



ICCO-alliantie Jaarplan 2008

Eindredactie: Jonathan Huseman
Beeldredactie: Pilgrimm Pictures, Amsterdam

Vormgeving en druk: Libertas, Bunnik
Productie: Suzy Windster- Trapenberg, PKN
Iris van de Laak, ICCO

Foto voorzijde omslag: Kerk in Actie
Foto achterzijde omslag: Jiska van der Heide

© ICCO, november 2007

ICCO-alliantie
Jaarplan 2008

Inhoudsopgave

Inleiding		5
Hoofdstuk 1	Beleidssamenhang en partnerbeleid	6
1.1	Gebruikte begrippen	6
1.2	Fases	6
1.3	Strategieën	8
1.4	Programma's	8
1.5	Samenhang	8
1.6	Millenniumdoelstellingen	8
1.7	Partnerbeleid	9
1.8	Gender	9
1.9	Religie en Ontwikkeling	10
1.10	Bedrijfsmatige tak onder Stichting ICCO	11
1.11	Wereldwijde Relaties	11
1.12	Fondsenwerving Institutionele Donoren	12
Hoofdstuk 2	Duurzame Rechtvaardige en Economische Ontwikkeling	14
2.1	Inleiding	14
2.2	Lokale marktontwikkeling	14
2.3	Internationale markten	16
2.4	Financiële diensten	19
2.5	Samenwerking met Bedrijfsleven	21
2.6	Klimaatplan	23
Hoofdstuk 3	Democratisering en Vredesopbouw	26
3.1	Inleiding	26
3.2	Programma's	27
Hoofdstuk 4	Toegang tot basisvoorzieningen	30
4.1	Inleiding	30
4.2	Onderwijs	30
4.3	hiv/aids	32
4.4	Gezondheidszorg	34
4.5	Voedselzekerheid	35
4.6	Water en sanitatie	37
Hoofdstuk 5	Communicatie, Lobby en Draagvlak	39
5.1	Inleiding	39
5.2	Lobby	40
5.3	Doelgroepen	41
5.4	Samenwerken	42
5.5	Interne communicatie	42
5.6	Corporate communicatie	42
5.7	Impulsis	42

Hoofdstuk 6	Capaciteitsontwikkeling	45
Hoofdstuk 7	Humanitaire Inzet	47
	7.1 Achterban	47
	7.2 Noodhulp	47
	7.3 Rehabilitatie	47
	7.4 Risicomanagement	47
	7.5 Lobby	48
Hoofdstuk 8	Vernieuwing	49
Hoofdstuk 9	Monitoring, evaluatie en onderzoek	51
	9.1 Management informatiesysteem van de alliantie	51
	9.2 Monitoring van programma's en organisaties in het Zuiden	51
	9.3 Evaluatieagenda 2008	51
Hoofdstuk 10	Interne organisatie	53
	10.1 Informatievoorziening	53
	10.2 Financiën	53
	10.3 Uitzendingen	53
	10.4 Veiligheid	53
	10.5 Programmatisch werken, co-responsibility en decentralisatie	53
	10.6 SSC	54
Hoofdstuk 11	Begroting en Middelen	56
	11.1 Baten en lasten	56
	11.2 Besteding van de middelen	57
Afkortingen		58

Inleiding

Zomaar een bericht in de krant: het aantal Chinese miljardairs is het afgelopen jaar gestegen van 15 naar 108. Ondertussen zijn in twintig jaar tijd de inkomensverschillen wereldwijd sterk toegenomen, volgens een studie van het Internationaal Monetair Fonds (IMF), zo valt in dezelfde krant te lezen. Rijken profiteerden veel meer van inkomensgroei dan armen. Zo stijgt bijna ongemerkt het aantal zeer rijken, terwijl de bestrijding van armoede zo traag verloopt. Wij zien onacceptabele wanverhoudingen. En wij werken daarom onverminderd aan onze missie: wereldwijd armoede en onrecht bestrijden, zodat mensen in waardigheid en welzijn kunnen leven.

Wij staan in de protestants-christelijke traditie. Dat betekent dat wij ons het lot van de onderdrukten aantrekken. De leden van de alliantie herkennen zich in de inzet voor menselijke waardigheid, rechtvaardigheid, een leefbare aarde. Wij willen concrete resultaten boeken voor schoolgaande kinderen, voor patiënten, voor mensen in conflictgebieden, voor bevolkingsgroepen die nu niet deelnemen aan de samenleving. Wij willen voor hen een betrouwbare bondgenoot zijn. Daar mogen we op worden afgerekend en daarom leggen we verantwoording af aan onze partners in het Zuiden, de Nederlandse samenleving en organisaties die ons werk dragen. Die beweegredenen motiveren ons.

Wij zien dat religie in de publieke ruimte weer toeneemt, en weten uit ervaring welke invloed kerken en religieuze organisaties op zaken van ontwikkeling, mensenrechten en vrede kunnen hebben. Elke godsdienst en levensovertuiging kan bijdragen aan vrede en verzoening. Maar wij kennen ook de donkere kant van extremisme in religieuze stromingen. Wij willen in het debat die positieve rol benadrukken.

De problemen in de wereld lossen we niet alleen op. Daarom werken wij samen met mensen en organisaties die humanitaire, politieke en economische verbeteringen bewerkstelligen, zowel over de grens als in eigen land. Maatschappelijke en kerkelijke organisaties, burgers, bedrijven en politici, dienen samen tot oplossingen te komen, omdat serieuze, duurzame armoedebestrijding alleen mogelijk is dankzij de inspanning van velen.

Wij kiezen daarom voor een nieuwe werkwijze, die zich onderscheidt door samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid in Noord én Zuid. De ICCO-alliantie (Kerk in Actie, Prisma, Oikocredit, Share People, Edukans en ICCO) staat voor een belangrijk jaar, waarin de tweede fase van haar vernieuwingsplannen begint en de eerste stappen tot internationalisering van de Nederlandse organisatie worden gezet. We experimenteren met de opzet van regionale raden en het verplaatsen van werk naar zuidelijke regio's. Aan het eind van het jaar willen we weten of we op de goede weg zijn, waar verbetering nodig zijn, en hoeveel tijd we nog nodig zullen hebben.

Voor het behalen van deze doelstellingen (en daarmee een bijdrage leveren aan de millenniumdoelstellingen) zijn we mede afhankelijk van onze partners. We dienen ook zeker onze eigen samenleving te veranderen. Daarom voeren we campagnes voor eerlijker handel, starten we de Fair Climate-campagne voor een betere omgang met onze aarde en steunen we sterke vrouwen wereldwijd. Omdat een rechtvaardiger wereld een *gezamenlijke* verantwoordelijkheid is van ons én van mensen in het Zuiden.

Doekle Terpstra, *voorzitter*
Jack van Ham, *Algemeen Directeur*

Beleidssamenhang en partnerbeleid

In 2008 bouwt de ICCO-alliantie voort op de fundamente die in 2007 voor de hoofdprogramma's zijn gelegd. Na de verkennende en voorbereidende onderzoeken, beginnen we volgend jaar in meerdere regio's met de uitvoering. Voor de analyse van de context biedt het bedrijfsplan nog altijd voldoende aanknopingspunten. In dit jaarplan treft u vooral aanvullende informatie die ons noopt de plannen te wijzigen. We omschrijven kort wat we volgend jaar beogen te doen en welk deel van de doelstellingen we willen halen. In een bijlage zijn tabellen opgenomen, die de geplande werkzaamheden beschrijven naar input, output en effect. Volgend jaar zullen we onderzoeken of het beter is voor dit soort beschrijvingen het monitoringsprotocol te volgen, in plaats van de gevraagde zogenaamde DRAM-systematiek te hanteren.

1.1 Gebruikte begrippen

Hoofdprogramma

Dit zijn de zeven hoofdprogramma's van de ICCO-alliantie: Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling (DREO), Democratisering & Vredesopbouw (D&V), Toegang tot Basisvoorzieningen (TtB), Communicatie, Lobby en Draagvlak (C&L), Capaciteitsontwikkeling, Humanitaire Inzet en Vernieuwing.

Deelprogramma

Hieronder vallen de deelprogramma's onderwijs, gezondheidszorg, hiv/aids, voedselzekerheid en water binnen het hoofdprogramma Toegang tot Basisvoorzieningen. De deelprogramma's internationale markten, lokale markten, financiële diensten en samenwerking bedrijfsleven binnen het hoofdprogramma Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling.

Programma

Staat voor een complementair samenwerkingsverband van meerdere partijen in een bepaalde regio, die samen één gezamenlijke doelstelling willen bereiken. In dit samenwerkingsverband komen de verschillende rollen (financieren, makelen, netwerken, lobbyen) tot uitdrukking. Een voorbeeld hiervan is het programma 'jongeren en veiligheid' in Midden-Amerika of het program-

ma onderwijs in Mali. Dit kan op meerdere niveaus worden uitgevoerd.

Project

Dit zijn financieringen van organisaties of activiteiten.

Programmatisch werken

Onder programmatisch werken verstaan wij het geheel van interventies die in een gegeven tijd en geografisch gebied in samenhang worden uitgevoerd. Organisaties met diversiteit aan kennis en ervaring – zoals kerken, ngo's, ondernemers, vakbonden, onderzoeksinstituten – nemen deel aan het programma. Zij worden het gezamenlijk eens over de visie, de doelstelling, de uitvoeringsstrategie en de rollen die zij daarbij vervullen.

De verandering van een 'projectmatige' manier van werken naar een 'programmatische' manier van werken heeft in 2007 een grote vlucht genomen. Veel organisaties in het Zuiden zien de noodzaak en de potentiële voordelen om op een programmatische manier met elkaar samen te werken en zo complementair te werken en een grotere effectiviteit te bereiken.

1.2 Fases

We onderscheiden verschillende fase bij de programmaontwikkeling.

Verkenningfase

We onderzoeken mogelijkheden voor een programma. Beoordeling van de eigen portfolio en *mappings/fact findings*. In 2007 zijn meerdere missies uitgevoerd. In 2008 kunnen we daarom verder gaan naar de volgende fases. De verkenning levert een rapport op met een voorstel tot mogelijke ondersteuning door de ICCO-alliantie. Aan het eind van deze fase vindt meestal een bijeenkomst plaats met strategische partners om de bevindingen en strategie te bediscussiëren en de eerste doelstellingen te formuleren.

Vorbereidingsfase

Programma's worden geformuleerd en de vier rollen bepaald. De eerdere analyses worden samen met

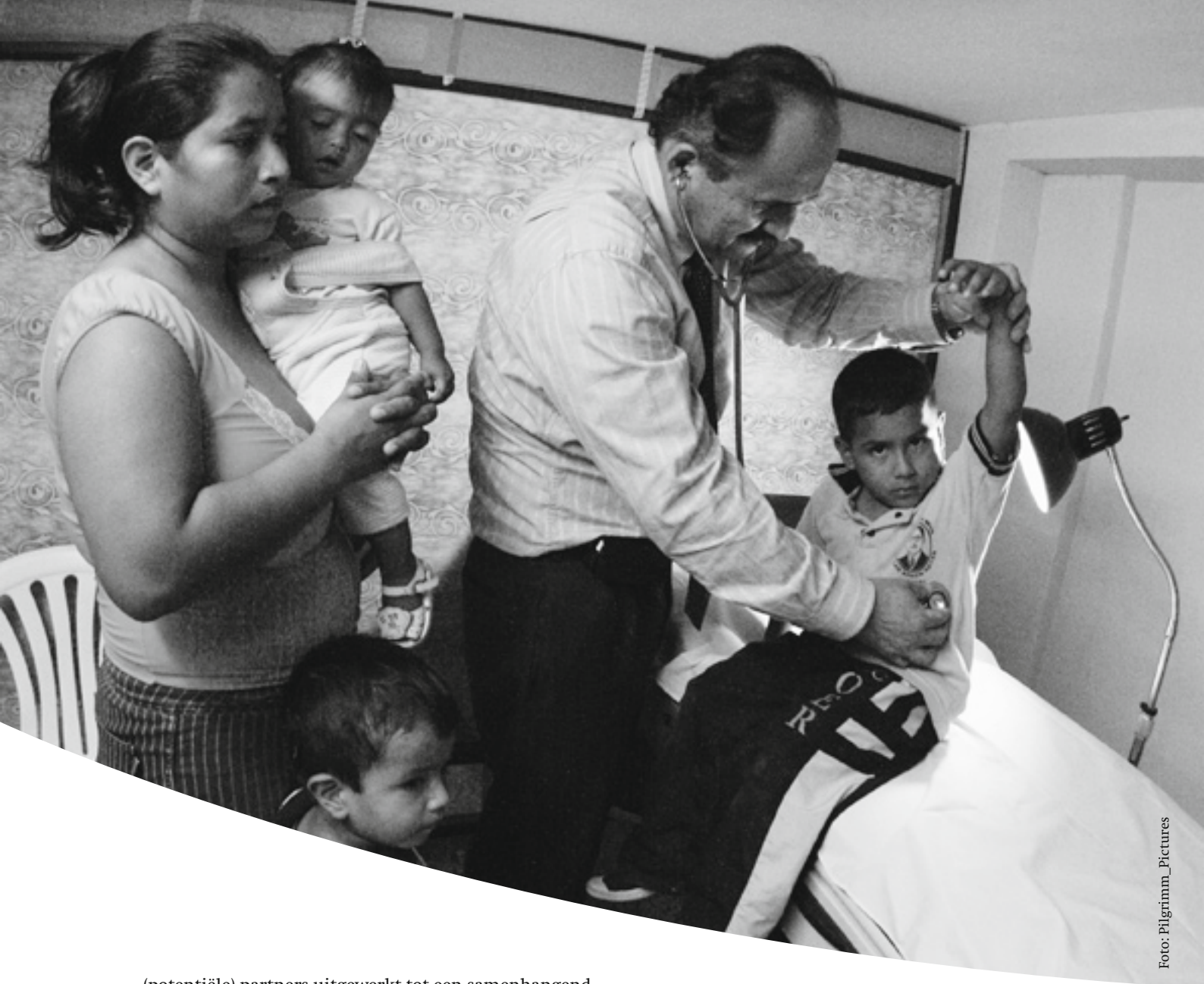


Foto: Pilgrimm_Pictures

(potentiële) partners uitgewerkt tot een samenhangend programma. Dat dient als uitgangspunt voor ('oude' en 'nieuwe') partners om financieringsvoorstellen in te dienen. De gezamenlijke probleemanalyse en strategie-bepaling, gelden als oefening in capacity building. Lokale betrokkenen vergroten hun vaardigheden om uitvoerbare, betaalbare en duurzame (lokale) oplossingen te vinden.

Uitvoeringsfase

Alliantieleden steunen activiteiten in de verschillende landen, die bijdragen aan onze doelstellingen (en die van het MFS). De alliantie onderzoekt hoe de lopende zaken te verbinden met nieuw te vormen programma's. In de uitvoeringsfase worden afspraken gemaakt met alle partijen die meedoen aan een programma (partnerorganisaties, ICCO-alliantie, anderen) over de duur van het programma, over wie wat uitvoert en waarvoor verantwoordelijk is, over monitoring en evaluatie, over te financieren projecten, leren en verbeteren.

Vervolgfase

Standaard volgt een evaluatie waarin de effectiviteit en de rollen van zowel partners als de alliantieleden worden beoordeeld. Deze evaluatie vormt de basis voor het vervolg van het programma.

In 2007 steunde ICCO zo'n vijftig programma's in de uitvoeringsfase. Vijftig programma's waren in voorbereiding en vijftig programma's bevonden zich in de eerste fase van identificatie. De snelle groei in het aantal programma's stemt hoopvol en is een aanwijzing van de potentiële mogelijkheden. Tegelijkertijd stelt het de ICCO-alliantie voor een aantal problemen. Programmatisch werken kost tijd en geduld. Samenwerking creëren betekent ook tegenstellingen overwinnen en bruggen bouwen in een makelaarsrol, bestaande partners afbouwen en nieuwe partijen zoeken, stapje voor stapje het programma verder uitbouwen.

Het betekent ook voor de ICCO-alliantie een veel actievere en arbeidsintensievere rol dan we tot nu toe gewend waren. Voor 2008 betekent het vooral dat we verder gaan werken aan de programma's die nu in opbouw zijn. We zullen werken aan het opbouwen van de kennis en de uitwisseling van ervaringen rond programmatisch werken.

Programmatisch werken heeft grote betekenis in het verband van de ICCO-alliantie. Organisaties in het Zuiden moeten wennen aan complementaire rollen, zaken aan elkaar overlaten en kijken naar mogelijkheden om echte meerwaarde te bereiken. Dat geldt evenzeer voor de organisaties in de ICCO-alliantie. In een aantal (deel-)programma's, zoals onderwijs, is die samenwerking en complementariteit al ver gevorderd. In andere programma's, zoals bij gezondheidszorg, is die samenwerking in opbouw. Het is voor alle leden in de alliantie duidelijk dat deze wijze van werken grote voordelen met zich mee brengt. In 2008 zullen we deze samenwerking verstevigen en verankeren.

1.3 Strategieën

De ICCO-alliantie hanteert drie met elkaar samenhangende interventiestrategieën:

- directe armoedebestrijding
- maatschappijopbouw
- beleidsbeïnvloeding en lobby.

1.4 Programma's

Die drie strategieën zijn voor de komende vier jaar uitgewerkt in de hoofdprogramma's Democratisering en Vredesopbouw, Duurzame Rechtvaardige en Economische Ontwikkeling, Toegang tot Basisvoorzieningen en Humanitaire Inzet. Deze lopen in elkaar over en vullen elkaar aan. In de bijlage is per hoofd- en deelprogramma beschreven hoe de drie interventiestrategieën worden gebruikt; ze zijn daarom hier niet nader uitgewerkt.

De hoofdprogramma's Toegang tot Basisvoorzieningen en Humanitaire Inzet verbeteren de directe levensomstandigheden van mensen die in armoede leven of door een ramp getroffen zijn en die niet kunnen voorzien in hun basisbehoeften. Verder werkt de alliantie via Democratisering en Vredesopbouw aan een veilige, democratische en rechtvaardige samenleving, waarin conflicten geweldloos worden opgelost. Tot slot heeft de alliantie een hoofdprogramma Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling.

De overige hoofdprogramma's zijn: Vernieuwing (waarmee we partners meer zeggenschap willen geven over de programma's), Capaciteitsontwikkeling (versterking van partnerorganisaties) en Lobby/Draagvlak. De laatste twee staan niet op zichzelf, maar komen in alle programma's terug.

1.5 Samenhang

Onze programma's zijn niet strikt te scheiden, maar vullen elkaar aan. Zo steunen de alliantieleden bijvoorbeeld mensenrechtenactivisten die opkomen voor hun rechten en die van hun landgenoten. Dit valt onder het hoofdprogramma D&V. Tezelfdertijd steunen we de activisten bij het verbeteren van hun werk, waardoor ze effectiever zijn en meer resultaat behalen (capaciteitsontwikkeling). Zo zijn deze twee hoofdprogramma's complementair.

Een stabiele en veilige omgeving is een voorwaarde voor degelijke economische programma's. Daarom combineren we in meerdere regio's een D&V-programma met DREO. In 2008 is het zaak de samenhang tussen verschillende programma's nauwkeurig te bewaken.

Ook regionaal werken we naar de juiste samenhang. Te vaak nog is ontwikkelingssamenwerking een gesloten circuit van professionals. Wij zoeken aan-sluiting bij anderen die net als wij willen werken aan een rechtvaardiger wereld voor mensen in het Noorden én het Zuiden. Daartoe betrekken zoveel mogelijk anderen bij ons werk, waaronder recent opgekomen, nieuwe spelers zoals bedrijven en particulieren.

De organisaties in de alliantie – en ook de leden van Aprove – verbinden hun partners met elkaar, in Nederland, in het Zuiden en tussen Nederland en het Zuiden. Ze bundelen hun ervaringen en maken zo gebruik van een veelheid aan contacten en kennis. Dit betekent complementariteit, lagere kosten, gedeelde verantwoordelijkheid.

1.6 Millenniumdoelstellingen

De in 2000 opgestelde Millennium Development Goals zijn een belangrijke internationale inspanning om armoede te bestrijden. De missie en visie van de ICCO-alliantie passen goed bij deze doelstellingen. De drie hoofdprogramma's Duurzame, Rechtvaardige en Economische Democratisering en Vredesopbouw en Toegang tot Basisvoorzieningen dragen direct en indirect

bij aan alle acht de millenniumdoelstellingen, te weten:

1. Uitbanning van extreme armoede
2. Alle kinderen naar de basisschool
3. Vrouwen en mannen gelijk
4. Minder kindersterfte
5. Minder moedersterfte
6. Bestrijding van hiv/aids, malaria en andere ziekten
7. Milieubescherming, veilig drinkwater en minder mensen in krottenwijken
8. Wereldwijd partnerschap voor ontwikkeling

De ICCO-alliantie werkt in alle programma's aan de bevordering van een gelijkwaardiger positie van vrouwen (en minderheden).

De millenniumdoelstellingen bieden een goed aanknopingspunt om te lobbyen en overheden aan te spreken op het nakomen van hun beloften én om burgers hun verantwoordelijkheden te laten nemen. De ICCO-alliantie participeert in meerdere internationale platforms, zoals de Jubilee-campagne (voor schuldenkwijtschelding).

In het monitoringsprotocol verbinden we via sleutel-indicatoren onze bijdragen aan de internationale CRS-codes (Creditor Reporting System) van de OESO. Dit verbetert het koppelen van resultaten aan de millenniumdoelstellingen. De sleutelindicatoren zijn voor de alliantie bovendien een belangrijk instrument om te controleren wat we aan resultaten boeken.

1.7 Partnerbeleid

De lokale organisaties met wie wij samenwerken zijn bepalend voor een succesvolle uitvoering van onze programma's. Een van de speerpunten van ons partnerbeleid is het stimuleren van samenwerkingsverbanden binnen de ontwikkelingssector en partijen van buiten de sector. Het vorig jaar door ICCO ingezette proces op het gebied van programmatisch werken, gedeelde verantwoordelijkheid en decentralisatie houdt ook veranderingen in ons partnerbeleid in. We besteden meer tijd aan consultaties met partners en het gezamenlijk uitvoeren van contextanalyses en *stakeholder*analyses. Begin 2008 ronden we een onderzoek af naar de kracht en zwaktes van partnerconsultaties. Dit moet ons meer inzicht verschaffen in het belang van deze consultaties: doen partners mee omdat ICCO een belangrijke donor is of doen zij mee omdat ze ICCO's keuzes daadwerkelijk kunnen beïnvloeden? Op basis van dit onderzoek zullen we in 2008 de consultaties verder verbeteren.

Werkconferenties worden georganiseerd om het concept van programmatisch werken toe te lichten, ervaringen met deze aanpak uit te wisselen en uit te diepen en initiatieven te nemen.

Programmatisch werken en het proces van co-responsibility en decentralisatie in een aantal regio's al geleid tot een veel intensievere dialoog tussen partners onderling en tussen partners en ICCO over de richting van veranderingen die zij voorstaan in hun eigen samenleving. Het partnerbeleid van ICCO verandert daarmee wezenlijk. De komende jaren staat niet langer de relatie tussen ICCO en de individuele partner centraal, maar veel meer met een coalitie van partners en andere belanghebbenden. Daarmee wordt het lokale *ownership* belangrijk versterkt en zullen deze coalities een sterkere positie innemen in de eigen maatschappij en ten opzichte van andere donoren. Om ruimte te maken voor programma's zal een aantal relaties met organisaties die niet kiezen voor samenwerking worden afgebouwd.

Daarnaast wijzigt het partnerbeleid op een ander punt. Tot nog toe had ICCO individuele financieringsrelaties met zo'n 800 organisaties wereldwijd (door ons 'partner' genoemd), merendeels ngo's die als intermediair fungeerden. Maar steeds vaker werken wij voor kortere of langere tijd samen met andersoortige organisaties: vakbonden, verenigingen van leraren, lokale overheden, producentenorganisaties en bedrijven. Niet al deze organisaties of bedrijven zien de relatie met ICCO gebaseerd op ideële motieven of als een langdurige relatie waarin dialoog belangrijk is. In 2008 brengen wij dit veranderde partnerbestand in kaart en geven we vorm aan de gevolgen van de veranderingen voor ons partnerbeleid.

Evaluaties over de rol van vrouwenorganisaties in maatschappijopbouw hebben aangetoond dat vrouwenorganisaties een relevante rol spelen in het versterken van de rechten van vrouwen, hun participatie in ontwikkelings- en in besluitvormingsprocessen en hun positie en rol in de publieke ruimte. We nemen daarom in 2008 meer vrouwenorganisaties op in ons partnerbestand.

1.8 Gender

Gender is – samen met mensenrechten en hiv/aids – één van de aandachtspunten die ICCO systematisch integreert in haar hele beleid, in alle fasen van de pro-

jectcyclus (formulering, uitvoering en evaluatie). Dit betekent dat het beleid, de procedures en de structuren aangepast moeten worden zodat er systematisch rekening gehouden wordt met de mogelijke verschillen in levenspatronen, ervaringen en visies van mannen en vrouwen. Het gaat niet simpelweg om de ontwikkeling van instrumenten en *checklists*, maar om een verandering in de interne structuur, procedures en cultuur van de organisatie.

In 2008 bekijken we per thema hoe op dat specifieke werkterrein aandacht voor gender een kwaliteitsverschil kan maken. Het uit te zetten traject bestaat uit twee fasen:

Allereerst is een inventarisatie nodig om te bepalen wat er al gebeurt op gender-gebied binnen de verschillende afdelingen. Feedback naar de afdelingen over de onderzoeksresultaten en aanscherpen of formuleren van gender-beleid, strategieën en hoe te implementeren.

Allereerst zal de stand van zaken rond gender per hoofd- en deelprogramma in kaart worden gebracht. Daarbij gaat het om zaken als het aantal partnerorganisaties dat zich actief inzet voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, de onderwerpen, de manier waarop, hoeveel vrouwen worden er per programma bereikt, hoe dat gebeurt. Vervolgstappen worden bepaald nadat de *baselinestudie* heeft aangegeven wat er al is bereikt, gemeten naar de doelen in het bedrijfsplan.

Een tweede activiteit is intern duidelijk stellen waar het om gaat bij gender-gelijkheid, zodat alle medewerkers denken langs genderlijnen: niet alleen in hoeverre gender een bepalende factor is om de verschillen tussen mannen en vrouwen te verklaren, maar ook de verschillen tussen vrouwen en mannen onderling, en langs de scheidslijnen van klasse, leeftijd, etniciteit, ras, kaste, seksualiteit, etc. In 2008 zijn één of meerdere workshops gepland om gender meer onder de aandacht van de ICCO-medewerkers te brengen. Een instrument hierbij is de wiki over gender (een virtueel kennisnetwerk), waarop specifieke informatie (waar mogelijk thema-gerelateerd) en relevante links te vinden zijn.

Tegelijkertijd bouwen we aan een effectieve interne infrastructuur die integreren in de praktijk mogelijk maakt. Per deelprogramma of team zullen focal persons worden gevraagd om de opvolging van de beleids-

keuzes in de praktijk te monitoren en om relevante praktijkervaringen door te spelen naar het beleid. Verder worden enkele bestaande instrumenten op het gebied van gender herzien om ze beter te kunnen inzetten voor het behalen van de taakstelling. Er vindt eind 2007 een conferentie plaats over vrouwen en conflict. Samen met de afdeling C&L wordt in 2008 gewerkt aan verbeterde uitvoering van VN Veiligheidsraad resolutie 1325.

1.9 Religie en Ontwikkeling

ICCO's hoofddoelstelling voor Religie en Ontwikkeling is bijdragen aan effectievere ontwikkelingssamenwerking door het ontwikkelen, verdiepen en toepassen van kennis over de rol van religie in de samenleving en het versterken van de capaciteit van religieuze (faith-based) partners in het Zuiden. Zoveel mogelijk werken we hierin samen met alliantiepartners, Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling en andere relevante kennishouders.

In 2008 ligt de nadruk op integratie van religie in ICCO's programmatische ontwikkeling. Op het gebied van Religie en Onderwijs is een seminar voorzien, waarin ICCO, Edukans en Prisma de resultaten presenteren van een in 2007 gehouden onderzoek naar de rol van religie in onderwijs. Hieruit worden lessen voor beleid getrokken. Een verbreding van dit project naar niet-christelijke religies vindt in 2008 plaats. Op het gebied van Religie en Vrede worden in 2008 workshops met partners gepland, met als resultaat gezamenlijke initiatieven voor versterking van de positieve bijdrage van religie aan vredesopbouw. In het hiv/aids programma krijgt religie verder vorm door onder meer een workshop met religieuze leiders en verdergaande samenwerking met oecumenische initiatieven op regionaal (EHAIA) en mondiaal (EAA) niveau.

Ter ondersteuning van dit programmatische werk wordt geïnvesteerd in onderzoek en verdergaande samenwerking met academische, multidisciplinaire en multireligieuze kenniscentra. Een onderzoek zal worden uitgevoerd naar het zichtbaar maken van de effecten van religie op ontwikkeling. Samenwerking wordt doorgezet met de Leerstoel Religie en Ontwikkeling aan het ISS en het Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling (leden ICCO, Cordaid, Seva, Oikos, IUR). De uitkomsten van de eind 2007 door het Kenniscentrum georganiseerde partnerconferentie 'Transforming Development. Exploring new approaches to development from religious perspectives' zullen worden doorver-

taald naar beleid en praktijk van de lidorganisaties. Enkele workshops en debatten zijn daarvoor voorzien. De beleidsdialog met het Ministerie van Buitenlandse Zaken (tot en met 2007 onder de naam Kennisforum voor Religie en Ontwikkelingsbeleid) wordt voortgezet, met de nadruk op uitwisseling van praktijkervaringen. De Handreiking Religie en Ontwikkelingsbeleid (Kennisforum, 2007) is een belangrijk uitgangspunt.

Wat betreft religie en levensbeschouwing binnen de eigen organisatie ligt in 2008 de nadruk op institutionele verankering en internationalisering. Daarvoor verschijnt een notitie die wordt goedgekeurd door het bestuur.

1.10 Bedrijfsmatige tak onder Stichting ICCO

In 2008 zal een bedrijfsmatige tak onder de Stichting ICCO functioneel worden. Het Programma Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling (DREO) heeft zich de afgelopen jaren steeds sterker in de markt geplaatst. Niet als een speler die vermarkt of handelt, maar vooral als samenwerkingspartner, financierder of investeerder. Instrumenten en stijlen van opereren moeten echter aangepast worden aan de dynamiek van de markt. Dat betekent flexibiliteit, direct samenwerken met marktpartijen, werken met vraag en aanbod, met kansen en risico's, met investeringen en rentabiliteit, werken met andere financiële modaliteiten en bedrijfstvormen, laten betalen voor diensten en cetera.

ICCO is gegroeid in deze rollen, maar de Stichtingsvorm van ICCO heeft beperkingen. ICCO besloot in 2007 een holding aan te gaan om samenwerkingsverbanden met andere rechtspersonen gemakkelijker gestalte te geven. Deelnemingen kunnen worden gematerialiseerd, of ingebracht, financiële instrumenten ontwikkeld en diensten aangeboden. Dit laat ICCO aan den lijve ervaren wat en hoe het is om in de markt te opereren. Het biedt verruiming van de mogelijkheden en onafhankelijkheid en slagvaardigheid op de markt, voor ICCO zelf, maar ook voor de partners die met ICCO samenwerken. We werken de komende jaren enkele mogelijkheden uit:

- samenwerking van kleine producenten, ngo's en/of bedrijven met ICCO in marktoperaties waarbij geleidelijk de aandelen naar de kleine producenten overgaan
- participatie van ICCO in rechtspersonen in het Zuiden in het kader van marktontwikkeling ter

plekke. Het hebben van een vestiging met eigen middelen geeft flexibiliteit en mogelijkheden tot direct opereren

- het (gezamenlijk) oprichten van diverse fondsen en het ontwikkelen van financiële instrumenten door beleggingen, deelnemingen, donaties van derden
- samenwerking in het kader van economische stimuleringsmaatregelen voor ontwikkelingslanden
- aanbieden van (consultancy-)diensten tegen betaling, het inschrijven op tenders.

In 2008 zullen minimaal twee concrete initiatieven worden uitgevoerd via proefprojecten onder de holding. Eén initiatief is gericht op participatie in een *equity fund* in Ethiopië, het andere op samenwerking met diverse bedrijven in het Programma Samenwerking Opkomende Markten van het ministerie van Economische zaken.

1.11 Wereldwijde Relaties

In 2007 zijn de uitruilcontracten met alliantiepartners komen te vervallen en de wereldwijde relaties met een programmatische insteek zijn ondergebracht bij de programma-afdelingen. De activiteiten van de beheerde relaties en de netwerkbevorderende en adviserende rol van de unit zelf, dragen bij aan een effectieve implementatie van de thematische programma's van de alliantie.

Het gaat daarbij om de koppeling van de onderwerpen: bestrijding geweld, transparantie en rentmeesterschap, migratie en ontwikkeling, hiv/aids, interreligieuze dialoog, klimaat en water, gemarginaliseerde armen, ontbreken van toegang tot communicatiemogelijkheden.

Verder vormt de afdeling de verbinding tussen Kerk in Actie Binnenland en de programma's van ICCO en Kerk in Actie buitenland op het vlak van migratie en ontwikkeling. De activiteiten in Nederland en in de kerkelijke achterban wordt verbonden met de activiteiten in het Zuiden met als doel de positie van migranten te versterken.

Relatiebeheer van identiteitsgebonden nationale en internationale organisaties die van *corporate* belang zijn. Deze organisaties passen vanwege de veelheid van thema's niet binnen een afdeling. Het zijn lidmaatschapsorganisaties waar ICCO en Kerk in Actie zelf deel van uitmaken. Deze afdeling verbindt programma's

van bovengenoemde organisaties met de relevante medewerkers, subprogramma's en themaspecialisten. Ook worden de inhoudelijke verbindingen verbeterd tussen de programma-afdelingen van ICCO en Kerk in Actie en de door Wereldwijd beheerde relaties, zoals de internationale oecumenische beweging. De directies krijgen advies over het beleid van de oecumenische netwerken.

Twee resultaten in 2008:

- een samenhangend beleid ten aanzien van participatie in de oecumenische netwerken
- beter samenwerking tussen de programma's in onze organisatie met die van de oecumenische wereld, inclusief leden van evangelicale huize.

Voor het goed kunnen functioneren van de directie is het van belang dat zij op de hoogte is van wat er speelt bij een aantal nationale en internationale organisaties en netwerken, die verbonden zijn met de ICCO-identiteit. Verder worden nieuwe, nog uit te kristalliseren samenwerkingsvormen met andere organisaties

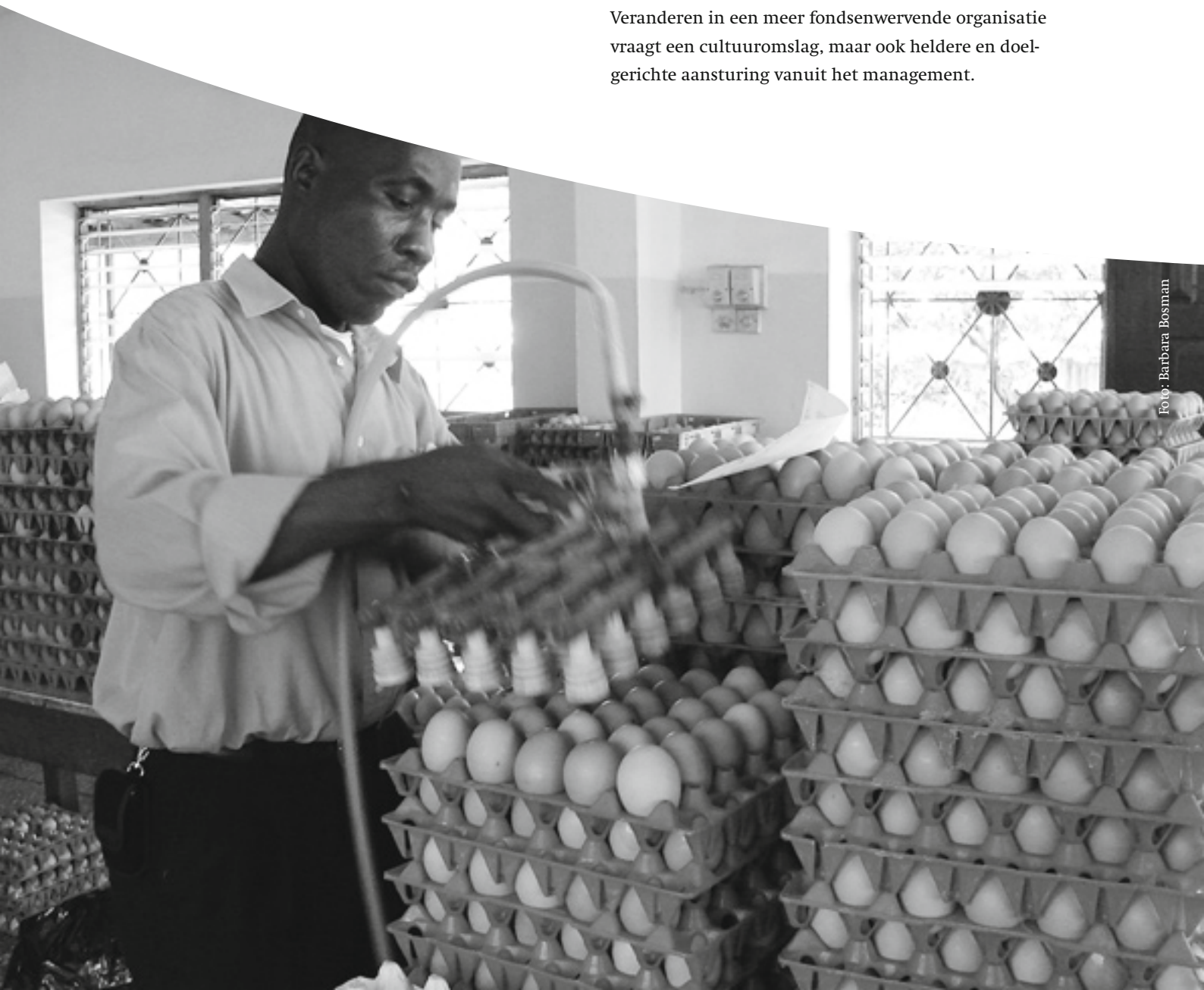
opgezet. In 2008 verbreden we de samenwerking met Happy Gift, een organisatie die studenten helpt een restaurant te exploiteren waarmee ze fondsen werven voor projecten in de derde wereld. Dit leidt tot een flinke verbreding van draagvlak voor ontwikkelings-samenwerking onder jongeren en studenten en het levert fondsen op voor projecten van alliantiepartners.

Wereldwijd beheert financieringsrelaties, brengt verbinding tot stand tussen medewerkers van ICCO en Kerk in Actie en de identiteitsgebonden partners. Promoot kennis over het functioneren en de relevantie van identiteitsgebonden partners en de oecumenische familie.

1.12 Fondsenwerving Institutionele Donoren

Doel is de middelen van multilaterale instellingen te laten toenemen van 12 tot 24 miljoen in 2010. Via Wereldwijd is de institutionele fondsenwerving verbonden met de organisatie.

Veranderen in een meer fondsenwervende organisatie vraagt een cultuuromslag, maar ook heldere en doelgerichte aansturing vanuit het management.



Op dit moment zijn er op het beleidsniveau discussies aan de gang tussen de Europese Commissie en de lidstaten over de toekomstige financieringsvormen en samenwerking met 'non state actors'. De beschikbaarheid van ngo's tot fondsen van de Europese Unie zal niet minder zijn; wel zal de competitie verder toenemen en de rol en meerwaarde van de Europese ngo's duidelijk aangetoond moet worden.

Op lobbygebied zal moeten worden ingezet om de beschikbare EU-budgetten te vergroten en de toegang van ngo's tot die fondsen te verbeteren. Verder is het belangrijk de projecten goed te monitoren omdat anders het vertrouwen wordt geschaad en de kans op nieuwe fondsen verkleind wordt. De verbetering van kwaliteit van het werk en aanwezigheid ter plekke ter ondersteuning van de lokale partners en voor de contacten met Europese Unie is een belangrijke voorwaarde voor verdere ontwikkeling van de fondswerving.

Activiteiten in 2008

In 2008 worden de activiteiten met mensen van C&L en C&F voortgezet om de organisatie meer fondsenwervend te laten worden.

In het managementcontract tussen de directie en de programmamanagers worden concrete doelstellingen geformuleerd. De doelstellingen voor 2008 luiden:

D&V: 9.000.000
TtB: 4.750.000
DREO: 3.250.000
Totaal: 17.000.000

In ieder (deel)programma worden activiteiten afgesproken op het vlak van fondswerving. De interne informatievoorziening wordt verbeterd, waardoor men beter op de hoogte is van fondsenwerving. In de programma-afdelingen werken minstens twee deskundigen. De fondswervende afdeling ondersteunt de programma-afdelingen actief. Er is een 'gereedschapskist' met actuele kennis van beschikbare donoren, verkenning van financieringsmogelijkheden, kennis van financiële instrumenten, inzet van consultants, capaciteitsontwikkeling, training en begeleiding. Om de fondsen te diversifiëren wordt er een financieringsvoorstel gedaan bij de Wereldbank. In 2008 moet blijken of dat geëffectueerd kan worden. De door ICCO opgerichte BV biedt kansen om financieringsvormen aan te gaan met een bedrijfseconomische invalshoek. Dit wil zeggen dat in 2008 voorstellen ingediend zullen worden voor het Programma Samenwerking Opkomende markten van het ministerie van Economische zaken.

De afdeling neemt deel aan activiteiten om voorstellen te realiseren bij bedrijvenfondsen. Dit in samenwerking met Impulsis, communicatie en DREO. Dit leidt tot minstens twee nieuwe indieningen in 2008. Bij de inrichting van de vier pilots wordt de institutionele fondswerving expliciet opgenomen. We maken afspraken met Europese ngo's van de oecumenische koepel Arodev om samen te werken aan institutionele fondsenwerving en onnodige en improductieve concurrentie te voorkomen.

Duurzame Rechtvaardige en Economische Ontwikkeling

2.1 Inleiding

Het doel van het hoofdprogramma Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling (DREO) is verbetering van de sociaal-economische positie van kleine producenten, ondernemers en werknemers. Enerzijds via verbeterde markttoegang, anderzijds door een verbeterde en meer duurzame marktwerking. Het hoofdprogramma draagt bij aan Millenniumdoelstellingen 1 (uitbannen van extreme armoede en honger), 3 (uitbannen van extreme armoede en honger), 7 (waarborgen van een duurzaam leefmilieu) en 8 (meer eerlijke handel schuldenverlichting en hulp).

Centraal in het DREO-programma staan markt- en ketenontwikkeling in de zuidelijke landen en in internationale ketens. Financiële Diensten en samenwerking met bedrijven zijn daar ondersteunend aan. Het programma kent vijf deelprogramma's:

1. Lokale Marktontwikkeling (LMO)
2. Internationale Markten (IM)
3. Financiële Diensten (FD)
4. Samenwerking met het Bedrijfsleven (SB)
5. Klimaatplan (KP)

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 van ICCO.

Capaciteitsontwikkeling is een onderdeel van de DREO-programma's. Zo werken we in het lokale marktontwikkelingsprogramma in Ethiopië aan de versterking van ngo's, die een rol kunnen vervullen als *facilitator* in de ketens voor granen en bonen. Tevens wordt gewerkt aan het versterken van producentenorganisaties, die de belangen van boeren in deze ketens kunnen waarborgen, en aan de ontwikkeling van benodigde *business development services* voor deze ketens. In het programma duurzaam bosgebruik in Ghana en Liberia versterken we organisaties die een rol spelen in lokale en internationale ketens voor bosproducten zoals hout en allanblackia (een oliehoudende noot). Capaciteits-

versterking binnen deze programma's is gericht op de ontwikkeling van leiderschap en strategieontwikkeling, maar ook op het ontwikkelen van een visie op ketenontwikkeling. In Kirgizië en Nicaragua zijn vergelijkbare programma's opgestart.

We ontwerpen vergelijkbare capaciteitsontwikkelingsstrategieën voor het bossenprogramma in Kameroen en voor het fruitprogramma in West-Afrika. In Centraal-Azië (Kirgizië en Tadzjikistan) zal, naast Lokale Marktontwikkeling, een programma van start gaan ter ondersteuning van MFI's. Deelnemers in de keten ontwikkelen waardenketens waarvan alle deelnemers en zeker ook de boeren profiteren.

We doen ook aan capaciteitsontwikkeling bij individuele organisaties, het betreft hier veelal de inzet van Nederlandse managers via Share People en junioren. In toenemende mate zullen deze inzetten in de toekomst ook in de context van programma's plaats vinden.

Het programma capaciteitsontwikkeling omvat ook de eigen capaciteiten, zoals het intern leren over duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling. Doel is een efficiëntere en effectievere uitvoering van de DREO-programma's.

2.2 Lokale marktontwikkeling

De ICCO-alliantie werkt aan verbeterde toegang tot lokale markten, meer keteninvloed en een betere concurrentiepositie via differentiatie. Naast modern ondernemerschap en beroepsonderwijs, zijn allerlei soorten van *business development services*, marktinformatie- en logistieke systemen, wetgevend en regulerend kader en financiële diensten van belang om lokale markten goed te laten functioneren. *Multistakeholder*-experimenten worden ingezet om gezamenlijke economische ontwikkeling te bevorderen.

Het deelprogramma lokale markten bevindt zich grotendeels in de uitvoeringsfase. Het werkt in 2008 in de volgende landen en sectoren:

Waar?	AZEO	AFMO	LA
Focuslanden	Albanië, Armenië, Kirgizië, Tadzjikistan, India, Filippijnen. Ondersteunend: Papoea-Nieuw-Guinea, Salomonseilanden	Kenia, Rwanda, Ethiopië, Burkina Faso, Ghana, Zuid-Afrika. Ondersteunend: Kameroen, Benin.	Bolivia, Peru, Paraguay, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Brazilië. Ondersteunend: Suriname.
Belangrijkste ketens	Fruit, groente, zuivel, kunstnijverheid	Granen, honing, aardappel, cassave, groente, fruit, vlees, toerisme.	Fruit, groente, zaden, kruiden, software, textiel, toerisme, eco-forestry en bosproducten.

Zowel in Brazilië als in de Andes werken verschillende partijen uit private en publieke sector – zoals producentorganisaties, ngo's, bedrijfsleven, overheidsinstaties en ook consumentenorganisaties – samen om de vermarkting van milieuvriendelijk geproduceerde groenten verder uit te breiden. De samenwerking richt zich op productieverbetering en differentiatie, nieuwe afzetkanalen (biomarkten, coöperatieve handelskanalen) en op bewustwording bij consumenten en beïnvloeding van overheidsbeleid. Het gezamenlijke ontwikkelen van participatieve garantiesystemen verbindt producenten op directe wijze met consumenten wat tot marktinzicht bij producenten en bewustwording bij consumenten leidt. De ICCO-alliantie stimuleert de partijen tot capaciteitsopbouw en verdere samenwerking.

Ook stimuleert ICCO samen met Share People en Oikocredit, producentenorganisaties van bijvoorbeeld quinoa en zuivelproducten in de Andes, en (social)businesses in Midden-Amerika, in hun ontwikkeling naar modern ondernemerschap. Samen werken we naar een betere bedrijfsvoering, concurrentiepositie en toegevoegde waarde via product- en procesverbetering.

In Ethiopië is een *learning alliance* opgestart waar partners kennis met elkaar uitwisselen en leren rond lokale marktontwikkeling. Dit wordt ondersteund door IIRR, KIT en een ICCO-adviseur. Zo werkt de partner SHDI aan de versterking van zeven coöperatieve unies en werken vijf 5 andere ngo's en een *business development service* organisatie gezamenlijk aan de capaciteitsversterking van graanbanken door vorming van netwerken en dienstverlenende bedrijven. In het zeer arme en rurale westen van Kenia zullen in 2008 de partners, actief op gebied van lokale marktontwikkeling steeds gericht en meer gefocust samenwerken aan gezamenlijke ontwikkeling en uitbouw van kennis gericht op organisatievorming, leiderschap, productiemethoden, marktinformatie, gender, boekhouding binnen diverse

lokale ketens. In Kenia is ook een verband gelegd tussen boeren en supermarkten, tussen zuivelboeren en een zuivelverwerkingsbedrijf, hetgeen in 2008 de eerste vruchten zal afwerpen.

In Benin ontwerpen we in 2008 een gezamenlijke programmatische aanpak op de thema's lokale markten en voedselzekerheid.

In Centraal-Azië wordt het lokale markt programma dat samen met Helvetas en andere partners wordt uitgevoerd verder opgeschaald. Nu al participeren 40 deelnemers in lokale ketens (exclusief producentengroepen) in het programma. In het programma worden negen productketens (zeven in Kirgizië en twee in Tadzjikistan) ontwikkeld op groente, fruit en zuivel. 125 producentengroepen (105 in Kirgizië en twintig in Tadzjikistan) hebben contracten met de verwerkende industrie en enkelen met handelsondernemingen en dat zal in 2008 toenemen. In India en de Filippijnen wisselen partners hun ervaringen in ketenactiviteiten uit en worden ook samenwerkingsverbanden gesmeed. Ook wordt er meer op het Zuiden van de Filippijnen ingezet, ook in India wordt gekeken of uitbreiding richting het Zuiden (Deccan) mogelijk is. De focus in Armenië komt steeds meer rond ketenrelaties in zuivel, groente en fruit te liggen, waarbij het betrokken partnernetwerk geleidelijk aan verbreed wordt.

Toenemende aandacht is er voor de financiële verzelfstandiging van partners. Daarbij dragen we zorg dat de werkwijze van zelfstandig geworden partners via systematisering ten goede komt aan nieuwe initiatieven. In 2008 zijn vijftien lokale onderwijsinstellingen of ngo's (onder andere financieel) in staat *beroepsonderwijsprogramma's en Business Development Services* te ontwikkelen, om ondernemerschap en werkgeverschap in rurale gebieden te stimuleren. Daarnaast zullen minimaal negen verschillende netwerkorganisaties,

businessplatforms en/of samenwerkingverbanden gericht op keten of territoriale economische ontwikkeling via faciliteiten van de ICCO-alliantie hun instituties en capaciteiten hebben versterkt en ontwikkeld. Minstens acht Nederlandse ondernemingen en/of individuele Nederlandse managers participeren in deze lokale organisaties en/of samenwerkingsverbanden.

Globalisering en vrijhandelsafspraken bieden kleine producenten nieuwe marktmogelijkheden. Maar ze krijgen ook te maken met toenemende concurrentie en veranderende, minder voorspelbare markteisen.

De ICCO-alliantie zal samen met andere *stakeholders* haar invloed op lokaal, regionaal en mondiaal niveau aanwenden om te bevorderen dat randvoorwaarden voor kleine producenten en lokaal ondernemerschap worden geschapen om 'eerlijk' mee te kunnen doen binnen deze 'wereldmarkt'. In 2008 wordt de ondersteuning aan minstens 10 belangenorganisaties van kleine producenten van *fair trade* en/of organische producten voortgezet om productnormen en vermarkting strategieën voor de lokale markt verder te ontwikkelen.

Met minimaal negen partnerorganisaties worden programma's uitgevoerd, gericht op het ontwikkelen van het ondernemersklimaat, waarbij met name de rechtspositie van kleine producenten wordt versterkt.

Daarnaast zal in 2008 de ondersteuning van lokale partners in acht landen gecontinueerd worden om advocacy strategieën te ontwikkelen en te implementeren gericht op vermindering van (lokale) marktverstorende effecten van vrijhandelsverdragen.

Markt-, keten- en inventarisatiestudies, onderzoeken en evaluaties dragen bij aan een samenhangend programma op basis van de nieuwste inzichten. De resultaten van verschillende interne en externe evaluaties zullen in de programmaontwikkeling worden gebruikt. De systematiek van Performance Impact Monitoring van Lokale Markten die in Ethiopië is getest zal in onder andere Kenia geïntroduceerd worden. Waarde ketenstudies in de Filippijnen zullen gebruikt worden ketenontwikkeling verder te ondersteunen en de positie van kleine producenten te versterken. Mercadeando zal in Peru een analyse uitvoeren van de ondersteuning in ketenontwikkeling en een tailormade coachingstraject ontwikkelen. Dit is gericht op capaciteitsopbouw en verbetering in dienstverlening, en daarmee

het overkomen van de grootste bottlenecks in vermarkting van Andes-producten op lokale markten.

Studies in El Salvador, Honduras, door CDR en Ceduca, krijgen opvolging in het lokale markten programma in Midden-Amerika, mede gericht op versterken van (sociale) business.

ICCO traint eigen staf verder in businessplanning en ketenontwikkeling met behulp van de door ICCO en het LEI ontwikkelde 'Lokale Markten Wegwijzer', die toegevoegde waarde levert dankzij de laatste inzichten, ervaringen, methodieken en instrumenten.

2.3 Internationale markten

In het deelprogramma Internationale Markten werkt de alliantie aan meer inkomen en werkgelegenheid voor kleine producenten en duurzame veranderingen binnen handelssectoren. In 2008 werken we steeds meer samen met *fair trade* organisaties in Nederland aan professionalisering van de *fair trade* sector en we ondersteunen de toegang voor producten van kleine producenten in die sector. Specifiek wordt dan 2008 het cruciale jaar voor de nieuw opgerichte Stichting Fair Support, die na de eerste opstart maanden van 2007, dit jaar moet laten zien in hoeverre zij met haar vernieuwde en sterk doorgevoerde moderne *fair trade* concept een goede marktpositie zal verwerven en het concept aanslaat bij (een gedeelte van) de huidige 300-350 wereldwinkels. Certificering is voor de ICCO-alliantie een belangrijk instrument om productketens aantoonbaar te verduurzamen en de meerwaarde wat betreft markttoegang of extra inkomsten voor met name kleine producenten te verhogen. ICCO speelt in 2008 een versterkte rol in de ontwikkelingen, afstemming, differentiatie en harmonisatie rond de certificeringsmechanismen en -systemen. Specifieke aandacht zal besteed worden aan de toegankelijkheid van certificering voor kleine producenten, waaronder *step-by-step approaches* en kostenefficiëntie. ISEAL, FLO, FSC, IFOAM, zijn hierbij strategische partners. Met Fair Food werkt ICCO samen ter versterking van het consumentenbewustzijn rond eerlijke producten. In de drie productgroepen bos, fruit en katoen wordt het werk uitgebouwd om productketens te leggen van kleine producenten naar internationale bedrijven en zal de samenwerking met bedrijven als Albert Heijn en Unilever verder worden geanalyseerd en ingevuld. ICCO neemt verder deel aan de soja-coalitie waarin in 2008 een verificatieprotocol wordt ontwikkeld.

Bosproducten

90% van de allerarmsten zijn op enigerlei wijze afhankelijk van bos. Tegelijkertijd profiteren bosbewoners en kleine producenten nauwelijks van de handel in hout en andere bosproducten. ICCO's interventies richten zich daarom ook in 2008 uitdrukkelijk op economische ontwikkeling van kleine producenten, met een accent op hout, en oliën en vetten voor voedingsmiddelen en cosmetica. Dat pakken we geïntegreerd aan met ondersteuning van kleine producenten, lobby tegen illegale kap en ontbossing en ontwikkeling van marktinstrumenten voor promotie van gemeenschapsproducten.

Het programma bosproducten richt zich in 2008 op:

1. Groeps certificering

In 2007 startten we een netwerk van Zuid-Zuid uitwisseling tussen houtproducenten die in groepsverband gecertificeerd hout kappen en vermarkten. Dit netwerk van zeven producentenorganisaties (uit drie regio's) wordt in 2008 uitgebreid. In 2008 zal ook met dit netwerk gewerkt worden aan professionalisering in bedrijfsvoering.

In Azië, Afrika en Latijns-Amerika worden zes groeps-certificeringen (waarvan ten minste 1 nieuwe) voor producenten ondersteund om kleine stromen duurzaam geproduceerd hout te bundelen tot grotere, rendabele stromen geschikt voor de (inter)nationale handel. Hiermee bereiken we ten minste tachtig bosgemeenschappen en enkele duizenden families. Mogelijkheden voor ondersteuning in Indonesië, een van de grootste houtleveranciers aan Nederland, worden geïdentificeerd en voorbereid. ICCO ontwikkelt samen met FSC instrumentarium om kleine producenten helpt op een vereenvoudigde manier te voldoen aan eisen van certificering. Hieronder valt een vereenvoudiging van vereisten van ecologische risicoanalyse binnen certificering en een stapsgewijze certificering voor kleine producenten.

2. Waardetoevoeging en handel in grondstoffen

Ten minste acht producentenorganisaties die houten producten en oliën en vetten (voor cosmetica en voedingsmiddelenindustrie) maken in Afrika, Azië en Latijns-Amerika worden ondersteund in de vermarkting van hun producten en waar mogelijk zal verdere verwerking lokaal plaats vinden. In 2007 heeft ICCO de contacten tussen Forescom in Guatemala en Burgland Houtindustrie begeleid, om tot een proefzending hout te komen voor kozijnenfabricage. Doel voor 2008 is om

ondersteuning te bieden die deze proefzending uit kan laten groeien tot een duurzame handelsrelatie en daaraan ten minste 1 andere toe te voegen. Daarnaast zal ICCO met 5 internationale bedrijven samenwerken in de totstandkoming van productketens met bosproducten.

Op basis van resultaten van een haalbaarheidsstudie voor ontwikkeling van allanblackia in Liberia (met Unilever) besluit ICCO over ondersteuning en opzet van een netwerk voor allanblackia in Liberia. Mogelijkheden voor een markt voor sheanoten worden verder ontwikkeld in Ghana, Burkina Faso en Mali.

3. Beleidsbeïnvloeding en marktontwikkeling

De ICCO-alliantie ondersteunt beleidsplatforms in Midden-Amerika, Ghana, Kameroen en Papoea-Nieuw-Guinea en is actief deelnemer aan een coalitie van ngo's in Nederland om de handel in illegaal hout aan banden te leggen. Bovendien ondersteunt de ICCO-alliantie marktontwikkeling van FSC-hout in Nederland, in Brazilië (mede ten behoeve van lokale marktontwikkeling) en Ghana en Midden-Amerika (Nationale FSC-standaard).

4. Herkenbaarheid van communale bosbouw

Kleine producenten hebben een onderscheidende marktpositionering nodig om te kunnen concurreren met grotere spelers. In 2007 is ICCO in alliantie met WWF, FSC en FLO gestart met marktherkenning van Fair trade FSC hout. Dit onderzoek toont aan dat er in de handel draagvlak is en FSC is bereid om dit op korte termijn te ontwikkelen. ICCO zal FSC (en indien mogelijk ook FLO) hierin ondersteunen in 2008 om tot een systematiek te komen en die in 2008 uit te testen.

Katoen

In het katoenprogramma staat positieverbetering en participatie van boeren in nieuwe duurzame handelsmodellen centraal. Daarnaast werken we aan structurele verbetering van de positie van werknemers in de textielverwerkende industrie.

In 2008 richt het programma katoen zich op:

1. Strategische alliantievorming voor duurzame ketenontwikkeling

In 2008 steunt de ICCO-alliantie 7 katoenproducenten groepen waarvan 3 nieuwe. Deze producenten worden ondersteund middels het met ICCO ontwikkelde Farmers Development Programma van Organic Exchange

en de bestaande ketens van Helvetas. Met het Europese bedrijfsleven wordt door samenwerking tussen Solidaridad, ICCO, Organic Exchange en Made By intensiever samengewerkt ter bevordering van duurzame handelsketens in de textiel. Na het opstartjaar 2007 worden in 2008 diverse bedrijven ondersteund in het aangaan van op maat gesneden duurzaamheidsprojecten die bij hen passen. Een in textiel en mode gespecialiseerde ICCO-medewerk(st)er is daartoe gedetacheerd bij Organic Exchange in het team dat de bedrijven begeleidt om hogere standaarden voor duurzaamheid te gebruiken.

2. Strategische allianties textielproductieketen

ICCO ondersteunt de Fair Wear Foundation (FWF) ter verbetering van de werkomstandigheden in de textielverwerkende industrie. In het Zuiden wordt met twee textielverwerkende fabrieken samengewerkt die aansluiten bij het netwerk van Organic Exchange.

3. Standaardisering

Middels het JO IN initiatief ondersteunt ICCO het op één lijn brengen van de auditing methodieken van verschillende internationale initiatieven ter verbetering van de arbeidsomstandigheden in de textielverwerkende industrie. Voor een nieuw te ontwikkelen duurzame standaard in de katoen participeert ICCO in het Better Cotton Initiative als financier, makelaar en kennishouder.

4. Communicatie/lobby

In 2008 zal ICCO samen met Max Havelaar campagne voeren om producten van *fair trade* katoen op de Nederlandse markt te introduceren. Daarnaast zal via de andere samenwerkingsvormen aandacht gevraagd worden voor deze materie.

De jaarlijkse conferentie van Organic Exchange die gemiddeld door 500 mensen uit de textielwereld wordt bezocht vindt in 2008 plaats in Europa. ICCO sponsort, is aanwezig als spreker en de zuidelijke partners worden uitgenodigd om hierin te participeren.

Fruit

In het jaarplan 2007 spraken we de verwachting uit dat de conventionele kanalen die voorheen voornamelijk opkochten van grotere plantages, in samenwerking met ICCO ruimte in hun keten gaan opvullen met kleine producenten. Tegelijkertijd zou worden gewerkt aan het verduurzamen van de keten. Dit is het geval via de opgestarte samenwerking met Albert Heijn en Fair Match Support. Ook de ontwikkelingen in de bio- en

fair trade markt gaan door. De ICCO-alliantie treedt op als belangenbehartiger van kleine producenten en arbeiders, door te werken aan:

1. Meer markttoegang voor kleine producenten

In 2008 zal de samenwerking met Albert Heijn en Fair Match Support verder ingevuld worden in Afrika, toewerkend van 3 naar 5 landen in 2008. Ook de samenwerking met FairBites zal geconcretiseerd worden. Ook hierbij staat de verduurzaming van conventionele ketens, en het waar mogelijk toevoegen van kleine producenten centraal. We starten een samenwerking om een nieuwe keten te verduurzamen. Ook onderzoeken we samen met DDE hoe we bedrijven verder kunnen interesseren in het toevoegen van kleine producenten aan bestaande ketens.

In 2008 zijn de resultaten van het groentenonderzoek bekend als ook van de impactstudies op fairtrade plantages. Deze zullen worden gebruikt om FLO te motiveren ook *fair trade* groenten in de standaard op te nemen, en haar standaarden aan te passen aan de praktijk. Maar niet alleen aan de aanbodkant verwachten we meer mogelijkheden, ook zullen we onze markt-samenwerking met SMH rond fruit verder doorzetten. De trajecten met bedrijven zoals Agrofair, Fair trade Original, leiden in 2008 tot tien vers producenten-organisaties die hun producten duurzaam afzetten en drie die hun fruit verwerken tot sap.

De programma's in Haïti en Ecuador worden geïmplementeerd. In Brazilië consolideert ICCO het programma waarbij nauw samen wordt gewerkt met een aantal lokale organisaties in de fruitsector. In Afrika wordt in samenwerking met Helvetas uit Zwitserland en Agrofair het programma in West-Afrika verder opgezet, terwijl in Zuid-Afrika de eerste contouren reeds worden geïmplementeerd, net als in de Filippijnen. In totaal ondersteunt ICCO 18 producentenorganisaties.

2. Ondersteunen van arbeidsorganisaties

In 2007 startten we met de ondersteuning van acht vakbonden, met programma's gericht op het ondersteunen van arbeiders op plantages. In 2008 onderzoeken we of we deze samenwerking voor langere duur inzetten.

3. Samenwerking en capaciteitsopbouw

De activiteiten van de alliantie ontwikkelen zich in merendeel samen met een aantal ondersteunende spelers als AFAD, FTO, Helvetas, Max Havelaar en FLO. Ook wordt de samenwerking met AVSF aangegaan.

Daarnaast wordt direct met producentenorganisaties gewerkt in landen en regio's als Andes, Brazilië, Filippijnen, zuidelijk en West-Afrika.

In 2007 is ICCO strategische samenwerkingsverbanden aangegaan met FairMatch Support, AVSF en Etica. Doel hierbij is het identificeren, beoordelen (van potentie) en begeleiden van producentenorganisaties. In 2008 zullen we dit uitbreiden met andere organisaties als Africa Now, CAM, SDC Asia en verdiepen met AVSF. Deze business-ontwikkelaars zullen in nauwe samenwerking met ICCO diverse samenwerkingstrajecten tussen ngo's, producenten en bedrijfsleven uitvoeren en samen zal de mogelijkheid voor EU-financiering van een fruit programma verkend worden.

4. Rechtvaardige handelsverhoudingen

De ICCO-alliantie zet bij het fruitprogramma in op:

- Verdere promotie van *Fair trade* fruit in samenwerking met FLO/Max Havelaar.
- Verdieping aandacht en ondersteuning arbeiders op de plantage en outgrowers.
- Toegangseisen voor kleine producenten binnen FLO, met name groenten.
- Het promoten van meer transparantie in de keten, met Nature & More die kleine producenten 'een onderscheidend gezicht' geven in de markt en de eerlijk markt meer doorsnee willen maken.
- De samenwerking met Bananalink wordt voortgezet.

2.4 Financiële diensten

In dit deelprogramma staan financiële instituties en instrumenten centraal waardoor kleine producenten, zelfstandigen en werknemers kunnen deelnemen aan en innoveren op de markt. Het deelprogramma richt zich vooral op rurale producenten, consumenten, zelfstandigen en werknemers met dienovereenkomstige rurale duurzame financiële instituties en instrumenten.

Ontwikkeling en opbouw van de microfinancieringssector

Als microfinancieringsinstituties (MFI's) zich ontwikkelen tot duurzame organisaties met een groot klantenbereik in het (rurale) gebied en de bancaire infrastructuur zich verbetert aan de onderkant van de markt, dan gaan mensen met een laag inkomen meetellen als klant voor het financiële systeem. Daar zet de ICCO-alliantie op in. Ze neemt de volgende rollen aan:

- geeft steun aan opkomende MFI's in rurale gebieden, netwerk/koepels, productontwikkeling/innova-

ties, Social Performance Management

- brengt via multiactorbenadering partners onderling en met anderen in contact
- versterkt MFI's aan de onderkant van de markt, in moeilijk toegankelijke gebieden, voert *Social Performance Management* in, productontwikkeling
- bevordert *enabling environment* voor *inclusive financial sector development*

ICCO werkt samen met MicroNed, Netherlands Microfinance Platform, European Microfinance Platform (en neemt deel in het bestuur van deze laatste), nationale en regionale netwerkorganisaties, specifieke MFI's en/of hun netwerken, nationale universiteiten; specifieke trainingsinstellingen, (netwerken van) consultants.

Opbouw en ontwikkeling van microfinancieringsorganisaties

De ICCO-alliantie doet haar directe ondersteuning aan microfinancieringsorganisaties (MFS's) groeien van 52 eind 2006 tot 115 eind 2008. Terrafina is het microfinancieringsprogramma van ICCO, Oikocredit en de Rabobank Foundation in zeven landen van Afrika. ICCO en Terrafina stimuleren de ontwikkeling van nieuwe microfinancieringsproducten, zoals landbouw en ruraal krediet, *micro-insurance*, spaarproducten, krediet in postcrisisituaties. Belangrijk is ook de ontwikkeling van *social performance* management en verslaglegging. In de tabel hieronder de verwachte resultaten in 2008.

	Latijns-Amerika	Azië	Terrafina	Totaal
Aantal MFI's ondersteund	25	38	52	115
Productontwikkeling	5	9	11	15
Commerciële banken bieden microfinancieringsproducten aan	0	0	1	1
Ontwikkeling van Social Performance Management and Reporting; impact assessment	5	8	13	26
Aantal netwerken ondersteund	5	6	4	15

Terrafina zet in op de ontwikkeling van Social Performance Management bij de wat verder gevorderde MFI's in Ethiopië. Twee regionale trainingen op het gebied van Social Performance Management van het ImpAct consortium worden door de ICCO in Azië ondersteund. ICCO steunt bovendien het internationale secretariaat en de trainingen van ImpAct en het ImpAct Consortium. Oikocredit steunt - samen met de Grameen Foundation - trainingen van MFI's in een methode waarmee

het armoedeniveau van klanten kan worden vastgesteld en gevolgd.

Sectorontwikkeling

Bij sectorontwikkeling richt de ICCO-alliantie zich vooral op het meso- en sectorniveau van de microfinancieringssector in 15 focuslanden. Sectorontwikkeling geschiedt vooral in het verband van MicroNed. Het gaat om de bevordering van een inclusieve financiële sectorontwikkeling.

MicroNed heeft voor 2008 tien focuslanden/regio's vastgesteld waar 3 lidorganisaties microfinance partners ondersteunen. MicroNed concentreert zich op het versterken van de sectornetwerken. Vanuit MicroNed coördineert ICCO: Filippijnen en Centraal-Azië. Bovendien worden ook buiten de MicroNed focuslanden netwerken ondersteund. In totaal worden 15 Nationale MF-netwerken sterker, professioneler en representatiever.

In 2008 zal via MicroNed capaciteit van de ICCO-alliantie staf vergroot worden op onder andere *social performance management and reporting, capacity building* en sectorondersteuning. ICCO coördineert het MicroNed thema *Rural Finance en microfinance in emergency situations*. Verder zal tijd ingeruimd worden voor leren op het gebied van het adequaat gebruik van de verschillende financiële instrumenten, link tussen microfinanciering tot lokale marktontwikkeling.

Fund Engineering

ICCO, Kerk in Actie en Oikocredit ontwikkelen meer (risico)fonds en instrumenten met een substantiële schaal en een toegenomen leverage om de toegang tot kapitaal en tot de rurale kapitaalmarkt gemakkelijker te maken voor MFI's, producentenorganisaties en midden- en klein bedrijf. Het ICCO-budget voor groei van deze fondsen en instrumenten is € 6 miljoen in 2008.

Garantiefondsen

De leverage van het ICCO *high risk, low leverage* garantiefonds zal verbeteren van twee naar minstens vier. De geldelijke waarde van het fonds zal groeien van ongeveer 3,5 miljoen naar 7 miljoen. Met het garantiefonds wordt ongeveer 10 miljoen aan nieuwe leningen gefaciliteerd. De leningen zullen naar verwachting voor 75% aan MFI's zijn en voor 25% aan handel/productie. Er zal worden gezocht naar een manier om extra externe fondsen te werven voor het garantiefonds.

Het *low risk, high leverage* garantiefonds van Oikocredit, gestart in 2007, zal groeien van € 0,4 miljoen naar € 0,8 miljoen. De bedoeling is dat met een leverage van 20 voor € 16 miljoen aan nieuwe leningen aan grote MFI's, met grote *outreach*, worden verstrekt.

	Bedrag goedkeuringen
<i>Low leverage</i> garantiefonds	€ 3,5 miljoen
<i>High leverage</i> garantiefonds	€ 0,4 miljoen

Garanties aan lokale banken

Er blijkt een groeiende vraag van partners te zijn om hun lening aanvragen bij lokale banken te ondersteunen met een ICCO-garantie. ICCO gaat dit in 2008 verder uitbreiden, en zoeken naar mogelijkheden om dit in een 'fondsmodel' te doen.

Participaties

De ICCO-alliantie zal in 2008 samenwerken bij het financieren en vormgeven van participaties. ICCO zoekt naar mogelijkheden om andere investeerders te interesseren om mee te investeren in deze participaties.

Lokale Valuta Risicofonds

Het Lokale Valuta Risicofonds zal in 2008 op dezelfde wijze als in 2007 beheerd worden en groeien van € 17 naar € 22 miljoen. Leningen in lokale valuta vinden steeds meer plaats.

Achtergestelde leningen

Er blijkt een groeiende vraag naar 'achtergestelde leningen'. ICCO-partners die nog niet bij Oikocredit terecht kunnen en/of een versterking van het eigen vermogen nodig hebben kunnen van ICCO een achtergestelde lening krijgen. De verwachting is dit instrument vanaf 2008 voor meer MFI's en handel/productieorganisaties zal worden ingezet.

Lokale investeringsfondsen

De ICCO-alliantie gaat zoeken naar mogelijkheden om lokale investeringsfondsen te ondersteunen en/of op te richten in samenwerking met anderen, zoals daar zijn de Nederlandse Investeringsfondsen, lokale banken en financieringsinstellingen, lokale overheden of beleggers. De alliantie zet voor 2008 voorlopig in op een miljoen euro aan goedkeuringen vanwege het experimentele karakter van de fondsen. Het is de verwachting dat Lokale Investeringsfondsen vooral gericht zijn op productie/handel activiteiten.

2.5 Samenwerking met Bedrijfsleven

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 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 duurzame rechtvaardige economische ontwikkelingssamenwerking, de potentiële rol van het bedrijfsleven hierbij en de relatie met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Het deelprogramma wordt uitgevoerd door ICCO en Kerk in Actie, inclusief Impulsis, en Share People en heeft in 2007 meer samenhang en profiel gekregen. Ook extern is de zichtbaarheid vergroot. Het programma als geheel zit in de voorbereidende en uitvoeringsfase'. In 2008 wordt de synergie tussen partners verder versterkt door gezamenlijke strategieontwikkeling op bepaalde thema's en landen en verdere onderlinge afstemming.

De ICCO-alliantie zet via strategische financiering, makelen, capaciteitsontwikkeling en lobbygerelateerde zaken, samen met het reguliere bedrijfsleven en kennisinstellingen in op:

- het verder ontwikkelen van markten, producten en

ketens met kleine producenten en 'social enterprises';

- het bevorderen van investeringen en participaties hiervoor vanuit de private sector (samen met Impulsis en de afdeling FID van ICCO);
- het op brancheniveau versterken van kennis en vaardigheden rond partnerschappen en MVO bij producentenorganisaties, *social enterprises* en regulier bedrijfsleven;
- het stimuleren van MVO van lokale en/of internationale bedrijven via bilaterale en *multistakeholder* samenwerking met het reguliere bedrijfsleven.

De ICCO-alliantie biedt diensten aan voor het versterken van de capaciteit en competenties voor duurzaam lokaal ondernemerschap in het Zuiden. Dit doet ze via de uitwisselingsprogramma's (Exchanges) van Share People. Daarbij stimuleert ze MVO bij het Nederlandse en/of zuidelijke bedrijfsleven en draagt in Nederland bij aan draagvlakversterking voor ontwikkelingssamenwerking. Share People (waarbinnen naast ICCO ook samengewerkt wordt met onder meer De Baak en Jong Management VNO NCW) is met name actief op dit gebied.

De unit Bedrijfsleven van Impulsis is het algemene



loket van ICCO en Kerk in Actie om Nederlandse bedrijven te informeren en door te verwijzen over de mogelijkheden om via de ICCO-alliantie bij te dragen aan duurzame rechtvaardige economische ontwikkelings-samenwerking. Ze draagt bij aan de financiële versterking en kwaliteitsverbetering en het bevorderen van samenwerking tussen initiatieven van (stichtingen van) bedrijven en ondernemers voor het bevorderen van lokaal ondernemerschap in het Zuiden. Impulsis versterkt daarmee het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking en stimuleert MVO bij deze bedrijven.

Latijns-Amerika

In 2008 versterkt of entameert de ICCO-alliantie in zeven landen netwerken voor het:

- 1) bevorderen van directe samenwerking van bedrijven met coöperaties en producentenorganisaties. De synergie met activiteiten voor lokale en internationale marktontwikkeling wordt daarbij versterkt;
- 2) ondersteunen van ondernemerschap;
- 3) gezamenlijk uitdagen van de overheid tot stimuleringsmaatregelen voor ondernemerschap en werkgelegenheid door het ontwikkelen van een MVO-aanpak.

Dit doet ze in samenwerking met maatschappelijke organisaties als Red Puentes en vakbonden en bedrijfsleven-organisaties als Avina, Forum Empresa en Ethos. In dit kader zal de ICCO-alliantie:

- Een *workshop* organiseren in Midden-Amerika om daar een programmatische aanpak voor SB/MVO te ontwikkelen.
- Samen met lokale of Nederlandse bedrijven nieuwe *ketensamenwerkingen* identificeren in Colombia, Ecuador, Brazilië en Bolivia.
- *Productontwikkeling* in het kader van *Bottom of the Pyramid* (BoP)-activiteiten van bedrijven identificeren in Peru en Bolivia.
- In Colombia en Brazilië worden nieuwe mogelijkheden voor *Publiek Private* samenwerking onderzocht.
- Verder worden twee product- of procesinnovaties geëntameerd samen met Nederlandse kennisinstellingen.

Afrika en Midden-Oosten

In Afrika staat samenwerking met het bedrijfsleven vooral in het kader van het versterken van de programma's voor lokale en internationale ketenontwikkeling en duurzame energievoorziening. De samenwerking met Albert Heijn en haar toeleveranciers biedt ook kansen op het terrein van MVO in de betreffende

landen. In Ethiopië blijven ICCO en Kerk in Actie zich inzetten voor verantwoorde bloementeelt samen met lokale partners en de Nederlandse overheid. De ICCO-alliantie wil ook met lokale en internationale bedrijven die BoP-producten ontwikkelen, in Kenia en Zuid-Afrika duurzame energiebronnen zoals biogas, verbeterde houtovens en duurzame verlichting toegankelijk te maken voor de armen en tevens lokale werkgelegenheid te stimuleren. Dit gebeurt in het kader van het klimaatplan.

Verder worden twee product- of procesinnovaties geëntameerd met Nederlandse kennisinstellingen.

Azië, Europa en Oceanië

In Azië worden op basis van 'mapping' activiteiten de bestaande activiteiten in India en de Filippijnen in 2008 omgezet in een meer programmatische aanpak. In de Filippijnen mondt het voorbereidingstraject met twee Nederlandse bedrijven uit in samenwerking. De ICCO-alliantie identificeert via PSOM soortgelijke samenwerkingen in India of de Filippijnen en start zo mogelijk de voorbereidingen. ICCO en Kerk in Actie ondersteunen ook de lokale netwerkorganisaties PEERS en PhilSen (de Filippijnen) en PiC (India) om ketensamenwerking met het internationale en lokale bedrijfsleven te entameren.

In India start DSM met een lokale partner productontwikkeling in de zuivelsector in het kader van BoP-activiteiten. Mogelijkheden met andere bedrijven voor BoP-productontwikkeling worden onderzocht. In India en Kirgizië worden twee product- of procesinnovaties in de katoen- en fruitsector geëntameerd met Nederlandse kennisinstellingen.

De lokale netwerkorganisaties waarmee ICCO-alliantie samenwerkt, vervullen een belangrijke rol bij capaciteitsversterking van reguliere lokale partners op het terrein van SB en het bevorderen van MVO bij het reguliere bedrijfsleven via lobby. In India betreft dit de katoen- en mijnbouwsector. Daartoe wordt in ieder land een seminar georganiseerd.

Ten behoeve van *linking & learning* voorziet ICCO-alliantie een gezamenlijke workshop van Indiase en Filippijnse partners.

Bovenregionaal niveau

Voor ketensamenwerking worden twee pilots gestart. ICCO onderhoudt actieve contacten met de EVD en PSOM. Verder is ICCO 'founding member' geworden van het *Bop-Learning Lab Benelux*. In 2008 resulteert dit naar verwachting in mogelijkheden met twee nieuwe

bedrijven voor samenwerking op concrete BoP-projecten / producten in het Zuiden in de agri-food-sector. Via het klimaatplan wordt samenwerking met bedrijven gezocht rond duurzame energievoorziening en CO₂ reductie. De samenwerking met TNO gaat haar tweede jaar in.

Via de TU-Delft worden nieuwe stages voorzien. Met de ICCO- afdeling FID, Impulsis en Share People wordt op concrete wijze ingezet op fondsenwerving bij bedrijven. Daarbij staat de koppeling tussen financiële en inhoudelijke betrokkenheid voorop. De samenwerking met het bedrijfsleven wordt verder geprofessionaliseerd. Dit gebeurt met capaciteitsversterking via de samenwerking met het ECSAD-ICCO onderzoek over partnerschappen in de keten en door het inzetten van toetsingsinstrumenten.

Bedrijvenloket

In Nederland zijn via de unit 25 Nederlandse stichtingen van bedrijven en ondernemers actief om *business competities* van een gelijk aantal partners in het Zuiden te versterken.

Twintig van de 45 Nederlandse stichtingen van bedrijven en ondernemers die actief zijn het Impulsis-bedrijfsnetwerk dragen dit MVO-beleid uit binnen hun bedrijf. Met de netwerkleden worden twee gezamenlijke thematische bijeenkomsten georganiseerd. Binnen het concept 'Expert & Invest' zijn tien samenwerkings- en adviestrajecten voor bedrijven en vermogenden opgestart. Daarnaast organiseert Impulsis een ondernemersreis met vijf Nederlandse stichtingen van bedrijven en ondernemers, zeven zuidelijke partners zijn hierbij betrokken. Partners van de bedrijvenunit van Impulsis in Ethiopië worden gestimuleerd om een platform op te zetten.

Share People

Naast drie geplande Group Exchanges (open inschrijving voor Nederlandse bedrijven) in Azië (India) en Afrika (Kenia, Ethiopië) voorziet Share People in specifieke uitwisselingsprogramma's voor minimaal twee bedrijven (onder meer PriceWaterhouseCoopers en TNO) en een aantal individuele *exchanges* voor managers/ ondernemers. De bestemming wordt in onderling overleg bepaald. In totaal wordt er samengewerkt met 75 Nederlandse managers/ondernemers op 16 business-cases bij 12 bedrijven/economische initiatieven in ontwikkelingslanden. Via formele samenwerkingsafspraken met Share People geven 5 Nederlandse bedrijven concreet vorm aan hun MVO beleid. In Neder-

land onderhoudt Share People actief contact met haar ambassadeurs (>150 managers/ondernemers) via nieuwsbrieven en bijeenkomsten.

Lobby

Voor de ICCO-alliantie is lobby in Nederland of internationaal voor MVO een integraal onderdeel van het deelprogramma Samenwerking met Bedrijfsleven. In 2008 neemt ze actief deel aan de activiteiten van het MVO Platform. Specifieke thema's zijn ketenverantwoordelijkheid en partnerschappen. ICCO zal bijdragen aan het verdiepen van het MVO referentiekader samen met zuidelijke partners. Lobbyonderwerpen richting bedrijfsleven die direct raken aan andere thema's van de alliantie, zoals mensenrechten of mensen in conflictgebieden worden gezamenlijk opgepakt. De ICCO-alliantie neemt deel aan het overleg voor een Eerlijk Handelsinitiatief om te komen tot duurzame en rechtvaardige handelsrichtlijnen en bijbehorend beleid. Samen met FairFood en andere noordelijke partijen wordt onverminderd ingezet op acceptabele certificeringssystemen voor de producten hout, katoen en fruit. Daarbij gaat de aandacht ook uit naar verbeterde afstemming tussen diverse systemen en om het realiseren van beter herkenbare en convergerende systemen voor de *fair trade* en reguliere markt.

2.6 Klimaatplan

Het Klimaatplan stimuleert huishoudens, instellingen/organisaties en bedrijven in Nederland om minder energie te verbruiken (Verminderen), om over te stappen op duurzame vormen van energie (Veranderen) en om te betalen voor een te grote CO₂-voetafdruk (Vergoeden). Met inkomsten uit dit programma (via donateurs, bemiddeling overstappen duurzame energie en verkoop CO₂-credits) worden projecten in ontwikkelingslanden gefinancierd die bijdragen aan duurzame ontwikkeling (op basis van vermindering CO₂-uitstoot en energie-efficiëntie, vergroting van de opnamecapaciteit van CO₂ en adaptatie aan klimaatverandering. Het Klimaatplan reflecteert door deze koppeling bij uitstek de notie mondiale, duurzame ontwikkeling. Klimaatverandering en de daarmee samenhangende (duurzame) energievoorziening heeft raakvlakken met veel andere programma's binnen de ICCO-alliantie. Klimaatverandering koppelen we aan andere thema's als water, duurzaam bosbeheer, toegang tot energie en *disaster reduction*. Hiervoor schrijven we een handleiding.

Voor lobby, campagnes en voorlichting in Nederland en



Foto: Johannes Od

de Wereldwijde netwerken werkt de ICCO-alliantie binnen het klimaatplan samen met Oikos. Het Klimaatplan richt zich in het Zuiden op een beperkt aantal landen/regio's met een bredere omvang van activiteiten. Het gaat daarbij om India, Zuid-Afrika en Brazilië. Deze landen spelen een belangrijke rol in de internationale klimaatonderhandelingen. Binnen deze landen zal de programmatische aanpak met een netwerk van partners in 2008 verder worden uitgebouwd. Programma's van beperktere omvang zullen in acht andere landen worden uitgevoerd.

Waar?	AZEO	AFMO	LA
Focuslanden	India	Zuid-Afrika	Brazilië
Overige landen	Pakistan, Bangladesh, Pacific	Kameroen, Eritrea, Kenia	Peru, Paraguay

Het gaat daarbij om de volgende projecten: duurzame energievoorziening (zonne-energie, biogas, kleinschalige waterkracht), energiebesparing verbeterde (hout) ovens, vergroting CO₂-opnamecapaciteit door aanplant van bomen en, wellicht, *Payment for Environmental*

Services.

Strategische allianties en samenwerking met het bedrijfsleven is in 2008 in het Zuiden voorzien met:

- DGIS: introductie van biogas in Zuid-Afrika: aanvang programma in 2008;
- ENECO en St. Max Havelaar: haalbaarheidsstudie naar de mogelijkheid van de productie van bio-olie met een MH-keurmerk op basis van Jatropha;
- TNO: uitvoering van toegepast onderzoek partners in het Zuiden op het gebied van *pro-poor technologies* ten behoeve van duurzame energievoorzieningen (samenwerking in 2007 gestart).

Financiering

Het Klimaatplan wordt gefinancierd uit fondsenwerving, uit de verkoop van duurzame energie door Greenchoice en uit de mogelijke handel in CO₂-rechten.

Extra fondsen komen uit samenwerkingsverbanden, zoals het biogasprogramma in Zuid-Afrika.

Makelaar

Het Klimaatplan zal een rol vervullen in de handel in CO₂-rechten. De specifieke invulling daarvan wordt nader bepaald en zal in 2008 resulteren in een actieve rol op dit vlak. Zo mogelijk in samenwerking met andere partijen.

Capaciteitsversterking

De capaciteitsversterking richt zich in 2008 op de benutting van de mogelijkheden van partners (samen en afzonderlijk) in het genereren van CO₂-credits. Via specifieke training zullen zij daartoe worden toegerust. Het gaat daarbij zowel om *Certified Emission Reductions* als *Voluntary Emission Reductions*. Bovendien zullen partners directer bij het lobbywerk worden betrokken en daartoe worden toegerust.

Draagvlak en lobby

Klimaatverandering is een belangrijk maatschappelijke vraagstuk. De aandacht hiervoor wordt benut voor de uitbouw van draagvlak in de vorm van donateurschap en van afname van groene stroom via samenwerkings-

verband met Greenchoice en van CO₂-credits. Intensieve draagvlaktrajecten vinden plaats in kader Interactief. Kerkelijke gemeenten in Nederland verbinden zich daarbij inhoudelijk/relatieel als financieel aan een partner in het Zuiden. Lokale activiteiten in het Zuiden worden verbonden met nationaal en internationaal lobbywerk. De komende jaren worden cruciaal voor de besluitvorming rond een post-Kyoto overeenkomst. Met partners uit het Zuiden, Oikos en andere coalitieorganisaties (Wereldraad van Kerken, APRODEV, ECEN en specifieke onderzoeksinstituten als Terri in India) wordt ingezet op:

- Rechtvaardige verdeling van gebruik van atmosfeer als basisprincipes voor een nieuw protocol;
- Het vergaren van additionele fondsen;
- Een betere inbedding van kleinschalige projecten in het CDM;
- Een uitwerking van de notie 'Payment for Environmental Services' als basis voor CO₂-credits;
- Een Nederlandse klimaatwet waarin bovenstaande elementen zijn verankerd.
- Specifieke lobby rond COP14 en bijeenkomsten van de Executieve Board van CDM.

Democratisering en Vredesopbouw

3.1 Inleiding

Bij dit hoofdprogramma zijn ICCO en Kerk in Actie betrokken. De afdeling bestaat uit drie regionale eenheden die de programma's ontwikkelen, onder leiding van een programmacoördinator. Verder is er een team programmaspecialisten die thematisch en inhoudelijk het proces van programmatisch werken begeleiden.

De regionale eenheden werken aan democratisering, rechtszekerheid en vredesopbouw. Het hoofddoel van het programma is een samenleving waarin duurzame en rechtvaardige vrede, democratie en respect voor mensenrechten gewaarborgd zijn. Hoewel we aparte resultaten en indicatoren hebben ontwikkeld op elk van de drie deelthema's, worden deze in de programma's niet kunstmatig uit elkaar getrokken. De meeste programma's worden ontwikkeld op landenniveau, omdat juist bij D&V-programma's de context van belang is. Afhankelijk van de contextanalyse en de huidige partners kiezen we voor een doelstelling van een gezamenlijk programma, waarbij de nadruk ligt op één of meerdere subthema's uit het D&V-hoofdprogramma. Zo zal in een land dat jarenlang te maken had met gewapend conflict de nadruk liggen op conflicttransformatie en postconflict transitieprocessen. Tegelijkertijd versterken we het democratiseringsproces en werken we aan rechtszekerheid.

In 2007 ging veel aandacht uit naar het formuleren van doelstellingen van programma's en het vinden van nieuwe partners en anderen die in een programma een rol kunnen spelen. Dit gaat verder in 2008. Een aantal programma's wordt al uitgevoerd. In de meeste gevallen volgen deze programma's dezelfde lijnen als uitgezet in de verkenningsfase en voorbereidingsfase van 2007, soms is in het programma toch een andere strategie of doelstelling ontwikkeld dan in het afgelopen jaar.

In 2008 zal meer aandacht besteed worden aan de samenhang tussen de programma's van de verschillende thema-afdelingen in één land. Een voorbeeld hiervan is een programma dat zich richt op land-

rechten en samenhangt met het voedselzekerheid-programma en het DREO-programma. Een ander voorbeeld is de wens van partnerorganisaties en doelgroepen om in (post-)conflictsituaties ook te werken aan economische ontwikkeling, juist om een alternatief te bieden voor aansluiting bij gewapende groeperingen.

In 2007 zijn de partners van ICCO en Kerk in Actie binnen het D&V-programma zoveel mogelijk samengevoegd. Het verschil in grootte en accenten levert een interessante complementariteit op binnen de programma's. Het verband tussen initiatieven in het Zuiden en de achterban in Nederland die Kerk in Actie in veel van haar werk gestalte geeft, wordt behouden en waar mogelijk versterkt.

D&V-programma's hanteren de interventiestrategieën maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. De strategie van directe armoedebestrijding (en de bijdrage aan de millenniumdoelstellingen) is voornamelijk indirect. Democratisering en Vredesopbouw scheppen voorwaarden voor duurzame ontwikkeling, waarvoor vrede en veiligheid essentieel zijn.

Capaciteitsontwikkeling is geïntegreerd in de D&V-programma's. Per programma hebben we een mix tussen lokale consultants, financiering en personele uitzendingen. Zo zetten we personele uitzendingen in om ter plekke een rol te spelen bij programmaformulering. Versterking van de capaciteit van de deelnemers aan een programma is één van de rollen van de ICCO-alliantie waaraan met leertrajecten veel aandacht besteed wordt. Daarbij leggen we het verband tussen de kennisontwikkeling in de landen waar ICCO werkt en die binnen ICCO zelf. De investeringen uit 2007 om kennismanagementbeleid en -structuur te ontwikkelen zullen in 2008 vruchten gaan opleveren.

De door de ICCO-alliantie, Cordaid en IKV Pax Christi opgezette kennisunit 'Conflicttransformatie en Democratisering' is in juni 2007 officieel van start gegaan. De organisaties komen regelmatig bijeen, de website is in

de lucht en de onderzoeken van de verschillende organisaties zijn geïnventariseerd. Als onderdeel van het opbouwen van kennisnetwerken is een start gemaakt met vier wiki's. In 2008 worden deze kennisnetwerken verder uitgebouwd. De nadruk ligt in 2008 op versterking van conceptuele en institutionele ontwikkeling van D&V-programma's, verdieping van de kennis en vaardigheden van medewerkers en versterking van de relaties en de kwaliteit daarvan tussen relevante belanghebbenden op een aantal thema's.

3.2 Programma's

Latijns-Amerika

Het D&V-hoofdprogramma in Latijns-Amerika bestaat uit de volgende componenten:

- Kinderen, Jongeren en Veiligheid. Dit programma bestaat uit de pijlers jongeren en veiligheid in Midden-Amerika, seksuele uitbuiting in Midden-Amerika, kinderarbeid in de Andes en jeugdrecht-spraak.
- Democratisering en versterking van de rechtsstaat in Midden-Amerika, waarin de nadruk ligt op sociale participatie.
- Een programma gericht op conflicttransformatie in Haïti en Colombia, met in Colombia speciale aandacht voor de situatie van intern ontheemden.
- Een programma gericht op democratisering en rechtszekerheid in de Andes (Peru, Bolivia, Ecuador, Paraguay en Gran Chacos regio). Dit programma richt zich op de opbouw van rechtszekerheid en ESC-rechten, met name landrechten en de rechten van minderheden en vrouwen.
- Een democratiseringsprogramma in Brazilië, met speciale aandacht voor recht op land.
- Een risicomanagementprogramma voor Midden-Amerika.

Deze programma's bevinden zich in verschillende fases van ontwikkeling. De planning voor 2008 is:

- Het Kinderen, Jongeren en Veiligheidsprogramma bevindt zich in de uitvoeringsfase.
- In Midden-Amerika zal eind 2008 met de uitvoering van het programma democratisering en versterking van de rechtsstaat begonnen worden.
- In Colombia bevindt het conflicttransformatie programma zich in de uitvoeringsfase, terwijl het Haïti programma zich in de voorbereidingsfase bevindt.
- Het democratisering en rechtszekerheid programma in de Andes regio zal verder worden voorbereid in 2008.

- In Brazilië wordt een deel van het programma reeds uitgevoerd, terwijl verder wordt gegaan met de voorbereiding van het gehele programma.
- Het bovenregionale programma risicomanagement in Midden-Amerika wordt uitgevoerd.

Afrika en het Midden-Oosten

Het D&V-hoofdprogramma in Afrika en het Midden-Oosten bestaat uit:

- Een conflicttransformatieprogramma in het Midden-Oosten, dat gebaseerd is op een gemeenschappelijke conflictanalyse en een gezamenlijke visie ontwikkeling tussen de partners.
- In Oeganda wordt een programma conflicttransformatie uitgevoerd in twee regio's. Speciale aandacht wordt besteed aan de situatie van vrouwen en de rol van religie. Tevens richt het programma zich op goed bestuur en *grassroots* participatie.
- Een conflicttransformatieprogramma in het Grote Meren gebied (Congo, Rwanda en Burundi), met speciale aandacht voor landrechten (Rwanda), preventie en aanpak van seksueel geweld tegen vrouwen (vooral in Congo), reïntegratie van ex-strijders (in Congo) en bescherming van mensenrechten (Burundi).
- Een conflicttransformatieprogramma in Liberia met de componenten *Good Governance & Advocacy*, *Truth & Reconciliation*, *Youth & Development*, *Community Empowerment* en *Trauma Healing*.
- Ook in Soedan ligt de nadruk op conflicttransformatie, waarbinnen gewerkt wordt aan verzoening, ondersteuning en versterking van de media, en mensenrechten en gerechtigheid.
- In Zimbabwe en Malawi wordt gewerkt aan een democratiseringsprogramma, waarin de nadruk ligt op *accountability* richting overheid en interne *accountability*.
- Ook in Zuid-Afrika en Angola richt het programma zich op het versterken van de *accountability* van organisaties zelf en hun capaciteit de *accountability* van andere partijen te monitoren en versterken.

De bovengenoemde programma's bevinden zich in 2008 in verschillende fases:

- Het Midden-Oosten programma rondt de voorbereidingsfase af in de eerste helft van 2008, waarna de uitvoering begint.
- In Oeganda zal de strategie bepaling in de eerste helft van 2008 plaatsvinden op basis van een conflictanalyse in oktober 2007. Vervolgens worden



Foto: Pilgrimm_Pictures

de deelprogramma's uitgewerkt en gaan we verder met de invoering.

- We bereiden het programma in de Grote Meren regio in 2008 verder voor, waarna eind 2008 met de implementatie wordt begonnen. De onderdelen van het programma lopen allemaal al.
- In Liberia begint de implementatiefase na een *mid term review* begin 2008.
- Het programma in Soedan bevindt zich in de uitvoeringsfase.
- In Zimbabwe en Malawi begint de implementatiefase in de tweede helft van 2008.
- Na de verkenningsfase van het programma in Zuid-Afrika en Angola begint de uitvoering in de tweede helft van 2008.

Azië, Europa en Oceanië

Het D&V-programma in Azië en Europa richt zich op de volgende onderdelen:

- In Afghanistan wordt een conflicttransformatieprogramma ontwikkeld, waarbij de gemeenschappen meewerken aan het beëindigen van conflicten.
- In Pakistan zal vanuit het huidige netwerk gekeken worden hoe een programma gericht op versterking

van de democratie en mensenrechten ondersteund kan worden.

- Het democratiseringsprogramma in Nepal richt zich op de versterking van lokaal bestuur in een overgangperiode.
- Voor het programma in Indonesië ligt de nadruk op democratisering en conflicttransformatie.
- In Cambodja worden ngo-coalities gevormd die mobilisatie en *advocacy* door *community based* groepen mogelijk moeten maken.
- Het programma in Vietnam richt zich op het versterken van community based organisaties, met een speciale focus op landrechten.
- In de landen van de zuidelijke Kaukasus, Armenië en Azerbeidjan, wordt gewerkt aan een programma waarin de capaciteit van het maatschappelijk middenveld om te werken aan mensenrechten en vredesopbouw versterkt wordt.
- In Centraal-Azië werken we aan het vergroten van de politieke ruimte door maatschappelijke organisaties te ondersteunen bij hun aanspraak op rechten op basisvoorzieningen.
- Het programma in de Filippijnen richt zich op landrechten en op versterking van het potentieel van conflicttransformatie.

De bovengenoemde programma's bevinden zich in verschillende fases van ontwikkeling. De planning voor 2008 is als volgt.

- In Afghanistan beginnen we in de loop van 2008 met de implementatie.
- Het programma in Pakistan bevindt zich in de verkenningsfase.
- In Nepal zal de voorbereiding in 2008 worden afgerond.
- Voor het programma in Indonesië wordt nog een deel voorbereiding gedaan, waarna de uitvoering begint.
- In Cambodja zal begin 2008 met de uitvoering begonnen worden.
- Het Vietnamprogramma bevindt zich in 2008 in de voorbereidingsfase.
- In de zuidelijke Kaukasus begint in de loop van 2008 de uitvoeringsfase.
- Het programma in Centraal-Azië bevindt zich in de verkenningsfase.
- Het programma in de Filippijnen zal eind 2008 met de implementatie beginnen.

Naast de verschillende programma's die in voorbereiding of uitvoering zijn, financiert de afdeling ook nog partners buiten de hier beschreven programma's. Dit

zijn relaties die niet in één specifiek land of regio werken en niet in één programma passen, zoals wereldwijd opererende D&V-partners, of relaties in landen waar geen programma meer ontwikkeld wordt zoals in Guinee Bissau, Kenia, Nigeria, India, Bangladesh. In 2008 onderzoeken we of deze financieringen in programma's kunnen worden opgenomen of anderszins van belang blijven voor het werk van de D&V-afdeling.

Lobby

Voor 2008 zijn afspraken gemaakt over de volgende onderwerpen:

- De positie van vrouwen in gewapend conflict. Aan de hand van een conferentie in Brussel in november 2007 zal een aantal concrete stappen worden ontwikkeld om resolutie 1325 van de VN Veiligheidsraad te waarborgen voor vrouwen in conflict-situaties, zowel als dader en slachtoffer.
- Ruimte voor ngo's en mensenrechtenactivisten.
- Vrede, veiligheid en ontwikkeling: wederopbouw; Demobilisation, Disarmament and Reintegration (DDR); en Security Sector Reform (SSR).
- Democratisering en goed bestuur: net als in 2007 volgt de ICCO-alliantie de ontwikkelingen op het terrein van democratie en goed bestuur in onder meer Oeganda, Rwanda en Indonesië.

Toegang tot basisvoorzieningen

4.1 Inleiding

In dit hoofdprogramma werken we samen met Edukans, Prisma en Kerk in Actie. In de landelijke en internationale politiek is grote aandacht voor de millenniumdoelen. De programma's onderwijs, hiv/aids, gezondheidszorg, water en voedselzekerheid dragen sterk bij aan het behalen van die doelstellingen. Dit biedt kansen om financieringen te verkrijgen (zowel institutioneel, Europese Unie, als privaat via vermogensfondsen en kerkelijke achterban). Ook versterken we de lobby van partners uit het Zuiden en de koppeling daarvan aan lobby in het Noorden, in samenwerking met de afdeling C&L.

In 2008 vindt verdere voorbereiding en uitvoering van programma's plaats. De deelprogramma's onderwijs en voedselzekerheid bevinden zich meer in de uitvoeringsfase. De deelprogramma's hiv/aids, gezondheidszorg en water hebben meer verkenningen op de agenda en enkele programma's zijn in voorbereiding.

In dit hoofdprogramma heeft Kerk in Actie een groot aandeel, vanuit de geldstroom werelddiaconaat en Kinderen in de Knel. Vanaf 2009 zullen het beleidskader van Kerk in Actie en het huidige bedrijfsplan meer gelijk oplopen. Relatiebeheerders leveren informatie voor communicatie en fondsenwerving en voor het programma Kerk in Actie Interactief.

In 2007 was dit hoofdprogramma succesvol met aanvragen bij de Europese Unie. Naar verwachting is zo'n € 5 miljoen beschikbaar om de doelstellingen van onze programma's te halen (het streven was € 3,2 miljoen). Voor 2008 willen we hetzelfde niveau halen. Ook vergroten we de omvang van institutionele backdonorfinanciering.

Voor lobby op hiv/aids werken we samen met Stop Aids Now! Nu onze partners actiever lobbyen op andere thema's, zullen ook wij hen ook daar mee in ondersteunen. In 2008 volgt in elk geval lobby voor het deelprogramma water.

4.2 Onderwijs

De alliantieleden Edukans, ICCO en Kerk in Actie en Prisma voeren gezamenlijk het deelprogramma onderwijs uit, gecoördineerd door Edukans. De doelstellingen voor *basic education* zijn:

- toegang tot kwaliteitsonderwijs voor de laatste 10-20% van de kinderen die nu buiten de boot vallen
- afname van de hoge schooluitval, vooral bij meisjes
- meer relevantie en kwaliteit van het onderwijs.

Zo werken we met dit programma ook aan de 'Education For All' doelstellingen, waarin de millenniumdoelen twee en drie begrepen zijn. De doelen willen we bereiken via drie interventiestrategieën: duurzame armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Er wordt vooral gewerkt (60 - 70% van de financiering) aan lokale oplossingen, met als thema's: onderwijs en werk, onderwijs en hiv/aids, onderwijs in (post)conflictsituaties en onderwijs voor gemarginaliseerde volken.

Medio augustus 2007 zijn er in de focuslanden drie programma's in uitvoering - in Peru, Zuid-Soedan en Noord-Thailand. In 2008 zullen nog eens vijf programma's in uitvoering komen: in Burkina Faso, Ethiopië, Malawi, Mali en West-Papoea, die nu nog in de voorbereidingsfase verkeren. In Kenia, Oeganda en India neemt de identificatie en voorbereiding meer tijd. De uitvoering van een (nog te formuleren) programma kan hier mogelijk pas in 2009 geëffectueerd worden. In India en Bangladesh zal met de organisaties die zich bezighouden met Kinderen in de Knel een link worden gelegd met het deelprogramma 'Onderwijs en werk'.

Programma's in de focuslanden

Peru: de Ruta del Sol is een alliantie van acht Peruaanse ontwikkelingsorganisaties, tot stand gekomen na een participatief proces van programmaontwikkeling, die bijdraagt aan een versterking van het onderwijs in rurale gebieden in Apurimac, Ayacucho, Huancavelica en Cusco. Foro Educativo is dé strategische partner en penvoerder. Het programma werkt aan de versterking van de capaciteiten van verschillende partijen voor het

verbeteren van onderwijs; aan de verbetering van het aanbod van goed onderwijs aan kinderen in arme rurale gebieden; gemotiveerde docenten die goed onderwijs aan kunnen bieden; en aan gemeenschappen en organisaties die zelf een bijdrage leveren aan beter onderwijs en de overheid beïnvloeden. De organisaties uit de Ruta del Sol werken samen en versterken hun capaciteit, wisselen kennis en ervaringen uit.

Noord-Thailand: in dit programma onder Karen-vluchtelingen aan de grens met Birma wordt samengewerkt met de UNHCR. ZOA werkt in nauw overleg met de overheid om uitgegeven diploma's erkend te krijgen en om werkvergunningen te regelen.

Zuid-Soedan: het programma is in uitvoering en richt zich op herstel van het onderwijs (infrastructuur, zowel harde als soft kant) en de onderwijssector. De(postconflict)situatie is nog uiterst kwetsbaar. Het programma werkt samen met Oxfam Novib en het Ministerie van Buitenlandse Zaken en is een eerste aanzet tot programmatisch werken in een regio waar onderwijs nog zeer onderontwikkeld. In 2008 wordt gewerkt aan primair onderwijs en aan beroepsonderwijs en alfabetisering. Een *baseline* studie in Upper Nile wordt begin 2008 afgerond. Met partners Undugu uit Kenia werken we een *skills development* programmadeel uit. In Malakal gaat een alfabetiseringsproject voor vrouwen van start. Een netwerk wordt opgebouwd in Zuid-Soedan en de landen eromheen. Verwacht eindresultaten: verbeterd aanbod van kwalitatief en voor iedereen toegankelijk basis onderwijs, met oog voor gender en conflicttransformatie.

In Burkina Faso wordt het programma in 2008 uitgevoerd en gericht op verbetering van de kwaliteit van non-formeel onderwijs, vooral alfabetisering van volwassenen. Daarnaast versterken we de samenwerking met strategische partners, zoals CCEB en de aangesloten 130 leden, om zo de lobby te verbeteren.

In Ethiopië ronden we de voorbereiding af van een omvangrijk programma met veel partners in het Noorden en in het Zuiden. Het programma werkt aan betere kwaliteit van non-formeel onderwijs. Ook de programma's onderwijs en werk en onderwijs voor gemarginaliseerde groepen komen hier aan bod. De toegang tot onderwijs wordt verbeterd en meisjes en vrouwen verwerven een gelijkwaardiger positie. Het belang van onderwijs verbetert om uitval en doublures terug te

dringen. Bestuur en management van de uitvoerende partners krijgen de gelegenheid hun capaciteiten te verbeteren.

Het programma in Malawi belandt in 2008 in de uitvoeringsfase. Onderwijs en werk en onderwijs en hiv/aids krijgen hier prioriteit. We nemen deel aan het Educaids-netwerk. ACEM is de coördinerende partnerorganisatie, die werkt aan verdere capaciteitsopbouw.

In Mali start in 2008 de uitvoering van een multiactorprogramma dat de toegang tot en kwaliteit van alfabetisering vergroot. Belangrijke strategieën zijn beleidsbeïnvloeding, het verbinden van de verschillende betrokkenen bij onderwijs om te komen tot effectievere lobby, verbetering van de alfabetisering, capaciteitsversterking en de financiering van concrete alfabetiseringsprogramma's.

In West-Papoea werken partnerorganisaties al samen aan het onderwijs voor verschillende volken. In 2008 formuleren ze gezamenlijke doelstellingen.

In Kenia voeren we het programma onderwijs voor gemarginaliseerde volkeren (pastoralisten in the North Rift Valley) uit. Met Undugu bereiden we een programma onderwijs en werk verder voor. Verder is onderwijs en hiv/aids belangrijk in alle programma's, want niet alle partners ontwikkelingen zich even snel. KAACR is hierbij de strategisch partner.

Oeganda: een programma voor herstel van het onderwijs wordt verder ontwikkeld in de regio Lango, Noord-Oeganda, in de bestaande postconflictsituatie. Na jaren van onrust heeft de bevolking behoefte aan rust. Het kan de draad van het leven weer oppakken en wil zich een bestaan verwerven door inkomsten te vergaren. We werken daarom aan onderwijs en werk. In de Teso-regio blijft BESP het programma leiden ter verbetering van de kwaliteit van onderwijs via lokale oplossingen.

In India werken we nauw samen met Development Focus aan non-formeel onderwijs, veelal vanuit de vraag van de gemeenschappen. Ook onderwijs voor gemarginaliseerde groepen, zoals de Adivasis en de Dalits, staat in 2008 gepland. Er wordt een verkenning uitgevoerd naar onderwijs en hiv/aids.

In Ethiopië, Malawi, Kenia en Oeganda (en volgend jaar mogelijk ook in India) participeren de partnerorganisa-

ties in het Educaids-netwerk. Op basis van analyse en veldonderzoek in Kenia en Oeganda wordt met de World Population Foundation een interventieraamwerk ontwikkeld. De betrokken partners hebben diverse achtergronden, van Faith Based Organisations tot ngo's gespecialiseerd in kinderrechten en lobby. Religie speelt een belangrijke rol in het leertraject.

In Ethiopië wordt een documentaire gemaakt met partners van Educaids, met het doel discussies in de klas over hiv in Ethiopië te bevorderen. Ook komt er een docentenhandleiding en wordt een *making of*-film gebruikt voor educatiedoelstellingen in Nederland.

Programma's in de ondersteunende landen

In Bolivia, Senegal, Ghana, Liberia, Angola en Albanië zijn relatief kleine programma's in ontwikkeling (verkenning dan wel voorbereiding). Dit wil zeggen dat de alliantie beperkte deelneemt, dat een beperkt aantal partners is betrokken en dat het veelal gericht is op één thema (onderwijs voor gemarginaliseerde volkeren, zoals in Bolivia en Albanië).

Enkele programma's worden in 2008 uitgevoerd. In Bolivia en Senegal zullen de programma's ondersteunend zijn aan de programma's in de focuslanden (Peru, Burkina en Mali) via regionale uitwisseling.

Capaciteitsopbouw

Medewerkers, binnen de alliantie en daarna bij partners, beoordelen zichzelf en hun organisaties op de aanwezige capaciteiten. De lacune tussen aanwezig en gewenst vormt de basis voor capaciteitsontwikkeling door trainingen. Instrumenten zoals wiki's en weblogs ondersteunen andere activiteiten, zoals de tweemaandelijke themamiddagen en een onderzoek naar onderwijs en religie en onderwijs en kinderarbeid.

Alliantieleden nemen ook deel aan verschillende werkgroepen van het Kennisforum Basic Education dat door het Ministerie van Buitenlandse Zaken wordt georganiseerd. Alliantieleden leiden de werkgroepen Onderwijs en Werk en Onderwijs en hiv/aids.

Lobby

Alliantieleden werken samen aan lobby ten behoeve van de Millennium Development Goals (MDG's) onder meer via de Global Campaign for Education (GCE) en een op te zetten lobby op het vlak van onderwijs in conflictsituaties.

Overige programma's

Op basis van de activiteiten rond de MDGs en de daar

uit voortvloeiende Schokland-akkoorden vindt verdere ontwikkeling plaats op:

- betere toegang tot goed beroepsonderwijs in ontwikkelingslanden – in 2008 wordt een *mapping* uitgevoerd in 2 of 3 landen in Afrika
- betere toegang tot goed basisonderwijs in (post)-conflictlanden
- onderwijs en accountability.

Hiervoor wordt aansluiting gezocht bij bestaande programma's.

4.3 hiv/aids

De alliantieleden ICCO, Kerk in Actie en Prisma voeren gezamenlijk het deelprogramma hiv/aids uit, gecoördineerd door ICCO. In het bedrijfsplan is gekozen voor negen focuslanden en vijf (sub) regionale programma's. Daar wordt voor 2008 nog één subregio aan toegevoegd, namelijk Portugeessprekend Afrika.

Op grond van landen- en *mappings*studies (in Ethiopie, Zimbabwe, Kenia en Cambodja) en gesprekken binnen de alliantie is Soedan vervallen als focusland voor het hiv/aids programma. Soedan past nog wel binnen het gezondheidszorgprogramma.

Zimbabwe is als 'nieuw' focusland aan het hiv/aids programma toegevoegd.

Het programmatisch werken heeft tot resultaat:

De verdere voorbereiding en start met de uitvoering van het programmatisch werken in:

- Ethiopië en Zimbabwe;
- Nepal, Noordoost-India en Bangladesh;
- Haïti en
- Latijns-Amerika als regio.

De verkenning en voorbereiding van het programmatisch werken in:

- Zuid-Afrika, Kenia en Portugeessprekend Afrika
- India
- Birma, Cambodja en Vietnam (eventueel als regionaal programma).

Alle financieringsvoorstellen worden beoordeeld op hun bijdrage aan de hiv/aids doelstellingen van het bedrijfsplan. Dit blijkt uit de resultaatsafspraken die met partners worden gemaakt.

Voor een effectieve bijdrage aan de strijd tegen hiv en aids is de kwaliteit van het werk van partners cruciaal. De ontwikkeling van relevante instrumenten, het verzamelen van effectieve strategieën en publiceren



Foto: Mathilde Poels

hierover voor zowel medewerkers als partners is daarbij behulpzaam. Via een virtuele plek (een zogenaamde wiki) vinden medewerkers dergelijke informatie en kunnen ook zelf informatie delen. Dit wordt in 2008 ook toegankelijk voor zuidelijke partners.

Voor eigen medewerkers worden in 2008 minimaal vier leerbijeenkomsten georganiseerd over: effectieve preventiestrategieën voor verschillende context en doelgroepen; gender, cultuur, religie en hiv/aids (samen met Stop Aids Now!).

Daarnaast ontwikkelt de ICCO-alliantie of een van haar samenwerkingspartners instrumentarium voor gendersensitieve contextanalyse, *intervention mappings*, bijbehorende instrumenten voor monitoring en evaluatie en strategieën voor effectieve preventie en stigmabestrijding.

Een paper wordt afgerond over gender en aids, waarin niet alleen aandacht is voor de kwetsbaarheid van vrouwen en meisjes maar ook voor die van mannen en jongens. Opgedane ervaringen binnen het 'gender'

ontwikkelproject van Stop Aids Now! worden ook beschreven.

In 2008 wordt een aantal onderzoeken afgerond, zoals naar wat de ICCO-alliantie en haar partners verstaan onder *life skills* en hoe dat in hun werk naar voren komt. Ook kerk, discriminatie en (de)stigmatisering is onderwerp van onderzoek. Het onderzoek onder partners naar *workplace policies* wordt voortgezet, waarna we lokale organisaties inzetten om aanbevelingen op te volgen (mogelijk samen met Stop Aids Now! en/of INT-RAC).

Om partners beter toegang te geven tot fondsen van het Global Fund wordt in een aantal landen samen gewerkt met *International Civil Society Support*, Stop Aids Now! en de *International HIV/AIDS Alliance*.

Bij de programma's van basisvoorzieningen staan hiv en aids expliciet op de agenda. Zo is er verbinding met het basisgezondheidszorgprogramma rond het thema

reproductieve gezondheidszorg en met het onderwijsprogramma binnen Educaids. Ook binnen D&V en DREO zullen de thema's in 2008 steviger verankerd zijn.

De ICCO-alliantie ondersteunt de nationale en internationale lobby voor wereldwijde toegang van kwetsbare groepen tot preventie, zorg en behandeling en voor een gelijkwaardige positie van mensen met hiv. Na een onderzoek en feedback daarop uit Noord en Zuid wordt een lobbyagenda opgesteld voor de periode 2008-2010.

4.4 Gezondheidszorg

De alliantieleden ICCO, Kerk in Actie en Prisma voeren gezamenlijk het deelprogramma gezondheidszorg onderwijs uit, gecoördineerd door Prisma. Het doel van dit deelprogramma is de verbetering van de toegang en kwaliteit van basisgezondheidszorg van de meest kwetsbare groepen in de samenleving. Onze partners bieden diensten in afgelegen en vergeten gebieden, ze werken aan capaciteitsversterking, organisatieontwikkeling of het versterken van lobby & advocacy. De uitdaging blijft om al deze verschillende partnerorganisaties te ondersteunen in hun eigenheid en tegelijkertijd te zoeken naar complementariteit door ze mét andere belanghebbenden in een programma te laten samenwerken.

Keuzes voor landen en/of (sub)regio's

In 2008 werken we aan de verkenning en voorbereiding van programmatisch werken in Ghana, Soedan, Malawi, Cambodja, Haïti, Birma, *Papoea en Oost-Timor* (INDONESIA??) Daarnaast zal in 2008 een verkenning worden gedaan voor Bangladesh en onderzoeken we in India de mogelijkheden tot programmatisch werken op het gebied van seksuele en reproductieve gezondheidszorg en capaciteitsopbouw rondom lokale ziektekostenverzekeringen. In Ghana en Malawi gaan we het programma uitvoeren.

Keuze voor programma's

Thema's waar we ons in de programma's verder in willen specialiseren zijn onder andere het werken met gezondheidskoepels, *human resources* en capaciteitsontwikkeling, seksuele en reproductieve gezondheidszorg, inclusief hiv en aids en ziektekostenverzekeringen. Deze thema's kwamen naar voren bij inventarisaties in de gekozen landen. Ze dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen uit het bedrijfsplan.

Health insurance

Naast de programmatische aanpak zal verder worden gewerkt aan een thematisch traject op 'community health insurance'. In India, Bangladesh, Haïti en Cambodja zal in 2008 capaciteitsopbouw op dit thema plaatsvinden. Na de *partner/stakeholder mapping* zal er lokaal een uitwisseling plaatsvinden met verschillende partners en andere belanghebbenden, zoals bestaande netwerken op dit thema, over *best practices* en haalbaarheidsstudies. In Ghana worden partners ondersteund om aansluiting te vinden bij het National Health Insurance Scheme NHIS. In het Health Insurance traject vindt ook capaciteitsontwikkeling van onze eigen staf plaats en wordt samengewerkt met kennisinstellingen zoals het Instituut Tropische Geneeskunde Antwerpen en de leden van het Health Insurance Platform.

Seksuele en reproductieve gezondheidszorg en rechten

Gezien de alarmerende gezondheidssituatie van moeders en kinderen in vele delen van de wereld is seksuele en reproductieve gezondheidszorg en rechten een belangrijk onderwerp. In Bangladesh, Nepal en Noord-oost-India zal op dit thema, mede in relatie tot hiv en aids, verder worden gegaan met programmaformulering en -voorbereiding. Ook in Noord-India zijn er mogelijkheden om op dit thema programmatisch te werken. In Latijns-Amerika wordt geïnventariseerd hoe er met partners die actief zijn op dit gebied en met partners actief op het gebied van hiv/aids, aan dit thema gewerkt kan worden.

In Franstalig Afrika werkt de alliantie aan het opzetten van conferenties over seksualiteit in de samenleving met wetenschappers, christelijke leiders en vooraanstaande personen op gebied van gezondheidszorg. In de loop van 2008 breiden we dit initiatief uit naar Engelsprekend Afrika.

Human Resources for Health

In vele landen in Afrika is sprake van een Human Resource Crisis in de gezondheidszorg, onder andere doordat personeel omkomt door hiv/aids en tuberculose (medewerkers lopen extra risico's bij infectieziekten), chronische ondervoeding en diarree. Door capaciteitsversterking op het gebied van Human Resources, een consistente set van maatregelen om personeel te kunnen behouden wordt bijgedragen aan een betere kwaliteit en toegang tot gezondheidszorg. Op dit thema wordt onder andere ingezet in Zuid-Soedan.

Gezondheidskoepels

In veel Afrikaanse landen werkt de alliantie samen met christelijke gezondheidskoepels, die soms tot wel 30 à 40% van de aanbieders van gezondheidszorg in een land vertegenwoordigen. Deze koepels vormen een belangrijk insteekpunt voor programmatisch werken omdat zij samenwerken met vele partijen en een duidelijke meerwaarde hebben voor hun leden, zowel op het gebied van capaciteitsontwikkeling als voor de gezamenlijke lobby naar de overheid. In de programma's zullen de koepels veelal centrale spelers zijn. Bekeken wordt of het loont om linking and learning activiteiten tussen de diverse koepels op te zetten.

Overige thema's

Uit de inventarisaties en partnerconsultaties die eind 2007 en begin 2008 worden gehouden, volgt eventueel nog een aanvulling op deze thema's.

Keuze voor partners/alliantieleden

Het eerste jaar is vooral gekeken naar mogelijkheden om programmatisch te werken met partnerorganisaties van ICCO, Kerk in Actie en Prisma. Voor verschillende landen zitten alliantiepartners gezamenlijk in een traject van verkenning en voorbereiding om te kijken hoe activiteiten van partners kunnen bijdragen aan een gezamenlijke doelstelling en er met de partners tot programmaformulering gekomen kan worden.

Omdat niet in alle focuslanden meerdere alliantiepartners actief zijn, wordt ook naar andere *stakeholders* gezocht. Naast de bestaande ICCO-partners zal er in de gekozen landen bovendien worden gezocht naar nieuwe partners die een bijdrage leveren aan de programmadoelstellingen. Daarnaast zoeken we in Nederland partners die toegevoegde waarde kunnen leveren.

Keuze voor interventiestrategieën en rollen

Hoewel de programma's nog volop in ontwikkeling zijn, kunnen we zeggen dat door in te zetten op de gekozen thema's wordt bijgedragen aan alle geformuleerde doelstellingen voor 2010. Hierbij worden de interventiestrategieën per strategie verbonden met de doelstellingen van het bedrijfsplan.

Capaciteitsontwikkeling

Capaciteitsontwikkeling van de alliantiepartners zal worden gerealiseerd door het organiseren van bijeenkomsten en trainingen. In 2008 willen we samenwerkingsmogelijkheden voor technische ondersteuning

voor de gekozen subthema's en voor L&A ondersteuning (WEMOS, WPF, WGNRR, DCDD en eventuele andere fora) verder onderzoeken en vastleggen. Mogelijk zullen daarnaast de leersessies met Cordaid over gezondheidskoepels in 2008 worden voortgezet. Het geplande PSO leertraject over innovatie waaraan zal worden deelgenomen biedt een handreiking om innoverende elementen binnen programma's te kunnen stimuleren. Capaciteitsontwikkeling van de zuidelijke partners is integraal onderdeel van de programma's.

Lobby en advocacy

De ICCO-alliantie bekijkt gezondheidszorg vanuit een rechtenperspectief. Dit betekent dat naast financiering ook lobby en *advocacy* erg belangrijk is. Een position paper over het recht op gezondheid wordt opgesteld. Lobby en *advocacy* zal op twee manieren worden ingestoken. Enerzijds zal er aangesloten worden bij capaciteitsontwikkeling zoals hierboven omschreven. Dit moet tegen het einde van 2008 resulteren in *advocacy*-plannen als vast onderdeel van programmaplannen.

Voor wat betreft lobby en *advocacy* in het Noorden vindt er eind 2007 een *mapping* plaats van onderwerpen die om lobby- en *advocacy* inspanningen vragen van de alliantiepartners. Op basis daarvan zal in 2008 tenminste één lobbythema worden uitgewerkt eventueel in combinatie met een conferentie met presentie van partners en/of academici uit het Zuiden.

Linking & learning

De makelaarsrol krijgt vorm door input te geven en te krijgen uit bestaande en nieuw opgezette initiatieven, met organisaties als DCDD, Share Net en Wemos. Ook werkt de alliantie mee aan het platform Health Policy and Health System Research en Health insurance for the Poor (HIP). Zuidelijke partners wisselen onderling kennis en ervaring uit en via de ICCO-alliantie ook met Nederlandse en internationale expertisecentra.

4.5 Voedselzekerheid

In 2008 vangt na de programmavoorbereiding de uitvoering aan. Naast de programma-activiteiten werkt de alliantie aan capaciteitsontwikkeling rond voedselzekerheid, zowel intern als bij partnerorganisaties in het Zuiden.

Capaciteitsontwikkeling

De volgende onderwerpen komen in de interne thema-



groep aan de orde: recht op voedsel; voedselzekerheid en rurale ontwikkeling, monitoring en evaluatie; lobby, voedselzekerheid en handel. Samen met het kennisplatform voedselzekerheid organiseren we een a twee seminars om kennis op te doen en voedselzekerheid op de agenda te houden. Capaciteitsontwikkeling van de partnerorganisaties wordt geïntegreerd in de programma's.

Latijns-Amerika

In de Andes wordt een de door NUFFIC gefinancierde training afgesloten. In het voorjaar zal worden geëvalueerd hoe de training is verlopen en hoe deze ook toepasbaar is in andere regio's. De training is een goede start voor het uitwisselen en systematiseren van best practices. Verder coördineren we met andere donoren de vele initiatieven in de Andes.

In Haïti versterken we het netwerk voedselzekerheid (ook niet ICCO partners zijn hiervan lid) en wordt een programma voedselzekerheid opgesteld. Dit programma omvat zowel voedselzekerheid, gezondheidszorg als water en sanitatie.

Afrika en Midden-Oosten

West: Na Mali en Benin, wordt gekeken in hoeverre Burkina Faso en Ghana aansluiting kunnen vinden bij programma West-Afrika, dat vanuit Mali gestalte krijgt. Dit grensoverschrijdende programma omvat ook lobby. In Mali zal waterbeheer en drinkwater een belangrijke plek innemen in het programma. In voorgaande jaren zijn goede resultaten behaald met irrigatie en tuinbouw, de resultaten bleken nog beter indien deze gekoppeld werden aan voedingsvoorlichting. In 2008 combineren we dan ook beide activiteiten.

Zuidelijk: In Malawi werken partners al verregaand samen aan capaciteitsontwikkeling. In 2008 ligt de nadruk op aansluiting bij en beïnvloeding van overheidsbeleid, zodat interventies zo duurzaam mogelijk zijn.

Madagaskar: het programma richt zich op het Zuidoosten van Madagaskar. Het programma gaat vooral over landbouw (inclusief opslag in graanbanken) en verhogen van de weerbaarheid tegen seizoensmatige fluctuat-

ties van de voedselvoorziening en klimaatrampen. De bewezen combinatie gezondheidsvoorlichting en drinkwatervoorziening wordt in 2008 voortgezet.

Zuid-Afrika: Na de conferentie eind 2007 wordt een programma Zuid-Afrika geformuleerd, in aansluiting op lokale markten (DREO) en D&V.

Voor een postconflictprogramma in Noord-Oeganda, DR Congo en Zuid-Soedan verkennen we de mogelijkheden van grensoverstijgende activiteiten. Deze liggen op het gebied van *linking and learning*. In alledrie de landen is het zaak de overgang van noodhulp naar structurele verbetering van de voedselzekerheidssituatie te bewerkstelligen. Dit gebeurt samen met de afdeling Humanitaire inzet.

Hoorn van Afrika: In Eritrea is de ruimte voor ngo's zeer beperkt. Via een vernieuwde technische versterking binnen het ministerie van gezondheid wordt het monitoringssysteem verbeterd dat via een aantal indicatoren de voedselsituatie in het land volgt en problemen tijdig signaleert. In Ethiopië vindt een contextanalyse plaats.

Zuid-Azië: in het voorjaar van 2008 wordt het gezamenlijk programma voedselzekerheid definitief geformuleerd. Onderzoek, lobby en leren/ontwikkelen zullen meer gezamenlijk aangepakt worden, bijvoorbeeld met kennisinstituten uit de regio. De thema's landhervorming, traditionele kennis en gewassen, zaadbanken, landbouwmethoden en voeding staan centraal. Daarnaast voert de alliantie verkenningen uit in Birma en Afghanistan.

In 2008 zijn de eerste ervaringen bekend van partners in Bolivia die dan een half jaar hebben gewerkt met een systeem om de impact van dreo-ingrepen op voedselzekerheid te meten. Dit wordt dan gestart in Ethiopië.

Lobby

De lobby rond voedselzekerheid sluit aan op de DREO-lobby, vooral rond de Europese landbouwpolitiek en de nieuwe landbouwwet van de Verenigde Staten. Het recht op voedsel, de relatie tussen landbouwbeleid en voedselsoevereiniteit staan centraal. In samenwerking met FIAN-international werken we aan capaciteitsversterking van lokale partnerorganisaties om het recht op voedsel te monitoren en media en publiek te

mobiliseren om hun overheden aan te spreken indien dit recht wordt geschonden. Met de universiteiten Maastricht en Wageningen werken we conceptuele (juridische) modellen uit die de verantwoordelijkheden van overheden in kaart brengen.

4.6 Water en sanitatie

In 2008 gaat de voorbereiding van programma's integraal waterbeheer door en worden enkele uitgevoerd. Meestal in nauwe samenwerking met het thema voedselzekerheid. In andere gevallen zal integraal watermanagement meer op zichzelf staan, bijvoorbeeld doordat er interessante samenwerkingsmogelijkheden met andere (noordelijke) partners zijn. Om de verschillende deelaspecten en raakvlakken met andere thema's duidelijk in kaart te brengen wordt aan capaciteitsontwikkeling gedaan.

Capaciteitsontwikkeling

In 2008 gaan we in kaart brengen op welke manier onze interventies bijdragen aan onze doelstellingen, door een PME-systeem op te stellen, inclusief trainingen bij partners. Om integrale waterprogramma's beter op te bouwen schoolt ICCO zich in multistakeholder processen. Specifieke aandachtspunten daarbij zijn bestuurlijke decentralisatie, wat vooral in Afrika een rol speelt, en de impact van privatisering op de beschikbaarheid van drinkwater. Over dit laatste thema wordt een onderzoek opgezet samen met de TU Delft. Dwarsverbanden leggen we tussen water en voedselzekerheid, water en D&V (conflictbeheersing, maatschappijopbouw, lokaal bestuur), sanitatie en onderwijs. Voor water als productiefactor (DREO) is een onderzoek gepland naar zoetwatergebruik van Nederlandse bedrijven in het buitenland.

Latijns-Amerika

In Bolivia, Peru en Ecuador zijn verkenningen in uitvoering. Het thema vervuilde mijnbouw in zowel de Andes als Midden-Amerika krijgt prioriteit, vanwege de impact hiervan op de beschikbaarheid van schoon drinkwater. In Midden-Amerika wordt gezocht naar aansluiting bij het bestaande programma rond risicomanagement, waar de waterproblematiek een prominente rol in speelt.

In Haïti ontwikkelen we een programma op water en voedselzekerheid.

In Brazilië richt het beleid zich op het droge Noordoosten waar regenwateropvang een belangrijke bijdrage kan leveren aan de levenswijze van gemeenschappen.

Om de impact van het waterbeleid voor Latijns-Amerika te vergroten worden programma's ontwikkeld in maximaal drie van de vier genoemde gebieden.

Afrika en Midden-Oosten

In Afrika wordt ook in 2008 nog gewerkt aan de ontwikkeling van programma's op lokaal en nationaal niveau.

In zuidelijk Afrika werkt ICCO aan programma opbouw in Madagaskar, Zuid-Afrika en Malawi. Het integraal waterprogramma in Madagaskar – over drinkwater en sanitatie vanuit een multiactorbenadering – wordt gebruikt om te leren van de processen en ervaringen uit te wisselen met partners in andere Franssprekende gebieden. In Zuid-Afrika versterken we gebruikersgroepen en verkennen programmaontwikkeling. Dit laatste geldt ook voor Malawi, waar mogelijkheden worden onderzocht om partnerorganisaties te versterken in hun rol richting de lokale- en centrale overheid.

In Oost-Afrika is ICCO actief in Eritrea, met name gericht op beschikbaarheid van water voor voedselproductie en drinkwatervoorziening gedurende het gehele jaar. Samen met de Belgische organisatie PROTOS, gaat ICCO in Oost-Congo de daar ontstane waterplatforms begeleiden, met de inzet van een lokale deskundige, om van hieruit verder te werken aan programmaontwikkeling. Dit sluit goed aan bij het lopende noodhulpprogramma dat gericht is op drinkwatervoorziening op basisniveau.

In Mali is ICCO in gesprek met PROTOS om de bestaande waterpartners te versterken in hun deelname in stroomgebiedbeheer. Nieuw voor ICCO is de samenwerking met IRC, SIMAVI, SNV, vijf lokale ngo's en drinkwaterbedrijf VITENS rond drinkwatervoorziening in sloppenwijken en kleinere steden in Ghana.

In het Midden-Oosten (Palestijnse gebieden) beperkt de aandacht voor water zich tot één project, vanwege de prioriteit die door ICCO en haar partners gegeven wordt aan democratiseringsprocessen in die regio. Toegang tot water is hierbij een belangrijk thema.

Azië, Europa en Oceanië

In India, Bangladesh, Pakistan en Nepal formuleert de alliantie een gezamenlijk programma voedselzekerheid en water. Onderzoek, lobby en leren en ontwikkelen wordt aangepakt met relevante kennisinstellingen in de regio. Er volgt een onderzoek naar financieringsmogelijkheden voor waterprogramma's in Azië, gefocust op de vier genoemde landen. In de ontwikkeling van het Zuid-Azië programma kiezen we begin 2008 in welke landen we gaan werken en hoe de activiteiten gekoppeld worden aan voedselzekerheid. Het programma wordt datzelfde jaar nog uitgevoerd.

Lobby

2008 is door de Verenigde Naties uitgeroepen tot Internationaal Jaar van de Sanitatie. ICCO richt haar lobby vooral op institutionele sanitatie, binnen scholen, ziekenhuizen en andere instellingen waar sanitatie een belangrijke impact heeft en een voorbeeldfunctie vervult.

Daarnaast voeren we lobby worden rond de impact van open mijnbouw in Latijns-Amerika op de kwaliteit van grond- en drinkwater.



Communicatie, Lobby en Draagvlak

5.1 Inleiding

ICCO zal zich in 2008 nadrukkelijker profileren en positioneren op de Nederlandse markt met draagvlak-, lobby- en fondsenwervingsactiviteiten. ICCO zoekt daarbij de samenwerking met partijen die complementair zijn aan ICCO, die doelstellingen van ICCO ondersteunen en daaraan in materiële of immateriële zin een bijdrage willen leveren. ICCO zal daartoe een duidelijke identiteit, gebaseerd op gemeenschappelijke waarden, uitstralen. Deze identiteit sluit aan bij het gewenste imago van de organisatie.

Doelgroepen waar kansen liggen voor draagvlakvergroting en fondsenwerving zijn: postmoderneren, jongeren en bedrijven/ondernemers/vermogenden. Ook politici, beleidsbeïnvloeders, pers en kerkelijke achterban blijven belangrijk voor draagvlak.

Thematische communicatie en campagnes, lobby en fondsenwerving versterken elkaar in het bereiken van de afzonderlijke en gezamenlijke doelstellingen. Beleid en activiteiten zullen daarom ook in nauw overleg en in afstemming met elkaar worden bepaald. De naam ICCO zal meer dan voorheen herkenbaar terug komen in uitingen. Ook zal worden nagedacht over een duidelijke koppeling van de (*endorsed*) brands aan het corporate 'merk' ICCO.

ICCO is zichtbaar tijdens presentaties, seminars, media-bijeenkomsten. ICCO zal zich in het Noorden minder als financier en meer als partner opstellen en selectief zijn in het financieren van andere organisaties als er onvoldoende mogelijkheden zijn voor profilering van ICCO. We verkennen de mogelijkheden om ICCO meer zichtbaar te maken in/bij de 'endorsed' merken. Deze wijze van werken vergt 'outside in' denken, lef, ondernemerschap en marketingdenken. De in 2007 ingezette focus op een beperkt aantal thema's wordt in 2008 verder doorgevoerd, zowel voor communicatie als voor lobby, Impulsis en Togetherthere.

Draagvlak in Nederland

Draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking betekent geïnformeerd willen zijn en blijven, een positieve atti-

tude hebben en een actieve bijdrage willen leveren aan ontwikkelingssamenwerking in welke vorm dan ook.

Aandachtsgebieden

De werkzaamheden zijn gebaseerd op de drie thema's Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling (DREO), Toegang tot Basisvoorziening (TtB) en Democrativering & Vredesopbouw (D&V). Hierbinnen wordt blijvend aandacht besteed aan de Millennium Development Goals.

Binnen bovengenoemde kaders werken we samen met relevante partijen en/of coalities (nationaal, internationaal) om het effect voor draagvlak te vergroten. Zoals de Coalitie voor Eerlijke Handel, UCP, Jubilee Nederland, Aprudev en WCC.

Campaigning

Voor campaigning hanteren we de volgende definitie: het inzetten van een mix van communicatie- en lobby-middelen en media voor een bepaald onderwerp gericht op verandering van gedrag en het bieden van handelingsperspectief aan het Nederlandse publiek met als uiteindelijk doel beïnvloeding van opinieleiders en politiek.

In 2008 staat de campaigning in het teken van drie themacampagnes. Aansluitend bij de beleidsthema's DREO en TtB wordt een vervolg gegeven aan de campagne 'Aanpakken die handel', waarbij het thema toegang tot water centraal zal staan – in relatie tot handelsverdragen tussen de Europese Unie en bijvoorbeeld Latijns-Amerika. Daarnaast zijn er kleinschalige campagnes op het gebied van *Fair trade*.

Een tweede campagne is 'Fair Climate' (start eind 2007), die zich richt op de kerkelijke achterban, het grote publiek met accent op de 'postmoderneren' en bedrijven. De campagne legt de nadruk op de gevolgen van het klimaat voor mensen in het Zuiden, richt zich daarbij op bewustwording en fondsenwerving en heeft ook reductie van CO₂-uitstoot en compensatie tot doel. Ook fondsenwerving is een onderdeel van de campagne. De lobby rond klimaat richt op een rechtvaardig

post-Kyoto-protocol en een mechanisme waarmee Nederland de ontwikkelingslanden compenseert voor de schade die zij ondervinden van de te hoge uitstoot van rijke landen.

ICCO start een bewustwordings- en solidariteitscampagne met als thema 'sterke vrouwen'. Deze campagne richt zich op de positie van vrouwen in conflictgebieden en hun rol bij de vredesprocessen. ICCO is tegelijk gestart met een lobbytraject rond 'resolutie 1325', de VN Veiligheidsraad resolutie die beoogt de positie van vrouwen bij conflict en wederopbouw te versterken. ICCO wil vooral dat Nederland en de Europese Unie concrete invulling geven aan deze internationale afspraak. Kerk in Actie en ICCO stellen de positie van vergeten vluchtelingen en ontheemden centraal tijdens de 40-dagen campagne, voorjaar 2008. Kerk in Actie en

ICCO werken verder aan de fondsenwervingscampagne '15cent'.

Als onderdeel van de campagnes organiseert de ICCO evenementen, debatten, persreizen, ervaringsreizen. Daarnaast neemt zij in het kader van campagnes deel aan festivals, sponsort zij initiatieven van anderen en voert zij een gericht persbeleid.

5.2 Lobby

De genoemde campagnes sluiten nauw aan bij de lobbyactiviteiten van de alliantie. Deze staan deels beschreven in de programmahoofdstukken. Naast de drie campagnethema's 'klimaat', 'handel, voedselzekerheid en water' en 'vrouwen en conflict' ligt bij het programma DREO het accent in 2008 onder andere op de lobby voor een importverbod voor illegaal hout op Europees niveau. Daarnaast richt de lobby zich op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor D&V gaat aandacht uit naar de positie van mensenrechtenverdedigers en de relatie veiligheid & ontwikkeling.



ICCO steunt partners die te maken hebben met concrete repressie en onveiligheid, en intervenueert bij de Nederlandse of Europese beleidsmakers. Binnen de toenemende aandacht voor de relatie tussen veiligheid en ontwikkeling richt ICCO zich op Disarmament Disintegration and Reintegration-processen, het Nederlandse fragiele statenbeleid en *security* sector reform. Daarbij richten we ons met name op het Midden-Oosten, Indonesië, Soedan en de Grote Merenregio. Deze landen zullen ook in de campagnes als voorbeeldlanden dienen. Mede naar aanleiding van de IOB-evaluatie over beleidsbeïnvloeding door medefinancieringsorganisaties heeft ICCO eind 2007 verdere stappen ten behoeve van kwaliteitsversterking gezet. Deze krijgen follow-up in 2008. Naast de eigen campagnes participeert de ICCO-alliantie in (internationale) campagnes met anderen, waaronder de Global Campaign for Education en Jubilee Nederland (schuldkwijtschelding). Impulsis (particuliere initiatieven) besteedt aandacht aan basisvoorzieningen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

5.3 Doelgroepen

ICCO richt zich – naast de doelgroepen die al door de alliantie worden benaderd – met de gekozen campagne thema's vooral op zogenaamde Postmoderne hedonisten, Kosmopolieten en Postmaterialisten. Dit zijn door bureau Motivaction bedachte doelgroepen. In de communicatie met deze doelgroepen zal ICCO zich ook op de belevingswereld van deze doelgroepen moeten richten en niet alleen op het 'product' van ICCO. Een segment hierbinnen is de doelgroep met een protestants christelijke achtergrond. De doelgroepen worden nader in kaart gebracht door onderzoek en waar nodig wordt gebruik gemaakt van focusgroepen. Het doel is om de achterban te vergroten. Segmenten van de doelgroepen (bijvoorbeeld studenten) worden gericht benaderd met onderwerpen die hen interesseren via de communicatie kanalen die hen ook daadwerkelijk bereiken. Het bieden van een handelingsperspectief



Foto: Corita Corbijn

staat hierbij centraal. Daarnaast zijn (stichtingen van) bedrijven en ondernemers een doelgroep waarop de ICCO-alliantie zich steeds vaker zal richten voor samenwerking op gebied van draagvlak en bewustwording. Externe communicatie met doelgroepen als het kerkelijk publiek worden in samenwerking met Kerk in Actie uitgevoerd. Hierbij heeft Kerk in Actie de 'lead'.

5.4 Samenwerken

Met Kerk in Actie wordt in 2008 ingezet op gezamenlijke (fondsenwervende) activiteiten, zoals de 15-cent-campagne, Fair Climate, 40-dagencampagne. Ook zal er binnen alliantieverband samengewerkt worden op thema's als religie en ontwikkeling. Met andere partijen zoals het MDG-platform, Fairfood en Stop Aids Now! worden initiatieven ontwikkeld en uitgevoerd. De samenwerking wordt ook gezocht met partijen die dezelfde doelgroepen bedienen waardoor het effect op draagvlak groter zal zijn. Voor naamsbekendheid van en vertrouwen in ICCO is het belangrijk om 'mee te liften' op bekende merken zoals Albert Heijn en Philips. Voor draagvlak- en fondsenwervingsdoelstellingen zal C&L meer dan voorheen samenwerken met bedrijven en ondernemers die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid willen invullen door betrokkenheid bij ontwikkelingssamenwerking.

5.5 Interne communicatie

Samen met andere afdelingen van ICCO wordt in 2008 de interne communicatie rond programmatisch werken, co-responsibility en decentralisatie uitgevoerd. De nadruk komt te liggen op transparant en open communiceren over de te nemen stappen binnen het traject en de consequenties die daaruit voortvloeien voor de hele organisatie. In 2008 moet de organisatie meer gericht worden op fondsenwerving. Hierbij hoort een meer zakelijke instelling en het signaleren van marketingkansen. Met de communicatie afdelingen van de alliantie wordt in 2008 overleg gevoerd over gezamenlijke en afzonderlijke draagvlakactiviteiten.

5.6 Corporate communicatie

In 2008 blijft ICCO werken aan het vergroten van haar naamsbekendheid en eigen positionering als ICCO, partner van ondernemende mensen. Bij deze positionering hoort een gericht communicatie- en mediabeleid. Binnen de OS-branche en daarbuiten wordt het debat gevoerd over 'het andere gezicht van OS', decentralisatie en co-responsibility.

5.7 Impulsis

Steeds meer Nederlanders onderhouden zelfstandig relaties met projecten/organisaties in ontwikkelingslanden. Ze richten aparte stichtingen op of doen dit vanuit hun bedrijf, kerk, school, vereniging of club. Zo opereren ze als zelfstandige kleinschalige donoren, die een intensieve relatie onderhouden met een organisatie in een ontwikkelingsland. De sterke betrokkenheid van deze Nederlanders maakt hen tot uitstekende ambassadeurs voor ontwikkelingswerk. Impulsis (het gezamenlijk loket van ICCO, Edukans en Kerk in Actie) ondersteunt hun werk financieel en inhoudelijk. Impulsis heeft in 2008 een actief partnerbestand van 450 organisaties.

Meer dan geld

Naast ondersteuning bij projecten werkt Impulsis aan versterking van de draagvlakvormingsactiviteiten van haar partners in Nederland. Impulsis doet dit door inbreng van expertise over ontwikkelingssamenwerking (zoals kennis van PME) en biedt toegang tot netwerken van de ICCO-alliantie in Zuid én Noord. Centraal staat hierbij de persoonlijke advisering, daarnaast faciliteert en organiseert Impulsis diverse netwerk- en verdiepingsbijeenkomsten. Impulsis vraagt nadrukkelijk een zo groot mogelijke inbreng van haar partners bij de samenstelling van haar product en de vormgeving van haar dienstverlening. Het aantal bijeenkomsten en de frequentie wordt in overleg met (clusters van) partners bepaald.

Doelgroepen en thema's

Impulsis staat open voor iedereen maar richt zich nadrukkelijk op (stichtingen van) bedrijven en ondernemers, kerkelijke groepen, migranten- en jongerenorganisaties. In totaal zal Impulsis in 2008 met 240 partners contracten afsluiten, waaronder 40 met kerkelijke groepen, 25 met (stichtingen van) bedrijven en -ondernemers en 25 migrantenorganisaties. Via Edukans speelt onderwijs een grote rol binnen Impulsis, ruim een derde (80) van de nieuwe projecten in 2008 betreft onderwijsprojecten. Circa 80% van de projecten die Impulsis ondersteunt draait om toegang tot basisvoorzieningen (scholen, water, gezondheidszorg). Daarmee levert Impulsis een bijdrage aan de millenniumdoelstellingen 2 tot en met 5. Gelijkheid van mannen en vrouwen (millenniumdoelstelling 3) is bij alle Impulsis-projecten een aandachtspunt.

Met zowel de groep van Nederlandse bedrijven en ondernemers actief op gebied van OS als voor Neder-

landse organisaties die onderwijsprojecten steunen organiseert Impulsis regelmatig speciale netwerk-bijeenkomsten. Naast onderling kennisuitwisseling wordt hierbij gezocht naar afstemming en aansluiting met het DREO programma en het Onderwijsprogramma van de ICCO-alliantie.

Bedrijven en ondernemers

Impulsis stimuleert en faciliteert (stichtingen van) bedrijven en ondernemers om zich te richten op projecten die in het Zuiden lokaal ondernemerschap bevorderen. Daarbij wordt een beroep gedaan op de kennis en expertise die deze bedrijven en ondernemers met zich meebrengen. De betrokkenheid bij de ontwikkelingsprojecten wordt uitgedragen binnen de bedrijven. Binnen het netwerk van bedrijven en ondernemers, doelstelling voor 2008 is een netwerk van 60 deelnemers, zal Impulsis versterkt inzetten op haar makersrol. Leden van het netwerk zullen met elkaar in contact worden gebracht, maar ook met de programma's van de ICCO-alliantie. Doel is verdieping, inhoudelijke samenwerking en betrokken raken bij programma's van de ICCO-alliantie. Daarnaast ontwikkelen we op maat gemaakte vormen voor samenwerking met bedrijven en vermogenden onder de noemer 'Expert & Invest'. Hier liggen kansen voor de alliantie om de doelstelling van 25% niet-MFS-geld te halen. Een van de voorwaarden is wel dat de organisatie hierop ingericht moet worden en dat een percentage wordt ingehouden ter dekking van de kosten.

Onderwijsprojecten

Onderwijs is een belangrijk thema voor Nederlanders die bij ontwikkelingssamenwerking betrokken zijn. Het is een concreet basisrecht van kinderen waaraan in ontwikkelingslanden nog veel moet gebeuren. De andere Linkis Partners financieren nauwelijks onderwijsprojecten meer. Daardoor is de toestroom van onderwijsinitiatieven naar Impulsis toegenomen en deze zal in 2008 verder toenemen. Samen met Edukans start de fondsenwerving voor onderwijsprojecten van Impulsis-partners. Tegelijkertijd noopt de toename van aanvragen tot het scherper formuleren van inhoudelijk beleid voor Impulsis-projecten. Op het terrein van onderwijs zal steviger worden ingezet op projecten ter bevordering van kwaliteit van onderwijs, zoals het verbeteren van lesmethoden en leermiddelen, maar zeker ook om het verhogen van de relevantie van het onderwijs voor de toekomst die kinderen en jongeren tegemoet gaan. Projecten die zich uitsluitend richten

op bouw van infrastructuur komen niet meer in aanmerking.

Draagvlakversterking

In 2008 informeren we via Impulsis en haar partners een miljoen mensen over verschillende onderwerpen, waaronder de millenniumdoelstellingen. Dit gebeurt via regionale en landelijke pers (doelstelling 500 publicaties), radio en televisie, voorlichting en fondswerving-activiteiten. Dit leidt tot 450.000 donateurs voor de Nederlandse organisaties. Daarnaast informeren we zo'n 500.000 kerkleden over de mogelijkheden om actief te zijn voor projecten in het Zuiden. Directe partners krijgen een e-zine over nieuwe ontwikkelingen. Om het draagvlak bij het Nederlandse publiek te vergroten werken we samen met verschillende partijen van buiten de sector, waaronder dagblad Trouw. De ICCO-alliantie bezoekt jaarlijks 20% van de gefinancierde projecten in het veld, om zicht te houden op de voortgang van de projecten en om terugkoppeling te geven naar de Nederlandse partners (gezamenlijk leren). Ook maakt Impulsis zich sterk om binnen Linkis-verband te investeren in evaluaties en onderzoek naar de effectiviteit van particulier initiatief. Tot slot investeert Impulsis in de ontwikkeling van een voor particulier initiatief geschikt instrument ten behoeve van 'lerend PME'.

Kansen

Er liggen voor Impulsis grote kansen voor een nog steviger plaats op de markt van particuliere initiatieven. Enerzijds is de vraag naar financiering van projecten groot én is er behoefte aan professionele ondersteuning. Anderzijds wil Impulsis een bijdrage leveren aan professionalisering en verduurzaming van de particuliere initiatieven.

Ook kan Impulsis bijdragen aan het behalen van de 25%-norm niet MFS-geld maar dit heeft ook nadelen voor zowel de Impulsis-partners als de (back office van) Impulsis. Omdat het om relatief kleine financieringen gaat wordt de werklast van de administratieve monitoring en verwerking veel groter. Ook vergt dit af- en overeenstemming tussen de betrokken alliantiepartners.

Togetthere

Togetthere is de nieuwe naam van het Internationaal Jongerenprogramma, dat de verbindende schakel is in innovatieve samenwerkingsrelaties, met jongeren als doelgroep. Jongeren blijven de doelgroep, maar steeds



vaker via andere partijen. We werken samen met bedrijven, kerken, onderwijsinstellingen en jongeren- (organisaties). Individuele jongereninzetten nemen op termijn af.

Het jongerenwerk sluit aan bij thema's en programma's van ICCO en Kerk in Actie, zoals de geplande jongerenreis die past bij het Klimaatplan, en bij de partners, zoals in het Marco Polo project met de Fontys Hogeschool. Samenwerkingspartners brengen vaker eigen middelen in.

Togetthere werkt samen met andere programma's van de ICCO-alliantie met jongeren als doelgroep, zoals Impulsis, JOP, Happy Gift, Share People, Edukans en Interactief:

- benutten van de expertise van Togetthere op het gebied van voorbereiding en evaluatie van groepsreizen in de advisering van plaatselijke kerken die een jongerenuitwisseling willen organiseren.
- samen met Happy Gift projecten en thema's van ICCO en Kerk in Actie onder de aandacht brengen van studenten en fondsen werven voor deze projecten.

In het Zuiden zullen kennisinstituten en bedrijven steeds vaker onderdeel uitmaken van partnernet-

werken. Daarin zullen ook jonge mensen participeren, zoals studenten. Nieuwe mogelijkheden voor verbindingen en tussen jongeren dienen zich aan. Tezamen met de continuering van de reguliere programma's van Volunteer (voorheen Diaconaal Jaar), Group (voorheen Factor 10) en Professional betekent dit een groeiend bereik onder de jongerendoelgroep in de leeftijd van 16-32 jaar. Voor het Volunteer-programma en het Group-programma voorzien we verdere groei. Het Professional-programma is stabiel.

Togetthere hecht groot belang aan de ondersteuning van een netwerk van eerder uitgezonden jongeren. We stimuleren ze om zich georganiseerd in te blijven zetten voor draagvlakversterking in Nederland. In 2008 start Togetthere, samen met Edukans, een pilot voor deze jongeren met als doel te komen tot regionale jongerengroepen. Deze groepen zijn zoveel mogelijk zelfsturend maar zullen ondersteund worden door Togetthere en Edukans. Een ander doel is de opbouw van een internationaal jongeren-netwerk met jongeren in Europa en het Zuiden. ICCO ondersteunt eigen initiatieven van deze jongeren en stimuleert hen te participeren in activiteiten van ICCO en Kerk in Actie en Edukans.

Capaciteitsontwikkeling

De ICCO-alliantie wil een lerende organisatie zijn. Daarom werkt ze aan leren, innoveren en kwaliteitsverbetering. Dit heeft gevolgen voor de gehele organisatie. ICCO-werknemers moeten leren gaan zien als een essentiële en noodzakelijke vaardigheid om hun werk continue te verbeteren. De ICCO-organisatie gaat kennis en ervaringen systematiseren en uitwisselen om zo haar uitgangspunten en werkwijzen te toetsen aan de praktijk en te verbeteren. Voor het programmatisch werken met partners en hun coalities betekent het kennis en ervaringen in de verschillende regio's, landen en thema's systematiseren, uitwisselen en verder ontwikkelen. Het bewustzijn dat levenslang leren nodig is om als organisatie in een steeds veranderende omgeving te kunnen presteren, maar ook om als individu in die organisatie te kunnen functioneren, is hierbij van strategisch belang. De organisatieveranderingen die zijn doorgevoerd begin 2007 ondersteunen de uitgangspunten van 'Lerende Organisatie'. In de ICCO-alliantie regisseren afdelingen P&O en R&D dit leren en ontwikkelen.

Voor de concretisering en monitoring van het concept 'Lerende Organisatie' is gekozen voor het model van Bruce Britton (Intrac), waarbij tweemaaljaarlijks voortgang op de verschillende organisatieaspecten zal worden gemeten. Op grond van de resultaten wordt een plan opgesteld. Britton stelt dat 'creating a supportive culture' de belangrijkste voorwaarde is om te komen tot een werkelijk 'Lerende Organisatie'. Op basis van dit model is binnen de alliantie een nulmeting uitgevoerd.

In het model worden acht verschillende karakteristieken onderscheiden waarop in 2008 verschillende acties worden ondernomen.

1. Creating a supportive culture

Er is ruimte en tijd om te leren en te experimenteren, mensen voelen zich vrij om te onderzoeken en te bevragen. Ondernemerschap wordt gestimuleerd en mensen mogen leren van hun 'fouten'. Leidinggevend en het goede voorbeeld.

2. Gathering internal experience

Leren is niet alleen gericht op kennisvergaring, maar ook op kennis produceren, verspreiden en vermeerderen. ICCO zet in op het expliciet maken van impliciete kennis. Leren is ingebouwd in bestaande systemen en structuren als PME, Programmatische Werken, vergaderingen en beoordelingssystematiek.

3. Accessing external learning

Mensen leggen vanuit ICCO verbindingen met andere kennishouders, leernetwerken, partners, donoren en anderen. Iedereen deelt verworven relevante kennis en informatie.

4. Communication system

Informatie stroomt vloeiend door de hele organisatie. 'Lessons learned' zijn makkelijk toegankelijk. Staf is getraind om eigen kennis te verspreiden.

5. Mechanisms for drawing conclusions

Lessen trekken uit ervaringen is zaak van iedereen. Monitoring- en evaluatierapporten en reisverslagen worden altijd gecheckt op 'lessons learned' en deze worden toegepast.

6. Developing an organisational memory

Oude documenten, ervaringen en inzichten zijn goed toegankelijk en spelen een rol bij nieuwe zaken zoals beleidsontwikkeling, werkpraktijk, inwerkprogramma's, programma ontwikkeling. De organisatie is niet kwetsbaar door vertrek van medewerkers, documenten zijn eenvoudig terug te vinden en processen goed gedocumenteerd.

7. Integrating learning into strategy and policy

Beleidsontwikkeling is georganiseerd als een bewust leerproces vanuit verschillende lagen van de organisatie. Onderzoek draagt bij aan innovatie, beleidsvorming en strategiebeoordeling.

8. Applying the learning

'Lessons learned' zijn toegankelijk gemaakt, worden gedeeld en gepubliceerd. Kennis is bekend, wordt toe-

gepast, en kan op grotere schaal worden ingezet.

In 2007 is een begin gemaakt met de inrichting van ICCO en de alliantie om het programma capaciteitsontwikkeling goed te kunnen uitvoeren. Tijdens consultaties met partners – met name in het licht van programatisch werken – zijn behoeftes op het gebied van capaciteitsontwikkeling in kaart gebracht en trajecten uitgezet om hieraan te werken. Binnen de ICCO-alliantie zijn nieuwe functies gecreëerd, zoals die van ‘learning facilitator’ en onderzoeker, om de systematisering en uitwisseling van kennis en ervaringen intern maar vooral ook met partners verder vorm te geven. Het documentatiecentrum zal in 2008 worden gedigitaliseerd en geïntegreerd in de leernetwerken die intern in de ICCO-alliantie en extern met partners en kennisinstellingen zijn opgezet.

Om de leernetwerken goed te laten functioneren wordt in 2008 verder gewerkt aan zowel de ‘software’ als de ‘hardware’. Het eerste behelst het proces van kennis delen zoals beschreven in de acht punten van Britton. De hardware heeft betrekking op de instrumenten en werkwijzen die de ICCO-alliantie hanteert, zoals D-groups, wiki’s en andere.

Het programma capaciteitsontwikkeling zal in 2008 gebruik maken van de volgende diensten.

I/C Consult – de adviesdienst die ICCO samen met Cordaid heeft opgezet. I/C ondersteunt *organisational en*

institutional development. Adviseurs wordt in 2008 ingezet bij de opbouw van alliantieprogramma’s in het Zuiden.

Uitzendingen – met fondsen van PSO en particuliere fondsen van de ICCO-alliantie worden mensen voor kortere of langere tijd uitgezonden. In toenemende mate om bijvoorbeeld de makelaarsrol te vervullen in de opbouw van programma’s of om trajecten van capaciteitsontwikkeling te coördineren.

Universiteiten en kennisinstellingen – de ICCO-alliantie werkt vaak samen met universiteiten en kennisinstellingen. Dat gebeurt op het terrein van evaluatie en onderzoek maar ook bij de ontwikkeling van beleid (landproblematiek in zuidelijk Afrika) of producten (de ketenbenadering in DREO). In 2008 gaat de ICCO-alliantie meer samenwerken met zuidelijke kennisinstellingen.

Leernetwerken – naast de eigen intern opgezette leernetwerken, participeert ICCO in leernetwerken of trajecten met anderen. Voorbeelden daarvan zijn het kwaliteitshuis van Partos, de leertrajecten van PSO en het onderwijsplatform dat samen met andere organisaties en DGIS is opgezet.

Consultants – ook in 2008 zal de ICCO-alliantie (spaarzaam) gebruik maken van consultants in trajecten van capaciteitsontwikkeling. Steeds vaker zetten we zuidelijke consultants en *resource persons* in.

Humanitaire Inzet

In 2007 zijn goede vorderingen gemaakt in het verbinden van het hoofdprogramma humanitaire inzet met het werk binnen de hoofdprogramma's D&V, TtB en DREO. In 2008 moet deze integratie verder plaatsvinden binnen de hele reorganisatie.

7.1 Achterban

Er is een pilot fondsenwerving gestart, die de band met de achterban moet versterken. Het profiel van Noodhulp is in de organisatie duidelijk groeiende, na een dalende lijn de afgelopen zes jaar. Uit de pilot volgt een systeem voor effectievere communicatie met de achterban over noodhulpzaken, vooral rond kleinere en middelgrote rampen. Dit moet leiden tot verhoging van inkomsten voor noodhulp (20 % meer is begroot gedurende de bedrijfsplanperiode).

7.2 Noodhulp

Het direct reageren op acute noodsituaties in de wereld gaat in de nieuwe opzet beduidend sneller en beter, zowel naar de doelgroep als naar de achterban en media. We werken aan een snellere en meer daadkrachtige noodhulp. Binnen de nieuwe administratieve setting (eind 2007) krijgt dit vorm. ACT international (www.act-intl.org) is ons referentienetwerk voor Noodhulp. Een pilot is gesteund om de capaciteitsontwikkeling rond noodhulp in de vorm van co-responsibility en decentralisatie vorm te geven. In 2008 wordt dit project opgestart. Verder wordt met ACT de *downward accountability* vergroot: als slachtoffers zelf inspraak hebben is de kans veel groter dat de hulp hen effectief en efficiënt helpt. We maken gebruik van ervaringen van www.hapinternational.org.

Met ACT international werken we aan het programma capaciteitsontwikkeling. Actieve financiële en inhoudelijke steun van ons is voorzien. Het onderwerp meer verantwoordelijkheid naar en van de doelgroep in de noodhulp in ACT wordt opgenomen met andere donoren in ACT-verband. Het is belangrijk om te werken aan fondswerving overzee.

7.3 Rehabilitatie

Voor grote noodhulpacties en de daarop volgende rehabilitatie is een structuur uitgedacht. Bij grote rampen, waarbij snelle noodhulp, goede rehabilitatie, goede verantwoording naar gevers en ontvangers, geïntegreerd risicomanagement en goede voorlichting/fondsenwerving hand in hand moeten gaan, wordt een Operationeel Team Disaster Response (OTDR) opgezet. Dit is verantwoordelijk voor de behandeling van de ramp. De grote rehabilitatieactiviteiten met SHO-gelden zijn onder één aansturing gebracht. Dit heeft het afbreukrisico voor deze acties met hoog publiek profiel beduidend teruggebracht en de kwaliteit van uitvoering verbeterd. De samenwerking met de financiële afdelingen in de beide organisaties is beduidend verbeterd. In 2008 ronden we de grote Tsunami Actie financieel en inhoudelijk af. Na uitvoerige discussie is besloten het lidmaatschap van de SHO te continueren. Als één van de grote medefinancieringsorganisaties zullen Kerk in Actie en ICCO het lidmaatschap inzetten voor een adequate reactie op zeer grote rampen. Om het lidmaatschap effectiever te maken zal de inzet erop gericht zijn dat in de SHO verdeelsleutels recht wordt gedaan aan de grote achterban van Kerk in Actie. De organisaties leveren een bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van het SHO-werk. Volgend jaar hebben 25000 mensen onmiddellijke toegang tot adequate noodhulp en zelfredzaamheid van gemeenschappen vóór en na rampen, met aandacht voor gender-specifieke behoeften. Zeker zeven partners/netwerken maken gebruik van internationale standaarden (zoals Code of Conduct voor noodhulporganisaties en SPHERE-standaarden).

7.4 Risicomanagement

Het risicomanagement – bedoeld om goed voorbereid te zijn bij rampen – is in de regio's Azië en Latijns-Amerika verder ontwikkeld dan in Afrika. Er wordt samen met partners gewerkt aan beleidsontwikkeling in huis. Het pilot project Community-Based Disaster Risk Management en leertraject in Afghanistan en Indonesië zetten we voort samen met universiteit Wageningen (www.wur.nl).

De lijst landen waar risicomanagement wordt uitgevoerd is in het begin van het jaar geheel ge-update aan de hand van een *risicomapping* wereldwijd die is opgesteld met input van de afdelingen en is gecoördineerd vanuit de unit rampenmanagement. Capaciteitsontwikkeling huis en bij partners wordt doorgezet. In 2008 werken 15 partnerorganisaties in 6 landen met de strategie van risicomanagement.

7.5 Lobby

We lobbyen via VOICE (www.ngovoice.org) en zijn in 2007 lid geworden van ICVA (www.icva.ch) om deze lobby verder vorm te geven. Deze netwerken zijn nuttig voor de geplande protectielobby in Colombia en Afghanistan. De lobby op het gebied van risicomanagement

vindt plaats op Europees niveau via VOICE en in Nederland op nationaal niveau. Binnen Aprovech wordt onderzocht in hoeverre een lobby rond Tsjetsjenië mogelijk en zinvol is. Aandacht voor de bescherming van intern ontheemden is er onder andere in de campagne 'vergeten worden is ook een ramp', die ICCO en Kerk in Actie voeren in de 40-dagentijd. Ook is er met VOICE en het landelijk platform DRR een lobby voor Hyogo, een raamwerk dat beoogt preventieactiviteiten op allerlei niveau's in beleidsplannen te krijgen. Doelstelling: twee partnernetwerken krijgen risicomanagement op de politieke agenda. Twee lobby-initiatieven op het terrein van *frameworks of protection*. Een initiatief beland op de agenda van politieke leiders.



Vernieuwing

In 2008 zetten we de vernieuwing van onze werkwijze voort. ICCO wil meer maatwerk en meer eigenaarschap, duurzamer en meer zelf gedragen ontwikkeling voor en door gemarginaliseerde groepen in de wereld. Daartoe gaan we werken met regionale raden (met een eigen werkapparaat voor functies als identificatie/ontwikkeling van initiatieven, toewijzing van middelen, begeleiding) en een nieuw bestuursmodel.

De belangrijkste effecten, die vanaf 2011 te zien zijn: toegenomen gelijkwaardigheid, gedeelde verantwoordelijkheid, verminderde donongerichtheid, toegenomen samenwerking en een effectiever beleid. Op basis van systematisch onderzoek zullen we vaststellen of we deze effecten ook behalen.

De invoering gebeurt in twee stappen:

Stap 1: opbouw van de regionale raad en het uitwerken van de regionale werkorganisatie. Deze activiteiten worden uitgevoerd voor medio 2008.

Stap 2: de regionale raad en de regionale werkorganisatie functioneren zoals beoogd (inclusief programmatisch werken).

Het invoeringsproces wordt samen met een externe onderzoeksinstelling nauwkeurig gemonitord en geëvalueerd. Een eerste rapportage over de invoering wordt in het tweede kwartaal van 2008 opgeleverd aan het bestuur. Zo zijn de pilots bij te sturen (2008) en kunnen we lessen trekken met het oog op de besluitvorming van het bestuur voor fase 3.

Conform het goedgekeurde bedrijfsplan startten we in 2007 met fase 1, de 'ontwerpfase'. Samen met de ICCO-staf en een Internationale Advies Groep zijn plannen uitgewerkt, is overleg gevoerd met partners en adviseurs in drie pilotregio's, de bestuurlijke inrichting gespecificeerd, een concreet plan van aanpak opgesteld voor een procesmatige implementatie van fase 2. In tegenstelling tot de aanvankelijke plannen start fase 3 niet eind 2008, maar halverwege 2009. Zo kunnen we in fase 2 beter de gevolgen in de verschillende pilotregio's in kaart brengen en de ervaringen verwerken in

de plannen voor fase 3.

In 2008 volgen eerst drie experimenten in Centraal Amerika en Haïti, Zuid-Azië en West-Afrika. De invoering start zo snel mogelijk met de werving van Regionale Proces Coördinatoren. In Centraal-Azië start nog een vierde pilot, samen met drie oecumenische zusterorganisaties. Een al lopende proef wordt daar uitgebreid met de co-responsibility plannen.

In de vier experimenten van 2008 zijn de voorbereidingen voor de regionale werkorganisaties (registratie, ontwerp inrichting) gereed.

Deze regionale pilots zijn een oefening voor de invulling van de nieuwe werkorganisaties in het Zuiden. We zullen ervaren welke functies en verantwoordelijkheden zijn over te dragen en welke niet. Na 2008 verwachten we ook te kunnen beoordelen of we de planning kunnen blijven volgen (en of het schrijven van het bedrijfsplan 2011-2014 in de nieuwe organisatiestructuur kan plaatsvinden).

De beoogde resultaten per 2008

De regionale raad is samengesteld conform de afspraken en benoemd door directie en bestuur. Tenminste zeven leden nemen deel aan bijeenkomsten, geven advies over het huidige ICCO-beleid en werken mee aan een regionaal strategisch plan. De inrichting van de regionale werkorganisatie is goedgekeurd. De kosten van de werkorganisatie zijn binnen de gestelde grenzen van 12,5%. De werkorganisatie is naar behoren geregistreerd en voert de gestelde taken uit. Er is voor elke gedecentraliseerde werkorganisatie een formatieplaatstenplan en begroting vastgesteld.

We zijn ons bewust van mogelijk risico's (zoals kostenoverschrijding, eilandencultuur of koninkrijkjes), maar daarom beginnen we juist met pilots. Het is zaak goed te evalueren en voldoende tijd te nemen. De eerste evaluatieronde is uitgevoerd en een tweede (voor de eerste helft van 2009) is in voorbereiding.



Foto: Pilgrimm_Pictures

Ook voeren we in 2008 een nieuw bestuursmodel in, waarbij een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht worden ingesteld. De Raad van Bestuur wordt het volledig handelingsbevoegde orgaan, benoemd door de Raad van Toezicht. Deze houdt overigens in grote lijnen toezicht op de strategisch belangrijke besluiten van de Raad van Bestuur (strategische (jaar)plannen, financiële en inhoudelijke verslagen). De inrichting van het model gebeurt conform de richtlijnen van de Code Wijffels.

Het ontwerp van de hoofdlijnen van de inrichting van de nieuwe werkorganisatie is gereed, bestaande uit: herinrichting van de huidige organisatie en een voorstel voor een vernieuwde aanpak in Nederland. Het uitgangspunt is daarbij luidt: wat gedecentraliseerd kan worden, wordt gedecentraliseerd.

Een studie met groeimogelijkheden in Nederland (bijvoorbeeld in lobby, of particuliere initiatieven) wordt gepresenteerd aan de stuurgroep en het bestuur. Het ontwerp geeft duidelijkheid over de personele consequenties. De financiën zijn doorgerekend. De directie spant zich maximaal in om gedwongen

ontslagen te voorkomen. Ook ronden we een voorstel af voor de inrichting van de ICT omgeving in de gedecentraliseerde structuur. Om binding en coherentie in de organisatie te bewerkstelligen (ook de decentrale organisaties), stelt het bestuur in 2008 een nota 'identiteit en kernwaarden' vast. Dit stuk wordt aangepast door staf en regionale raden en vervolgens onderschreven. Er is een heldere M&E- en leersystematiek ontwikkeld voor de uitvoering van programmatisch werken, decentralisatie en gedeelde verantwoordelijkheid.

Monitoring, evaluatie en onderzoek

In 2008 gaat de aandacht van de PME-unit uit naar het verder consolideren van het managementinformatiesysteem (MIS) van de alliantie, het ontwerpen van een PME-systematiek voor de decentrale organisatie en de evaluatieagenda voor 2008.

9.1 Management informatiesysteem van de alliantie

In 2007 heeft de ICCO-alliantie voor het eerst gewerkt met een monitoringsprotocol om de gezamenlijke programma's van de alliantie te monitoren. In een bijlage bij het jaarplan zijn veranderingen op het monitoringprotocol aangegeven. Omdat de alliantieleden ieder een eigen MIS hebben, is het in 2008 van belang om op basis van de eerste werkervaringen met het protocol de onderliggende systematiek te stroomlijnen. Dit gebeurt door overleg op niveau van de ICCO-alliantie na de analyse van iedere trimesterrapportage. Ook sturen we in dat overleg de voortgang van de beleidsuitvoering en begint het leren op basis van resultaten.

9.2 Monitoring van programma's en organisaties in het Zuiden

In 2008 meten we voor het eerst de voortgang van de sleutelindicatoren op de verschillende resultaatniveaus (input, output, outcome, effect, duurzaamheid). Nog niet alle projecten zullen zijn ondergebracht in programma's. De rapportage in het jaarverslag 2007 is een toets of er samenhang is in de gehanteerde systematiek waarbij sleutelindicatoren (bedrijfsplan), de programma-indicatoren (subregionale of nationale programma's) en de resultaatsafspraken (contractafspraken partnerorganisaties) in elkaars verlengde liggen. En of er op basis van de toelichtingen een geaggregeerde analyse mogelijk is en analyse op de verschillende resultaten niveaus. We zullen trainingen houden voor relatiebeheerders en medewerkers van de alliantie om de gewenste kwaliteit van de invoering in het MIS op peil te houden. De eerste analyses van de scores gegeven aan de voortgang van de resultaten op alle resultaatniveaus (input, output, outcome, effect en duurzaamheid) bepalen of aanvullende trainingen nodig zijn in het gebruik van het scoresysteem.

De alliantie zal het gebruik van de organisatiescan – een methode om de organisatorische capaciteit van een partnerorganisatie in kaart te brengen – verder doorvoeren. Blijken zal of de gebruikte methodologie die gebaseerd is op de IC-scan aanpassingen dan wel verdere ondersteuning in het gebruik behoeft. I/C consult vertaalt de door haar ontwikkelde scan naar andere organisatietypen (zoals netwerken). De ICCO-alliantie onderneemt actie als de gegevensverzameling ontoereikend blijkt om uitspraken over voortgang op resultaatniveau te doen. We maken de laatste aanpassingen in het interne instrumentarium voor het primaire proces.

Monitoring in een decentrale organisatie

Als de eerste decentralisatiepilots starten (in Midden-Amerika, West-Afrika en Bangladesh) ontwikkelen we een bij een gedecentraliseerde organisatie passend MIS. Hierbij maakt ICCO gebruik van leerervaringen van andere ontwikkelingsorganisaties die op decentrale wijze werken (zoals Hivos, SNV, Christian Aid).

9.3 Evaluatieagenda 2008

De externe referentiegroep onderzoek, bestaande uit onafhankelijke experts van verschillende (universitaire en adviserende) vakgebieden, toetst de kwaliteit van onderzoek en evaluatie en draagt nieuwe ideeën aan. In 2008 zullen ook de voor evaluatie verantwoordelijke medewerkers van de alliantieleden worden uitgenodigd.

De evaluaties voor 2008 sluiten aan bij de evaluatieagenda van het voorgaande jaar. Dit betekent dat de twee evaluaties in Partos-verband (met als thema's Conflicttransformatie en Microfinance) worden afgerond. In Partos-verband houden we hierover leerbijeenkomsten. Nieuwe Partos-evaluaties gaan van start over geweld tegen vrouwen en een over inheemse volken. ICCO sluit de in 2007 afgeronde TVET-evaluatie (die ze samen met Woord en Daad en Edukans uitvoerde) af met een workshop. Op de agenda staan een evaluatie op het terrein van Toegang tot Basisvoorzieningen (met onderwerpen op de programma's van voedselzekerheid of gezondheidszorg) en een programma-evaluatie over een lobbythema, waarbij de ervaringen met de metho-

dologie van de evaluatie naar beleidsbeïnvloeding van het IOB meegenomen worden, of over leren van project-evaluaties. Voor het programma Humanitaire inzet staan twee evaluaties gepland: een End Term Review van het Zuid-Azië Aardbevingsprogramma en een Mid Termevaluatie van het Pakistan-programma. De PME-unit zal op basis van de beschikbare rapportage een synthese maken van de aanbevelingen en geleerde lessen. Op basis hiervan passen we het evaluatiebeleid voor rampenmanagement mogelijk aan. Samen met Prisma, Woord en Daad, AMIDST en de Tamale Universiteit (Ghana) start ICCO een meerjarig impactonderzoek (looptijd 2008-2012), waarbij het vast-

stellen van lokale ontwikkeling vanuit het perspectief van de doelgroepen centraal staat. Ook volgen evaluaties over ICCO's eigen geplande vernieuwingen. En ten slotte komt er een einde aan het ECSAD-onderzoek naar internationale waardeketens, samen met de universiteiten van Rotterdam (RSM), Amsterdam (UvA), Maastricht en Nijenrode (EIBE). In de derde fase ligt de nadruk op het verder aanpassen en doorontwikkelen van de Rough Guide. De opgedane kennis wordt verspreid via externe lezingen en workshops en door presentatie van de *guide* tijdens regionale bijeenkomsten.

Interne organisatie

Om de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren, is een professionele en flexibele interne organisatie vereist. De afdelingen K&C, Financiën, P&O, ICT en Archief leveren hier een specifieke bijdrage aan. De belangrijkste activiteiten voor 2008 volgen uit het nieuwe bedrijfsplan en zijn deels een vervolg op 2007.

10.1 Informatievoorziening

In verband met de gewijzigde informatiebehoefte naar aanleiding van het nieuwe bedrijfsplan, is in 2007 de overgang naar een nieuw standaard ERP systeem (MS Dynamics AX) succesvol voltooid. Dit jaar zullen de gewijzigde werkprocessen als gevolg van het programmatisch werken en het systeem verder worden ontwikkeld. Tevens zal tijdregistratie worden ingevoerd. Een deel van het fysieke archief zal worden gedigitaliseerd.

Op basis van het vorig jaar vastgestelde meerjaren beleidsplan ICT, zal het jaarplan verder worden geconcretiseerd. Het wijziging- en incidentbeheer door Topdesk zal samen met DO PKN uitgebouwd worden. Licentimanagement en beheersing van opslagcapaciteit van documenten zijn de kern voor dit jaar. Met DO PKN voeren we een calamiteitenplan ICT apparatuur en systemen in. Bij de ontwikkeling en toepassing van web2-toepassingen voor inter-, extra- en intranet biedt ICT technische ondersteuning en coördinatie in de vorm van een nieuwe specialistische functie. In overleg en samenwerking met de alliantiepartners ontwikkelen we voor de vier decentrale pilots de administratie, organisatie, informatievoorziening en de technische ondersteuning voor kantoorautomatisering.

10.2 Financiën

De afdeling financiën wordt heringericht om het programmatisch werken en MS Dynamics te ondersteunen. Door de invoering van MS Dynamics worden rapportages inzichtelijker, werkzaamheden efficiënter uitgevoerd en de afstemming tussen alliantiepartners eenvoudiger. De rol van penvoerder is zo effectiever en efficiënter uit te voeren. De integratie van de financiële werkzaamheden van Kerk in Actie en ICCO zal administratief verder worden doorgevoerd. De verandering van werken

met voornamelijk papieren documenten naar een grotendeels digitale omgeving, heeft een grote impact op de manier van werken en controle van gegevens. In 2008 krijgt het overleg tussen de accountants van de alliantieleden vorm en deze zullen aanbevelingen opleveren voor de samenwerking en gezamenlijke rapportage.

In 2008 behalen we het CBF-keurmerk. Vanaf de jaarrekening 2007 vormt verslaggevingrichtlijn 650 (voor fondsenwervende instellingen) de basis voor de externe verslaglegging.

10.3 Uitzendingen

Ondanks de daling van PSO-gelden en door de verdere ontwikkeling van ProCoDe zal het aantal uitgezonden medewerkers op ICCO-contract verder stijgen. Tevens wordt een sterke stijging van Zuid-Zuid inzetten verwacht.

10.4 Veiligheid

Het in 2007 gevoerde, verbeterde veiligheidsbeleid zal in 2008 verder verdiept en kwalitatief verbeterd worden, op basis van nieuwe en andere inzichten, zoals voortvloeiend uit de vele trainingen van medewerkers en leidinggevenden en externe contacten met de Nederlandse, Europese en ACT-netwerken, en de in voorgaande jaren opgedane ervaringen.

10.5 Programmatisch werken, co-responsibility en decentralisatie

ICCO staat aan de vooravond van een andere aanpak van armoedebestrijding en wil transformeren tot een meer flexibele, gedecentraliseerde organisatie, die verantwoordelijkheid deelt met haar *stakeholders* en adequaat reageert op uiteenlopende, snel veranderende en complexe omgevingseisen. Voor de ontwikkeling van de organisatie en haar (leidinggevende) medewerkers wordt een scholingsprogramma – op maat – opgezet. Bij de toekomstige werkwijze van het nieuwe ICCO horen andere attitudes en competenties. Vanuit de gedachte dat de organisatie een middel is om haar doelen te bereiken, is de vernieuwde uitvoering, reden om de het besturingsmodel te herijken. Onder het

model voor besturing wordt verstaan de filosofie, de missie en visie op uitvoering van het primair proces, visie op medewerkers en visie op organiseren. Deze filosofie bevat de ontwerpeisen voor de het organisatieontwerp: de structuur, de systemen en de competenties van de leidinggevenden. Filosofie en ontwerp vormen samen het besturingsmodel. De (top)structuur van ICCO zal de komende jaren veranderen. Daarin past de huidige discussie over de overgang naar een Raad van Toezicht model (zie hoofdstuk 8). In de loop van 2008 voert ICCO dit model in.

Programmatisch werken

De ontwikkeling van functies binnen de programmatische werkwijze en heringerichte organisatie en het uitbouwen van de vier strategische rollen (strategisch financier, makelaar, capaciteitsontwikkelaar en draagvlak en lobby) zal verder ondersteund en uitgewerkt worden in cultuur, ontwikkeling en competenties.

Co-responsibility

Anticiperen op de eisen die een decentrale werkorganisatie stelt, door het aanpassen van het kwaliteitssysteem, de infrastructuur van informatievoorziening en beveiliging.

De benodigde competenties zullen worden vastgesteld, de huidige kwaliteiten geïnventariseerd en maatregelen vastgesteld en uitgevoerd benodigd om gewenste situatie te bereiken. Strategische personeelsplanning zal worden uitgevoerd en de benodigde mobiliteit gestimuleerd en eventueel wordt een benodigd loopbaancentrum opgericht. Ook de vestigingseisen, verschuiving van taken en functies, werving van personeel in het buitenland en bijbehorende arbeidsvoorwaarden en HR-instrumenten worden ontwikkeld. Meertaligheid van de organisatie wordt voorbereid.

Ontwerpen van een (de)centrale werkorganisatie, die past bij de omgevingsanalyse, opvattingen over efficiëntie en effectiviteit van organiseren, en aansluit bij de vernieuwde inzichten over armoedebestrijding. Een bijgestelde besturingsfilosofie vormt de basis voor dit ontwerp. Ook de personele gevolgen van een gewijzigd organisatieontwerp zullen worden geconcretiseerd. Naast een voorziene krimp in de traditioneel noordelijke activiteiten, doen zich ook kansen voor groei voor, zowel in huidige (noodhulp) als in nieuwe activiteiten. De mogelijkheden van nieuwe opdrachten die wij kunnen oppakken in de Nederlandse/Europese omgeving worden onderzocht. De kosten van de werkorganisatie

zijn binnen de gestelde grenzen van 12,5%: de bovengrens voor de organisatie als geheel. De werkorganisatie is naar behoren geregistreerd. De stafbezetting kan op korte termijn gerealiseerd worden. De werkorganisatie kan rekenen op ruime back-up services vanuit het kantoor in Utrecht.

Kennismanagement/lerende organisatie

Vanuit onze visie op een lerende organisatie zal in 2008 aandacht zijn voor kennisproductiviteit, expliciet leren, individueel en collectief leren, resultaatgericht leren, een positief leerklimaat en diverse instrumenten en leerinterventies en de evaluatie daarvan.

Ook is aandacht voor de ontwikkeling van competenties voor programmatisch werken, ontwikkeling van de nieuwe rollen en functies (management, programma-coördinatoren). In samenwerking met R&D zullen verder technische systemen voor kennismanagement worden ontwikkeld. Een creatief en inspirerend curriculum / modules en een plan van uitvoering wordt uitgewerkt om met ingang van 2008 de medewerkers in de gelegenheid te stellen een goed beeld te krijgen van de toekomstige organisatie en met name wat de verwachte meerwaarden zijn die onze nieuwe organisatie zal kunnen opleveren. Daarbij zal ruime aandacht besteed worden aan de veranderende context waarin wij werken en de verschillende plannen en projecten die in het kader van de transitie een rol spelen. Tevens wordt in het kader van de toerusting expliciet ook aandacht besteed aan het onderwerp: 'werknemer zijn in een organisatie in transitie'. Ingezet wordt op een 'faculteitstaf', bestaande uit een mix van interne kennishouders en externe deskundigen.

10.6 SSC

Er wordt gestart met een aantal pilots (inkoop, ICT, salarisadministratie) ten behoeve van een geleidelijke en gefaseerde invoering van een gezamenlijk Shared Service Centrum (SSC) met de alliantieleden. We ontwikkelen Service Level Agreements (SLA) over te leveren diensten en ondersteuning voor de diverse in- en externe klanten.

Kwaliteit en Control

De afdeling Kwaliteit en Control beheert, bewaakt en verbetert de kwaliteit van de bedrijfsprocessen binnen ICCO. Het boekstaaft en controleert de toepassing van deze processen, doet voorstellen voor verbetering en helpt zo collega's hun resultaatgerichtheid te bevorderen.

Control

Een omvangrijke aanpassing die de ICCO-alliantie de komende jaren gestalte gaat geven is de fundamentele wijziging in de werkwijze en de relatie met haar zuidelijke partners. Het uiteindelijke doel is om in 2010 een internationale raad en twaalf regionale raden te hebben opgezet waarin vertegenwoordigers uit het brede maatschappelijke middenveld uit Noord en Zuid vertegenwoordigd zijn. Binnen de kaders van het medefinancieringsstelsel kan de internationale raad, en via haar de regionale raden, mede de prioriteiten bepalen. Zo transformeert ICCO middels methode (programma-tisch werken, co-responsibility) en structuur (decentralisatie) tot een internationale netwerkorganisatie waarin alle organisaties samenwerken op basis van een gezamenlijke agenda. Het uiteindelijke doel is dat de alliantie en de geraadpleegde partners effectiever werken via een thematische aanpak.

ICCO en haar alliantiepartners implementeren een uitgebreid programma Planning, Monitoring en Evaluatie. Rapportages van en bezoeken aan partnerorganisaties nemen daarin een belangrijke plaats in. Ook binnen de alliantie heeft PME een plaats gekregen via de contracten tussen ICCO als penvoerder en de directies van de vijf partnerorganisaties.

Van de medewerkers zal verdere professionalisering worden gevraagd. Ze zullen door de gewijzigde methode en structuur directer betrokken (door onderzoeken) zijn bij partnerorganisaties in het Zuiden en bij de ontwikkelingen daar.

Onze controleactiviteiten zijn gebaseerd op enkele belangrijke uitgangspunten:

- Het strategisch beleid en de geformuleerde doelstellingen van ICCO;
- De intern opgestelde risico-inventarisatie en risico-analyse;
- Compliance; in het bijzonder de bepalingen vanuit Medefinancieringsstelsel.

Control richt zich in 2008 op de volgende hoofdactiviteiten:

- Het actualiseren van het controleplan en de uitvoering daarvan. De focus is in 2008 versterkt gericht op onrechtmatige bestedingen. De risico-inventarisatie is hierop aangepast en resulteert in een aantal audits bij partnerorganisaties
- Het actueel houden en verbeteren van de MIS-rap-

portage aan de informatiebehoefte van bestuur en management.

- Afstemming van de samenwerking met de nieuwe accountant met het oog op de doelmatigheid van de beheersingskaders, aanpassing van beheersingsmaatregelen en de aanscherping van audits.
- Bijdrage aan de verdere invoering c.q. implementatie van *corporate governance*, zijnde de aanpassing van de *governance*structuur en instandhouding risicomanagement.

Kwaliteit

ICCO's kwaliteitssysteem is opgezet volgens het INK-managementmodel en gecertificeerd volgens de ISO 9001; 2000 norm (certificaat geldig tot oktober 2009). Het MBN-kwaliteitshuis en de eisen die branche organisatie Partos stelt ten aanzien van kwaliteit zijn geïntegreerd in dit systeem. Het kwaliteitssysteem is van toepassing op de gehele organisatie.

Centraal in ICCO's Kwaliteitssysteem staat het *web based* kwaliteitshandboek, waarin processen en procedures vastgelegd zijn. Via interne en externe audits, dossier controles, het management informatie systeem, in de werkprocessen ingebouwde controles en gerichte (interne of externe) onderzoeken wordt de kwaliteit van de ICCO organisatie bewaakt. Indien nodig worden verbeteracties opgezet. Deze verbeteracties worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van lijnmanagers of – indien het ingrijpende of omvangrijke verbeteracties betreft – in projectvorm. De voortgang en effectiviteit van de verbetermaatregelen worden bewaakt en gecontroleerd via het managementinformatiesysteem. Verbeteracties worden gemonitord en bewaakt door de kwaliteitscoördinator en elk kwartaal besproken in het directie-overleg en managementteam. Hiermee wordt adequate en tijdige realisatie van voorgenomen verbeteracties gegarandeerd.

Belangrijkste taken voor 2008 zijn afgeleid van de ontwikkelingen in de organisatie:

- Aanpassen van het kwaliteitssysteem aan de organisatieveranderingen met focus op de alliantie;
- Anticiperen op de eisen die de decentrale organisatie opzet aan een kwaliteitssysteem stelt (onderzoeken risico's en mogelijkheden, uitwerken voorstellen voor inrichting kwaliteitssysteem 2009 en verder);
- Voorbereiden offertetraject nieuwe ISO-auditors bij verlenging certificaat in 2009.

Naast deze taken zijn er uiteraard de reguliere (onderhouds)taken zoals audits en kleine aanpassingen.

Begroting en Middelen

11.1 Baten en lasten

Het overzicht van de begrote baten en lasten is als volgt:

Tabel 1 Baten en lasten (bedragen x € 1.000)

	Totaal 2008	Totaal 2007
Bruto middelen		
MFS - Nederlandse overheid	131.250	131.250
Multilaterale instellingen	14.250	11.000
Particulier geld en overig	25.500	24.760
subtotaal middelen (cf bedrijfsplan)	171.000	167.010
extra middelen begroot	2.700	7.710
totaal middelen	173.700	174.720
af: kosten interne organisatie		
personeelskosten	17.683	17.375
directe kosten	1.979	1.839
indirecte kosten	2.719	2.640
saldo financiële baten en lasten		
eigen middelen	669-	PM
totaal interne kosten	21.712	21.854
netto beschikbaar voor projecten	151.987	152.866

MIDDELEN

Algemeen

Voor de bedrijfsplanperiode 2007-2011 eist het ministerie dat 25% van het totale budget wordt gevormd door eigen middelen. In het totaal heeft de ICCO-alliantie in 2008, conform het bedrijfsplan, de beschikking over € 171 miljoen. De ICCO-alliantie verwacht ruim € 2,7 miljoen aan extra fondsen te kunnen genereren. Dit heeft betrekking op de bijdrage die ICCO en Kerk in Actie in 2008 van PSO verwachten, voor uitzendingen in het kader van personele samenwerking (inclusief het jongerenprogramma).

MFS – Nederlandse overheid

ICCO ontvangt uit haar rol als penvoerder alle bijdragen van het ministerie van Buitenlandse Zaken en zal dat na ontvangst doorbetalen aan haar alliantiepartners.

Multilaterale instellingen

Doelstelling voor 2008: 25 projecten indienen bij andere donoren dan de Nederlandse overheid, resulteert in 15 goedkeuringen van in totaal 15 miljoen euro. Voorzichtigheidshalve is hiervan € 14,25 miljoen opgenomen in de projectopbrengsten. De groei in fondsen zal vooral gerealiseerd worden door met minder indieningen een maximaal resultaat te halen (grotere fondsaanvraag per indiening) en een goede afstemming en coördinatie tussen de programma-afdelingen en de unit Fondsenwerving Institutionele Donoren. Daarnaast zullen de afdelingen Research & Development en Communicatie & Lobby een actieve bijdrage leveren aan het profileren van ICCO bij de institutionele donoren. De toewijzing van de, met name Europese subsidie, aan programma's is afhankelijk van het doel waarvoor de subsidie wordt aangevraagd.

Particulier geld en overig

Hieronder zijn met name begrepen de middelen die worden gegenereerd uit vrijwillige fondsenwerving bij particulieren en instellingen in Nederland. Edukans, Kerk in Actie, Prisma en Oikocredit hebben lopende programma's op dit gebied en hebben zo een basisvolume opgebouwd.

KOSTEN VAN DE INTERNE ORGANISATIE

In het bedrijfsplan is vermeld dat de ICCO-alliantie met een intern kostenpercentage van 12,5% de bedrijfsvoering kan dekken. De verwachting is, dat over de gehele periode van vier jaar (2007 - 2010) het kostenpercentage binnen de doelstelling zal blijven. In tegenstelling tot hetgeen in het jaarplan 2007 is vermeld, zijn de opbrengsten uit particuliere middelen netto opgenomen. Dat betekent dat de kosten voor fondsenwerving door de organisaties separaat worden verantwoord en geen onderdeel meer zullen vormen van de kosten die

in mindering moeten worden gebracht op de beschikbare middelen. De ICCO-alliantie hanteert in dit kader de Richtlijn Verslaggeving Fondsenwervende Instellingen en de eisen voor het CBF-keurmerk. In 2007 heeft penvoerder ICCO een aanvraag gedaan voor het CBF-keurmerk.

De alliantie is in 2006 gestart met het inrichten van een nieuw ERP-systeem dat voor aanvang van het tweede jaar van de bedrijfsplanperiode operationeel is. De invoering zal inzicht in bestedingen per (deel)programma, regio en kosten voor de interne organisatie vereenvoudigen en samenwerking op programma's bevorderen.

11.2 Besteding van de middelen

Op basis van de verdeling in het bedrijfsplan, worden de beschikbare middelen als volgt verdeeld over de programma's bij de alliantiepartners.

Aanpassingen in de programmatische verdeling in 2008 zijn mogelijk op basis van de realisatie van planning en/of het voorschrijdend inzicht in beschikbaarheid van nieuwe en vernieuwende projecten.

Tabel 2 Verdeling van middelen per alliantiepartner en hoofdprogramma (bedragen x € 1.000).

Programma	ICCO/Kerkinactie	Prisma	Edukans	Share People	Oikocredit	Totaal
DREO	32.829	-	-	656	5.009	38.494
Democratisering & Vredesopbouw	37.057	-	-	-	-	37.057
Toegang tot Basisvoorzieningen	33.993	15.854	10.011	-	-	59.858
Draagvlak OS	6.111	-	-	-	-	6.111
Capaciteitsontwikkeling	2.619	-	-	-	-	2.619
Vernieuwing	2.619	-	-	-	-	2.619
Humanitaire inzet	5.229	-	-	-	-	5.229
Totaal	120.457	15.854	10.011	656	5.009	151.987
Kosten interne organisatie	17.208	2.265	1.430	94	716	21.712
Totaal beschikbare middelen	137.665	18.119	11.441	750	5.725	173.700

Afkortingen

ACT	Action by Churches Together	PKN	Protestantse Kerken Nederland
APPODEV	Association of Protestant Development Agencies in Europe	PME	Planning Monitoring Evaluatie
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving	SAN	Stop Aids Now!
C&L	Communicatie en Lobby	SHO	Samenwerkende Hulporganisaties
CO	Capaciteitsontwikkeling	TtB	Toegang tot Basisvoorzieningen
CSO	Civil society organisation	UCP	United Civilians for Peace
DGIS	Directoraat Generaal Internationale Samenwerking	UNHCR	United Nations High Commissioner for Human Rights
DREO	Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling	VN	Verenigde Naties
D&V	Democratisering & Vredesopbouw	WCC	World Council of Churches
EAA	Ecumenical Advocacy Alliance	WPF	World Population Foundation
ECSAD	Expert Centre for Sustainable Business & Development Co-operation	WGNRR	Women's Global Network for Reproductive Rights
EFA	Education For All	WUR	Wageningen Universiteit en Research-centrum
EHAIA	Ecumenical hiv/aids Initiative in Africa		
ERP	Enterprise Resource Planning		
ESC-rechten	Economische Sociale Culturele		
FBO	Faith based organisation		
FLO	Fairtrade Labelling Organisations		
FSC	Forest Stewardship Council		
FTN	Food Trade and Nutrition		
ID	Institutional Development		
IMF	Internationaal Monetair Fonds		
INTRAC	International NGO Training and Research Centre		
IOB	Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie		
KIT	Koninklijk Instituut voor de Tropen		
MBN	Medefinancierings Breed Netwerk		
MDG's	Millennium Development Goals		
MFI's	Micro Financierings Instituties		
MFS	Medefinancieringsstelsel		
MIS	Managementinformatiesysteem		
MKB	Midden- en Kleinbedrijf		
NUFFIC	Netherlands University Foundation For International Cooperation		
NWP	Netherlands Water Partnership		
OD	Organisational Development		
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling		
OS	Ontwikkelingssamenwerking		

Deze niet



Partner van
ondernemende mensen

Postbus 8190
3503 RD Utrecht
T (030) 692 78 11
F (030) 692 56 14
E info@icco.nl
I www.icco.nl