mei 2008 moest het loket voor nieuwe aanvragen worden gesloten, omdat het budget op begon te raken. Alleen bestaande partners konden nog steun krijgen. De nieuw opgestelde criteria en de keuze voor vier thema's en 50 landen moet helpen dit te voorkomen.

Door hogere gemiddelde contractbijdragen en de keuze voor inhoudelijke en meerjarige relaties zijn de eerder in het bedrijfsplan vastgestelde getallen niet haalbaar. Impulsis maakt een bewuste keuze, die een kleiner aantal partners als gevolg heeft. Inhoudelijk advies aan partners is van grote waarde voor de duurzaamheid en de projecten. Het onderzoek naar Particuliere Initiatieven van het CIDIN onderschrijft de meerwaarde van deze doelstellingen.

### Conclusie

Het Impulsis-programma loopt goed. Impulsis behaalde in 2008 haar kernresultaten en onderscheidde zich positief van andere aanbieders van ondersteuning van particuliere initiatieven. Dit wordt mede bevestigd door evaluaties en onderzoeken. De wens tot meer aansluiting bij de ICCO-alliantie en de toename van het aantal aanvragen leidde tot een aangescherpt partner- en financieringsbeleid 2009-2010. Dit kwam in samenspraak met partners tot stand en behelst onder meer een vermindering van 70 naar 50 landen.

## Jongerenprogramma Togetherthere

### Hoofddoelstelling

Togetherthere betreft meer jongeren bij het streven naar een rechtvaardige wereld zonder armoede. Togetherthere investeert zo in huidig en toekomstig draagvlak voor 'faire' ontwikkeling. Dat doet zij door jongeren als professional of vrijwilliger uit te zenden naar partnerorganisaties, door groepsreizen te organiseren en door jongeren te ondersteunen in eigen initiatieven.

### Beschrijving doelgroepen

Een degelijke inhoudelijke voorbereiding en ondersteuning staat centraal. De rode draad door de verschillende programma's van Togetherthere is:

- Oriëntatie op persoonlijke ontwikkeling (ontmoeting met jezelf)
- Oriëntatie op sociale ontwikkeling (ontmoeting met de ander)
- Oriëntatie op spirituele ontwikkeling (ontmoeting met geloven en spiritualiteit)
- Oriëntatie op maatschappelijke ontwikkeling (ontmoeting met de wereld)

In 2008 zijn uitzendingen ingebed in langer lopende programma's en campagnes. Togetherthere zal haar programma's steeds meer inbedden in het programma-tisch werken met partners en programmacoalities in

het Zuiden. De vorig jaar hier genoemde voorbeelden van Going Global en Schoenmaatjes zijn dit keer te vinden in het jaarverslag van Edukans.

### Togetherthere as Group

Ook in 2008 vond een succesvolle groepsreis plaats naar Israël en de Palestijnse gebieden. 8 meiden en 4 jongens van 16 t/m 25 jaar zochten in 3 weken naar de 'Art of Life' met drie partnerorganisaties. Aan de hand van de tien levensthema's gingen de deelnemers op ontdekkingsstocht naar waarde(n)volle aspecten in het leven. Dialoog en activiteiten met de lokale bevolking stonden hierbij centraal. Een journalist van NCRV/mambapoint reisde met de groep mee en volgde 4 jongeren. Gefilmde dagboeken werden geplaatst op de internetsite mambapoint. Ook werden radio-opnamen gemaakt voor het radioprogramma schepper & co. De jongeren volgden een veiligheidstraining ter voorbereiding.

De jongeren bleven langer betrokken dan gepland en gingen door met presentaties en acties. De jongeren hebben met artikelen, gastcolleges en symposia veel mensen aan het denken gezet over de gevolgen van het conflict in Israël en de Palestijnse Gebieden. Fondswerving bleek lastiger dan anders.

Het programma Togetherthere as a Group bewees met de publicatie van het boek 'Art of Life, recepten voor levenskunst uit Bangladesh, Honduras, Ghana, Israël en de Palestijnse Gebieden' duidelijk wat dit concept betekent, voor zowel de deelnemers als de partners in het Zuiden. In 2008 werd ook een groepsreis voorbereid in het kader van de Sterke Vrouwen campagne van ICCO & Kerk in Actie.

### Togetherthere as a Professional

Togetherthere as a Professional zond jonge, deskundige mensen uit naar partnerorganisaties in het Zuiden. Zij droegen bij aan het versterken van de capaciteit van deze organisaties om hun werk goed te kunnen doen. Via deze jongeren investeerde ICCO bovendien in behoud en ontwikkeling van deskundigheid in Nederland op het vlak van ontwikkelingssamenwerking. Ook werden nieuwe relaties opgebouwd tussen jonge, goed opgeleide Nederlanders en hun omgeving en organisaties en mensen in ontwikkelingslanden.

Een professionele inzet is mogelijk als Starter of als Junior Deskundige. Starters zijn jongeren met geen of weinig werkervaring, die recent hun HBO- of universitaire opleiding hebben afgerond. Starters worden voor zes maanden uitgezonden en werken mee aan de oplos-



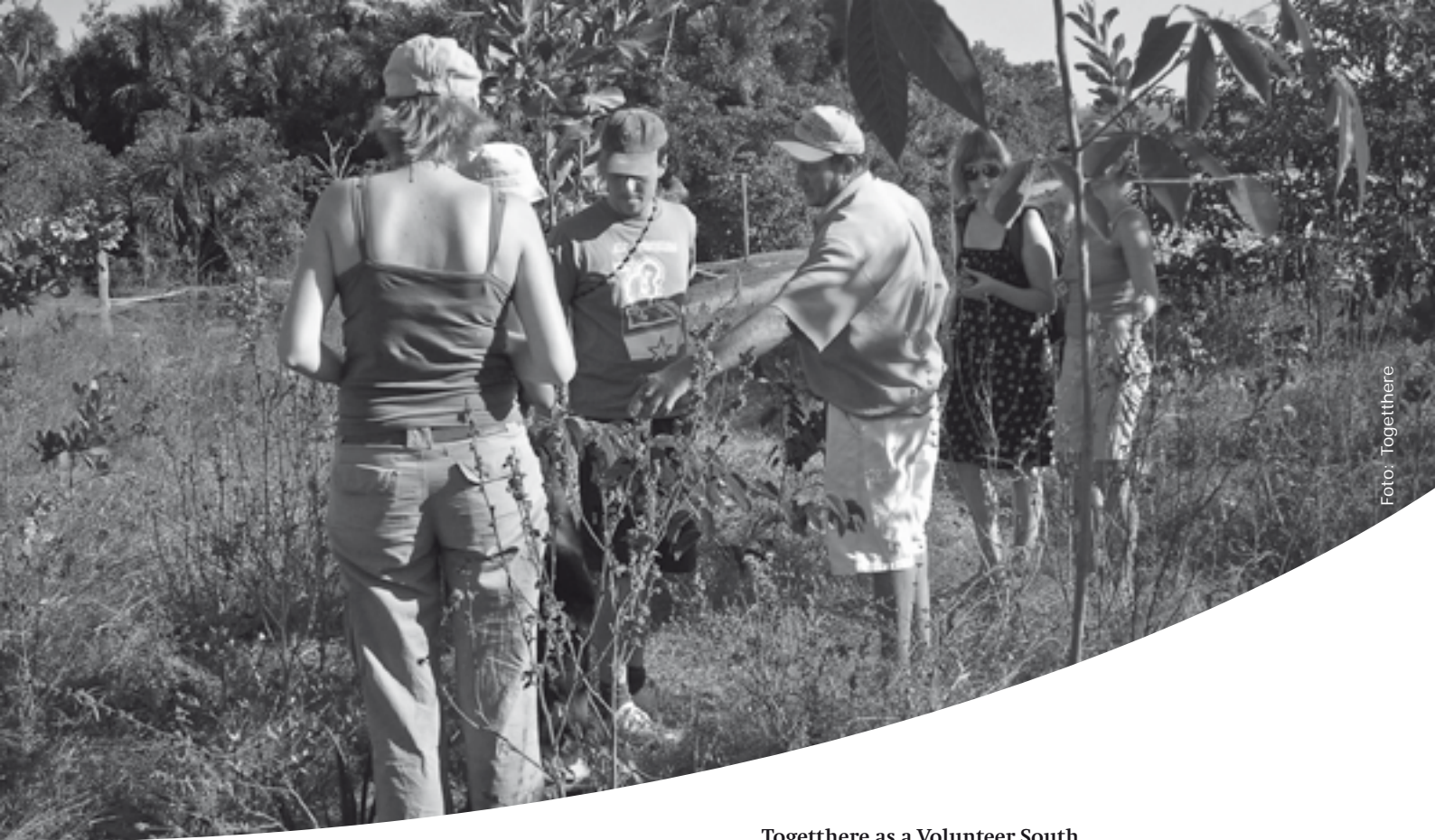


Foto: Togetthere

sing van concrete problemen. Daarnaast staan persoonlijke ontwikkeling en het werken en leven in een andere cultuur centraal.

Junior Deskundigen hebben een afgeronde HBO- of universitaire opleiding op het gebied van ontwikkelings-samenwerking, communicatie, financieel management of bedrijfskunde. Ze hebben enige werkervaring en gaan voor een periode van één tot twee jaar aan de slag bij een organisatie in het Zuiden. De Junior Deskundige draagt bij aan de ontwikkeling van de lokale organisatie en krijgt ontwikkelingsmogelijkheden voor zichzelf. Nieuw in 2008 was het Southern Young Professional programma, dat jonge deskundigen uit zuidelijke landen de mogelijkheid geeft relevante werkervaring op te doen en bij te dragen aan versterking van capaciteit bij partnerorganisaties in andere zuidelijke landen.

Het aantal uitgezonden Young Professionals bleef in 2008 achter bij het geplande aantal. In totaal zijn één Starter en twee Junior Deskundigen uitgezonden. In 2008 zijn tien uitzendingen afgerond, waaronder zeven uitzendingen van Junior Deskundigen. Alle uitzendingen droegen volgens de partnerorganisaties bij aan versterking van de eigen capaciteit. Er verschenen 38 artikelen in diverse media, twee uitgezonden hadden een vaste column en één Junior Deskundige gaf een radio-interview. Van de hand van één Starter verscheen het boek 'Avocado's en Shona: Persoonlijke verhalen uit Zimbabwe'.

#### **Togetthere as a Volunteer South**

Het vrijwilligersprogramma van Togetthere verbindt geëngageerde jongeren met een partnerorganisatie in het Zuiden. Het programma heeft de selectiecriteria voor jongeren aangepast. Er deden jongeren mee met meer buitenlandervaring, meer werkervaring en een sterkere binding met ontwikkelingssamenwerking. Dat past beter bij de vraag van partnerorganisaties. Er vond een pilot plaats waarin 5 jongeren deelnemen aan een training capaciteitsopbouw, die eerder alleen aan de Young Professionals werd gegeven. Alle jongeren voeren 10 promotie-activiteiten uit. Ze delen hun ervaringen en creëren bewustzijn voor ontwikkelingssamenwerking en het werk van ICCO&Kerk in Actie. De werkzaamheden van jongeren voor de partnerorganisaties kunnen uiteenlopen van het geven van huiswerkbegeleiding aan kinderen in de sloppenwijk van Buenos Aires tot het vormen van workshops over vrouwenrechten in Bolivia. In 2008 zijn 18 vrijwilligers voorbereid en uitgezonden. Hiervan hebben 5 vrijwilligers een training capaciteitsopbouw gevolgd. Drie vrijwilligers werd geworven op vraag vanuit de partnerorganisatie. In 2008 zijn 21 vrijwilligers teruggekeerd en betrokken bij draagvlakversterking.

#### **Togetthere as a Volunteer – Nederland & Europa/VS**

Van september 2007 t/m juni 2008 namen er 35 jongeren deel aan het vrijwilligersjaar in Nederland. Tien maanden lang zetten zij zich in voor 17 sociale en diaconale projecten. Zij werkten voor en met dak- en



thuislozen, verstandelijk gehandicapten, verslaafden en kinderen in probleemwijken. De jongeren kwamen uit Nederland, Duitsland, Hongarije, Groot-Brittannië en Tsjechië. Onder de jongeren waren ook 4 Hongaarse Roma, die meer zelfvertrouwen kregen en met nieuwe hoop voor de toekomst terugkeerden naar Hongarije. Drie Nederlandse jongeren namen deel aan het Together vrijwilligersjaar in Europa/VS. Zij werkten voor tien maanden in een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten, een kindertehuis en kerk/buurtcentrum in Frankrijk, Duitsland en Engeland. Beide programma's werden mede gefinancierd door het Youth in Action programma van de Europese Commissie.

### **Marco Polo project met Fontys Hogeschool**

In het kader van het Erasmus cultuurfestival organiseerde Together samen met Fontys Lerarenopleiding een educatief project dat aansloot op het festival thema; 'De nieuwe kosmopoliet.....in de voetsporen van Marco Polo'. Twee groepen van tien studenten maakten een reis naar India en Kirgizië, waar zij met partners van ICCO & Kerk in Actie spraken over familie, werk, religie en gender en zich verdiepten in een andere cultuur. Tijdens de reis verzamelden de studenten materiaal dat in Nederland bewerkt werd tot lesmateriaal voor het voortgezet onderwijs. Een leerlingenboekje, docentenmateriaal en korte filmfragmenten op de website van de Atlas of European Values boden leerlingen de mogelijkheid zich te verdiepen in cultuur en ontwikkeling in India, Kirgizië en Nederland. Dit lesmateriaal is aangeboden aan scholen voor het voortgezet onderwijs in de regio Brabant. Van de leerlingenboekjes zijn er 2500 verspreid op 65 scholen.

Daarnaast organiseerden de betrokken studenten 50 presentaties voor de eigen achterban, in totaal 5.000 belangstellenden. Tevens zijn 20 artikelen gepubliceerd in regionale dagbladen en plaatselijke weekbladen. Op de openingsavond van het Erasmus festival in november 2008, namen ZKH Prins Willem Alexander en ZKH Prinses Maxima een exemplaar van het lesmateriaal in ontvangst uit handen van deelnemende studenten. Tevens zijn op de opening en slotavond van het festival schilderijen geëxposeerd die gebaseerd waren op foto's van beide reizen. De opbrengst van deze schilderijen is bestemd voor projecten van partners die tijdens beide reizen zijn bezocht.

Op basis van evaluaties met partners in India en Kirgizië en de Fontys Lerarenopleiding is besloten de samenwerking in de vorm van een educatief project in 2009

verder te verdiepen en uit te bouwen. Als onderdeel van dit tweede project zal een groep van 20 jongeren uit India en Kirgizië naar Nederland komen om hier kennis te maken met vergelijkbare projecten en iets te laten zien van de manier waarop zij in hun eigen samenleving omgaan met maatschappelijke problemen en ontwikkeling.

### **Changemakers Network en de inzet van vrijwilligers**

Together heeft een trouwe schare vrijwilligers die eraan bijdragen dat de personeelskosten zo laag mogelijk blijven. Together biedt deelnemers aan haar programma's gelegenheid om hun kwaliteiten in te blijven zetten voor ontwikkelingssamenwerking. Samen met Edukans werkt Together aan een bestand van actieve jongeren op het gebied van draagvlakversterking en fondsenwerving. Together heeft een geformaliseerd vrijwilligersbeleid. Aandachtspunten in 2008 waren onder meer kwaliteit, begeleiding, functioneringsgesprekken en mogelijke activiteiten. In 2008 zetten zo'n 100 vrijwilligers zich in voor Together.

Met het aanstellen van een gezamenlijke vrijwilligerscoördinator jongeren hebben Together en Edukans een volgende stap gezet in het formaliseren van het jongerenbeleid. Samen hebben zij het Changemaker Netherlands netwerk opgezet, een netwerk van alle jongeren die aan een uitwisselingsprogramma hebben deelgenomen. Het Changemaker Traineeship is opgezet waarin jongeren in vier maanden tijd onder professionele begeleiding een eigen project opzetten. Het eerste Traineeship was een groot succes. 23 jongeren hebben 4 projecten opgezet die een verschil hebben gemaakt.

### **JOP, Interactief en aansluiting op campagnes**

Together heeft in 2008 met de Jeugdorganisatie van de Protestantse Kerk (JOP) afgesproken dat zij samen zullen werken in bevorderen van aandacht voor jongerendiaconaat en mondiaal bewustzijn onder jongeren. Dit resulteerde in een gemeenschappelijke presentatie op het Flevofestival en op de Landelijke Diaconale Dag. Daarnaast werkten JOP en Together samen in de ontwikkeling van een ambassadeursreis in het kader van de Veertigendagencampagne 'Vergeten worden is ook een ramp' van ICCO & Kerk in Actie. Het project Interactief beoogt plaatselijke kerken projectmatig langduriger te koppelen aan projecten van Kerk in Actie. Binnen die relatie ontstaat ook steeds vaker belangstelling om jongeren in dat proces te betrekken. Together levert ondersteuning aan plaatselijke kerken die concreet met jongeren aan de slag willen gaan. In

aansluiting op de Fair Climate campagne is Together actief betrokken geweest bij de ontwikkeling en uitwerking van een ambassadeursreis naar Brazilië.

### Voorbeelden

Twee van de uitgezondenen van het Volunteer - Zuiden programma waren Chris en Marieke, die naar Uganda zijn geweest. Ze hebben niet alleen zelf een geweldige tijd gehad, maar ook hun kennis en ervaring kunnen overdragen. Beiden hebben zich vijf maanden ingezet voor de organisatie ANPPCAN, die werkt aan de rechten van kinderen in Uganda. Chris heeft zijn kwaliteiten als fotograaf ingezet voor de organisatie en Marieke heeft meegewerkt aan het schrijven van artikelen en het uitwerken van nieuwe ideeën voor fondswerving. Chris en Marieke zijn positief over hun ervaring en terug in Nederland volop aan de slag gegaan met promotie door nieuwsbrieven en presentaties.

Joyce heeft communicatie en informatie wetenschappen gestudeerd met een minor journalistiek. Zij deed deze studie omdat zij het belangrijk vind bewustwording bij mensen in Nederland te creëren over diverse onderwerpen. Ze is vanaf september 2008 voor 6 maanden in Jeruzalem en werkt daar binnen een partnerorganisatie van Kerk in Actie aan de website HolySwitch ([www.holyswitch.nl](http://www.holyswitch.nl)), waarbij Palestijnse en Joodse jongeren verhalen en filmpjes over hun belevenissen kunnen plaatsen. Joyce neemt de vulling van de website helemaal op zich. De afronding volgt in 2009.

### Minder succesvol

In het afgelopen jaar is een training van het Change-maker-programma afgelast vanwege gebrek aan deelnemers. Binnen het Young Professional programma werden minder uitzendingen gedaan dan gepland, omdat er binnen de organisatie onvoldoende ruimte was om plekken te zoeken.

### Conclusie

Door samenwerkingsverbanden aan te gaan en de eigen expertise van Together in te brengen, vergrootte Together de uitstraling van haar visie en programma's. In het jaar 2008 heeft Together gekozen om samenwerkingsverbanden met partners binnen het Hoger Onderwijs, de Studentenwereld, de Jongerenorganisaties en de Protestantse Kerk in Nederland verder te verstevigen en uit te bouwen. Het aantal uitzendingen (opnieuw ruim 100) is niet in eerste instantie bepalend, maar veel meer de inhoud en kwaliteit en de

verbinding met lang lopende programma's die jongeren betrekken bij de inzet voor een rechtvaardiger wereld.

## 5.6 CAPACITEITSONTWIKKELING

### Hoofddoelstelling

Voorwaarden creëren in de vorm van diensten, instrumenten en kennis die de individuele en gezamenlijke capaciteiten van organisaties in de hulpketen versterken. Zo kunnen allen hun doelen realiseren, veranderingen bewerkstelligen en invloed uitoefenen op de gewenste richting en inhoud van de veranderingen.

In 2008 zijn de hiervan afgeleide doelen bijgesteld zodat zij beter weergegeven waaraan wij met onze partnerorganisaties willen werken.

Het eerste afgeleide doel is de versterking van de capaciteit van de leden van de ICCO-alliantie om een adequate bijdrage te leveren aan dienstverlening, kennisontwikkeling en instrumenten voor kennis en capaciteitsontwikkeling voor onze partnerorganisaties zodat deze hun doelen kunnen realiseren.

Het tweede doel is dat partnerorganisaties effectief in staat zijn om hun doelgroepen te bereiken, en de juiste diensten van een goede kwaliteit aan hen te leveren. Dit vraagt een goede ontwikkeling van de staf zodat zij bijdragen aan versterking van doelgroepen en daar waar nodig lobby en advocacy in kunnen zetten om zo bij te dragen aan *pro-poor* en gender gelijke verandering.

Het derde doel is dat organisaties in staat zijn de door hen zelf geformuleerde doelstellingen te realiseren door versterkte *human resources*, organisatieontwikkeling en versterkte capaciteit om met andere organisaties samen te werken.

De vierde doelstelling is dat organisaties effectief bij dragen aan *pro-poor change* in hun samenlevingen doordat ze ontwikkelingsresultaten boeken en meer invloed krijgen in hun samenleving door samenwerking met andere organisaties (institutionele verandering).

### Interne capaciteitsontwikkeling

Leren en ontwikkeling in de nieuwe regionale werkorganisaties is voorbereid. Hiervoor zijn voorstellen ontwikkeld die in 2009 in uitvoering gaan. Er is een



Foto: Susan Mujijs/ICCO

Leerproces Methodes en benaderingen voor programmatisch werken ontwikkeld en uitgevoerd waaraan zo'n 80 ICCO-alliantie stafleden deelnamen. Zij waren hierdoor beter in staat programmaontwikkeling te begeleiden en daaraan vanuit een goed conceptueel begrip vorm te geven.

Er zijn ook andere vormen van leren succesvol in de organisatie geïntroduceerd zoals actie reflectie groepen, Open Space dagen over programmatisch werken, leersessies binnen afdelingen. Er zijn ook cursussen georganiseerd over specifieke thema's, zoals waardeketenontwikkeling en conflicttransformatie.

#### Programma- en capaciteitsontwikkeling

Veel aandacht is geschonken aan de relatie tussen capaciteitsontwikkeling en programmatisch werken. Ondersteuning van samenwerking, gezamenlijk leren en kennisontwikkeling en uitwisseling hebben hierbij de aandacht. Dat programma's functioneren in complexe systemen en *multistakeholder* processen vraagt ook om capaciteitsontwikkeling op dit gebied. Het wordt steeds duidelijker dat het ontwikkelen van programma's naast de inzet van stafleden ook extra begeleiding vraagt van lokale facilitatoren. Er is een succesvolle introductietraining over programmatisch werken georganiseerd met vier facilitatoren van twee programma's in Zuid-Azië. Zij waren meteen in staat een goede impuls te geven aan de programmaontwikkeling.

#### Leeractiviteiten

Op een groot aantal onderwerpen hebben leeractiviteiten met partnerorganisaties en strategische partners plaatsgevonden, zoals waardeketenontwikkeling, *Counter Terrorism Measures*, mensenrechtenverdedigers.

#### Compart

Ondersteunend aan veel van de activiteiten in samenwerking met partnerorganisaties zijn de ComPart instrumenten. Dat staat voor Communication with Partners, een visie op hoe we binnen de eigen organisatie en in samenwerking met partnerorganisaties kennisontwikkeling en kennisuitwisseling mogelijk kunnen maken. In 2008 is de staf van de ICCO-alliantie en van de partners in het Zuiden verder getraind in het gebruik hiervan. Op deze manier zijn in totaal zo'n zestig stafleden van partners ingevoerd in het gebruik van de diverse internet gebaseerde instrumenten.

#### Onderzoek

Er is een onderzoeksbeleid uitgewerkt, waarin strategische keuzes en kaders staan voor het bepalen van onderzoeksagenda, financiering, uitvoering van onderzoek, proces en communicatie van resultaten. Voor het eerst zijn systematisch onderzoeks- en evaluatieagenda's met de afdelingen en op corporate niveau ontwikkeld. Een groot aantal nieuwe onderzoeken is opgezet, waarbij dwarsverbanden worden gelegd tussen de afdelingen: *public accountability*, *counter terrorism measures*, publiek-private samenwerking in fragiele staten en systematisering programmatisch werken. Afgerond onderzoek: 'Religion and education: the role of Christian organisations in basic education', 'The learning effect of monitoring and evaluation among private development organisations: the case of Impulsis' en 'Rural finance study: an inventory of policies, practices

and challenges regarding the support to rural (micro) finance among Netherlands' MICRONED members'. De resultaten zijn via intranet, wiki's en bijeenkomsten onder de aandacht gebracht van stafleden en andere belangstellenden. De onderzoeksrapporten worden ook beschikbaar gesteld aan het bredere publiek via het Search 4Dev initiatief van DPRN waaraan ICCO vanaf het begin heeft bijgedragen door interne documenten en publicaties beschikbaar te stellen. Het onderzoeks-overzicht is geactualiseerd en op de wiki gezet, evenals Terms of references en onderzoeksrapporten en praktische tips en links voor de voorbereiding en uitvoering van onderzoek. De kwaliteitsbewaking van onderzoek is meer gestandaardiseerd met een standaard Terms of reference en minimumeisen voor rapportage. Contacten met kennisinstellingen zijn uitgebreid via deelname aan conferenties, seminars en veldbezoeken.

#### **Leerwerktraject PSO-ICCO**

De samenwerking met PSO resulteerde in een leerwerktraject waarin de leerdoelen van ICCO beschreven staan op het gebied van de capaciteitsontwikkeling. Hierbij ligt een accent op de verschuiving van steun aan individuele partnerorganisaties naar steun voor meerdere organisaties die deel uitmaken van een programmacoalitie. Daaromheen is een leerproces vormgegeven met mensen die voor ICCO met of zonder PSO-middelen hieraan werken. De vorming van de Community of Practice is gestart in april 2008 en heeft een impuls gekregen tijdens een workshop in september, maar is daarna nog niet goed van de grond gekomen. Het einde van contracten van medewerkers speelt hierbij een rol maar meer nog kost het moeite om een zo diverse groep mensen een gezamenlijke agenda voor leren te laten ontwikkelen.

#### **Capaciteitsontwikkeling en rampenmanagement**

Het Capacity Development Initiative van ACT-International ([http://www.act-intl.org/appeals/appeals\\_2007/GCDI81-sum.html](http://www.act-intl.org/appeals/appeals_2007/GCDI81-sum.html)), is in 2008 van start gegaan, met sterke betrokkenheid van ICCO. In deze eerste fase is een methode voor *capacity self-assessment* ontwikkeld en zijn 4 aanvragen van ACT-leden voor *self-assessment* goedgekeurd. Alle 13 leden van de Steering Group zijn in december getraind om een oriëntatie op de CDI methodologie te kunnen geven in hun regio's. Naast financiering verbindt ICCO ACT CDI aan andere kennisnetwerken en andere donoren. ICCO is vertegenwoordigd in de Steering Group. Zie verder het hoofdstuk over humanitaire hulp.

## **5.7 HUMANITAIRE HULP**

### **Hoofddoelstelling**

1. Met lokale partners de weerbaarheid en de capaciteit van lokale gemeenschappen verhogen.
2. Adequate noodhulp en rehabilitatie voor overlevenden van rampen.

### **Beschrijving van het deelprogramma**

Dit programma is te onderscheiden in drie componenten:

- Rapid Response – levensreddende hulp in crises. Dit is werk waar we bij uitstek geld voor ontvangen van particuliere donoren. De fase van Rapid Response wordt meestal gevolgd door:
- Rehabilitatie – hulp die er opgericht is om mensen te een bestaan te bieden dat beter is dan voor de ramp. Rapid Response en Rehabilitatie vinden vaak plaats in één project. Bij grote rampen, bijvoorbeeld die waarbij de SHO ([www.samenwerkendehulporganisaties.nl](http://www.samenwerkendehulporganisaties.nl)) actief is, wordt de hulp in huis gecoördineerd in een Operational Team Disaster Response
- Community Based Risk Management (CBRiM) – gericht op het sterker maken van mensen zodat ze beter in staat zijn tegenslagen (honger, overstromingen, droogte) te weerstaan. Deze activiteiten vinden bij uitstek plaats in de reguliere programma-afdelingen, die zijn immers het meest betrokken bij de programma's waarin CBRiM moet worden ingebed.

Naast de drie boven genoemde componenten lobbyen we voor het op de agenda krijgen van goed rampenmanagement (politieke aandacht voor risicomanagement en protectie). Het rampenmanagementprogramma is sterk verbonden met Kerk in Actie en de PKN-achterban. De laatste financierde voor een aanzienlijk deel de Rapid Response en Rehabilitatie activiteiten.

### **Voortgang**

Zoals voorzien zag 2008 geen verhoging van de privé-inkomsten. Wel werd een pilot voor fondsenwerving voor Ethiopië succesvol afgesloten. Hier is in 2009 een slag te maken nu de interactieve website voor noodhulpactie door lokale kerken klaar is en gebruikt kan worden.

De afstemming binnen de OTDRs werd verder verbeterd wat resulteerde in succesvolle afsluiting van de Tsunami-campagne. In 2009 zullen andere belangrijke



Foto: ACT Int.

acties zoals die voor de Aardbeving Pakistan worden afgesloten.

Het risicomanagement (Community Based Risk Management/CBRiM) werd beter opgepakt in de afdelingen, maar er is nog een inhaalslag te maken. In de reguliere afdelingen hebben mensen met zo veel veranderingen te maken dat zij soms niet aan risicomanagement toe komen. In samenwerking met WUR werden diverse capaciteitsopbouwmissies georganiseerd naar Filippijnen, Indonesië, Midden-Amerika en Afghanistan.

Lobby vond plaats via het VOICE bestuur (handhaving kwaliteit humanitair beleid en hulp op Europees niveau), via de DRR working Group (integratie van Community Based Risk Management in algemeen beleid op EU-niveau) en via ICVA (kwaliteit humanitair beleid en hulp op internationaal niveau en handhaving rechten vluchtelingen en ontheemden).

Capaciteitsopbouw vond plaats via ACT. ICCO en Kerk in Actie maken deel uit van de Capacity Development

Steering Group of ACT. In 5 landen zijn de *self-assessments* uitgevoerd en worden nu programma's voor de partners gedefinieerd. Capaciteitsopbouw vond ook plaats via diverse projecten, zoals in Birma in het grote rehabilitatieprogramma na de orkaan Nargis.

#### **Capaciteitsopbouw Rampenmanagement Azië**

Op basis van het rapport 'Consolidation of findings and recommendations on Capacity Development Models used by Organisations operational in disaster management in Indonesia' is er gelobbyd bij ACT CO en het ACT Forum in Bangladesh en in Indonesië om het Capacity Development Initiative (CDI) effectief toe te passen. Tijdens monitoringsbezoeken in Indonesia, Bangladesh en Birma is aandacht gegeven aan de PME-systematiek die partners toepassen of zouden moeten toepassen in reactie op een ramp. Als onderdeel daarvan is met behulp van het introduceren van Resources Management Audits (RMA) bijgedragen aan een beter management van *disaster response* programma's bij partnerorganisaties. Het bestuur van de SHO heeft het

kwaliteitsprotocol geaccepteerd. Dit protocol verbetert de capaciteit van deelnemers aan SHO acties door kwaliteitsstandaarden waaraan door SHO gesteunde *disaster response* programma's moeten voldoen.

In principe is er besloten dat noodhulp en rehabilitatie niet in programmavorm worden uitgevoerd, maar projectmatig. De programma's, die vaak plaatsvinden op de langere termijn, sluiten niet goed aan bij het ad-hoc karakter van rampen. De risicomangement-activiteiten worden zo veel mogelijk geïntegreerd in de programma's van de afdelingen of, in uitzonderlijke gevallen, door hen in aparte programma's ondergebracht.

#### Voorbeelden van succes

Het Tsunami-programma is afgesloten waarin binnen drie jaar 30 miljoen euro werd besteed en verantwoord met een overhead van minder dan 6 %. Ondanks de soms negatieve publiciteit kunnen we hard maken dat onze lokale partners goed werk hebben verricht. ICCO & Kerk in Actie sprongen er uit wat betreft het grote aantal lokale partners (we werkten met meer dan 100 partners samen). Voor ICCO & Kerk in Actie bracht dit

ook een uitdaging met zich mee: hoewel het werken met verschillende kleine partners betekent dat het werk dichterbij de mensen plaatsvindt, eist dit tegelijkertijd veel begeleiding, bijvoorbeeld bij het voldoen aan de rapportageverplichtingen. Dit SHO Tsunami-programma is uitvoerig geëvalueerd en de lessen zullen in nieuwe programma's worden meegenomen.

#### Minder succesvol

Zowel binnen de gehele sector als binnen de noodhulp komt in evaluaties naar voren dat het afleggen van verantwoording problemen oplevert. Dit geldt niet alleen voor de verantwoording die moet worden afgelegd over de programma-activiteiten, maar ook de verantwoording van de donoren en organisaties naar de doelgroep zelf. Dit komt regelmatig in evaluaties naar voren. Verschillende zusterorganisaties zijn actief met het invoeren van systemen om dit euvel te verhelpen (zoals CAID and DCA met [www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)). In ICCO & Kerk in Actie zijn echter zoveel interne veranderingen dat er op dit terrein nu niets gedaan kan worden. In de tussentijd neemt de kwaliteit niet genoeg toe. Dit is een punt van zorg waar in de komende tijd aandacht aan moet worden besteed.



### Samenwerking

Met Rampenstudies Wageningen waren we in huis en met partners bezig met het ontwikkelen van goed risicomanagementbeleid door de hele hulpketen heen. We participeerden in de kwaliteitsgroep van SHO, ([www.samenwerkendehulporganisaties.nl](http://www.samenwerkendehulporganisaties.nl)) en hadden de leiding in de meta-evaluatie voor de hele SHO Tsunami-programma. Voor SHO hadden we verder *back* en *frontoffice* functies voor de acties voor Pakistan en Java. Voor de Suriname-actie zijn we *frontoffice*. Voor al deze SHO-taken is veel tijd geïnvesteerd (het organiseren van een adequate verslaglegging, toereikende communicatie met de buitenwereld over de SHO programma's). We participeerden in [www.icva.ch](http://www.icva.ch) en hebben voor een seminar met UN, EU en veel ngo's in Genève een partner als spreker voor de *key-note speech* geregeld over hoe het internationale hulpsysteem zich meer op versterking van lokale spelers kan richten. We zijn lid van het bestuur van [www.ngovoice.org](http://www.ngovoice.org), dat actief lobbyde voor de kwaliteit van noodhulp en Disaster Risk Reduction (DRR).

### Geleerde lessen

- Rampenmanagement is nog onvoldoende onderdeel van de kernactiviteiten van de organisatie. Dit levert een risico op voor de organisatie, omdat

rampenmanagement veel zorg nodig heeft en een redelijk groot afbreukrisico kent.

- Rampenmanagement moet door de hele organisatie gekend en toegepast worden. Iedereen dient zijn rollen te kennen. Zorg dat de systemen in huis op noodhulp ingesteld zijn.
- Zorg dat accountability naar slachtoffers en gevers goed in systemen vast gelegd is.
- Ontwikkel capaciteit in de organisatie en in sleutelpartners om goed voorbereid te zijn op rampen.
- Het interne veranderproces brengt voor het Community Based Risk Management programma soms vertragingen in het veld met zich mee. Dit wordt via een lokale facilitator verbeterd.

### Conclusie

De geleerde lessen uit de grote noodhulpacties dienen verwerkt in een *modus operandi* van de regionale werkorganisatie en centrale werkorganisatie. Ook zal *accountability* naar de doelgroep verbeterd moeten worden, evenals de samenwerking met communicatie, persvoorlichting en fondsenwerving. De afstemming binnen de OTDRs is verbeterd hetgeen resulteerde in succesvolle afsluiting van de Tsunami-campagne. Het risicomanagement is verbeterd, maar verdient nog een verdere inhaalslag.



Foto: Rebke Klokke



## 5.8 Vernieuwing

### Hoofddoelstelling

In 2010 is een netwerkorganisatie opgezet die effectieve samenwerking in Nederland en Europa tot stand heeft gebracht met een brede groep van particulieren, bedrijven en maatschappelijke organisaties op het vlak van internationale samenwerking. De ICCO-alliantie wil in 2010 de inrichting van de netwerkorganisatie zodanig hebben vormgegeven dat voorbereiding en uitvoering van het beleid een gedeelde verantwoordelijkheid is van Noord en Zuid.

### Beschrijving van het deelprogramma

Het gehele vernieuwingsproces bestaat uit 3 fases.

#### Fase I (2006 – medio 2007)

Het gehele traject startte in 2006 met enkele pilots. Een plan van aanpak werd opgesteld na overleg met een internationale adviesgroep van tien overwegend zuidelijke deskundigen.

#### Fase 2 (medio 2007 – medio 2009)

Het vernieuwingsprogramma spitste zich in 2008 (fase 2) toe op *co-responsibility* en decentralisatie en de daarmee samenhangende ingrijpende aanpassingen van de

werkorganisatie in Utrecht. In grote lijnen vonden de volgende activiteiten plaats:

- het vaststellen van 11 regio's, te weten West-Afrika, Zuid-Azië, Midden-Amerika & Haïti, Centraal-Azië, Andes, zuidelijk Afrika, Centraal- en Oost-Afrika, Zuidoost-Azië, Mekong, Brazilië, Hoorn van Afrika & Midden-Oosten.
- de inauguratie van regionale raden in drie van de vier pilotregio's, West-Afrika, Zuid-Azië, Midden-Amerika & Haïti. In de vierde regio, Centraal-Azië, wordt de regionale raad in overeenstemming met de planning later geformeerd. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de regionale raden is de beleidsontwikkeling voor de regio.
- de aanstelling van 4 regionale procescoördinatoren. Zij ondersteunen de regionale raden en de inrichting van de regionale werkorganisatie.
- de voorbereiding van de inrichting van de regionale werkorganisaties, zoals de inrichting van het kantoor en aantrekken van personeel.
- de benoeming van de regionale procescoördinatoren tot regiomanagers.
- de start met de implementatie van de decentralisatie in vier pilot regio's.



- het samenstellen van de Internationale Advies Raad, bestaande uit Nederlandse en zuidelijke leden, die als denktank advies geeft over strategische kwesties.
- de voorbereiding van de gewijzigde inrichting van de ICCO-organisatie in Utrecht.
- voorbereiding van het meerjarige externe evaluatieproces: het opstellen van de opdracht, de selectie van de projectleider (Learning by Design), besluitvorming over Terms of Reference en afsluiten van het contract voor de eerste fase van de evaluatie, een onderzoek dat in 2009 wordt opgeleverd.
- de start met de voorbereiding van de feitelijke overdracht van programma's van Utrecht naar de pilotregio's.
- het intensiveren van de samenwerking met Kerk in Actie en de alliantie.
- het voorbereiden van de wijziging van het bestuurlijk model. De statuten zijn herzien vanwege de overstap op een model met een Raad van Toezicht en een Raad van bestuur.

### Fase 3 (medio 2009 – eind 2010)

Halverwege 2009 wordt fase 2 afgesloten, op basis van het genoemde onderzoek. Hier hangt de precieze planning van Fase III vanaf. De bedoeling is dat in deze fase het veranderingstraject wordt afgerond.

### Geleerde lessen

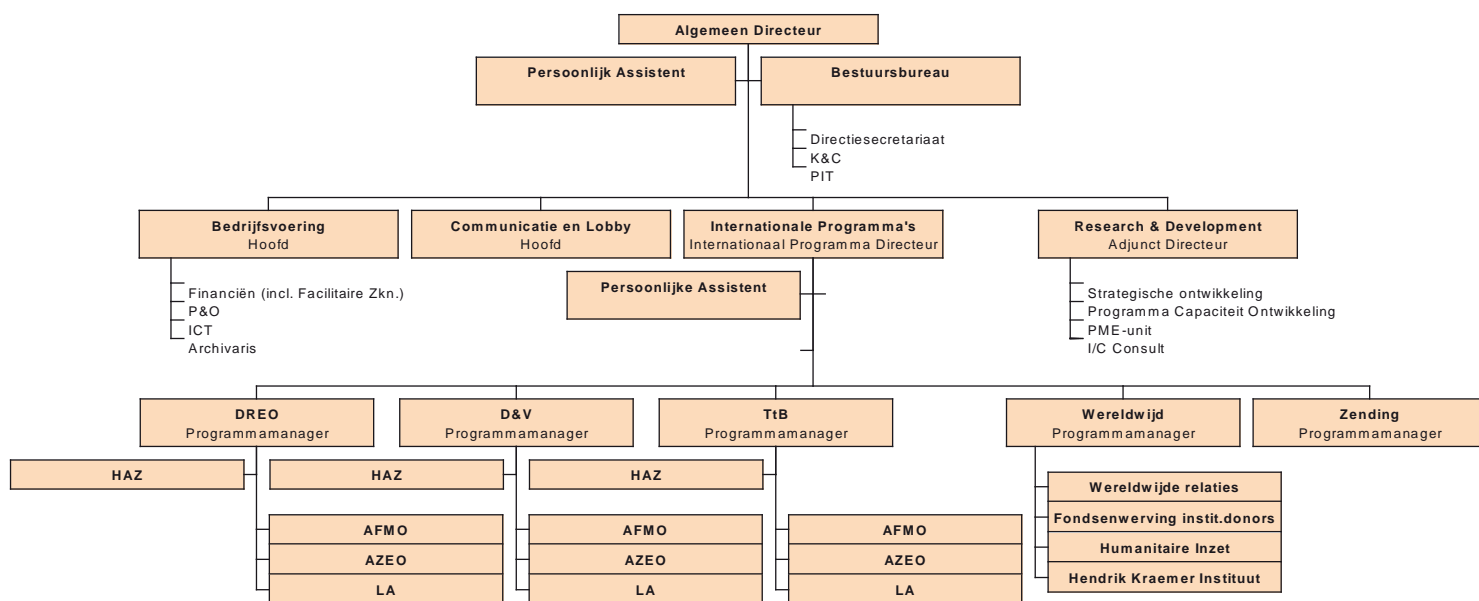
De inrichting van de regionale werkorganisaties nam meer tijd in beslag dan gepland. De registratie en werving van lokaal personeel bleek tijdrovend. Het inwerken van de regionale procescoördinatoren in de regio – slechts een van de geselecteerden was een interne kandidaat – voor wat betreft ICCO beleid en werkwijze vroeg eveneens tijd. Daarnaast bleek het voor een organisatie die ruim vier decennia centraal gewerkt heeft ingewikkeld om de eerste stap naar decentraal werken te maken. Kortom: deze pilotfase heeft ons veel belangrijke lessen geleerd, die nuttig zijn voor de stappen die de komende jaren gezet moeten worden. Doel is de opgelopen achterstand van zes maanden goed te maken door in fase 3 de geleerde lessen toe te passen.

### Conclusie

De vernieuwing (*co-responsibility* en decentralisatie) is volop in uitvoering en ligt in hoofdlijnen op schema. Zowel met de alliantie als met Kerk in Actie bestaat een goede basis voor het voortzetten van een intensievere samenwerking. Het spanningsveld tussen vernieuwing enerzijds en lopende zaken anderzijds vergt strakke operationele planning door directie en management.

# Bijlage 1

## ICCO per 01-01-2008



# Bijlage 2

## Afdelingen in 2008

### **Directie**

Algemeen Directeur: J.H. van Ham

### **Buitenlandafdeling:**

Directeur: J. Brüning/J. van Doggenaar

### **Research and Development**

Adjunct Directeur: H.T.M. Derksen

### **Democratisering en Vredesopbouw**

Programmamanager: A. Ijff

HAZ: G. van Amersfoort

### **Duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling**

Programmamanager: W. Lammers

HAZ: M.W. Buitelaar

### **Toegang tot Basisvoorzieningen**

Programmamanager: J. van Doggenaar/H. Heijs

HAZ: B. Bouman

### **Afdeling Wereldwijd**

Hoofd: C.A. van den Berg

### **Communicatie en Lobby**

Hoofd: J. Jansen

### **Bedrijfsvoering\*\***

Hoofd: J. Booij

### **Personeel en Organisatie**

Hoofd: J. Booij

### **Financiën, Beheer en Facilitaire Zaken**

Hoofd: P. Sterenberg-van Wamelen, L. Oudshoorn (interim)

### **ICT**

Hoofd: R. van Eijle

\* Wereldwijd bestaat uit: Fondswerving Institutionele Donoren, Personele Samenwerking, Kredietdesk en Bureau Wereldwijde Projecten.

\*\*Bedrijfsvoering bestaat uit de afdelingen: Personeel en Organisatie, Archief, Financiën, Beheer en Facilitaire Zaken en ICT.

## Bijlage 3

# Verklaring van afkortingen

ACT	Action of Churches Together
AFMO	Afrika en Midden-Oosten
APRODEV	Association of Protestant Development Agencies in Europe
AZEO	Azië, Europa en Oceanië
BOOM	Bangladesh Overleg Ontwikkelingssamenwerking en Mensenrechten
CA	Christian Aid
CIDIN	Centre for International Development Issues
DCA	Dan Church Aid
D&V	Democratisering en Vredesopbouw
DEK	Directie Effectiviteit en Kwaliteit (ministerie Buitenlandse Zaken)
DREO	Duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling
DRR	Disaster risk response
DSN	Dutch Security Network
EAA	Ecumenical Advocacy Alliance
ECHO	European Community Humanitarian Office
ECSAD	Expert Centre on Sustainable Business and Development Cooperation
EISF	European Inter-Agency Security Forum
ESC	economische sociale en culturele (rechten)
FLO	Fair trade Labelling Organizations
FSC	Forest Steward Council
FTN	Food, Trade and Nutrition coalition
IIED	International Institute for Environment and Development
IIRR	International Institute of Rural Reconstruction
IKV	Interkerkelijk Vredesberaad
IOB	Inspectie ontwikkelingssamenwerking en beleidsevaluatie
ISS	Institute of Social Studies
KIT	Koninklijk Instituut voor de Tropen
LA	Latijns Amerika
LEI	Landbouw economisch instituut
MFI	Microfinancieringsinstelling
MFO	Medefinancieringsorganisatie
MFP	Medefinancieringsprogramma
MSF	Medecins Sans Frontieres
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NGO	non gouvernementele organisatie
NPM	Nederlands Platform Microfinanciering
PME	Planning, monitoring en evaluatie
Procode	Programmatisch werken, co-responsibility, decentralisatie

PSO	Particuliere Samenwerkingsorganisatie
SAG	Security Advisory Group
SAN	Stop Aids Now!
SER	Sociaal Economische Raad
SRHR	Sexual and Reproductive Health and Rights
SNV	Stichting Nederlandse Vrijwilligers
TTB	Toegang tot Basisvoorzieningen
WEF	World Economic Forum
WSF	World Social Forum

# Colofon

## Tekst en inhoudelijke redactie

ICCO projectgroep jaarverslag 2008

## Eindredactie

ICCO

## Beeldredactie

Marieke Viergever

## Productie

Jan Verhage, PKN

## Vormgeving en druk

Libertas, Bunnik

## Foto voorkant omslag

Joyce van Horn, ICCO

## Foto achterzijde omslag

Beeldbank ICCO

Goedgekeurd door het Bestuur van ICCO op 29 mei 2009

Het Jaarverslag is verkrijgbaar bij de afdeling Communicatie en Lobby en te vinden op [www.icco.nl](http://www.icco.nl).



ICCO financierde in 2008 tientallen ontwikkelingsprojecten met steun van de Europese Unie en ECHO, de Europese dienst voor humanitaire hulp.

© ICCO, mei 2009

ISBN-13: 978-90-73585-86-7



Mixed Sources  
Productgroep uit goed  
beheerde bossen en andere  
gecontroleerde bronnen.  
Cert no. CU-COC-804948  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)  
© 1996 Forest Stewardship Council

Het Jaarverslag 2008 is gedrukt op 9Lives.  
Dit papier is voorzien van het FSC-keurmerk.