

Een Eerlijke Toekomst

Bedrijfsplan Oxfam Novib

2011 – 2015



Colofon

Oxfam Novib
Postbus 30919
2500 GX Den Haag
The Netherlands

info@oxfamnovib.nl
www.oxfamnovib.nl

Copyrights Oxfam Novib, juni 2011

Foto cover: © Candace Feith
Boerinnen oogsten sorghum in het Noorden van Mali

Inhoudsopgave

Inleiding	pag. 3
1. Missie, visie en strategie	pag. 6
2. Veranderingen in de wereld	pag. 10
3. De programma's van Oxfam Novib	pag. 16
4. Onze werkwijze	pag. 28
5. Organisatiestructuur	pag. 36
6. Financiën	pag. 42

Over veel onderwerpen in dit bedrijfsplan is uitgebreidere achtergrondinformatie beschikbaar. [Je vindt deze hier.](#)

Inleiding

‘Een eerlijke toekomst’ is het bedrijfsplan van Oxfam Novib dat voor de komende jaren de leidraad voor ons werk zal zijn. Het is geschreven om intern richting te geven bij het maken van keuzes in ons werk om daarmee zo effectief en efficiënt mogelijk bij te dragen aan onze missie. Het is een overzicht van de strategische richting die we in de organisatie samen vastgesteld hebben. Veranderingen zijn ingegeven door geleerde lessen en door veranderingen in onze omgeving. Hierop moet Oxfam Novib voortdurend adequaat inspelen. Oxfam Novib doet dit als onderdeel van en samen met de wereldwijde confederatie van vijftien Oxfams.

Oxfam Novib's ambitieuze missie 'een rechtvaardig wereld zonder armoede', blijft onverminderd relevant in een wereld met grote verschillen tussen arm en rijk en tussen macht en onmacht. Tegelijkertijd staat het realiseren van die missie onder druk. Financieel, omdat veel overheden kampen met de effecten van de grootste recessie sinds tachtig jaar. Politiek, omdat de combinatie van sterk gestegen staatsschulden, werkloosheid en groeiende onzekerheid over de eigen toekomst tot flinke verschuivingen in politieke krachtsverhouding leidt. Tezamen kunnen zij zowel het budget voor als de bereidheid tot internationale samenwerking aantasten, en hebben dat ook al gedaan. Wie hierop niet wendbaar reageert, verliest zijn weerbaarheid en zet daarmee ook de toekomst van heel veel kansarme mensen op het spel. Innovatie en krachtenbundeling is geboden.

Meer dan ooit staan wij voor de uitdaging mee te bouwen aan het maatschappelijk middenveld in de landen waar we werken, mondiale sociale bewegingen te steunen en het structurele onrecht te bestrijden. Het versterken van de eigen kracht van mensen (empowerment) gaat hand in hand met veranderen van machtsverhoudingen en ter verantwoording roepen van de machtige overheden, (inter)nationale instituten en bedrijven (accountability) in de strijd voor een rechtvaardige wereld zonder armoede. Verbeteren en versterken van de positie en rechten van vrouwen (gender justice) liggen in het hart van onze strijd. Juist in een alsmaar kleiner wordende wereld waar crisis op crisis volgt, de bevolking rap groeit, het klimaat verandert, de schaarste van grondstoffen en de strijd om land en water toeneemt, betalen de armsten de hoogste prijs en is onze strijd urgenter dan ooit.

In dit bedrijfsplan kunt u lezen hoe wij ons de komende vijf jaar thematisch en geografisch zullen focussen; hoe we de organisatie zullen aanpassen; hoe we gaan decentraliseren; hoe we beter gebruik willen maken van geleerde lessen; hoe we koploper willen worden in het gebruik van nieuwe media; hoe we onze missie willen realiseren binnen nationale en internationale allianties; en hoe we dit alles financieren.

1. Missie, visie en strategie



Farmata Niang is de trotse eigenaar van een fourniturewinkel in Dakar, Senegal.

Missie

Oxfam Novib's missie is het realiseren van een rechtvaardige wereld zonder armoede. Als een optimistische rechtvaardigheidsstrijder zetten we ons samen met anderen in voor deze missie. Aan deze missie werken we al sinds onze oprichting in 1956. Vanaf 1996 doen we dat als onderdeel van Oxfam, de confederatie van vijftien Oxfam organisaties. In ons streven naar een rechtvaardige wereld zonder armoede worden we gedreven door solidariteit met vrouwen, mannen en kinderen die in armoede leven en onrecht ervaren, die door de huidige internationale en nationale verhoudingen buiten de boot vallen.

Visie en strategie

Wij leven in een wereld waar het toeval van de geboorteplek een kind kan veroordelen tot armoede en uitsluiting. Dat beschouwt Oxfam als een groot onrecht. We werken vanuit een rechtenbenadering: ons uitgangspunt is dat ieder mens onvervreembare rechten heeft. We baseren onze programma's op vijf fundamentele rechten, die zijn gebaseerd op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens:

- Het recht op middelen voor een duurzaam bestaan
- Het recht op sociale basisvoorzieningen
- Het recht op leven en veiligheid
- Het recht op maatschappelijke en politieke participatie
- Het recht op identiteit

De belangrijke vraag is: hoe we kunnen bijdragen aan het realiseren van deze rechten voor zoveel mogelijk mensen. Waarin ligt de sleutel tot verandering? Op basis van onze analyse van de wereld waarin wij leven (zie hoofdstuk 2), stellen we drie 'veranderperspectieven' centraal.

Mondige en sterke burgers (empowerment). Mondige en sterke burgers zijn de drijvende kracht achter verandering. Oxfam Novib stelt de kracht van mensen centraal. We geloven in 'de kracht van het zelfdoen'. Vóór alles is ons werk erop gericht mensen te helpen zichzelf te helpen en weerbaar te maken, zodat zij op eigen kracht de weg naar duurzame ontwikkeling vinden. We steunen mensen die zich organiseren en strijden voor bijvoorbeeld rechtvaardig gebruik van land, water, kapitaal, voor werk, rechtvaardige markten, onderwijs, of goed bestuur. Het helpen opbouwen van sterke maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen is onze belangrijkste opdracht.

Machthebbers aanspreken (accountability). Armoede is in de eerste plaats een verdelingsvraagstuk. Dat geeft Oxfam Novib bij uitstek een politieke opdracht. Duurzame veranderingen ten gunste van de armsten zijn alleen mogelijk als machtsverhoudingen veranderen. Vaak staan gevestigde belangen – politieke organen, bedrijven, andere instituten – rechtvaardigere samenlevingen in de weg. Wij werken samen met onze partners om overheden, internationale organisaties en bedrijven aan te spreken op de gevolgen van hun beleid en hun daden voor armen en uitgesloten.

Gender-rechtvaardigheid. Dit is essentieel voor alle ontwikkelingsactiviteiten en ook voor onze interne organisatie. Gender-ongelijkheid is een ontkenning van de mensenrechten van vrouwen en een groot obstakel om armoede en onrecht effectief aan te pakken en ontwikkeling te bevorderen. Dat het overgrote deel van de allerarmsten vrouw zijn, illustreert hoe groot de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen is. Die ongelijkheid is vaak diep geworteld in religieuze overtuigingen – versterkt door opkomend fundamentalisme – en sociaal-culturele opvattingen. Tegelijkertijd zijn vrouwen vaak de drijvende kracht achter positieve veranderingen. Daarom is het versterken van de positie en rechten van vrouwen een rode draad in ons werk.

Afhankelijk van de situatie, werken we met een mix van één of meer van de volgende interventiestrategieën:

- **Directe armoedebestrijding** door het vermogen van mensen te vergroten zelf in basisbehoeften te kunnen voorzien.
- **Maatschappijopbouw** ter versterking van pluriforme, op lokale snit gesneden democratische instituties en organisaties, met rechtvaardiger machtsverhoudingen als doel.

- **Beleidsbeïnvloeding** bij machthebbers, bestuurders en beleidsmakers bij overheden en bedrijven.
- **Kennis- en innovatiemanagement:** het systematisch verzamelen, documenteren, analyseren en beschikbaar stellen van kennis en ervaring ten behoeve van vernieuwing en kwaliteitsverbetering in alle onderdelen, thema's en interventiestrategieën.

De eerste drie interventiestrategieën waren ook in eerdere jaren leidend. De vierde is nieuw. Bij kennis- en innovatiemanagement gaat het vooral om zelf leren en innoveren, linking & learning van partnerorganisaties, beschikbaar stellen van praktijkkennis en kennisopbouw over ontwikkelingssamenwerking (zie hoofdstuk 5).

Samenwerken

Samenwerken zit Oxfam Novib in het bloed. We werken samen met een groot aantal partners aan een rechtvaardige wereld zonder armoede. We zijn onderdeel van Oxfam en van de IMPACT-Alliantie, werken nauw samen met Fairfood International en Hivos, zijn betrokken bij vele tientallen samenwerkingsverbanden. We werken samen met bedrijven hier én in de arme landen. En vooral werken we samen met partnerorganisaties in arme landen en op regionaal en mondiaal niveau. Omdat veel van de oorzaken van armoede en ongelijkheid op mondiaal niveau liggen, zullen we in de komende jaren extra investeren in het verbreden van Oxfam en in het samenwerken met anderen op mondiaal niveau.

Partnerorganisaties

Essentieel in de werkwijze van Oxfam Novib zijn de partnerorganisaties en -bewegingen in arme landen en de regionale en mondiale partners. In onze samenwerking met partners hanteren we de *Oxfam Partnership Principles*. We werken samen met partners die zich, net als wij, vanuit een rechtenbenadering inzetten tegen armoede en onrecht, maar we verwachten niet dat partners *al* onze zienswijzen delen. Ons uitgangspunt is dat partners de ruimte moeten hebben om hun eigen identiteit, richting en prioriteiten te bepalen. Een ander belangrijk uitgangspunt is dat onze relatie met partners wederkerig is: het gaat om een partnerschap waar beide partijen baat bij hebben. Onze relatie met partners bestaat dan ook uit veel meer dan het verstrekken van financiering. We werken samen bij al onze interventiestrategieën. We wisselen kennis en informatie uit,

delen deskundigheid, verbreden elkaars netwerk en voeren gezamenlijk campagne.

Om de zelfstandigheid en de duurzaamheid van de partnerorganisaties en –bewegingen te vergroten, investeren we in het versterken van hun capaciteit op het gebied van zaken als fondsenwerving, financieel beheer, participatie van en verantwoording aan de doelgroep, lobby, toepassing van de rechtenbenadering, en *mainstreaming* van gender- en HIV-beleid. Ook moedigen we partners aan om leren & innoveren systematisch te integreren in hun werk. Daarnaast stimuleren we partners samen te werken en deel te nemen in netwerken. Door Oxfam Novib's lidmaatschap van Oxfam zijn partners al sterk gegroeid in lobby en campagnenwerk en vinden zij beter aansluiting bij mondiale actoren. Zo is het standaard praktijk in onze aanpak om partnerorganisaties en allianties te betrekken bij lobby richting bijvoorbeeld de Wereldbank en IMF. We zullen bij voorbeeld de komende jaren samen met partners analyseren wat de mondiale belemmeringen zijn voor de ontwikkeling van kwalitatief goed onderwijs. Op basis van de uitkomsten zullen we met onze partners lobbyen bij internationale organisaties en donoren voor een beter beleid.

Oxfam

Vanaf 1996 maakt Oxfam Novib deel uit van Oxfam, de wereldwijde confederatie van vijftien Oxfams. De Oxfams delen een strategisch plan en werken intensief samen op het gebied van noodhulp, lobby en campagnes. Dankzij deze krachtenbundeling kunnen we veel invloed uitoefenen op regionaal en mondiaal niveau. Zo is dankzij de lobby van Oxfam op de G20-top in Korea eind 2010 het concept van de 'Seoul Consensus for Development' geadopteerd. Oxfam Novib is één van de vijf leden van het Humanitair Consortium van de confederatie, dat tot taak heeft het humanitaire beleid van de Oxfam confederatie te ontwikkelen en toe te zien op de kwaliteit van de voorbereiding en uitvoering. Zeker zo belangrijk is dat we met de andere Oxfams het werk in landen en op thema's kunnen afstemmen en coördineren. Daarmee gaan we versnippering en verdubbeling tegen, verlagen we kosten en vergroten we onze effectiviteit en impact. Met de invoering van de *Single Management Structure* (SMS) wordt deze afstemming de komende jaren steeds intensiever. De Single Management Structure houdt in dat in ieder land één van de Oxfams verantwoordelijk is voor het gezamenlijke programma in dat land. Het gezamenlijke partnerbestand bestaat uit ongeveer drieduizend

organisaties, die samen een formidabele kracht voor verandering vertegenwoordigen. De Oxfams hebben hun wortels in zowel westerse landen als ontwikkelingslanden, maar veruit de meeste Oxfams zijn nog afkomstig uit een rijk land. De ambitie is uit te groeien tot een werkelijk mondiale confederatie met vertegenwoordiging in invloedrijke en opkomende economieën. Oxfam wil groeien van vijftien Oxfams in 2010 naar 20 tot 25 Oxfams in 2020. Dat proces is al gaande. Zo is de Mexicaanse organisatie Rostros y Voces recent Oxfam Mexico geworden. Oxfam India is per 1 maart 2011 officieel lid geworden. Japan en Italië volgen waarschijnlijk in 2012. Oxfam Hong Kong wordt waarschijnlijk op termijn Oxfam China. Plannen voor verdere uitbreiding bestaan in onder meer Brazilië en Zuid-Afrika.

IMPACT-Alliantie

Oxfam Novib is penvoerder van de IMPACT-Alliantie. Binnen deze alliantie werken we nauw samen met een aantal vernieuwende kleinere organisaties in Nederland: de 1%CLUB, Butterfly Works, HIRDA en SOMO. Met deze alliantie, waarin het werk van de leden elkaar op specifieke onderdelen aanvult en versterkt, krijgt Oxfam Novib gezamenlijk subsidie (in het kader van het MFS-II medefinancieringsstelsel) van de Nederlandse overheid. De selectie van deze samenwerkingspartners is gebaseerd op de strategische keuzes die Oxfam Novib heeft gemaakt en vloeit voort uit ons streven naar innovatie en krachtenbundeling. Met SOMO gaan wij werken aan de verduurzaming van productieketens van het bedrijfsleven en daarmee aan een eerlijker verdeling van middelen. Samen met Butterfly Works en de 1%CLUB zullen we onze werkwijze vernieuwen door de mogelijkheden van nieuwe media, internet en de mobiele telefonie meer te benutten in de strijd tegen armoede (Internationale Samenwerking 2.0). In samenwerking met HIRDA versterken we onze betrokkenheid met onderwijs in Somalië en gaan we methoden ontwikkelen om migranten en vluchtelingen meer te betrekken bij internationale samenwerking.

De IMPACT-Alliantie zal de komende jaren bovendien nauw samenwerken met Fairfood International, met name binnen campagnes waarin bedrijven en consumenten worden aangespoord om het aanbod en de consumptie van eerlijke producten te vergroten.

Afstemming met Hivos

In Nederland heeft Oxfam Novib institutionele afstemming met Hivos bereikt. Allereerst stemmen we met Hivos onze landen- en themakeuze af. De afspraak is dat we niet in dezelfde landen werken (met uitzondering van Uganda en Zimbabwe). Ook gaan we het online kennis delen met partners samen verder ontwikkelen en een gezamenlijk thematisch kennisprogramma opzetten met partners en kennisinstututen op het thema biodiversiteit, duurzame landbouw en klimaatverandering. Tenslotte gaan we samenwerken in de interne opleiding van medewerkers.

Samenwerkingsverbanden

Oxfam Novib neemt deel aan verschillende nationale en internationale samenwerkingsverbanden. Soms gaat het om ad hoc samenwerking; zo stemmen we ons werk rond de verkiezingen of begrotingsbehandeling in Nederland nauw af met andere organisaties. Soms gaat het om langjarige partnerschappen, zoals onze deelname in het MVO-platform, Wo=Men, United Civilians for Peace (UCP), Stop Aids Now, Triple Jump, het European Network on Debt and Development (Eurodad) of CONCORD. Oxfam Novib is daarnaast lid van de Nederlandse brancheorganisatie Partos en van gespecialiseerde organisaties als PSO, Microned en AgriProfocus.

Bedrijven

Globalisering en deregulering hebben de rol van de marktsector steeds belangrijker gemaakt. Het bedrijfsleven is een essentiële factor in de mogelijkheden (of het gebrek daaraan!) van mensen om een duurzaam bestaan te verwezenlijken. Op verschillende manieren stimuleert Oxfam Novib bedrijven om invulling te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat doen we door algemeen maatschappelijk debat en constructieve dialoog met bedrijven of door verschillende vormen van samenwerking. Door samenwerking met bedrijven willen wij de rol van bedrijven in het bereiken van een sociaal verantwoorde en duurzame economische vooruitgang stimuleren. Bedrijven kunnen hun strategie en bedrijfsvoering richten op het vergroten van hun maatschappelijke meerwaarde. Daarnaast kunnen ze Oxfam Novib's projecten financieel of inhoudelijk steunen. Maar Oxfam Novib zal bedrijven, indien nodig, ook publiekelijk aanspreken op hun verantwoordelijkheid in het stimuleren van duurzame en rechtvaardige ontwikkeling. Desnoods betrekken we ook de achterban daarbij, bijvoorbeeld in een publiekscampagne.

Achterban

Oxfam Novib beschikt over een grote achterban binnen de Nederlandse samenleving. De naamsbekendheid van Oxfam Novib en de waardering voor ons werk zijn groot. Tweederde van de Nederlanders kent Oxfam Novib. Oxfam Novib wordt gesteund door ongeveer 420.000 'change funders' waarvan 240.000 structurele donateurs; de doelstelling is dat dit aantal stijgt naar 450.000 in 2015. Daarnaast zien we onverwacht grote steun voor onze campagnes, zoals de Eerlijke Bankwijzer en de Groene Sint, vooral via sociale media en online communities. De brede respons op onze campagnes laat zien dat burgers (en bedrijven) steeds meer bereid zijn een bijdrage te leveren aan een duurzame en eerlijke wereld. Op die bereidheid zullen we in de komende jaren nog meer inspelen, bijvoorbeeld met een campagne rond Food Justice. Een belangrijke inzet van Oxfam Novib is het vergroten en ondersteunen van de bereidheid van mensen in Nederland om actief te zijn op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Het Doenersnet ('change makers'), het netwerk van vrijwilligers rondom Oxfam Novib, speelt hierin een belangrijke rol. We willen meer mensen aan ons verbinden die samen met ons, of zelfstandig, in actie komen tegen de belemmeringen voor ontwikkeling. Ons werk is er op gericht om deze mensen en groepen te informeren, te inspireren en hen handelingsperspectieven te bieden. We bieden hierbij een constant aanbod van on- en offline activiteiten, we zetten sociale media in, we versturen campagnenieuwsbrieven, we regelen ontmoetingen binnen het Doenersnet. Zo komen we tot een netwerk van 'change supporters' waar we een hoge respons van kunnen krijgen als we hen vragen om mee te doen aan bijvoorbeeld de Food Justice campagne (zie hoofdstuk 3).

We zijn open en eerlijk over ons werk, over hoe we werken en wat we bereiken of niet bereiken en staan open voor invloed en inbreng van 'buiten'. Het 'Praat mee platform' is een voorbeeld van de manier waarop wij mensen willen betrekken bij onze missie en bij de uitdagingen en problemen die daarbij komen kijken. We waarderen niet alleen de donatie van geld maar ook de donatie van meningen en ideeën.

Platform

De ambitie van Oxfam Novib is uit te groeien tot een 'platformorganisatie'. De samenwerking met de 1%CLUB en Butterfly Works zal hiertoe bijdragen. We willen een platform bieden voor mensen uit ontwikkelingslanden en uit rijke landen die willen werken aan een rechtvaardige wereld. Zo ontsluiten en verbinden we werelden die normaliter voor elkaar gesloten blijven. Daarbij maken we gebruik van nieuwe ICT-technieken. We nodigen anderen, zowel groepen als individuen, uit om actief te worden op het gebied van internationale samenwerking en om met ons mee te denken.

2. Veranderingen in de wereld



Modeontwerpers showen hun kleding in Soweto, Zuid Afrika.

Een wereld in crisis

Miljoenen mensen zijn er de afgelopen decennia in geslaagd uit de armoede te klimmen. Tegelijkertijd leeft één op de vijf mensen nog steeds in armoede en lijdt één op de zeven mensen chronisch honger. Wereldwijd leven 1 miljard mensen met minder dan 1 dollar per dag en 2,7 miljard mensen leven met minder dan 2 dollar per dag, aldus de Wereldbank in 2008. Van beide groepen is de meerderheid vrouw. De wereld wordt getroffen door de ene na de andere crisis. Deze crisis zijn onderling ook sterk verbonden. Dat brengt zowel risico's als nieuwe kansen met zich mee.

De financiële crisis – met in haar kielzog de economische recessie – loopt anno 2011 het meest in het oog. Deze crisis heeft aangetoond hoe enorm de economieën van landen met elkaar zijn verbonden. De wortel van de kredietcrisis ligt in onverantwoord speculatief gedrag van Westerse financiële instellingen. Maar de hardste klappen vallen in ontwikkelingslanden. Volgens onderzoek van Oxfam neemt het inkomen van ontwikkelingslanden door de financieel-economische crisis af met 65 miljard dollar. Omdat rijke landen fors moeten bezuinigen, daalt ook de wereldwijde hulp. De crisis heeft ook de tekortkomingen van het liberale economische systeem pijnlijk bloot gelegd. Positief is dat dit kansen biedt voor andere economische modellen, gericht op eerlijke, duurzame en groene ontwikkeling. Ook groeit de consensus dat we niet alles aan de markt kunnen overlaten. De roep om controle op banken en andere financiële dienstverleners is bijvoorbeeld gestegen. Dat kan ook leiden tot meer aandacht voor duurzaamheid in de financiële sector.

Wereldwijd stijgen de voedselprijzen (evenals de prijzen voor andere grondstoffen). De *voedselcrisis* hangt samen met tal van oorzaken. Bevolkingsaantallen stijgen. De productiviteit blijft achter, mede omdat investeren in landbouw weinig prioriteit heeft gekregen van regeringen en donorlanden. De concurrentie om land, water, energie en grondstoffen neemt toe. Grootschalige landbouwbedrijven verdringen steeds vaker kleine boeren. Ook door de toenemende vraag naar biobrandstoffen – mede een reactie op de toenemende schaarste van fossiele brandstoffen – staat de beschikbaarheid van land onder druk. Klimaatverandering heeft negatieve gevolgen voor landbouwproductie. Prijspeculatie kan mede bijdragen aan hogere voedselprijzen, prijzen die veel arme mensen zich niet kunnen veroorloven en waartegen ze in opstand komen. De komende jaren zal Oxfam Novib de strijd om land en water

veel prioriteit geven en binnen Oxfam een grote campagne rond food justice opzetten, GROW genaamd (zie hoofdstuk 3).

Bij de *klimaatcrisis* gaat het niet alleen om het gevaar van de stijgende zeespiegel en overstromende rivieren. Naast een overvloed aan water, leidt global warming op sommige plaatsen tot gebrek aan water. Soms komen de gevolgen van klimaatverandering in de vorm van spectaculaire natuurrampen, soms sluipend, maar niet minder vernietigend. Klimaatverandering bedreigt bovendien de landbouwproductie. Ook kan het conflicten (bijvoorbeeld over water) verergeren of veroorzaken. De mogelijkheden in het welvarende Westen om zich te wapenen tegen klimaatverandering zijn aanzienlijk. In de armere landen zal klimaatverandering steeds vaker tot catastrofes leiden. Het aantal mensen dat wordt getroffen door natuurrampen zal naar verwachting stijgen van 250 miljoen naar 375 miljoen in 2015. Oxfam Novib gaat zich in de komende periode vooral richten op de gevolgen die kleine boeren en boerinnen in arme landen ondervinden van de klimaatcrisis.

Tegenover deze bedreigingen staat dat de onderhandelingspositie van opkomende economieën is verbeterd. Hun ontwikkeling zal immers een enorme toename betekenen van onder andere emissies van broeikasgassen. In ruil voor participatie aan mondiale afspraken over gebruik van fossiele brandstoffen en uitstoot van broeikasgassen kunnen opkomende economieën eisen stellen bijvoorbeeld op het gebied van matiging door de rijke landen.

Door klimaatverandering, de economische crisis en aanhoudende of oplaaierende conflicten, valt de komende jaren ook een toename van *humanitaire crisis* te verwachten. Vanuit het oogpunt dat vooral zij extra kwetsbaar zijn voor schokken, zal Oxfam Novib zich in de komende periode meer dan voorheen focussen op fragiele staten en op de allerarmste

landen en zal humanitaire hulp meer dan voorheen voor ons een aandachtspunt zijn. Recente snelle veranderingen in de Maghreb en de Arabische wereld laten zien dat ook zeer gesloten samenlevingen snel toneel van opstand, revolutie en verandering kunnen worden. De roep om democratisering verdient ondersteuning en geeft ruimte voor het steunen van organisaties die hervormingen nastreven. Oxfam Novib zal haar activiteiten in de Maghreb en de Arabische wereld de komende jaren uitbreiden binnen de programma's 'recht op maatschappelijke en politieke participatie' en 'recht op identiteit'.

Oxfam Novib en haar partners spelen een belangrijke rol in de steeds sterkere wereldwijde beweging voor een ander, meer rechtvaardig mondiaal systeem. De opeenstapeling van crisis maakt duidelijk dat *business as usual* niet zal werken. De noodzaak van fundamentele veranderingen op vele beleidsterreinen wordt breed erkend. De bescherming en exploitatie van mondiale publieke goederen komt steeds hoger op de agenda te staan. Daarbij gaat het om het klimaat, de visstand, de bossen, de biodiversiteit, maar bijvoorbeeld ook het internet. Oxfam Novib zal de komende jaren inspelen op deze ontwikkelingen en – samen met anderen – overheden, bedrijven, sociale bewegingen én burgers aanspreken op hun verantwoordelijkheden. We zullen ons daarbij sterk richten op voedselzekerheid, duurzaam landgebruik en eerlijke financiële en economische systemen.

Mondiale verhoudingen

Ook de mondiale politieke verhoudingen verschuiven. De laatste jaren hebben een aantal opkomende landen zich gemeld op het wereldtoneel. Vooral de BRICSAM-landen (Brazilië, Rusland, India, China en in iets minder mate Zuid-Afrika en Mexico) slagen er steeds meer in de mondiale agenda te bepalen. Ook landen als Indonesië, Saoedi Arabië en Turkije spelen een belangrijker rol in de wereld. Daarmee is een meer multipolaire wereld ontstaan, waarin de suprematie van de VS geen vanzelfsprekendheid meer is. Steeds meer is het nodig wisselende coalities te sluiten om de nijpende problemen van de hedendaagse wereld het hoofd te bieden. De uitbreiding van de G8 tot G20 is een uiting van deze geopolitieke verschuiving. Oxfam Novib verwelkomt deze uitbreiding, maar ziet ook het risico dat de agenda van de allerarmsten ondergesneeuwd blijft. De mondiale vraagstukken die de G20 behandelt raken hen het hardst, maar zij mogen niet bij de G20 aanschuiven. Oxfam

probeert dit te veranderen door middel van lobby in nagenoeg alle G20-landen. Ook proberen we in Oxfam confederatie regeringen van verschillende BRICSAM-landen te bewegen naar de stem van hun eigen bevolking te luisteren. In de BRICSAM-landen woont immers het grootste aantal armen. In bredere zin is ons uitgangspunt dat we de stem van de allerarmsten willen versterken binnen lokale, nationale, regionale én mondiale instituties. Praten óver marginalisering willen we veranderen in praten mét gemarginaliseerden. Binnen Oxfam spelen we in op de verschuivende machtsverhoudingen door het versterken en opbouwen van Oxfams in opkomende landen.

Steun in Nederland

Wereldwijd, maar zeker ook in Europa en Nederland, is een crisis ontstaan in de *politieke verhoudingen*. Dit heeft geleid tot de opkomst en groei van nieuwe partijen op de politieke vleugels, partijen die varen op wantrouwen in overheden en gezagsdragers. Het debat in Nederland verhardt. Daarbij speelt mee dat de economische neergang voor velen voelbaar is. Dat tast de solidariteit van veel burgers aan: Nederland moet zich eerst bekommeren om de eigen problemen, vinden veel Nederlanders.

Sommige kringen zien ontwikkelingssamenwerking vooral als 'linkse hobby'. De bestaande discussie binnen ontwikkelingssamenwerking over meetbaarheid en versnippering is koren op hun molen. Hulpcritici weten goed aan te sluiten bij de onderbuikgevoelens van mensen dat hulp toch niet werkt en alleen maar in de zakken van corrupte regeringsleiders verdwijnt. Lastig voor Oxfam Novib is dat wij als boegbeeld in Nederland aangesproken worden op alles wat verondersteld wordt mis te gaan, ook als het gaat om de hulp die bijvoorbeeld onze overheid of de EU verstrekt. Oxfam Novib zal daarom in de komende jaren investeren in een offensieve corporate campagne waarin we scherp neerzetten waarom internationale samenwerking belangrijk is en wat ónze rol daarin is.

Terwijl enerzijds de solidariteit van delen van burgers is aangetast en Oxfam Novib ook het doelwit van harde kritiek is, stijgt het aantal mensen dat Oxfam Novib steunt als donateur of in campagnes. En tegenover het navelstaren en de scherpe kritiek op ontwikkelingssamenwerking staat dat steeds meer burgers en bedrijven bereid zijn om zich in te spannen voor sociaal-economisch en ecologisch duurzame ontwikkeling. We zien bijvoorbeeld dat steeds meer

mensen eerlijke en duurzame producten willen kopen en dat banken en bedrijven zich inzetten voor verduurzaming. Oxfam Novib zal inspelen op deze bereidheid en burgers actief betrekken in haar campagnes. Een andere trend is dat burgers graag direct verbinding willen hebben met mensen in ontwikkelingslanden. Hier zal Oxfam Novib in de samenwerking met 1%CLUB op inspelen, bijvoorbeeld door het koppelen van investeerders hier aan kleinschalige bedrijven in ontwikkelingslanden.

De lange traditie van Nederland als internationaal georiënteerd land staat onder druk. De nadruk ligt op binnenlandse problemen en het Nederlandse belang. Dat heeft z'n weerslag op de positie van Nederland in het buitenland. Een teken aan de wand is dat Nederland haar klapstoel bij de G20 is kwijtgeraakt. De toenemende anti-islamitische stemming in Nederland maakt dat de ingang richting de Islamitische wereld afkalft. Ook de verminderde inspanning van Nederland op het gebied van ontwikkelingssamenwerking zal betekenen dat Nederland aan internationaal prestige inboet. Dat maakt ook dat de invloed van Nederland om mondiaal beleid mede te bepalen, afneemt. Oxfam Novib zal waar mogelijk de samenwerking zoeken met de Nederlandse overheid op het gebied van internationale samenwerking.

Veranderend denken over ontwikkeling

In Nederland en in andere donorlanden is er een nieuwe tendens om ontwikkelingssamenwerking te focussen op die sectoren en gebieden waar de eigen belangen het beste zijn gediend. Ook in het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) over internationale samenwerking dat begin 2010 verscheen, werd een lans gebroken voor focus op Nederlandse competenties en belangen. Voor overheden raakt solidariteit als motief voor ontwikkelingssamenwerking op de achtergrond. Het grote risico is dat, in de keuzes die de regering maakt, de Nederlandse belangen die van mensen in ontwikkelingslanden gaan overschaduwen.

Een andere verschuiving in het denken over 'hulp' is dat er een tegenstelling zou bestaan tussen de productieve sector

en de sociale sector, waarbij vooral de productieve sector steun zou verdienen. Daarbij wordt vergeten dat goede sociale voorzieningen (zoals onderwijs en gezondheidszorg, maar ook de mogelijkheid tot maatschappelijke participatie) basisvoorwaarden zijn voor productiviteit. Een ongeschoolde, zieke bevolking kan nauwelijks productief zijn. De gesuggereerde tegenstelling is een schijn tegenstelling.

Maar er zijn ook spannende nieuwe ontwikkelingen in het denken over internationale samenwerking. Positief is bijvoorbeeld de brede erkenning dat armoede en ongelijkheid sterk samenhangen met mondiale ontwikkelingen. Dit sluit aan bij de positie van Oxfam Novib, dat hulp alleen niet genoeg is om ontwikkeling te bevorderen. Wij zien hulp als een belangrijke katalysator van sociaal-economische verandering. Maar om rechtvaardigere sociaal-economische verhoudingen te realiseren, is het ook nodig de mondiale belemmeringen voor die veranderingen uit de weg te ruimen. Internationale samenwerking vergt een voortdurend schakelen tussen lokaal en mondiaal. Dat is een belangrijk uitgangspunt in het werk van Oxfam Novib, en komt terug in al onze programma's (zie hoofdstuk 3).

Interessant is daarnaast het breed gegroeide besef dat blauwdrukken niet werken en dat maatschappelijke verandering in eerste instantie contextspecifiek is. Lokale omstandigheden moeten centraal staan, zonder daarbij de regionale en mondiale krachtenvelden uit het oog te verliezen. Ook de groeiende aandacht voor landbouwontwikkeling, jarenlang grotendeels genegeerd door donorlanden, biedt aangrijpingspunten voor Oxfam Novib.

Maatschappelijke verandering is uiterst complex. Het gaat met horten en stoten. Nieuwe actoren blijken een rol te spelen, onverwachtse neveneffecten treden op, hindernissen blijken groter dan verwacht of lossen soms toch op. Alles heeft met alles te maken. Dit maakt ons bescheiden. Het dwingt ons om creatief en efficiënt om te gaan met onze beperkte middelen. Het doet ook beseffen dat wij niet de mogelijkheden hebben om alle onrecht overal aan te pakken. Focus is nodig. Daarom heeft Oxfam Novib ervoor gekozen zich in haar 5 programma's te concentreren op een beperkt aantal thema's en minder landen. Oxfam Novib zal de komende jaren in 27 landen werken. Die stap maakt het mogelijk om contextspecifieker te werken en daarmee doelmatiger te zijn. Ook is deze stap onderdeel van onze inspanningen om versnippering tegen te gaan (zie hoofdstuk 3).

Wereldwijde beweging

Wij zien wereldwijd bewegingen op gang komen van mensen (jongeren, consumenten, producenten), die streven naar rechtvaardige mondiale en lokale verhoudingen. Meer en meer komen die bewegingen in contact met elkaar. Maatschappelijke organisaties internationaliseren. Dit is een trend die Oxfam Novib verwelkomt en ondersteunt. Als Oxfam zijn we deel van die trend en hebben wij ook een voortrekkersrol. Structurele veranderingen hebben vrijwel altijd een mondiale component. Wie uitsluitend nationaal blijft denken, of in simpele tegenstellingen van bijvoorbeeld Noord versus Zuid, zal zich meer en meer irrelevant weten.

De internationalisering van maatschappelijke netwerken en bewegingen is een organisch proces, dat soms met horten en stoten gaat. Oxfam Novib probeert dit proces zo goed mogelijk te ondersteunen en te stimuleren. We zijn als onderdeel van Oxfam natuurlijk zelf deel van een hecht mondiaal netwerk. Een belangrijk streven is om Oxfam te verbreden tot een nog diverser netwerk met deelname van een groeiend aantal Oxfams uit arme en opkomende landen (zie hoofdstuk 1). Daarnaast bevorderen we internationalisering door de samenwerking met anderen te zoeken en de samenwerking tussen derden te stimuleren.

De rol van organisaties uit arme maar vooral uit opkomende landen groeit binnen het proces van internationalisering. Op een mondiaal platform is de traditionele rolverdeling tussen donor en ontvanger veel minder relevant. Een andere ontwikkeling is dat de grenzen tussen thema's vervagen: ontwikkelingsorganisaties, consumentenorganisaties en milieuclubs realiseren zich dat hun werkvelden voor een groot gedeelte overlappen. Samen vormen al deze stromingen en platformen een groeiende mondiale beweging voor verandering.

Nieuwe media

Internet is het eerste medium in de geschiedenis van de mensheid dat niet als massamedium werkt (communicatie van één naar velen) maar als netwerkmedium (communicatie van velen naar velen). In 'sociale netwerken' als Hyves, Facebook, LinkedIn en Twitter is iedereen met elkaar in contact. Internet maakt geautomatiseerde grootschalige samenwerking en massamaatwerk mogelijk.

Campagnevoeren is door internet snel aan het veranderen. De ontvanger staat centraal, niet de zender. Internet biedt nieuwe mogelijkheden voor het 'zelfdoen' van mensen. Het accent verschuift van vertrouwen in experts naar vertrouwen in massa, collectieve intelligentie, *crowd sourcing*.

Hoewel er nog steeds sprake is van een digitale kloof tussen rijke landen en veel arme landen, vooral in Afrika, gaat de digitalisering van de landen dáár razend snel. Digitale en mobiele diensten zijn voor steeds grotere delen van de wereldbevolking beschikbaar gekomen. In sommige opzichten werkt de wet van de versnellende achterstand: nieuwe gebruikstoepassingen van mobiele telefoons vinden hun oorsprong in afgelegen gebieden van de wereld. Mobiele rapportages (tekst- en beeldverhalen via de mobiele telefoon) en burgerjournalistiek (zoals bloggen) zijn nieuwe vormen van sociaal activisme. Burgers communiceren direct met elkaar, kunnen gelijkgestemden activeren en zelf nieuws maken voor elkaar. Deze nieuwe mogelijkheden kunnen een krachtiger stem geven aan mensen in armoede en hun organisaties.

De keerzijde is dat de nieuwe mogelijkheden ook worden gebruikt om mensen te mobiliseren voor gewelddadige acties of om informatie te manipuleren. Sommige overheden proberen internet en mobiele telefonie te controleren om sociale activisten te identificeren en neutraliseren. De overvloed van informatie maakt het voor mensen bovendien lastig om de juistheid en betrouwbaarheid te beoordelen.

Oxfam Novib heeft daarom toegang tot informatie als één van de thema's voor de komende jaren gekozen. We zullen nieuwe media inzetten om buitengesloten groepen te versterken en sociaal activisme te bevorderen. Juist door de toepassing van nieuwe media kunnen overheden, bedrijven, donoren en anders instituties beter aangesproken worden op hun beleid en gedrag en op door hen genomen besluiten.

Kortom, het zijn bijzondere tijden waarin wij leven. Met alle vooruitgang, kennis en technologie die de mensheid ter beschikking staat kan een eind gemaakt worden aan armoede die het grootste onrecht en de schande van onze tijd is. Mogelijkheden en uitdagingen zijn bijzonder groot. Waar het het meest aan schort is de politieke wil om een rechtvaardiger en duurzaam pad van ontwikkeling te bewandelen zodat iedereen een menswaardig leven zou kunnen leiden en van haar of zijn rechten kan genieten. OxfamNovib is meer dan ooit geëngageerd aan haar missie en aan vrouwen en mannen die in armoede leven.

3. De programma's van Oxfam Novib



Een familie in Mundri, Zuid Sudan, krijgt voorlichting over hygiëne van een medewerker van MRDA.

Oxfam Novib stelt in haar werk vijf rechten centraal (zie hoofdstuk 1), die vertaald zijn in vijf programma's. Op basis van onze analyse van de ontwikkelingen in de wereld (zie hoofdstuk 2) hebben we in de vijf programma's zes thema's gekozen die de komende jaren prioriteit krijgen. Deze thema's zijn: (1) strijd om land, water en voedsel; (2) eerlijke markten en financiële systemen; (3) toegang tot kwalitatief goed onderwijs; (4) conflictransformatie; (5) toegang tot informatie; (6) zeggenschap van vrouwen over hun lichaam. Welke prioriteiten in een land of regio nadruk krijgen en in welke mate, hangt af van de lokale situatie en de gezamenlijke Oxfam-strategie.

Naast de vijf programma's richt Oxfam Novib zich ook op humanitaire hulp (noodhulp). Hierbij gaat het om directe behoeften van mensen na een noodsituatie. Waar mogelijk proberen we altijd een link te leggen naar programma's gericht op lange termijn ontwikkeling.

Binnen de programma's werken we niet alleen in arme en fragiele landen, maar ook in Nederland en op regionaal en mondiaal niveau. Daar liggen immers ook blokkades voor het realiseren van basisrechten. We zetten ons bijvoorbeeld in voor afspraken op financieel-economisch gebied waarin meer rekening wordt gehouden met de belangen van ontwikkelingslanden, voor maatschappelijk verantwoord ondernemen door bedrijven, voor duurzaam consumeren door burgers, voor voldoende en kwalitatief goede hulp. Programma's zijn een samenhangend geheel van strategieën en activiteiten bestaande uit directe armoedebestrijding (DAB), maatschappijopbouw (MO), beleidsbeïnvloeding (BB) en kennis- en innovatiemanagement (KIM). Er zijn specifieke doelen en meetbare outcome indicatoren vastgesteld (zie hoofdstuk 4). Per land of cluster landen zijn de strategische doelen uitgewerkt in een specifieke landenstrategie.

Programmatisch werken betekent voor ons resultaatgericht werken op basis van een heldere analyse en duidelijke doelen, het combineren van interventiestrategieën, het afstemmen en verbinden van interventies op lokaal, nationaal en mondiaal niveau, het samenbrengen van verschillende belanghebbenden en het aangaan van strategische allianties. Aandacht voor het empowerment, accountability en genderperspectief, zijn evenals HIV/Aids en de rechtenbenadering integraal onderdeel van alle programma's.

Hieronder worden de vijf programma's nader toegelicht. Aansluitend komt aan de orde wat Oxfam Novib doet op het gebied van humanitaire hulp/noodhulp. Vervolgens wordt beschreven in welke landen we werken. Daarna volgt een toelichting op onze mondiale strategie (ook wel *global actor*

-strategie genaamd), die ons werk in Nederland, op de private sector en op regionaal en mondiaal niveau omvat. Een financieel overzicht is te vinden in Hoofdstuk 6.

Programma Recht op middelen voor een duurzaam bestaan

Ruim twintig procent van de wereldbevolking heeft onvoldoende beschikking over voedsel en/of inkomen om een menswaardig bestaan op te bouwen. Zelfs in landen die de laatste decennia een aanzienlijke economische groei hebben gekend, blijft een aanzienlijk deel van de bevolking verstoken van kansen. De mondiale en lokale economische en politieke verhoudingen en de opeenvolging van mondiale crisis zet de mogelijkheden voor arme mensen om zich te ontwikkelen onder toenemende druk. De concurrentie om land, water, voedsel, energie en grondstoffen neemt toe, onder meer als gevolg van de verschuiving naar biobrandstoffen (zie hoofdstuk 2). Prijspeculatie draagt ook bij aan hogere voedselprijzen. Tegelijk krijgt investeren in landbouw al lange tijd weinig prioriteit van overheden en donorlanden. Op het platteland woont een groot gedeelte van de armen, waarvan het merendeel vrouw, en daar dienen de beste kansen zich aan om mensen uit de armoede te krijgen. Reagerend op deze ontwikkelingen en op grond van evaluaties van ons werk en consultaties met onze lokale partners, heeft Oxfam Novib besloten rurale ontwikkeling prioriteit te geven. Het werk onder dit programma kent twee samenhangende prioritaire thema's:

Strijd om land, water en voedsel. In antwoord op de toenemende concurrentie om land en water voor voedsel,

veevoer en brandstof, heeft Oxfam Novib zich tot doel gesteld de komende jaren de positie van kleine producenten (boeren, vissers en veehouders) te versterken. We sporen regeringen, donoren en het bedrijfsleven aan meer te investeren in kleinschalige (familie) bedrijven. We gaan schadelijke ontwikkelingen in de landbouw, zoals *landgrabbing*, tegen, en samen met bedrijven en overheden werken we aan het verduurzamen van productieketens. Belangrijk onderdeel van dit thema wordt de gezamenlijke Oxfam Food Justice campagne, GROW, de grootste Oxfam-brede campagne. Drie grote veranderingen willen we met deze campagne bewerkstelligen: Ten eerste dat overheden topprioriteit maken van het bestrijden van honger en het verminderen van kwetsbaarheid; ten tweede dat publieke investeringen in de landbouw verschuiven van investeren in niet-duurzame industriële landbouw in rijke landen naar investeren in kleinschalige voedselproducenten in ontwikkelingslanden; en ten slotte dat nationale overheden investeren in een nieuwe ecologisch duurzame toekomst, te beginnen met een fair en ambitieus klimaatverdrag.

Doelstelling is dat in de komende vijf jaar drie miljoen kleine producenten een beter inkomen gaan verdienen, doordat zij, met steun van lokale organisaties, hun productiemethodes verbeteren en verduurzamen en hun rechten rond het gebruik van land en water kennen en kunnen claimen. Een tweede doelstelling is dat onze partners boeren, vissers en veehouders helpen hun productiemethodes aan te passen aan de gevolgen van klimaatverandering en weerbaarder te maken tegen klimaatschokken. Omdat heldere wetgeving vaak ontbreekt willen we, via steun aan lobbyorganisaties in negentien landen, de wet- en regelgeving rondom recht op land en water verbeteren. Daarbij krijgen vrouwen specifiek aandacht. Door steun aan lobbyorganisaties in arme landen willen we bereiken dat overheden goede adaptatieplannen opstellen die zijn toegespitst op de meest kwetsbare groepen op het platteland. Ook zullen we investeren in lobby op mondiaal niveau – bijvoorbeeld met de International Land Coalition op het gebied van landgrabbing. Samen met partners zorgen we er verder voor dat overheden, investeerders, bedrijven en consumenten oog hebben voor het beslag dat producenten leggen op land en water en de gevolgen daarvan voor kleine producenten.

Kern van ons werk in de *private sector* is het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in een aantal productieketens: palmolie, cacao, koffie, thee, en aquacultuur. Ook hier krijgen gender-kwesties speciale aandacht. De samenwerking met bedrijven krijgt onder meer

vorm in 'rondetafels', zoals de Roundtable on Sustainable Palm Oil, de Roundtable on a Sustainable Cocoa Economy, de Code of Conduct of the Coffee Community (4C) en de programma's voor thee, cacao en aquacultuur van het Initiatief Duurzame Handel (IDH). Niet alleen bedrijven, maar ook overheden en partnerorganisaties schuiven aan bij deze rondetafels. Zo zit onze Indonesische partner Sawit Watch in het bestuur van de palmolie rondetafel. Met ons werk in rondetafels en andere duurzaamheidsinitiatieven willen we bedrijven beïnvloeden en overheden aanzetten om normen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen vast te stellen.

We betrekken burgers bij ons werk: in onze Food Justice campagne stimuleren we mensen om duurzaam te consumeren en om met ons bedrijven en de overheid aan te spreken op hun verantwoordelijkheden.

Tenslotte is een belangrijk streven dat de door de partnerorganisaties opgedane kennis en praktijkervaring op het gebied van het hele voedselsysteem breed toegankelijk wordt voor anderen. Aan het eind van de periode willen we, bijvoorbeeld, ruim vijftig cases hebben gedocumenteerd over de strijd om water, land en voedsel.

Het tweede prioritaire thema is *eerlijke markten en financiële systemen*. Onze doelstelling onder dit thema is tweeledig. We willen dat kleine producenten in ontwikkelingslanden meer toegang krijgen tot financiële diensten en markten en deze gender-gevoelig maken. Aan dit laatste werken we via het WEMAN project (Women's Empowerment Mainstreaming and Networking for Gender Justice in Economic Development) en het Gender Mainstream and Leadership Trajectory. Het huidige internationale financieel-economisch systeem is zo ingericht dat ontwikkeling en zelfredzaamheid in ontwikkelingslanden eerder belemmerd dan gestimuleerd worden.

Ons streven is dat de komende jaren een half miljoen mensen (waarvan 70% vrouwen) uit kwetsbare rurale groepen gebruik kunnen maken van de financiële diensten die onze partners aanbieden. Daarnaast verwachten we dat 5,7 miljoen mensen een lening krijgen via het ASN-Novib Fonds en het Oxfam Novib Fonds. Om duurzaamheid te bevorderen, zullen we 35 microfinancieringspartners helpen financieel onafhankelijk te worden.

Naast de samenwerking met de ASN bank op het gebied van microfinanciering, werken we met de Rabobank aan de uitbreiding van plattelandsbanken en met Achmea aan micro verzekeringen. Onze doelstelling is om deze

initiatieven in de komende jaren uit te breiden. De financieel-economische crisis heeft de kwetsbaarheid van ontwikkelingslanden in de mondiale economie blootgelegd. De noodzaak tot hervormingen wordt breed erkend. Dat biedt kansen voor de ontwikkeling van beleid waarin meer oog is voor de belangen van ontwikkelingslanden. Binnen Oxfam en samen met partnerorganisaties, zal Oxfam Novib zich inspannen om overheden en internationale actoren, zoals Wereldbank, IMF, EU en G20, aan te sporen tot een *pro-poor* financieel-economisch beleid. We werken aan Tax Justice om belastingontwijking door multinationals tegen te gaan. Als Oxfam lobbyen we daarnaast (met anderen) voor de invoering van een heffing op financiële transacties. Zo'n heffing levert middelen op voor financiering van ontwikkeling, maar helpt ook om financiële instabiliteit te voorkomen en (voedsel)prijsspeculatie tegen te gaan. Om ervoor te zorgen dat mensen minder kwetsbaar zijn voor externe schokken, zullen we met partners mechanismen opzetten voor sociale bescherming. Ook zullen we internationaal pleiten voor mechanismen die landen minder kwetsbaar moeten maken. We werken aan meer capaciteit van onze partners op het gebied van budget-monitoring, zodat zij kunnen zien hoe overheden aan hun geld komen (handelstarieven, hulp en remittances, lokale belasting, mijnbouw) en deze overheden kunnen aanspreken op transparantie van begrotingen en uitgaven. Tenslotte blijven we ons sterk maken voor de verduurzaming van de financiële sector. We bouwen voort op het succesvolle campagne instrument Eerlijke Bankwijzer, waarmee we banken bewegen tot duurzaam en sociaal ondernemen en burgers aanmoedigen om duurzaam te bankieren. Onder andere willen we de Eerlijke Bankwijzer internationaliseren. Eerste succesvolle lunch heeft al in 2011 in Brazilië plaatsgevonden.

Dit programma wordt uitgevoerd in de landen Afghanistan, Angola, Bangladesh, Birma (Myanmar), Burundi, Cambodja, DR Congo, Egypte, Laos, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestijnse gebieden, Rwanda, Senegal, Somalië, Sudan, Uganda, Vietnam, Zimbabwe.

De mondiale strategie met betrekking tot dit programma richt zich op een betere regulering van investeringen in land en andere natuurlijke hulpbronnen, een toename van investeringen in kleinschalige rurale producenten en het verbeteren van de internationale maatregelen om stijgende voedselprijzen te beheersen. Belangrijke doelgroepen zijn mondiale organisaties zoals FAO, Wereldbank en de WTO),

maar ook regionale instanties (EU, African Union, ECOWAS, ASEAN), particuliere ondernemingen en opkomende economieën.

Programma Recht op sociale basisvoorzieningen

Jonge vrouwen en mannen, jongens en meisjes hebben kennis nodig om aan armoede te kunnen ontsnappen. Goed onderwijs, goede seksuele voorlichting en goede voorzieningen voor reproductieve gezondheid en HIV-bestrijding zijn daarvoor onmisbaar. De laatste decennia is flinke vooruitgang geboekt in het aantal kinderen dat basisonderwijs volgt en in de beschikbaarheid van HIV-medicijnen. Dit zijn twee duidelijke voorbeelden dat goede hulp werkt. Maar nog steeds gaan ruim 70 miljoen kinderen, met name meisjes, niet naar school. De primaire verantwoordelijkheid voor het garanderen van sociale basisvoorzieningen ligt bij de overheid. Door de economische crisis dalen de overheidsinkomsten in ontwikkelingslanden en hebben overheden minder geld om te investeren in zorg en onderwijs. De mondiale hulp neemt af en in Nederland en andere landen zien we dat overheden minder prioriteit willen geven aan onderwijs en zorg ten gunste van productieve sectoren, waarbij wordt genegeerd dat toegang tot zorg en onderwijs juist randvoorwaarden zijn voor economische ontwikkeling en zelfredzaamheid. Oxfam Novib zal zich betreffen de komende jaren concentreren op toegang tot kwalitatief goed onderwijs en op reproductieve rechten.

Toegang tot kwalitatief goed onderwijs. Goed onderwijs is gender-gevoelig, houdt rekening met de HIV/Aids-problematiek en kan alleen plaatsvinden op scholen die veilig zijn, vooral voor meisjes. Onze doelstelling is dat meer meisjes en jongens kwalitatief goed onderwijs kunnen volgen. Voor een deel bereiken we dat via steun aan onze partners. Dankzij hun werk zullen tussen nu en 2015 zo'n 700 duizend kinderen (70% meisjes) méér naar de basisschool gaan en 25 duizend kinderen (80% meisjes) naar de middelbare school. Met name in fragiele staten steunen we partners die onderwijsvoorzieningen aanbieden. Verder zullen we partners helpen de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en een voorbeeldrol te vervullen richting de overheid, bijvoorbeeld in het bereiken

van gemarginaliseerde groepen. We steunen partners die nieuwe onderwijsmodellen ontwikkelen waarin seksuele voorlichting, HIV/Aids en machtsverhoudingen tussen mannen en vrouwen een plaats hebben. Daarnaast stimuleren we partners om hun doelgroepen – leerkrachten, ouders en leerlingen – te betrekken bij hun werk. Ook steunen we organisaties die de overheid aanmoedigen meer te investeren in goed onderwijs en die controleren of de middelen die voor onderwijs zijn gereserveerd, goed terecht komen (budget monitoring). Daarnaast werken we als Oxfam met partners om de mondiale blokkades voor de ontwikkeling van goed onderwijs (zoals schadelijke beleidscondities opgelegd door Wereldbank of IMF) te identificeren en aan te kaarten. Om Nederland en andere donoren (inclusief de Wereldbank) aan te sporen te blijven investeren in hulp voor goed onderwijs, steunen we partners zoals de Global Campaign for Education (GCE) en GCE Nederland. Tenslotte gaan we kennisuitwisseling tussen partners bevorderen en stimuleren we de ontwikkeling van kennis, bijvoorbeeld door het opzetten van vier kennistracten met partners en kennisinstellingen zoals de IS Academie. In 2015 willen we aan de hand van ruim 25 cases kunnen laten zien dat de effectiviteit van onderwijsinterventies is vergroot.

Bedrijven kunnen een interessante partner zijn voor het stimuleren van toegang tot onderwijs. Het Zweedse bedrijf SCA, dat onder meer Libresse en Edet maakt, heeft een campagne waarin het deze producten koppelt aan het werk van Oxfam Novib in Zuid-Sudan en Niger. SCA financiert met delen van opbrengst onderwijsprojecten in deze landen. In deze samenwerking snijdt het mes aan twee kanten: wij helpen SCA met kennis, ervaring en contacten in ontwikkelingslanden en SCA helpt ons met haar marketingexpertise en financiën.

Ook met Philips werken we samen: in 2010 heeft Philips met een actie op de Europese markt geld ingezameld waarmee het mogelijk werd om via onze partners zonne- en LED-verlichting te plaatsen bij honderden gezinnen en scholen in Uganda.

Toegang tot seksuele en reproductieve gezondheidsrechten (SRGR). Onze doelstelling is dat in 2015 meer vrouwen, meisjes en jongens toegang hebben tot informatie over seksuele en reproductieve gezondheid en beter in staat zijn zich te beschermen tegen HIV/Aids en andere seksueel overdraagbare aandoeningen (SOA's), seksueel geweld, ongewenste zwangerschap en moedersterfte. We steunen daartoe 22 partners die diensten leveren op het gebied van SRGR, met name aan vrouwen. Het special project UAFC (Universal Access to Female Condom), dat in de afgelopen jaar met succes het gebruik van dit condoom door vrouwen

heeft bevorderd, zetten we voort. We zullen organisaties steunen die mensen die met HIV leven helpen om voor hun rechten op te komen. In concreto streven we ernaar dat in 2015 zo'n 700.000 mensen beter in staat zijn gebruik te maken van hun seksuele en reproductieve rechten. We lobbyen met partners in arme landen en op mondiaal niveau voor meer aandacht voor SRGR. We stimuleren kennisuitwisseling met als streven dat in de komende vijf jaar 115 partners (van alle programma's) hebben deelgenomen aan leertrajecten over HIV-preventie en SRGR, ontwikkeling van Workplace Policies (HIV/Aids-beleid op de werkvloer) en integratie van HIV-kwesties in programma's.

Dit programma wordt uitgevoerd in de landen Afghanistan, Angola, Bangladesh, Birma (Myanmar), DR Congo, Jemen, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestijnse gebieden, Senegal, Somalië, Sudan, Uganda.

De mondiale strategie met betrekking tot dit programma richt zich op een toename en betere besteding van internationale fondsen voor onderwijs en seksueel reproductieve gezondheidsrechten. Hierbij wordt samengewerkt met internationale allianties en netwerken (Global Campaign for Education, Tax Justice Network, international Budget Network) in het benaderen van onder andere donoren (G8, G20) en Internationale Financiële Instellingen (IFI's).

Programma Recht op leven en veiligheid

In veel landen zijn conflicten dé hinderpaal voor ontwikkeling. Naar verwachting zal het aantal conflicten toenemen. Door de gevolgen van klimaatverandering zullen mensen in ontwikkelingslanden ook vaker getroffen worden door natuurrampen. Daarom heeft Oxfam Novib ervoor gekozen haar werk meer te concentreren in fragiele staten. Met het programma Recht op leven en veiligheid richt Oxfam Novib zich enerzijds op het prioritaire thema conflicttransformatie: we willen conflicten helpen voorkomen, de effecten van conflicten op de levens van mensen beperken (bescherming van burgers), en conflicten helpen oplossen, met name door ervoor te zorgen dat vrouwen een rol kunnen nemen in vredesprocessen. Anderzijds willen we ertoe bijdragen dat mensen in ontwikkelingslanden beter voorbereid zijn op crisis en rampen. Dit werk is bedoeld om structurele veranderingen

tot stand te brengen. Daarnaast investeert Oxfam Novib in humanitaire hulp (zie verderop in dit hoofdstuk).

Conflicttransformatie. Oxfam Novib streeft ernaar dat lokale gemeenschappen en vooral vrouwen een grotere rol en meer leiderschap krijgen in conflicttransformatie. We steunen en versterken partners die zich inzetten om **conflicten te voorkomen**, bijvoorbeeld door bemiddelingsstructuren op te zetten, waarschuwingssystemen te ontwikkelen, of eerlijk en transparant beheer van inkomsten uit olie en andere delfstoffen te bevorderen. Om **bescherming van burgers** in conflictsituaties te bevorderen, steunen we partners die helpen om, bijvoorbeeld, conflictvrije zones te creëren of om de toegang van burgers tot noodhulp te verzekeren. We zorgen ervoor dat burgers hun belangen en behoeften kunnen delen met elkaar en met anderen, bijvoorbeeld via het digitale platform Channel 16. Door partners te steunen die hun overheid aanspreken om bescherming van burgers en met name van vrouwen aandacht te geven, hopen we in zes landen te bereiken dat overheden zich hiervoor ook daadwerkelijk gaan inzetten. Ook gebruiken we internationale netwerken om met partners het belang van bescherming van burgers onder aandacht te brengen van de internationale gemeenschap, onder meer via netwerken of sociale en regionale media. Onze partnerorganisatie International Action Network on Small Arms, een netwerk van meer dan 800 maatschappelijke organisaties werkzaam in 120 landen, heeft dit bijvoorbeeld binnen de mondiale Control Arms campagne gedaan. Vanwege de slechte toegankelijkheid van fragiele staten is een goede samenwerking tussen lokaal en mondiaal opererende organisaties nog belangrijker om de stem van burgers te laten horen en misstanden internationaal aan te kaarten.

Oxfam Novib draagt de komende jaren verder bij aan een **oplossing van conflicten** door programma's te steunen gericht op bijvoorbeeld verzoening, training en inzet van bemiddelaars, of het opzetten van vredesraden. We moedigen partners aan vrouwen nadrukkelijk te betrekken in hun werk. Gestimuleerd door lobby van onze partners betrekken overheden in zes landen vrouwen bij vredesprocessen; zij voeren daarmee VN-resolutie 1325 uit. Als Oxfam willen we ook de internationale gemeenschap bewegen om ervoor te zorgen dat vrouwen een rol hebben in vredesprocessen. Een ander belangrijk onderwerp in onze mondiale lobby is het tegengaan van militarisering van de hulp en het misbruik van hulp voor politieke belangen. Door partners te steunen en te trainen, zorgen we ervoor dat de stem van burgers uit de conflictgebieden in dit debat doorklinkt. Tenslotte zullen

we de kennis en ervaring die is opgebouwd door partners op het gebied van conflicttransformatie uitwisselen met lokale, regionale en internationale kennisinstellingen. We willen twaalf cases documenteren waaruit blijkt dat samenwerking met kennisinstellingen heeft geleid tot capaciteitsversterking van onze partnerorganisaties.

Onze tweede doelstelling is een grotere **lokale weerbaarheid** van mensen. We investeren in **Community Based Disaster Risk Reduction** zodat gemeenschappen beter in staat zijn risico's te verzachten, op te vangen en waar mogelijk te voorkomen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van waarschuwingssystemen. Via de steun aan partners zijn in 2015 800 duizend mensen minder kwetsbaar voor rampen. We dragen ertoe bij dat partnerorganisaties Community Based Disaster Risk Reduction in hun programma's integreren. Door ons werk op het gebied van capaciteitsopbouw verbetert de kwaliteit van de rampenplannen van partners: bij ten minste 50 partners in twaalf landen voldoen deze in 2015 aan internationale kwaliteitseisen. Lobbyactiviteiten van onze partners leiden ertoe dat overheden in vier landen investeren in sociale bescherming, waardoor tien miljoen mensen minder kwetsbaar zijn voor rampen. Ook zetten onze partners hun overheid onder druk om de oorzaken van rampen te adresseren.

Dit programma wordt uitgevoerd in de landen Afghanistan, Bangladesh, Birma (Myanmar), Burundi, Cambodja, DR Congo, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestijnse gebieden, Somalië, Sudan, Uganda, Zimbabwe.

De mondiale strategie met betrekking tot dit programma streeft naar betere regulering van de wereldwijde wapenhandel en op het versterken van organisaties die zich richten op vrouwen in conflictsituaties. Deze strategie is gericht op VN-instellingen (Veiligheidsraad, ATT process), maar ook op regionale organisaties zoals de Afrikaanse Unie en de EU.

Programma Recht op maatschappelijke en politieke participatie

Het versterken van de stem van kwetsbare mensen in ontwikkelingslanden in lokale, nationale, regionale en

mondiale fora en het aanspreken van overheden, internationale instellingen en bedrijven op hun verantwoordelijkheden, staat centraal in ons werk. Zoals de ontwikkelingen begin 2011 in Tunesië en Egypte illustreren, zijn (meestal jonge) burgers vaak de kracht achter sociale verandering en zijn nieuwe media en mobiele telefonie belangrijke middelen in de strijd van burgers voor sociale verandering. Maar de uitdaging is groot en vergt een sterke inzet. We zien in veel landen (zie hoofdstuk 1) dat de politieke ruimte voor mondige burgers en hun organisaties afneemt. Politieke rechten en burgerrechten staan onder toenemende druk. De realiteit is bovendien dat burgers vaak beperkt toegang tot informatie hebben en daardoor niet goed in staat zijn om een mening te vormen over de maatschappelijke en politieke besluiten die hen raken, laat staan dat ze ertegen in het verweer komen.

Toegang tot informatie is het prioritaire thema onder dit programma. Zonder toegang tot informatie kunnen burgers hun leiders nauwelijks ter verantwoording roepen en kan een democratie niet functioneren. Burgers hebben informatie nodig – en de vrijheid die te delen – om bijvoorbeeld in staat te zijn overheden, internationale instellingen en bedrijven aan te spreken op hun verantwoordelijkheden, corruptie te bestrijden, of rechten te claimen. Om de toegang tot informatie te verbeteren, steunen we allereerst lokale initiatieven. Via partners die mensen (onder meer via sociale media) informeren over hun rechten bereiken we bijvoorbeeld zo'n zes miljoen mensen. Concreet stellen we ons ten doel dat ruim 750.000 mensen (met name vrouwen) in 2015 dankzij dit programma gebruik kunnen maken van ICT en nieuwe media en daardoor mee kunnen doen aan besluitvorming. Samen met Butterfly Works steunen we in dertien landen trainingen om burgerjournalistiek te bevorderen, zoals bloggen of mobiele rapportages (verslaggeving via de mobiele telefoon). Ook zullen we lokale, nationale en internationale media aansporen om sociale onderwerpen aandacht te geven. Verder blijven we met mensenrechtenorganisaties werken aan de bescherming van journalisten en het bevorderen van persvrijheid. Ons streven is de rol van vrouwen in de media te versterken en specifieke vrouwenprogramma's en artikelen in de media te helpen realiseren. Verder steunen we maatschappelijke organisaties om overheden, bedrijven en internationale instellingen te bewegen relevante informatie toegankelijk te maken.

Het realiseren van politieke en burgerrechten en het versterken van de stem van burgers is niet alleen een doel op zich, maar ook een middel om de doelen in de andere programma's te bereiken. Daarom is dit ook een integraal onderdeel van de andere programma's.

Dit programma wordt uitgevoerd in de landen Afghanistan, Angola, Birma (Myanmar), Burundi, Cambodja, DR Congo, Egypte, Jemen, Laos, Maghreb (Tunesië, Algerije en Libië), Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestijnse gebieden, Rwanda, Senegal, Somalië, Sudan, Uganda, Vietnam, Zimbabwe.

De mondiale strategie met betrekking tot dit programma richt zich op een grotere transparantie van regionale en mondiale instituties (zoals de Afrikaanse Unie, Ecowas, Europese Unie, ASEAN, VN), maar ook bedrijven en opkomende economieën, onder andere met behulp van social media. Waar nodig worden deze actoren ter verantwoording geroepen wanneer ze betrokken zijn bij corruptie, schendingen van mensenrechten en machtsmisbruik. Hiervoor wordt samengewerkt met internationale organisaties en netwerken en de virtuele civil society van cyberactivisten die met name bijdragen aan toegang tot informatie en ruimte voor civil society claimen (bv Bank Information Centre, IFEX, AMARC (World Association of Community Radio Broadcasters), en Civicus).

Programma Recht op identiteit

Er is de afgelopen periode belangrijke vooruitgang geboekt in de erkenning van vrouwenrechten, waaronder seksuele en reproductieve rechten. Dit was een belangrijk succes van de brede vrouwenbeweging. De vrouwenbeweging is de laatste jaren versterkt en geprofessionaliseerd. In veel landen heeft dat de legitimiteit van de beweging bevorderd. Dat heeft bijgedragen aan verbeteringen in de levens van vrouwen over de hele wereld. Dat neemt niet weg dat nog steeds tal van vrouwen slachtoffer zijn van (seksueel) geweld en veel vrouwen geen zeggenschap hebben over hun eigen seksualiteit en reproductieve rechten, onder meer als gevolg van maatschappelijke en politieke factoren en een dominante patriarchale cultuur. Bovendien staat de geboekte vooruitgang onder druk door de opkomst van het Islamitisch fundamentalisme.

Zeggenschap van vrouwen over hun lichaam is het centrale thema binnen dit programma. Ons doel is om geweld tegen vrouwen tegen te gaan en respect voor seksuele en reproductieve rechten te vergroten. Oxfam Novib gaat uit van de kracht van vrouwen. We willen dat vrouwen de regie hebben over alle aspecten van hun leven,

in staat zijn schendingen van hun rechten aan te kaarten en een leidende rol kunnen spelen in alle sectoren van de samenleving. Via steun aan programma's van partners wil Oxfam Novib realiseren dat meisjes en vrouwen hun recht op lichamelijke integriteit kunnen uitoefenen en dat geweld tegen vrouwen niet langer als normaal wordt gezien. Ook zetten we de succesvolle campagne WE CAN end all violence against women voort. Deze campagne moet er in de komende jaren toe leiden dat 120.000 mannen en vrouwen in hun eigen gemeenschap geweld tegen vrouwen afwijzen. We zullen vernieuwende en creatieve campagnes voeren die bijdragen aan groter bewustzijn voor vrouwen en het afbreken van destructieve patriarchale normen en machtsrelaties. We helpen honderd partners om het streven naar gelijke kansen voor vrouwen te integreren in hun programma's. Verder zetten we in op beleidsbeïnvloeding. De lobby van onze partners zal ertoe leiden dat in vijftien landen de wetgeving op het gebied van vrouwenrechten verbeterd en dat in dertien landen wetten worden aangenomen waardoor vrouwen een rol in de maatschappij of politiek kunnen spelen. Dankzij uitwisseling van ervaringen zullen 25 partnerorganisaties hun capaciteit om te lobbyen voor de rechten van vrouwen op lichamelijke integriteit aanmerkelijk vergroten. Op mondiaal niveau lobbyen we met anderen voor een effectieve VN-vrouwenorganisatie. Ook willen we door middel van sociale media de mogelijkheid voor burgers uit Nederland en uit ontwikkelingslanden elkaar te ontmoeten vergemakkelijken, om daarmee gezamenlijk in actie te komen voor vrouwenrechten.

Dit programma wordt uitgevoerd in de landen Afghanistan, Angola, Bangladesh, Birma (Myanmar), Cambodja, DR Congo, Egypte, Jemen, Laos, Maghreb (Tunesië, Algerije en Libië), Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestijnse gebieden, Somalië, Sudan, Vietnam, Zimbabwe.

De mondiale strategie met betrekking tot dit programma richt zich op de implementatie van de internationale en regionale conventies en overeenkomsten (zoals CEDAW – The convention on Elimination of all forms of Discrimination Against Women, de African charter on Rights of Women of de ASEAN Women's Caucus). Ook wordt er gewerkt aan een operationalisering van een sterke VN-Vrouwenorganisatie.

Humanitaire hulp

Behalve op duurzame ontwikkeling richt Oxfam Novib zich ook op humanitaire hulp. Oorlogen, aardbevingen, overstromingen,

periodes van droogte en andere natuurrampen treffen mensen vaak acuut en met dodelijk geweld. Te verwachten valt dat noodsituaties in de toekomst alleen maar vaker zullen voorkomen. Door klimaatverandering krijgen mensen in ontwikkelingslanden vaker te maken met natuurrampen. De snelle groei van de jonge bevolkingsgroepen gecombineerd met stijgende inkomensongelijkheid en schaarste zal mogelijkerwijs leiden tot toenemende spanningen en conflicten. Dat alles maakt dat Oxfam Novib meer dan voorheen aandacht zal geven aan humanitaire hulp. Daarbinnen zullen we ons vooral richten op voedsel, inkomen, drinkwater en sanitatie. Deze keuzes sluiten ook aan bij het werk en expertise van andere Oxfams.

We koppelen ons humanitaire werk aan onze inzet voor duurzame veranderingen, bijvoorbeeld om de weerbaarheid van mensen te vergroten of om regeringen aan te sporen de oorzaken van rampen aan te pakken.

Humanitaire hulp is complex. Het zomaar ter beschikking stellen van voedsel, bouwmaterialen en andere goederen kan bijvoorbeeld de lokale productiecapaciteit vernielen. De plotselinge, massale aanwezigheid van hulpverleners kan kwetsbare lokale verhoudingen verstoren. Ook de plaatselijke economie kan een klap krijgen wanneer er plotseling grote aantallen mensen en organisaties toestromen voor wie geld geen probleem lijkt. Om dit soort problemen te vermijden werken we met lokale partners, waaronder indien mogelijk vrouwenorganisaties of –groepen om een gender-perspectief te waarborgen. We zorgen ervoor dat zij de capaciteit en slagkracht hebben om hulp te bieden na een ramp. Lokale partners hebben kennis van de lokale omstandigheden en kunnen snel communiceren met de doelgroep. Ook de meer afgelegen gemeenschappen zijn via lokale organisaties beter bereikbaar dan door buitenlandse hulpverleners.

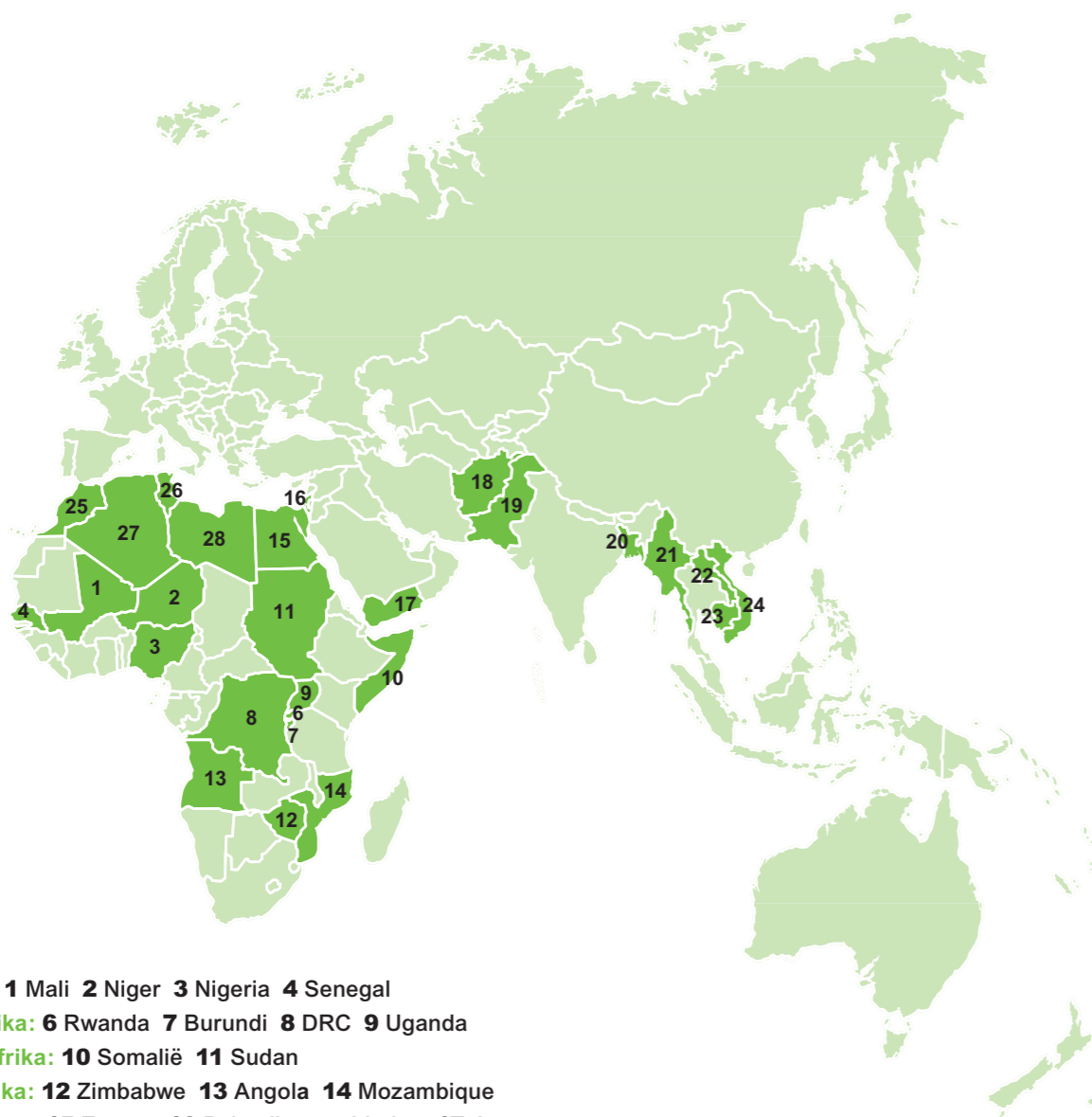
Coördinatie van (nood)hulp is van groot belang. Daarom is noodhulp in de Oxfam confederatie strak georganiseerd en gecoördineerd in het humanitaire consortium. Bij actuele hulpverlening tijdens een ramp nemen wij als Oxfam actief deel in de coördinatie clusters van de VN. Bij grote rampen houden de grote Nederlandse hulporganisaties waaronder Oxfam Novib een nationale actie onder de vlag van de Samenwerkende Hulporganisaties (SHO). Gezamenlijk werven we fondsen en leggen we in gezamenlijke rapportages verantwoording af aan het Nederlandse publiek.

In 27 landen

De komende jaren zal Oxfam Novib in 27 landen werken. Dit zijn er aanzienlijk minder dan in de periode 2007 – 2010. Vier redenen verklaren deze forse vermindering. Allereerst hebben we ons tot doel gesteld om door concentratie en scherpere afstemming met anderen efficiënter en effectiever te worden. Door op minder landen te concentreren, zijn we beter in staat om contextspecifiek te werken.

Daarnaast hebben twee grote afstemmingsoperaties ons tot deze concentratie gebracht. In het kader van de Single Management Structure (SMS) is binnen Oxfam afgesproken met maximaal vier Oxfams in een land te werken (zie hoofdstuk 5). Met Hivos is afgesproken om (op twee landen na) niet meer in dezelfde landen te werken.

De volgende landen en regio's zijn gekozen:



- **West-Afrika:** 1 Mali 2 Niger 3 Nigeria 4 Senegal
- **Centraal-Afrika:** 6 Rwanda 7 Burundi 8 DRC 9 Uganda
- **Hoorn van Afrika:** 10 Somalië 11 Sudan
- **Zuidelijk Afrika:** 12 Zimbabwe 13 Angola 14 Mozambique
- **Midden-Oosten:** 15 Egypte 16 Palestijnse gebieden 17 Jemen
- **Zuid-Azië:** 18 Afghanistan 19 Pakistan 20 Bangladesh
- **Zuidoost-Azië:** 21 Birma (Myanmar) 22 Laos 23 Cambodja 24 Vietnam
- **Maghreb:** 25 Marokko 26 Tunesië 27 Algerije 28 Libië

In de derde plaats hebben we ons teruggetrokken uit Latijns Amerika. Tenslotte heeft de forse extra mindering op de bijdrage van de overheid ons gedwongen ons werk in een aantal landen te schrappen. In de keuze van landen hebben we ons allereerst laten leiden door het voornemen om relatief meer te focussen op fragiele staten: landen die kwetsbaar zijn voor crisis en rampen en waar de rechten en vrijheden van burgers het meest onder druk staan. Daarnaast hebben we rekening gehouden met de aanwezigheid van andere Oxfams en andere Nederlandse organisaties. Verder hebben we verschillende andere criteria meegewogen: de armoedesituatie en de mogelijkheden om verandering teweeg te brengen en burgers een stem te geven; om voort te bouwen op bestaand werk; om verbanden te leggen met ons werk op lobby en campagne; en om fondsen te werven. Tenslotte hebben we landen gekozen omdat ze met elkaar een cluster vormen, bijvoorbeeld omdat ze een gezamenlijke problematiek delen, zoals Pakistan, Afghanistan en Bangladesh, drie fragiele Zuid-Aziatische staten die kwetsbaar zijn voor humanitaire rampen) of behoren tot een regionaal economisch verband (zoals de landen in West-Afrika). Door te kiezen voor dit soort clusters, slagen we er beter in ons streven te realiseren om verbanden leggen tussen nationaal, regionaal en mondiaal niveau.

Een overzicht van de geplande bestedingen per land staat in hoofdstuk 6.

Mondiale strategie

Het leggen van verbanden tussen lokaal, nationaal, regionaal en mondiaal niveau is kenmerkend voor het werk van Oxfam Novib. Onze mondiale strategie is een geïntegreerd onderdeel van alle programma's. Het belang dat we hieraan hechten, vloeit voort uit de constatering dat veranderingen ten gunste van duurzame sociaal- economische en ecologische samenlevingen niet alleen afhangen van de situaties in landen maar ook te maken hebben met regionale en internationale verhoudingen. Welke afspraken ten aanzien van handel en/of toegang tot markten in regionaal of mondiaal verband worden gemaakt hebben gevolgen voor kansen van boeren en boerinnen in arme landen. Mondiale machtsverhoudingen kunnen een duurzame ontwikkeling in arme landen in de weg staan. Ook in de rijke landen (waaronder Nederland) en op mondiaal niveau zijn systeemveranderingen noodzakelijk. Overheden, internationale organisaties, burgers en bedrijven dienen

rekening te houden met de consequenties die hun beleid en gedrag hebben voor duurzame ontwikkeling wereldwijd. Onze mondiale strategie beschrijft wat we doen om machthebbers, bedrijven en burgers de goede richting op te duwen.

De samenwerking binnen Oxfam stelt ons in staat onze ambitie om mondiale machtsverhoudingen te beïnvloeden ook waar te maken. Collega-Oxfams en lokale kantoren van de Oxfams zijn gevestigd in invloedrijke landen zoals de G8-landen en 17 van de G20-landen. In de komende jaren versterken we de lobbycapaciteit in de G20-landen en bundelen we de krachten van de Oxfams in een gezamenlijke lobbystrategie richting de G20. We bouwen Oxfams op in nog meer BRICSAM-landen en versterken de capaciteit van kantoren in G8-landen als Japan en Italië. Bovendien hebben we Oxfam-kantoren in strategische plaatsen zoals New York (VN), Washington (IMF en Wereldbank), Brussel (EU), Geneve (WTO). We delen gezamenlijke lobby- en campagneplannen met deze Oxfams. We kunnen op al deze plaatsen een gedeelde beleidsverandering bepleiten, we kunnen onze individuele strategieën aanscherpen dankzij de informatie en kennis die iedere Oxfam over de meest actuele ontwikkelingen in de hoofdsteden van rijke en machtige landen krijgt, en we kunnen op al deze plaatsen publieke steun mobiliseren. Dit, en de samenwerking daarbij met zuidelijke en mondiale partners, maakt Oxfam één van de meest succesvolle initiators van mondiale beleidsverandering. Dit succes is in de afgelopen jaren bijvoorbeeld zichtbaar geweest in de totstandkoming van belangrijke hulpbeloften van de G8 in 2005, de creatie van een *Green Climate Fund* in Cancún in December 2010, of de adoptie van het concept van de *Seoul Consensus for Development* op de G20-top in 2010.

Op mondiaal niveau richten we ons binnen Oxfam op het beïnvloeden van internationale organisaties en samenwerkingsverbanden zoals de G20, Wereldbank en IMF, FAO, VN en G77. Op regionaal niveau gaat het om samenwerkingsverbanden zoals de Arabische Liga, Islamitische conferentie, Unie van Afrikaanse staten, Asean, Ecowas, en EU. Onderdeel van onze mondiale strategie is daarnaast het versterken van de lobby- en campagne-capaciteit in opkomende landen. Hierbij focust Oxfam Novib vooral op Brazilië, Rusland, Saudi-Arabië en Turkije. Oxfam Novib steunt in deze landen partnerorganisaties bij het opzetten van eigen campagnes en lobby, of bij het onderhouden van contacten met het bedrijfsleven en het opzetten van eigen fondswerving. In sommige gevallen is het zinvol om in opkomende landen lokale Oxfams op de been te helpen (zie hoofdstuk 1).

3. De programma's van Oxfam Novib

Onderdeel van onze mondiale strategie is de steun aan regionale en mondiale organisaties en netwerken. Oxfam Novib kiest hierbij partners die verbindingen leggen tussen lokale organisaties en regionale en mondiale organisaties en de samenwerking van organisaties op deze verschillende niveaus bevorderen. Voorbeelden van mondiale en regionale organisaties die wij steunen zijn het Third World Network, La Via Campesina, Eurostep, de Global Campaign for Education, Human Rights Watch, en Crisis Action.

Bedrijven

Zoals in hoofdstuk 1 al is aangegeven, richten wij ons ook op bedrijven, met name binnen de prioriteitsthema's 'strijd om land en water' en 'eerlijke markten en financiële systemen' van het programma Recht op middelen voor een duurzaam bestaan. We motiveren bedrijven, onder meer in de Nederlandse voedingsindustrie, om productieketens te verduurzamen. Ook banken proberen we te bewegen tot verduurzaming. Zij staan als investeerder vaak aan het begin van de productieketen; wanneer zij overstappen op duurzaam investeren (dus bijvoorbeeld niet investeren in bedrijven die gebruik maken van kinderarbeid of die wapens produceren), maakt dat een enorm verschil. Verder werken we met banken samen op het gebied van microfinanciering. Onze samenwerking met bedrijven zoals Philips en SCA komt ten goede aan onderwijs, het verbeteren van de kansen voor meisjes en hygiëne (programma 'Recht op sociale basisvoorzieningen').

Nederland

Uiteraard neemt Nederland een bijzondere plaats in bij het werk van Oxfam Novib. Onze wortels liggen in Nederland. Het beleid van de Nederlandse overheid op tal van terreinen (zoals landbouw, klimaat, energie, handel, ontwikkelings-samenwerking, belastingen en internationale financiële en economische betrekkingen) is immers van invloed op de levens van mensen in ontwikkelingslanden. Hetzelfde geldt voor het gedrag van Nederlandse burgers en bedrijven.

We zien in Nederland een schijnbaar tegenstrijdige ontwikkeling. Enerzijds neemt de bereidheid onder burgers (en bedrijven) toe om zelf een bijdrage te leveren aan een duurzame en eerlijke wereld. Anderzijds zien we dat onder aanvoering van bepaalde politieke stromingen meer burgers zich steeds achter de dijken willen verschuilen: "Nederland moet eerst maar eens de nationale problemen oplossen" is de kreet.

Daar komt bij dat het politieke klimaat voor ontwikkelingssamenwerking in Nederland kil is. De kritiek op ontwikkelingssamenwerking is fors, en spraakmakende ontwikkelingsorganisaties als Oxfam Novib zijn vaak het doelwit van kritiek, ook als die kritiek eigenlijk gaat over onderdelen van de hulp waar Oxfam Novib niks mee te maken heeft, zoals de bilaterale hulp van de Nederlandse overheid.

Ons antwoord op deze ontwikkelingen is vierledig. Allereerst zullen we flink investeren om mensen mogelijkheden te bieden een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling, onder meer in de GROW campagne. Hierbij bouwen we voort op successen als de Groene Sint campagne en de campagne rond de Eerlijke Bankwijzer. Door mensen met onze campagnes te activeren, vergroten we onze achterban. Dat is ook het tweede antwoord op de ontwikkelingen in Nederland: we gaan onze achterban verbreden. Oxfam Novib wil in Nederland een beweging creëren en ondersteunen gericht op een rechtvaardige wereld. We zullen het Doenersnet vergroten en de achterban via verschillende (sociale) media structureel de mogelijkheid te geven ons beleid en praktijk mede vorm te geven. Mede eigenaar van onze resultaten worden. Ook de samenwerking met de alliantiepartners HIRDA, 1%CLUB, Butterfly Works en SOMO draagt bij aan het verbreden van de achterban.

Ons derde antwoord is naast voortzetting van actieve communicatie van onze resultaten de ontwikkeling van een offensieve media- en campagne strategie om tegenstanders van repletie te dienen en te overtuigen van de noodzaak van internationale samenwerking en een sterke rol van Nederland daarin. Daarbij moeten we klip en klaar neerzetten wat onze eigen rol en meerwaarde is. Oxfam Novib is een optimistische strijder voor rechtvaardigheid. Dát is het beeld waarmee we ons profileren. Dit offensief realiseren we onder meer met een meerjarige corporate campagne, die een paraplu biedt voor snelle acties, specifieke campagnes en inzichtelijke communicatie van onze resultaten.

Ten vierde blijven we ons inzetten voor het verbeteren van de Nederlandse inzet op het gebied van internationale samenwerking. We dagen de Nederlandse overheid uit een ambitieuze internationale speler te blijven en Nederland niet steeds kleiner te maken.

4. Onze werkwijze



Werknemers van een Palmolieplantage in Indonesië.

Hoe werken we? Welke waarden vindt Oxfam Novib belangrijk in de wijze waarop we werken? Allereerst is dat samenwerken op basis van respect en gelijkwaardigheid. We werken met anderen aan een rechtvaardige wereld zonder armoede en we stimuleren samenwerking *tussen* anderen (zie hoofdstuk 1). Andere belangrijke waarden zijn *doelmatigheid en contextspecifiek* werken. Ook vinden we *focus en flexibiliteit* belangrijk: terwijl we strakke keuzes maken voor gebieden en thema's waarin en waaraan wij werken willen we de ruimte creëren om onze plannen en activiteiten bij te stellen wanneer dat nodig is, door *te monitoren, te evalueren en te leren en innoveren*. Daarnaast hechten we veel belang aan *openheid en verantwoording*: we willen anderen inspraak geven en vinden het belangrijk verantwoording af te leggen aan onze achterban, onze partners en doelgroep. Verder zijn *professionaliteit en ondernemerschap* belangrijke kenmerken in onze werkhouding. Tenslotte vinden we het belangrijk in onze bedrijfsvoering rekening te houden met de waarden die wij extern uitdragen, zoals *gendergelijkheid en milieubewustzijn: practice what you preach*.

Doelmatigheid en context specifiek werken

Oxfam Novib wil zo doelmatig mogelijk werken: ingezette middelen moeten optimale resultaten opleveren. Middelen zijn schaars en dat maakt het extra noodzakelijk zorgvuldig te kijken of wij het aan ons toevertrouwd geld goed besteden. We werken kostenefficiënt. Oxfam Novib heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een goed performance management systeem. Dat heeft onszelf en onze partners gestimuleerd om de resultaten die wij en zij willen bereiken, scherp te formuleren. Hierop willen we voortbouwen in de komende jaren.

Er zijn verschillende manieren om doelmatigheid te bevorderen. Allereerst is dat door onze contextspecifieke aanpak. De vraag die we ons voortdurend stellen is niet allereerst of we de dingen goed doen, maar of we de goede dingen doen. Welke verandering is nodig en hoe gaan we dat bereiken? Voor elk land waarin we werken – en ook ons werk in Nederland en op regionaal en mondiaal niveau – maken we binnen Oxfam een analyse van de sociale, economische en politieke situatie. Op basis daarvan bepalen we op welke thema's Oxfam Novib in die context zich moet concentreren., welke doelstellingen we daarbij hanteren en welke mix van interventiestrategieën we inzetten.

In de praktijk zal het over het algemeen bijvoorbeeld zo zijn dat we in fragiele staten meer inzetten op directe armoedebestrijding en maatschappijopbouw, terwijl we in opkomende landen meer investeren in lobby en campagnes. In de komende jaren scherpen we onze context-specifieke aanpak mede door onze grotere veldaanwezigheid aan. We investeren in betere machtsanalyses, beter kennis van de lokale potenties voor verandering en meer aandacht voor de aannames die ten grondslag liggen aan onze programma's. We betrekken onze partners en andere deskundigen hier ook meer bij. Daarnaast zal onze aanpak verbeteren doordat we de komende jaren in minder landen en op minder thema's focussen en meer investeren in kennis- en innovatiemanagement.

Onze doelmatigheid verhogen we verder door samenwerking en afstemming van het werk in diverse verbanden. In de keuzes die we maken, kijken we goed naar wat anderen al doen en zijn we helder over onze eigen rol. Afstemming is belangrijk om overlap te voorkomen maar vooral om meerwaarde te creëren. De komende jaren versterken we afstemming met anderen: we gaan voor het eerst met gezamenlijke landenstrategieën werken binnen Oxfam, waarin onder meer afspraken staan over de werkverdeling; we starten de strategische samenwerking (op basis van een gezamenlijk programma) binnen de IMPACT-Alliantie; en we hebben afspraken gemaakt op organisatiebreed niveau met Hivos (zie hoofdstuk 1). Bovendien blijven we onze analyses, strategieën en activiteiten afstemmen met andere medefinancierings-

organisaties (MFO's), en met lokale en mondiale partners. Ook met de Nederlandse ambassades en lokale overheden coördineren we onze inspanningen. Tenslotte bevorderen we doelmatigheid door – in lijn met de Oxfam Partnership Principles – het 'eigenaarschap' van programma's en projecten bij de partners te laten.

We maken onze doelmatigheid bovendien toetsbaar. Daartoe zijn meetbare outcome indicatoren opgesteld. Een voorbeeld is dat we projecten willen steunen op het gebied van seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR), waardoor meer dan een miljoen mannen en vrouwen positieve veranderingen laten zien met betrekking tot het recht van vrouwen op hun lichamelijke integriteit doordat ze informatie hebben gekregen over reproductieve rechten en de nodige middelen en diensten hebben gekregen. Een ander voorbeeld is ons voornemen om projecten te steunen om boeren te helpen hun landbouwmethode aan te passen aan klimaatverandering. Hier is de beoogde output dat 45 partners in vier landen dergelijke projecten uitvoeren, waardoor uiteindelijk twee miljoen boeren leren om de nieuwe technieken toe te passen. Een derde voorbeeld: we willen bedrijven aanmoedigen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Daartoe zetten we in de komende vijf jaar twintig lobbytrajecten op, die zullen resulteren in veertien concrete beleidsverbeteringen bij bedrijven en internationale instellingen.

De outcome indicatoren komen terug in de jaarplannen en de jaarlijkse *Balance Score Cards* van de verschillende bureaus. In de Balance Score Cards zijn de resultaten vastgelegd die de bureaus in een jaar willen behalen. Elk kwartaal wordt de voortgang hierop door de directie gemonitord.

In de komende vijf jaar zal Oxfam Novib vijf pilots uitvoeren (één voor elk programma) om de doelmatigheid nog beter te kunnen meten. We willen bijvoorbeeld beter in staat zijn om de impact van een specifieke interventie vast te stellen. Ook ontwikkelt Oxfam Novib een *self assessment tool* om met partners de geboekte vooruitgang op capaciteitsversterking te kunnen meten. Daarnaast zullen we lobby en campagnes, waarvoor we tot op heden afwijkende planningssystemen hebben gebruikt, integreren in het performance management systeem.

Meer nadruk op meten en weten is van groot belang om de effectiviteit en doelmatigheid van de activiteiten van Oxfam Novib te verbeteren. Tegelijkertijd realiseren we ons dat niet al ons werk af te rekenen is op concrete resultaten of afgemeten kan worden aan heldere indicatoren.

Meetbaarheid is belangrijk, maar ook relatief. Vooral activiteiten op het gebied van sociale verandering en verschuivende machtsverhoudingen leveren moeilijk meetbare (maar wel zichtbare) resultaten op. Vaak ook zijn de resultaten moeilijk eenduidig toe te schrijven aan de uitgevoerde activiteiten. Of de resultaten dienen zich pas aan in de toekomst, of op een onverwachte manier.

Oxfam Novib vindt het om deze redenen belangrijk een balans te vinden tussen kwantitatieve monitoring en kwalitatieve monitoring. Bij de monitoring van de outcome indicatoren maken we niet alleen een kwantitatieve maar ook een kwalitatieve analyse. Zoals hieronder wordt toegelicht, is deze mede gebaseerd op partnerrapportages en rapportages en evaluaties van strategieën en programma's.

Monitoren, evalueren en leren

Maatschappelijke verandering is een complex, moeilijk voorspelbaar en non-lineair proces. Dat geldt des te sterker voor fragiele staten. Minstens zo belangrijk als planning vooraf is het daarom de activiteiten gaandeweg goed te monitoren, tussentijds te evalueren en op basis van geleerde lessen weer bij te sturen. Monitoren, evalueren en leren helpt ons om de kwaliteit en doelmatigheid van ons werk continu te bewaken en verbeteren. Oxfam Novib werkt volgens een zogenaamde Plan-Do-Check-Act cirkel: we stellen plannen op, voeren deze uit, monitoren de voortgang, evalueren de aanpak en resultaten, trekken daar lessen uit en sturen de plannen bij. Vaak zien we dat plannen in de praktijk anders uitpakken dan aanvankelijk gedacht of dat aannames ingehaald worden door de actualiteit. Kwalitatieve analyses zijn daarom van groot belang: van welke aannames over sociale verandering zijn we van te voren uitgegaan? Welke specifieke resultaten (verwacht en onverwacht) zijn geboekt? Welke verhalen worden daarbij verteld? Welke processen zijn te onderscheiden? Nieuwe inzichten over sociale verandering leiden tot nieuwe (machts)analyses en zo tot betere (landen)strategieën.

Oxfam Novib werkt aan vijf coherente programma's die elkaar onderling versterken. Om de voortgang te volgen zijn voor elk van de vijf programma's outcome indicatoren geformuleerd. Deze indicatoren nemen een centrale positie in onze systemen in; bij planning, budgettering, monitoring en evaluatie. In elke landenstrategie, actorstrategie en

projectfinanciering is aangegeven aan welke outcome indicatoren wordt bijgedragen. Voortgangsrapportages zijn gebaseerd op deze indicatoren. Het evalueren van outcomes wordt standaard onderdeel van de Terms of Reference van externe programma- en projectevaluaties. Voor het volgen van ons werk op het gebied van capaciteitsontwikkeling bij onze partnerorganisaties wordt een apart instrument ontwikkeld. Met dit self assessment tool zal de capaciteit van alle partners jaarlijks in beeld worden gebracht volgens het '5 Capabilities' model. Dit instrument vormt tevens de basis voor gesprekken met de partnerorganisaties over de gewenste actie op het gebied van capaciteitsversterking.

Met andere allianties, die subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken ontvangen wordt gewerkt aan een gezamenlijke aanpak voor evaluaties. Onder leiding van een onafhankelijke stuurgroep zullen thematische evaluaties plaats vinden op vier terreinen: 1) onderzoek op doelgroepniveau om het werk op directe armoedebestrijding te evalueren, 2) internationale lobby en campagnes, 3) de bijdrage van de allianties aan versterking van het maatschappelijk middenveld en 4) de capaciteitsversterking van de partnerorganisaties. Verder blijven we in ons eigen evaluatie systeem onze programma's in samenhang evalueren.

In de Oxfam confederatie worden 12 gebieden geselecteerd, verspreid over de wereld, waar onderzocht wordt wat de impact van de gezamenlijke Oxfam programma's en de sterkere samenwerking via de Single Management Structure is op de effectiviteit van de partnerrelaties en veranderingen in het leven van mensen die in armoede leven. Waar Oxfam noodhulp verstrekt maakt een Real Time Evaluatie tijdens de uitvoering onderdeel uit van de werkwijze.

Oxfam Novib heeft innovatie op het gebied van monitoren, evalueren en leren (MEL) een hoge prioriteit gegeven. Er zullen in de komende periode een aantal experimenten met nieuwe methoden plaats vinden. Zo zal in het Key Impact Indicators Project (KIIP) een universeel toepasbare set impact indicatoren, die samen met tien partnerorganisaties is ontwikkeld, verder worden getest en verfijnd. Partnerorganisaties zullen hiermee een instrument krijgen om veranderingen in het leven van mensen in kaart te brengen. Oxfam Novib zal met het gebruik van de gegevens van alle partners de effectiviteit van programma's beter kunnen aantonen. In 2011 zal de toepasbaarheid van deze methode verder getest worden en zal bekeken worden in hoeverre nieuwe technologieën, zoals internet en mobiele telefonie,

kunnen worden ingezet voor de verzameling en verwerking van de gegevens. Daarna zal deze methode aan alle partnerorganisaties worden aangeboden als onderdeel van capaciteitsversterking op het gebied van MEL.

Verder wordt ook geëxperimenteerd met meer kwalitatieve methoden, zoals de Most Significant Change methode die veel meer gericht is op leren, op onverwachte en niet planbare resultaten en die resultaten met betrekking tot cultureel gevoelige onderwerpen naar voren kan halen. In het kader van een PSO-leertraject wordt met een groot aantal partnerorganisaties in Azië en Afrika de waarde van deze methode getest voor veranderingen op het gebied van gender-mainstreaming en vrouwelijk leiderschap. Ook wordt onderzocht welke tools bruikbaar zijn voor partners om veranderingen in gedrag te meten en wordt geëxperimenteerd met het gebruik van mobiele telefonie voor monitoring op afstand in onveilige gebieden.

Op basis van deze experimenten zal ons systeem waar nodig worden verbeterd en zullen we met de beschikbaarheid van verschillende methoden in staat zijn om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens te produceren. We streven naar een gediversifieerde MEL-aanpak, die toepasbaar is op verschillende soorten processen (simpel, gecompliceerd, complex en chaotisch), voortgangsinformatie produceert, in staat is diepere en cultureel gevoelige veranderingen zichtbaar te maken en in te spelen op de eisen van een steeds diverser donorbestand.

In 2013 wordt er een midterm review van dit bedrijfsplan uitgevoerd.

Duurzaamheid van de resultaten

Gezien het belang dat Oxfam Novib hecht aan het versterken van de eigen kracht en zelfredzaamheid (empowerment) van de mensen en groepen waarmee wij werken, ligt het voor de hand dat de duurzaamheid van gesteunde programma's voorop staat. Ons streven is dat lokale partners hun werk na afloop van de geplande periode zelfstandig kunnen voortzetten, zonder (financiële) steun van donororganisaties. Even belangrijk is dat de gerealiseerde veranderingen blijvend zijn en niet verdwijnen zodra de externe financiering ophoudt. Oxfam Novib is van plan om tussen 2011-15 op verschillende manieren de duurzaamheid van de inspanningen te vergroten.

Ten eerste is de *capaciteitsversterking* van lokale partners belangrijk. We ondersteunen partners bijvoorbeeld bij fondsenwerving, versterking van het beheer van hun organisatie, het vergroten van de transparantie richting de doelgroep, bij het bevorderen van monitoren, evalueren en leren, bij het toepassen van de rechtenbenaderingen en in het integreren van HIV/Aids en een gender-perspectief in de programma's. We ontwikkelen een self assessment tool om de voortgang op capaciteitsversterking beter te kunnen meten. In de tweede plaats moedigen we partners aan om hun doelgroep bij de ontwikkeling van programma's te betrekken. Participatie van de doelgroep zorgt niet alleen dat de resultaten van activiteiten aansluiten bij de behoeftes van de doelgroep, maar maakt het ook mogelijk de resultaten te borgen binnen de gemeenschap. Dit vergroot de kans op duurzaamheid. Een derde manier om duurzaamheid te bevorderen is door ertoe bij te dragen dat veranderingen verankeren in wetgeving en beleid, zowel lokaal, regionaal als mondiaal. Onze activiteiten op het gebied van lobby en beleidsbeïnvloeding blijven prioriteit krijgen in de komende jaren. Tenslotte dragen samenwerken en deelnemen in netwerken – belangrijke waarden in ons werk – bij aan duurzaamheid.

Het streven naar duurzaamheid komt ook tot uitdrukking in een nieuw voornemen: Oxfam Novib heeft de nieuwe afspraak gemaakt om partners in principe niet langer dan twaalf jaar te financieren. Na die periode dienen organisaties hun inkomstenbronnen zo gediversifieerd te hebben dat financiële steun van Oxfam Novib niet meer nodig is. Uiteraard is eigen fondsenwerving niet voor alle partnerorganisaties even makkelijk. Organisaties die zich bezighouden met gevoelige onderwerpen als mensenrechten en *gender gelijkheid*, zullen bijvoorbeeld over het algemeen minder makkelijk financieel onafhankelijk kunnen worden. In de komende periode zal Oxfam Novib in de beoordeling van projectaanvragen een toets opnemen op het gebied van duurzaamheid.

Openheid, inspraak en verantwoording

Oxfam Novib hecht veel waarde aan inspraak van anderen. Als principe, maar ook omdat het onze legitimiteit en doelmatigheid vergroot. Als we luisteren naar de stem van onze partners kunnen we bijvoorbeeld beter inspelen op lokale ontwikkelingen en behoeftes. Momenteel hebben partners en andere betrokkenen al veel invloed op onze

besluitvorming. Dit bedrijfsplan is bijvoorbeeld geïnspireerd door inbreng van partners en allianties. We hebben partners ook betrokken bij de ontwikkeling van indicatoren voor het meten van resultaten, bij het bepalen van campagnethema's, of in de ontwikkeling van de Oxfam landenprogramma's. Ook ambassades zijn bij de ontwikkeling van landenprogramma's betrokken. In de beleidsperiode 2011-15 wil Oxfam Novib de inspraak van mensen uit ontwikkelingslanden een nadrukkelijker en transparantere plek geven in haar besluitvorming, bijvoorbeeld door binnen Oxfam te pleiten voor het samenwerken met lokale adviesraden.

Oxfam Novib betreft niet alleen partners in de besluitvorming. We laten ons ook adviseren door externe adviescommissies, zoals de Projecten Advies Commissie en de Kredietcommissie. In voorgaande jaren betrokken we partners, deskundigen en andere belanghebbenden middels een *Roundtable* bij ons werk. Op basis van een evaluatie is besloten naar effectievere, meer gedifferentieerde en gefocuste vormen van consultatie te zoeken zoals de eerder genoemde lokale adviesraden, specialistische bijeenkomsten op prioritaire thema's en netwerkbijeenkomsten in Nederland.

In Nederland zetten we transparantie over onze plannen en resultaten voort. We communiceren helder over de successen die we boeken en over de dingen die minder goed zijn gegaan. Onze website heeft een plaats voor blogs van programmamedewerkers, waarin zij vertellen over de resultaten van ons werk. We nodigen bezoekers en partners uit om hierop te reageren. Ook zullen we geleidelijk aan zoveel mogelijk projecten en campagnes online zetten en met betrokkenen over de voortgang communiceren. We verwachten ook dat partnerorganisaties transparant zijn en verantwoording afleggen aan de mensen voor wie zij werken. Oxfam Novib zal de komende jaren scherper toezien of partners verantwoording afleggen aan hun doelgroep en hen betrekken bij de evaluatie en ontwikkeling van hun plannen en projecten.

Professionaliteit en ondernemerschap

De medewerkers van Oxfam Novib zijn professionals met een passie voor hun vak en voor de missie van Oxfam Novib. Professionaliteit draagt bij aan doelmatigheid. Om professionaliteit te bevorderen, heeft Oxfam Novib in 2009 het strategisch Human Resource (HR)

beleid geïntroduceerd. Competentiemanagement en diversiteitsmanagement zijn de twee belangrijke pijlers in dit beleid. Van elke medewerker verwacht Oxfam Novib dat hij of zij resultaatgericht werkt en goed samenwerkt met anderen. Daarnaast kijken we per medewerker naar specifieke competenties gekoppeld aan zijn of haar functie.

De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers monitoren we jaarlijks, waarbij we in een persoonlijk jaarplan ontwikkeldoelstellingen vastleggen. Daarnaast biedt Oxfam Novib verschillende interne opleidingsmogelijkheden aan, die variëren van managementtrainingen, communicatie- en debatworkshops, inhoudelijke opleidingen en taaltrainingen. Naast opleidings- en trainingsprogramma's organiseert Oxfam Novib ook andere gelegenheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen en hun kennis te vergroten. Kennismanagement is voor Oxfam Novib ook intern belangrijk.

In de komende jaren zijn twee zaken van bijzonder belang: verandermanagement en ondernemerschap. Een grote verandering in de organisatie is dat Oxfam Novib gaat decentraliseren (zie hoofdstuk 5). Het gevolg is dat ons personeel de komende jaren nog meer zal internationaliseren. Uitdaging zal zijn onze kracht te behouden en tegelijkertijd staf en competenties aan te passen aan de nieuwe gedecentraliseerde organisatie. Om het decentralisatieproces en de invoering van de Single Management Structure binnen Oxfam in goede banen te leiden, zal Oxfam Novib investeren in verandermanagement (onder meer door het aanstellen van een aantal change managers).

Omdat we minder kunnen en willen steunen op de bijdrage van de Nederlandse regering aan ons werk, gaan we onze inkomensbasis verbreden. Dat vraagt om ondernemerschap. Alle afdelingen van Oxfam Novib krijgen minder vaste budgetten tot hun beschikking. Zij hebben de opdracht gekregen op zoek te gaan naar externe fondsen, onder meer door het ontwikkelen van innovatieve projecten die voor externe financiering in aanmerking komen. Daarmee bevorderen we ondernemerschap binnen de hele organisatie.

Practice what you preach

Het spreekt voor zich dat Oxfam Novib de eisen die we aan anderen stellen, ook voor zichzelf hanteert. Dat geldt zoals hierboven aangegeven bijvoorbeeld op het gebied van transparantie. Als non-profit organisaties heeft Oxfam Novib uiteraard weinig te rapporteren over winst, maar dat betekent niet dat er geen maximale transparantie vereist is over de manier waarop de organisatie omgaat met de aan haar toevertrouwde gelden.

We verwachten van de bedrijven waarmee wij samenwerken dat zij in hun bedrijfsvoering rekening houden met impact op mensen en het milieu. Elk bedrijf waarmee we een partnerschap aangaan, toetsen we hier grondig op. Ook in onze lobby dringt Oxfam Novib bij bedrijven aan op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daar kunnen we zelf natuurlijk niet bij achterblijven. We streven dan ook een klimaatneutraal beleid na waarbij we ons water- en energieverbruik terugbrengen en minder CO2 uitstoten. Oxfam Novib heeft zich tot doel gesteld om het aantal vliegkilometers in 2013 met een kwart terugdringen ten opzichte van 2008. We doen dit onder meer door meer gebruik te maken van video- en teleconferentie-systemen en door de verplichting per trein naar bepaalde bestemmingen binnen Europa te reizen. Verder compenseren wij onze CO2-uitstoot veroorzaakt door vliegvluchten van onze medewerkers of door het inhuren van koeriersdiensten jaarlijks via het Hivos Klimaatfonds.

Ook ons inkoopbeleid is zo veel mogelijk duurzaam. Dat wil zeggen dat de goederen en diensten die wij inkopen, minimaal geproduceerd zijn volgens bepaalde arbeids- en milieustandaarden en dat de leveranciers op geen enkele wijze betrokken zijn bij activiteiten die onnodig schadelijk zijn voor mens en/of milieu. We hanteren bij onze inkopen de standaarden van het Agentschap NL. We spreken ook onze leveranciers aan op hun inkoopgedrag. Zo dienen drukkerijen in het bezit te zijn van een FSC-certificaat. Ons schoonmaakbedrijf werkt met schoonmaakmiddelen op natuurlijke basis. Onze cateraar biedt duurzaam geproduceerd voedsel aan. Van aannemers verwachten we dat ze materialen gebruiken die het milieu minimaal belasten. Bij grote aanbestedingen zetten we de MVO-checklist in en bestedingen boven de 100 duizend euro moeten 100% duurzaam zijn.

Nieuw voor dit jaar is onze elektriciteitsinkoop; die bestaat nu voor 100 procent uit door waterkracht opgewekte stroom. De uitdaging is gezien de uitbereiding van landenkantoren van Oxfam Novib deze normen ook in alle onze kantoren te handhaven. Daar zullen we in het bijzonder op toezien.

Ook in de omgang met stakeholders dient Oxfam Novib met hun belangen rekening te houden. Onze stakeholders zijn niet alleen de partnerorganisaties of de samenwerkingspartners, maar bijvoorbeeld ook werknemers, donateurs, leveranciers, lobbydoelwitten zoals ambtenaren of Tweede-Kamerleden. Door middel van klanttevredenheidsonderzoeken meten we de tevredenheid van deze stakeholders regelmatig, op die manier proberen we verbeteringen in onze werkwijze aan te brengen.

5. Organisatiestructuur



Werknemers in een naaiatelier in Bangalore, India.

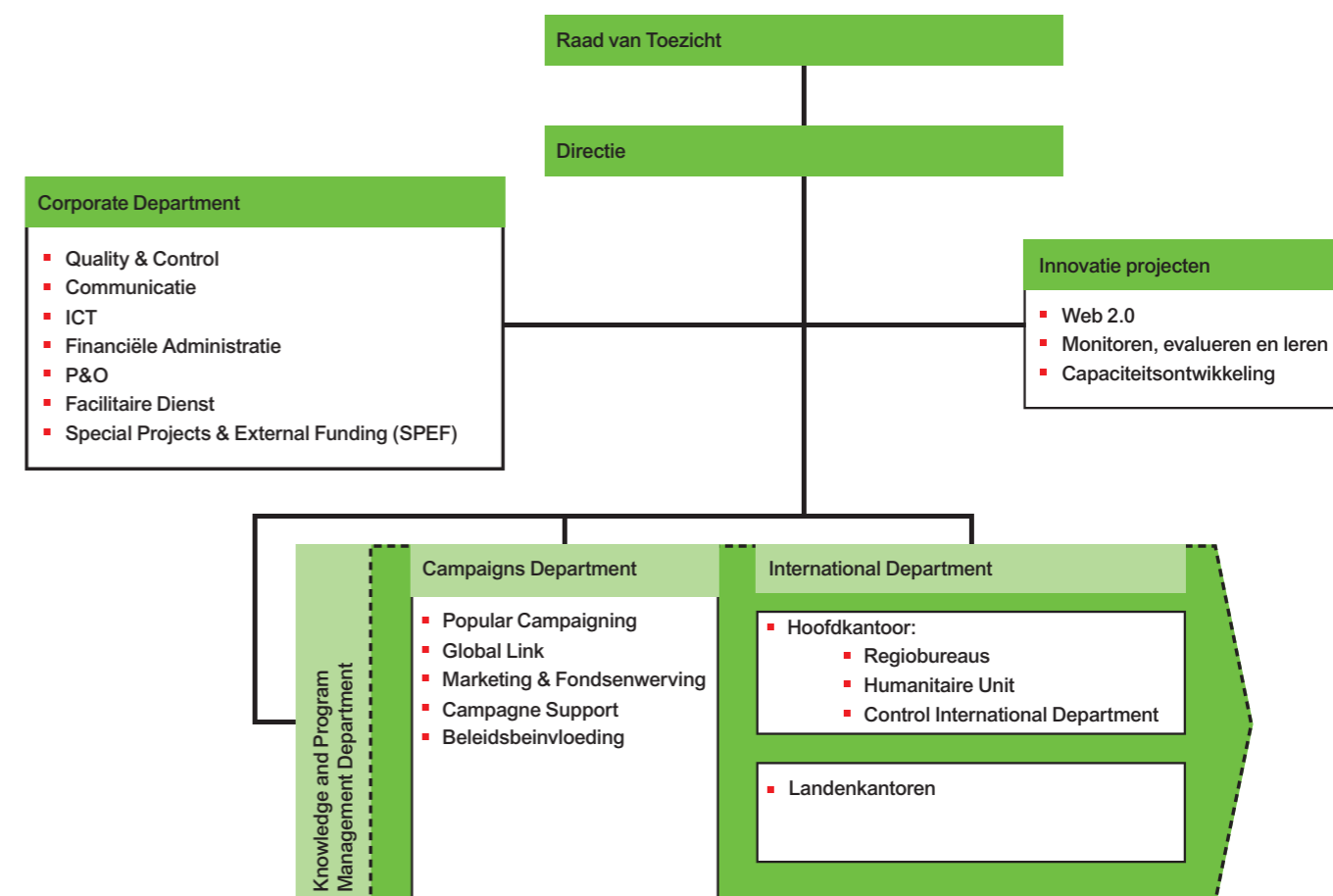
Veranderingen in de organisatie

De bezuinigingen als gevolg van minder subsidie van de Nederlandse overheid en de strategische keuzes die Oxfam Novib heeft gemaakt voor de komende vijf jaar, brengen een aantal veranderingen in de organisatie met zich mee. Een grote verandering is de decentralisatie van het *International Department*. De invoering van de Single Management Structure (SMS) in de Oxfam confederatie betekent dat door grotere integratie van programma's in landen onze samenwerking binnen Oxfam verandert. Verder versterken we met het nieuwe afdeling *Knowledge & Program Management* in Den Haag het programmatisch werken en kennis en innovatiemanagement. Het belang van innovatie wordt verder benadrukt door hiervoor expliciet menskracht en geld beschikbaar te stellen voor projecten buiten de reguliere bureaustructuur.

Voor 2011 en 2012 zijn projectleiders benoemd en middelen toegekend aan projecten op het gebied van web 2.0, capaciteitsontwikkeling en MEL-innovaties. De expliciete focus op fragiele staten en armste gebieden betekent een verdere uitbouw van humanitaire unit. Dat gebeurt middels instelling van een *Rapid Deployment Team*. Nieuw is ook het bureau *Global Link*, een samenvoeging van het Linkis loket en eerder global programmes.

Het hoofdkantoor van Oxfam Novib is gevestigd in Den Haag. Het Haagse kantoor is van groot strategisch belang. De wortels van Oxfam Novib liggen in Nederland. Het kantoor in Den Haag is onder leiding van de directie en de toezicht van Raad van toezicht verantwoordelijk voor strategische aansturing, beleidsontwikkeling en strategische positionering van de gehele organisatie als deel van Oxfam en IMPACT alliantie. Den Haag ziet verder toe op de coherentie en kwaliteit in strategie en uitvoering van de programma's, voor het werven van particuliere fondsen in Nederland, voor externe fondsenwerving op wereldwijd niveau en voor het lobby

Organogram Oxfam Novib



en campagne werk in Nederland en wereldwijd. Den Haag is ook verantwoordelijk voor het aansturen, faciliteren en ondersteunen van de veldkantoren. Tenslotte huisvest het kantoor in Den Haag de Humanitaire Eenheid.

Oxfam Novib is een Matrix organisatie en bestaat uit vier uitvoerende onderdelen:

International Department

Hieronder vallen alle organisatieonderdelen betrokken bij de uitvoering van de vijf programma's in zuidelijke landen: de veld- en regiokantoren en de projectcontrole. Een belangrijk onderdeel van deze afdeling is verder de Humanitaire Eenheid. Ons *Internationaal Department* ondergaat een grote verandering als gevolg van decentralisatie van uitvoerende bevoegdheden naar landen.

Veldaanwezigheid en decentralisatie

De beslissing om te decentraliseren hangt samen met vier keuzes. Allereerst willen we beter verantwoording afleggen aan partners, stakeholders en belanghebbenden, zowel in Nederland als in onze partnerlanden. We willen alle betrokkenen intensiever betrekken bij de planning, uitvoering en evaluatie van projecten en programma's. Dat lukt beter met meer nabijheid en aanwezigheid in het veld. Die nabijheid draagt bovendien bij aan onze ambitie om een *actor in change* te zijn en, naast een rol als financier, ook samen te werken op het gebied van capaciteitsversterking, leren, campagnes en netwerken. De samenhang van deze rollen en de noodzaak om ze in het betreffende land bij elkaar te plaatsen, komt ook duidelijk naar voren uit de geleerde lessen van de bestaande zes veldkantoren.

In de tweede plaats heeft Oxfam Novib de keuze gemaakt om haar werk meer te concentreren in fragiele staten; gebieden die kwetsbaar zijn voor conflicten en rampen, waar overheden een goed en competent bestuur niet willen of niet kunnen garanderen en maatschappelijke organisaties en bewegingen zeer zwak zijn. Werken in fragiele staten vraagt om grote kennis van de lokale context, een uitgebreid netwerk aan contacten en om het verbinden van noodhulp en structurele ontwikkeling. Het vraagt ook om meer ondersteuning en intensievere monitoring van partnerorganisaties. Dit kunnen we effectiever doen als we in het land een kantoor hebben.

De derde overweging om te decentraliseren hangt samen met onze ambitie de inkomensbasis te verbreden. Op dit moment zijn we voor iets minder dan de helft van onze inkomsten afhankelijk van de MFS-bijdrage van de overheid. Deze bijdrage is gebonden en bovendien voor de toekomst onzeker. Een goede mix van inkomsten vergroot de continuïteit van de organisatie en draagt bij aan onze doelstelling van duurzaamheid. Externe fondsen worden dus belangrijker. Externe donoren zoals Europese Commissie decentraliseren hun financiering in toenemende mate en eisen lokale aanwezigheid om in aanmerking te komen voor deze financiering.

Last but not least is de vierde aanleiding voor decentralisatie de invoering van de *Single Management Structure* (SMS) in Oxfam. Binnen Oxfam is afgesproken dat er in elk land maximaal vier Oxfams werkzaam zijn. Zij werken op basis van een gezamenlijke landenanalyse- en strategie, waarin ook de rollen en verantwoordelijkheden van elke Oxfam zijn vastgelegd. Eén Oxfam heeft een coördinerende rol als *managing affiliate*, de andere Oxfams dragen bij aan de uitvoering als *implementing affiliate*. Oxfam Novib zal in 27 landen een rol als *implementing affiliate* op zich nemen waarvan in 11 landen een rol als *managing affiliate*. Deze rollen vragen om lokale aanwezigheid.

Oxfam Novib voert de decentralisatie en SMS geleidelijk in. Eind 2013 moet het proces zijn voltooid. In totaal werkt Oxfam Novib dan in maximaal 18 landenkantoren. Naast de landenkantoren heeft Oxfam Novib een aanwezigheid met een regionaal kantoor in de Mahgreb. In een aantal landen heeft Oxfam Novib geen volledige veldaanwezigheid maar zijn er soms wel enkele personeelsleden in het veld (Indonesië, Brazilië, Yemen en eventueel Egypte). Laos en Rwanda zullen geen zelfstandig landenkantoor krijgen maar orden vanuit één van de buurlanden gemanaged.

Rapid Deployment Team

Oxfam Novib is zowel actief op het gebied van structurele ontwikkelingssamenwerking als op het gebied van noodhulp en rehabilitatie. Binnen Oxfam is Oxfam Novib één van de vijf leden van het Humanitair Consortium, dat tot taak heeft het humanitaire beleid van de Oxfam confederatie te ontwikkelen en toe te zien op de kwaliteit van de voorbereiding en uitvoering. In de taakverdeling binnen Oxfam heeft Oxfam Novib momenteel de leiding in het organiseren en coördineren van de gezamenlijke Oxfam noodhulp respons in zes landen en in de uitvoering

(samen met onze partners) van noodhulp- en rehabilitatie-programma's. In de toekomst krijgt Oxfam Novib zo'n leidende rol in elf of meer landen. De coördinerende taken worden uitgevoerd door medewerkers die in de landen of in de regio zijn gestationeerd en door gespecialiseerde medewerkers die we snel kunnen inzetten om medewerkers en partners te ondersteunen. Deze gespecialiseerde medewerkers maken deel uit van het nieuwe tienkoppige Rapid Deployment Team (RDT), dat Oxfam Novib begin 2011 opzet.

Het RDT heeft vier kerntaken. De eerste is bij een rampsituatie snel de in het land aanwezige stafleden helpen bij de coördinatie van de Oxfam-respons en partners ondersteunen in de planning en uitvoering van een respons. De tweede taak is het opbouwen van capaciteit bij Oxfam Novib-staf en bij partners. De derde taak van het RDT is het documenteren van geleerde lessen en dit vertalen in nieuw en gewijzigd beleid en het intern en extern uitdragen van het humanitaire beleid. Tenslotte helpt het team met de snelle ontwikkeling van kwalitatief goede programma's waarmee we ook extern fondsen kunnen werven.

Department Advocacy & Campaigning

Deze afdeling omvat publiekscampagnes, beleidsbeïnvloeding, fondsenwerving in Nederland en het nieuwe bureau *Global Link*: Global Link is een nieuw bureau waarin *Global Programmes*, verantwoordelijk voor het financieren van mondiale werkzame maatschappelijke organisaties, en *Linkis* gaan samenwerken. Linkis is een informatieloket voor particuliere initiatieven op het gebied van internationale samenwerking. Doelstelling van Global Link is de strategische financiering van maatschappelijke organisaties, netwerken en particuliere initiatieven in Nederland en op mondiaal niveau. De selectie van partners is strategisch: het gaat om organisaties, projecten en initiatieven die bijdragen aan de realisatie van de vijf programma's van Oxfam Novib. We willen synergie creëren tussen partners in Nederland en op mondiaal niveau en op die manier bijdragen aan de ontwikkeling van een echt mondiale beweging tegen armoede en onrecht.

Corporate Department

Deze afdeling bestaat uit financiële administratie en facilitair bedrijf en de stafbureaus, zoals Personeel en Organisatie, *Quality & Control*, ICT, stafbureau communicatie, en het bureau *Special Projects & External Funding* (SPEF), die zich onder meer richt op het werven van fondsen buiten Nederland en het ondersteunen van de veldkantoren daarin (zie hoofdstuk 6 institutionele fondswerving).

Department Knowledge & Program Management (KPM)

In deze afdeling zijn het programma management en het bureau *Research & Development* samengevoegd, vanuit de afweging de inhoudelijke aansturing en ondersteuning van de programma's te versterken.

De afdeling KPM heeft als doel om visie, beleid en strategie te ontwikkelen om effectieve ontwikkelingsprogramma's uit te voeren, uitvoerende medewerkers inhoudelijk te sturen en te ondersteunen en Oxfam Novib in staat te stellen zich te profileren als deskundige ontwikkelingsorganisatie. De afdeling KPM is verantwoordelijk voor kennismanagement, beleidsontwikkeling, het geven van inhoudelijke sturing aan en het managen van de vijf programma's, het doen van onderzoek en het overdragen van kennis op onderwerpen die relevant zijn voor beleidsontwikkeling en de uitvoering van de programma's.

In de komende jaren zal Oxfam Novib nauw samen gaan werken met Hivos op het gebied van kennismanagement. De samenwerking betreft het gezamenlijk verder ontwikkelen en wederzijds gebruik maken van het online kennisdelen, het ontwikkelen van een gezamenlijk kennisprogramma rondom biodiversiteit, duurzame landbouw en klimaatverandering

Kennis- en innovatiemanagement (KIM)

De afgelopen jaren heeft Oxfam Novib veel gedaan op het gebied van leerdagen, kennissessies, linking &

learning tussen partners, onderzoek en samenwerking met kennisinstituten. Dit zetten we voort. Maar we willen ook een nieuwe stap zetten op het vlak van leren, innoveren en kennismanagement. We willen ons ontwikkelen tot een organisatie waar innovatie en kennis strategisch worden ingezet en geïntegreerd zijn in al ons werk. Daarom introduceren we kennis- en innovatiemanagement als interventiestrategie.

Met KIM bedoelen we: het systematisch verzamelen, documenteren, analyseren, toepassen en beschikbaar stellen van kennis en ervaring ten behoeve van kwaliteitsverbetering in alle onderdelen, thema's en interventiestrategieën. KIM is voor Oxfam Novib een manier om te leren en innoveren en daarmee de kwaliteit van het werk te vergroten. Zo willen we, voortbouwende op de ervaring van het KIC-project (*Knowledge Infrastructure with and between Counterparts*) het leren bij en tussen partners bevorderen. Door zo hun capaciteit te helpen versterken, dragen we bij aan duurzame maatschappijopbouw. Ook werken we nauw samen met kennisinstituten, zoals de IS-academy, en kennisnetwerken als Microned, PSO en Agriprofocus. Door onze praktijkkennis met deze instituten te delen, kunnen zij hun analyses aanscherpen. Anderzijds helpt de kennis die wij van universiteiten en instituten krijgen ons om onze programma's te verbeteren en innoveren. De kennis die wij van instituten krijgen gekoppeld met de kennisdeling met partners helpt ons bovendien om een sterkere bijdrage te leveren aan het debat over ontwikkelingssamenwerking.

Dat KIM een interventiestrategie is, betekent dat het terugkomt in alle programma's. Binnen elk programma streeft Oxfam Novib specifieke resultaten na op het gebied van KIM. Een voorbeeld is dat we in het programma "recht op leven en veiligheid" willen bereiken dat partners uit ontoegankelijke conflictgebieden deel kunnen nemen aan internationale conferenties en dat hun artikelen in gezaghebbende vaktijdschriften worden gepubliceerd. Dit is bijvoorbeeld gelukt met de Somalische partnerorganisatie SOFDA. Hierdoor worden westerse denktanks, academische instellingen en ontwikkelingsorganisaties in staat gesteld om hun kennis over deze gebieden te delen en met praktijkervaringen aan te vullen. Binnen alle programma's zijn dit soort doelstellingen opgenomen (zie hoofdstuk 3).

Innovatie Projecten

Oxfam Novib heeft in de organisatie ruimte gecreëerd voor innovatieve projecten, die los staan van de vaste organisatieonderdelen en waar op tijdelijke basis mensen en geld vrij worden gemaakt om aan innovatie te werken. Voor de komende tijd zijn in ieder geval drie projecten voorzien. Daar kunnen andere aan toegevoegd worden. Allereerst ontwikkelen we een innovatieproject gericht op capaciteitsontwikkeling en een innovatieproject op het gebied van monitoren, evalueren en leren (MEL). Onderdelen van het MEL-innovatieproject zijn onder meer de ontwikkeling van een self assessment tool voor partners en het opzetten van vijf pilots om doelmatigheid beter te kunnen meten (zie hoofdstuk 4). Daarnaast werken we aan het meten van impact door middel van veranderingen in het leven van mensen, het monitoren in moeilijk toegankelijke gebieden en het experimenteren met nieuwe evaluatiemethoden en het gebruik van ICT en nieuwe media bij MEL.

Het derde innovatieproject is innovatie op internet (web 2.0). Verschillende ontwikkelingen maken innovatie op internet in onze organisatie hard nodig. De komst van – steeds andere – vormen van nieuwe en sociale media en digitale netwerken als Facebook en Twitter leidt tot nieuwe communicatievormen die vragen om meer openheid en interactie. Louder informatie zenden is niet meer van deze tijd. Deze veranderingen hebben mede onze keuze bepaald om ons te ontwikkelen tot een platformorganisatie: een organisatie waar mensen van hier en elders elkaar ontmoeten, in debat gaan, of zich samen inzetten voor een rechtvaardige wereld. De komst van nieuwe media creëert kansen voor innovatieve manieren van campagne voeren, kansen die we deels kennen maar voor een deel ook nog moeten ontdekken.

De samenwerking met onze alliantiepartners Butterfly Works en de 1%CLUB helpt ons om beter in te spelen op de mogelijkheden van nieuwe media. Binnen de eigen organisatie richten we een regiegroep internetstrategie op, die toeziet op de in 2010 ontwikkelde brede internetstrategie. Als onderdeel van deze strategie zal Oxfam Novib een innovatieproject op internet opstarten. Een nieuw innovatielab zal innovaties bedenken, vertalen in concrete projecten en deze vervolgens uitvoeren. Het innovatielab zal ook medewerkers inspireren om nieuwe media mogelijkheden in te zetten in het werk, door *brown bag lunches* en workshops te organiseren.

6. Financiën



Roda maakt het ontbijt klaar voor haar familie, voordat ze naar school gaat in Mundri, Zuid Sudan.

Foto: © Sven Torfinn

Dit hoofdstuk beschrijft het perspectief op de ontwikkeling van de beschikbare middelen. De overgang van 2010 naar 2011 betekent voor financiële situatie van Oxfam Novib dat we €58 miljoen moesten bezuinigen. Daarnaast is onze verwachting dat we structureel van een stabiele financiële situatie overgaan naar een periode met grotere fluctuaties in de inkomsten. Om de organisatie voor deze toekomst wendbaar en weerbaar te maken worden diverse maatregelen genomen waarvan een groot aantal al is doorgevoerd. Ook de voorgenomen bestedingen aan de doelstelling van Oxfam Novib, de vermogenspositie en de wijze van verantwoorden komen in dit laatste hoofdstuk aan bod.

Inkomsten

Onze inkomstenstrategie is een topprioriteit voor de komende jaren. We streven naar een grotere variëteit aan publieke en particuliere donoren. We investeren de komende jaren veel in de verbreding van onze inkomsten. Dit is noodzakelijk om onze steun aan lokale initiatieven in ontwikkelingslanden op peil te houden, maar ook omdat het bijdraagt aan een grotere onafhankelijkheid van de organisatie. De bijdrage van de Nederlandse overheid is vanaf 2011 op jaarbasis met 58 miljoen euro verminderd ten opzichte van de periode 2007-2010. Onze doelstelling is om in 2015 de totale inkomsten weer op hetzelfde niveau te brengen als in 2009. Dit betekent een gemiddelde groei van 20% in inkomsten.

Particuliere en zakelijke fondsenwerving

Om ervoor te zorgen dat wij in 2015 een achterban hebben van 450.000 mensen (momenteel circa 420.000) en een inkomstenstroom uit de Nederlandse markt – zowel particulieren als bedrijven – van ruim 33 miljoen euro is in 2010 al een aantal initiatieven op de rails gezet. We willen in staat zijn om mensen, die zich niet langdurig willen vastleggen, toch keer op keer te bereiken, te motiveren om geld, tijd en steun te geven. Speerpunten bij Marketing & Fondsenwerving zijn het op peil houden van bestaande structurele fondsenwervende relaties en kwalitatief hoogstaande werving op de particuliere markt. Dit doen we via straat- en huis-aan-huiswerving, telemarketing en social network fundraising (trailwalker, fondsen voor eigen acties, Doenersnetwerk) en het binden van zogenaamde major donors. Daarnaast gaan we door met onze inspanningen voor het verkrijgen van inkomsten uit nalatenschappen, schenkingen en direct mail acties en met Oxfam Novib Pakt Uit. Voor de zakelijke markt werken we aan maatwerk door middel

van partnerships met bedrijven, bedrijfsambassadeurs, Cirque du Soleil, Oxfam Novib Pakt Uit voor bedrijven, kerstpakketten en een extra focus op onze eigen leveranciers.

Nationale Postcode Loterij

Van groot belang blijven de fondsen van de Nationale Postcode Loterij (NPL), in de tabellen terug te vinden onder acties van derden. Naast de reguliere activiteiten zullen we ook projecten aandragen voor de extra trekking en het droomfonds van de NPL.

Institutionele fondsenwerving

Oxfam Novib heeft de ambitie de lagere subsidie van de overheid op termijn te compenseren door een aanzienlijke groei van de opbrengst uit institutionele donoren. We hebben daarom in aanloop naar de periode 2011-2015 al flink geïnvesteerd in institutionele fondsenwerving. De capaciteit van de External Funding Unit is uitgebreid en we hebben daarnaast ook ingezet op het ontwikkelen van Special Projects waarvoor financiering wordt geworven bij institutionele donoren. In 2009 is hiervoor de Special Projects Unit (SPU) opgezet. Een Special Project is een meerjarig programma en bevat een strategische combinatie van projecten, lobby, campagne en capaciteitsopbouw. Dergelijke programma's zijn voor grote donoren aantrekkelijk. Capaciteitsopbouw is een belangrijk element. Ook belangrijk is dat meerdere partijen betrokken zijn, zoals internationale NGO's en kennisinstituten. Een voorbeeld van een special project is het succesvolle 'Universal Access to Female Condoms'. Momenteel zijn er een aantal Special Projects ontwikkeld waar financiering voor wordt gezocht en vier projecten zijn in de uitvoeringsfase.

De External Funding Unit heeft als doel om in 2011 25 miljoen euro te werven bij institutionele donoren, tegen 17,9 miljoen in 2010. De ambitieuze doelstelling is om in de jaren erna een jaarlijkse stijging van 20 procent te realiseren. De External Funding Unit (EFU) ondersteunt het International Department en andere uitvoerende delen van de organisatie bij het werven van fondsen bij institutionele donoren. Daarnaast biedt de Externe Funding Unit ook een trainingpakket ter ondersteuning van projectontwikkeling, fondsenwerving en projectbeheer.

MFS II subsidie van de Nederlandse overheid

Ook voor de periode 2011 – 2015 blijft de MFS financiering de grootste inkomstenbron zij het dat het aandeel in het totale budget sterk is afgenomen tot minder dan 50% van de totale inkomsten.

Aan de IMPACT-Alliantie, waarvan Oxfam Novib penvoerder is, werd een totaal subsidiebedrag van 373,7 miljoen euro toegekend voor de periode 2011-2015, de inkomsten uit medefinanciering zijn daarmee aanzienlijk lager dan in de vorige subsidieperiode (2007-2010) het geval was.

Samengevat wordt qua inkomsten in de meerjarenbegroting uitgegaan van de volgende doelstellingen:

<i>in miljoen euro</i>	2011	2012	2013	2014	2015
particuliere en zakelijke fondsenwerving	28,8	29,5	30,6	31,8	33,1
acties van derden	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
institutionele fondsenwerving	25,0	30,0	36,0	43,2	51,8
overheidssubsidie (medefinanciering)	41,5	63,1	80,3	71,0	53,5
overige baten	5,9	5,7	5,5	5,2	5,0
Totale baten	114,7	141,8	165,9	164,6	156,9

In de beschikking van het ministerie waarbij de subsidie wordt verleend, zijn de voorwaarden die gelden vastgelegd. Onder andere moet jaarlijks gerapporteerd worden volgens een goedgekeurd monitoringsprotocol, er moet gewerkt worden met een goedgekeurde leeragenda en er worden eisen gesteld aan de hoeveelheid en kwaliteit van evaluaties. Ook moet jaarlijks een activiteitenplan worden opgesteld en voorgelegd. Oxfam Novib is als penvoerder verantwoordelijk voor het nakomen van deze eisen door de gehele IMPACT alliantie.

Overige baten

De overige baten bestaan hoofdzakelijk uit de renteopbrengst van verstrekte microkredieten en inkomsten van de uitgeverij. In het verleden zijn MFS-middelen ingezet voor micro-financiering, eind 2010 is de omvang van de leningenportefeuille 39,5 miljoen euro. De ontvangen rente op deze micro-financiering wordt weer bestemd voor het verstrekken van nieuwe leningen, er wordt geen 'nieuw' geld toegevoegd aan het leningenfonds.

Uitgaven

Oxfam Novib streeft ernaar zo veel mogelijk middelen ten goede te laten komen aan de doelstelling. Om dat te waarborgen werkt Oxfam Novib naast de kengetallen voorgeschreven voor het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) ook met enkele eigen kengetallen (ratio's), waarvan de partnerratio de belangrijkste is. De partnerratio betreft de bestedingen via partners ten opzichte van de totale bestedingen aan de doelstelling. De norm die Oxfam Novib zichzelf gesteld heeft is om over drie jaar gemiddeld minimaal op 70% te zitten.

Het CBF schrijft voor dat de kosten van eigen fondsenwerving over drie jaar maximaal 25% van de opbrengsten mogen zijn.

Voor beheer en administratie is de norm die Oxfam Novib zichzelf gesteld heeft om onder de 2% te zitten. Voor besteding aan de doelstelling is geen norm gesteld, maar de organisatie streeft er uiteraard naar deze zo hoog mogelijk te laten zijn. In 2011 komt dit percentage naar verwachting uit op 90%.

De jaren 2011 en 2012 zijn jaren waarin de afbouw van landen en regio's plaatsvindt waar Oxfam Novib deels als gevolg van bezuinigingen heeft besloten haar werk te beëindigen. Voor de partnerorganisaties met wie wij daar samenwerken betekent dit dat wij in 2011 genoodzaakt zijn een groot aantal meerjarige contracten open te breken of in te trekken.

Voor de toekomst zullen wij vanaf 2011 alleen nog maar eenjarige contracten met partnerorganisaties afsluiten.

Investering per programma

<i>in euro x 1000</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Middelen voor een duurzaam bestaan	42.682	43.252	43.073	44.405	44.920
Sociale basisvoorzieningen	15.437	14.564	14.555	15.044	15.226
Leven en veiligheid (excl noodhulp)	10.588	9.872	9.871	10.217	10.345
Noodhulp (allocatieruimte)	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Maatschappelijke en politieke participatie	23.263	24.563	24.547	25.402	25.729
Identiteit	15.105	16.939	16.965	17.602	17.839
Totaal programma's	109.574	111.189	111.010	114.670	116.059
Institutionele fondsenwerving	25.000	30.000	36.000	43.200	51.840
Kasbasis (overmaking) / goedkeuringen	-34.810	-11.207	5.922	-3.379	-20.815
Totaal besteed aan doelstelling (cf SBL)	99.764	129.982	152.933	154.490	147.083

Investering per land

Het aantal landen waar Oxfam Novib werkt is aanzienlijk teruggebracht. In de landen waar Oxfam Novib blijft moet sprake kunnen zijn van een substantieel programma.

<i>in euro x 1000</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Afghanistan	4.091	4.197	4.225	4.406	4.472
Angola	2.882	2.957	2.977	3.104	3.151
Bangladesh	4.101	4.208	4.237	4.417	4.484
Birma	3.631	3.725	3.750	3.910	3.969
Burundi	1.398	1.609	1.620	1.689	1.715
Cambodja	2.986	3.063	3.084	3.215	3.264
DR Congo	3.775	3.491	3.514	3.664	3.720
Egypte	2.197	2.254	2.269	2.366	2.402
Jemen	1.212	1.243	1.251	1.305	1.324
Laos	1.788	1.834	1.846	1.925	1.954
Maghreb	849	1.267	1.275	1.330	1.350
Mali	2.473	2.537	2.554	2.663	2.703
Marokko	1.035	1.219	1.227	1.280	1.299
Mozambique	3.476	3.566	3.590	3.743	3.800
Niger	2.835	2.908	2.928	3.053	3.099
Nigeria	2.952	3.029	3.049	3.179	3.227
Pakistan	4.352	4.465	4.495	4.687	4.757
Palestijnse gebieden	3.621	3.715	3.740	3.900	3.958
Rwanda	1.602	1.643	1.655	1.725	1.751
Senegal	1.124	1.844	1.856	1.935	1.965
Somalië	3.355	3.449	3.466	3.606	3.661
Sudan	3.488	5.235	5.271	5.496	5.579
Uganda	3.458	3.755	3.781	3.942	4.001
Vietnam	1.597	1.638	1.649	1.719	1.745
Zimbabwe	2.548	2.614	2.632	2.744	2.786
Mondiale strategie	23.537	20.850	20.595	21.385	21.717
beleidsbeïnvloeding / popular campaigning / voorlichting en marketing	16.711	16.874	16.473	16.281	16.207
Noodhulp (allocatieruimte)	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Subtotaal	109.574	111.189	111.010	114.670	116.059
Institutionele fondsenwerving	25.000	30.000	36.000	43.200	51.840
Kasbasis (overmaking) / goedkeuringen	-34.810	-11.207	5.922	-3.379	-20.815
Totaal besteed aan doelstelling (cf SBL)	99.764	129.982	152.933	154.490	147.083

Staat van Baten en Lasten

<i>in euro x 1000</i>	Begroting 2011	MJR 2012	MJR 2013	MJR 2014	MJR 2015
Baten					
Baten uit eigen fondsenwerving	28.791	29.537	30.580	31.798	33.061
Baten uit gezamenlijke acties	6.471	6.471	6.471	6.471	6.471
Baten uit acties van derden	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500
Overheidssubsidies medefinanciering	41.513	63.134	80.263	70.962	53.526
Overheidssubsidies overig	18.529	23.529	29.529	36.729	45.369
Overige baten	5.888	5.664	5.529	5.167	4.997
Totale baten	114.692	141.834	165.872	164.627	156.923
Lasten					
Besteed aan de doelstelling structurele armoedebestrijding					
Projecten en programma's	62.959	87.371	105.603	106.798	100.819
Beleidsbeïnvloeding partnerorganisaties	15.865	21.965	26.565	26.917	25.424
Beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	6.512	6.605	6.175	5.905	5.749
Ondersteuning partnerorganisaties	4.229	3.771	4.292	4.495	4.634
Popular Campaigning	6.405	6.436	6.440	6.475	6.514
Voorlichting en marketing	3.794	3.833	3.858	3.900	3.944
	99.764	129.982	152.933	154.490	147.083
Werving baten					
Kosten eigen fondsenwerving	6.613	6.672	6.712	6.774	6.839
Kosten gezamenlijke acties	444	429	449	449	450
Kosten acties van derden	396	397	397	398	398
Kosten verkrijging subsidies overheden	2.517	2.431	2.546	2.543	2.549
	9.971	9.928	10.105	10.164	10.236
Beheer en administratie					
Kosten beheer en administratie	3.009	3.089	3.121	3.174	3.230
Totale lasten	112.744	143.000	166.159	167.828	160.550
Resultaat	1.948	-1.165	-286	-3.201	-3.626
Besteed aan de doelstelling buiten de staat van baten en lasten					
Verstekte leningen en garanties	9.750	13.537	13.315	13.278	13.096
Ontvangen aflossingen	9.125	13.211	13.355	13.248	13.036
Resultaatsbestemming					
Toevoeging / onttrekking aan					
Bestemmingsreserves	354	-2.744	-2.046	-4.498	-4.704
Bestemmingsfondsen	1.594	1.578	1.760	1.298	1.077
Continuïteitsreserve	0	0	0	0	0
	1.948	-1.165	-286	-3.201	-3.626

Vermogen

Het vermogen van Oxfam Novib bestaat uit fondsen waarvan externe partijen, zoals bijvoorbeeld SHO, de bestemming bepalen, en reserves. Wat betreft de reserves wordt onderscheid gemaakt tussen bestemmingsreserves en de continuïteitsreserve. De bestemmingsreserves hebben een door de Directie en de Raad van Toezicht goedgekeurde bestemming. De omvangrijkste zijn de bestemmingsreserve Oxfam Novib-projecten (voor ontwikkelingssamenwerking) en de bestemmingsreserve Leningen (waarin beschikbare middelen voor microkredieten zijn opgenomen).

De continuïteitsreserve heeft tot doel de continuïteit van de organisatie te waarborgen, de gewenste omvang wordt bepaald door de risico's die de organisatie loopt bij bijvoorbeeld teruglopende inkomsten. Begin 2011 is de wenselijke omvang van de continuïteitsreserve opnieuw berekend op basis van een geactualiseerde risicoanalyse. Daaruit blijkt dat de wenselijke omvang ligt tussen 11,7 en 17,0 miljoen euro. De werkelijke omvang na afsluiting van het boekjaar 2010 bedraagt 12,3 miljoen euro. Daarmee blijft deze continuïteitsreserve ruim binnen de door het CBF toegestane omvang zoals vermeld in de 'Richtlijn Reserves Goede Doelen' van VFI, de brancheorganisatie van goede doelen.

De directie en de Raad van Toezicht zijn in de statuten gebonden aan de code 'goed bestuur voor goede doelen', de zogenaamde code Wijffels.

Oxfam Novib stelt de jaarrekening op op basis van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650. Dit is de richtlijn voor fondsenwervende instellingen.

Voor de hele organisatie (inclusief de veldkantoren) is een systeem van procedures en werkinstructies van toepassing op basis van de kwaliteitsnormen van ISO 9001:2000.