



# Cordaid Jaarverslag 2011



GELOVEN DAT HET KAN

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>	<b>5. Organisatie</b>	<b>91</b>
<b>1. Cordaid in 2011</b>	<b>5</b>	5.1. Structuur en personeel	91
1.1. Cordaid in kort bestek	5	5.2. Kwaliteitssysteem	93
1.2. Kerngegevens	7	5.3. Doelmatigheid	95
1.3. Terugblik op 2011	8	5.4. Planning & control	95
<b>2. Beleid en strategie</b>	<b>15</b>	5.5. De merken van Cordaid	96
2.1. Meerjarenstrategie	15	<b>6. Vooruitblik 2012</b>	<b>100</b>
2.2. Invloed van het 'Zuiden' op Cordaid's beleid	17	6.1. Inhoudelijk	100
2.3. Complementariteit en synergie	18	6.2. Financieel	101
2.4. Cordaid's bijdrage aan het (inter)nationale debat en beleid	19	<b>Verantwoordingsverslag</b>	<b>104</b>
2.5. Tevredenheid stakeholders	22	<b>Bijlagen</b>	
<b>3. De primaire processen</b>	<b>24</b>	1. Organogram met toelichting en personele bezetting	106
3.1. Inkomsten	24	2. Concentratielanden met programmabestedingen	109
3.2. Strategisch financieren	24	<b>Jaarrekening 2011</b>	<b>113</b>
3.3. Partnerbeleid en capaciteitsversterking	26		
3.4. Kennisontwikkeling	31		
3.5. Lobby en advocacy	33		
3.6. Maatschappelijke betrokkenheid	33		
3.7. Multistakeholderprocessen / <i>Communities of Change</i>	34		
<b>4. De programma's</b>	<b>36</b>		
4.1. Conflicttransformatie	37		
4.2. Risicovermindering bij rampen en Noodhulp	52		
4.3. Gezondheidszorg en welzijn	65		
4.4. Ondernemen	75		
4.5. Sloppenwijken	82		
4.6. Programma Nederland	85		

# Voorwoord

Met het besluit om zich te ontwikkelen tot een sociale onderneming heeft Cordaid in 2011 een belangrijke stap gezet naar een nieuwe toekomst. De bezuinigingen op ontwikkelingssamenwerking en de signalen dat een vervolg op MFS-II niet zeker is, hebben Cordaid ertoe aangezet haar toekomst opnieuw vorm te geven. De pijnlijke gevolgen die daaruit voortkomen, zoals een teruggang van de werkgelegenheid met 40%, zijn uiteraard niet van harte maar wel met overtuiging geaccepteerd. De transformatie tot sociale onderneming zal voor een groot deel 2012 bepalen; eind dit jaar moet de basis zijn gelegd.

Met deze keuze staat Cordaid overigens volop in haar eigen geschiedenis. De oorsprong van Cordaid ligt in het Nederlands Huisvestinggenootschap dat in 1914 werd opgericht om Belgische oorlogsvluchtelingen te helpen. Sindsdien heeft de organisatie tal van keuzen gemaakt en ingrijpende veranderingen doorgevoerd teneinde ook in nieuwe tijden en omstandigheden weer relevant te zijn.

De keuze voor sociaal ondernemerschap is ingegeven door de groeiende realiteit binnen de sector van ontwikkelingssamenwerking, waar ondernemend handelen en internationaal opereren alsmaar vanzelfsprekender worden. Cordaid kijkt steeds meer over de grenzen en internationaliseert in rap tempo. Grote donoren besteden hun programma's aan via tendering; en stichtingen en bedrijven willen partners die bedrijfsmatig denken en opereren. Met de stap naar sociaal ondernemerschap wil Cordaid inspelen op die veranderende werkelijkheid en voor zichzelf een nieuwe positie en rol creëren.

2011 was onmiskenbaar een moeilijk jaar door de forse teruggang van financiële middelen, die ook nog eens op heel korte termijn plaatsvond. Aan een paar honderd partners moesten we de pijnlijke boodschap overbrengen dat onze bijdrage werd verminderd of stopgezet. Niet omdat ze ondeugdelijk werk leveren, maar omdat het nieuwe kabinet besloot tot een forse bezuiniging van Nederland (3e land in welvaart en welzijn op de *Human Development Index*) op ontwikkelingssamenwerking.

De omvang en snelheid van de bezuinigingen vormen een klap in het gezicht van deze partners, omdat zij altijd de overtuiging hadden dat Nederland een betrouwbare donor was. Bij alle binnenlandse bezuinigingen worden de effecten voor mensen terecht meegewogen, daarom is het des te pijnlijker dat de bezuinigingen bij ontwikkelingssamenwerking worden doorgevoerd zonder acht te slaan op de gevolgen voor partners en doelgroepen.

De bezuinigingen maken ook zichtbaar hoezeer ontwikkelingssamenwerking van een consensus-onderwerp is veranderd in een onderwerp dat de samenleving verdeelt. Aan de ene kant staan de burgers en politici die met een open blik kijken naar de veranderende wereld, aan de andere kant degenen die zich vooral willen beschermen tegen de als bedreigend ervaren invloed vanuit het buitenland. Voor Cordaid is zonneklaar dat we leven in één, ongedeelde wereld van onderlinge verbondenheid en zorg voor de schepping.

In weerwil van dat alles zijn weer veel activiteiten en projecten uitgevoerd die bijdragen aan Cordaid's centrale missie: werken aan een rechtvaardige en duurzame wereld.

Zo werden grote stappen gezet in de gezondheidszorg in Afrikaanse landen; het concept van *Result Based Financing* blijkt succesvol en Cordaid wordt daarbij gezien als een belangrijke partner. Het huizenbouwproject in Haïti kwam op stoom, waardoor veel gezinnen zicht kregen op een betere toekomst. De inzet op rurale ontwikkeling in Afghanistan leverde resultaat op ondanks de groeiende onveiligheid en het sombere perspectief voor het land. De vernieuwing van het *Urban Matters*-programma kreeg meer gezicht. Cordaid werd uitgenodigd voor consultatie en beraad op de hoogste nationale en internationale niveaus.

2011 en 2012 zijn jaren waarin heel veel van medewerkers/sters is en wordt gevraagd met pijnlijke boodschappen voor partners en onzekerheid over de eigen toekomst. Er zijn geen gebaande paden: we bouwen de brug naar de toekomst terwijl we erop lopen. Dat zoveel mensen in de organisatie en daarbuiten helpen bij die bouw, is reden tot dankbaarheid en geeft vertrouwen voor de toekomst.

**René Grotenhuis**  
Algemeen Directeur

**Frans Slangen**  
Voorzitter Raad van Toezicht





*Ethiopië: Een belangrijk onderdeel van de noodhulpverlening van Cordaid Mensen in Nood is het opkopen van vee van lokale boeren voor de slacht. Hiermee voorkomen we dat het vee verzwakt en niets meer waard is. Tegelijkertijd voorzien we hiermee mensen van voedsel.*



## 1.1. Cordaid in kort bestek

### Missie: 'geloven dat het kan...'

**Ieder mens telt.** Centraal staan de waardigheid van ieder mens, de solidariteit die eist om aan iedereen een menswaardig leven te bieden, de erkenning van de kracht van mensen om dragers van hun eigen ontwikkeling te zijn, en de opdracht om als goed rentmeester de aarde te beheren ten behoeve van volgende generaties.

**Wij geloven** in menselijke waardigheid en respect voor diversiteit. Wij erkennen de kracht van mensen om positieve veranderingen teweeg te brengen in hun eigen leven. Ons uiteindelijke doel is om buitengesloten en gemarginaliseerde mensen in staat te stellen tot hun recht te komen in hun lokale, nationale en internationale gemeenschappen.

**Wij verstaan** ontwikkeling als een proces waarin machtsverhoudingen veranderen, zowel in het klein, tussen mensen en organisaties, als binnen internationale structuren.

**Wij werken samen** met maatschappelijke organisaties die met ons delen waarin wij geloven, die een legitieme basis hebben in hun eigen samenleving en zich verantwoordelijk weten voor het bewerkstelligen van sterke en rechtvaardige gemeenschappen.

**Wij bieden** daartoe een samenhangend pakket, dat bestaat uit financiering van projecten (waaronder noodhulp en wederopbouw), capaciteitsopbouw van partners, samenwerking in netwerken, uitwisseling van kennis en informatie, en (mede) uitoefenen van politieke invloed. Hieraan gekoppeld bevorderen wij bewustwording en betrokkenheid bij ontwikkelings-samenwerking in de Nederlandse samenleving.

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

### Visie: verandering van machtsverhoudingen

In de visie van Cordaid is de ongelijke machtsverdeling tussen landen en daarbinnen tussen overheid en burgers, elite en lagere strata, en mannen en vrouwen verantwoordelijk voor armoede en uitsluiting.

Armoede heeft te maken met enerzijds structurele tekorten als gevolg van uitsluiting (in materiële zin: voedsel, inkomen en basisvoorzieningen, maar ook immaterieel: identiteit,

waardigheid, vrijheid), en anderzijds met de gevolgen van conflicten en rampen. Uitsluiting verwijst naar ongelijkheden in de verdeling van politieke invloed, hulpbronnen en voorzieningen/diensten. Mensen worden uitgesloten op basis van o.m. gender, kaste, etniciteit, religie, handicap of ziekte (hiv/aids).

Cordaid ziet ontwikkeling als een proces waarin onrechtvaardige machtsverhoudingen veranderen op het niveau van het huishouden, de lokale gemeenschap, de maatschappij en de wereld. Verandering is daarmee niet alleen een politiek proces, maar moet ook zijn beslag krijgen in sociale en economische verhoudingen. Daarbij gaat het om het inspireren en mobiliseren van burgers en sociale verbanden, bedrijven en overheden, en het aanzetten tot verandering.

De vraagstukken van armoede, klimaat, handel, energie, migratie en voedsel zijn op wereldschaal met elkaar vervlochten. Een mondiale visie/benadering is vereist, die het maatschappelijk middenveld in zowel Noord als Zuid uitdaagt om samen op te trekken. De thematiek op microniveau kan pas effectief worden aangepakt als tegelijk ook het macroniveau van de nationale staat en de internationale gemeenschap deel uitmaakt van de interventie. Dit vraagt om een bundeling van krachten, waarbij partnerschappen, samenwerking, complementariteit en synergie de sleutelwoorden zijn.

Cordaid ziet (*Global*) *Communities of Change* als middel voor het realiseren van meer evenwichtige machtsverhoudingen; door initiatieven van verschillende actoren met elkaar te verbinden, wordt de hiervoor benodigde massa en impact verkregen.

## Statutaire doelstellingen

Stichting Cordaid heeft als doel om in overeenstemming met de evangelische boodschap en geïnspireerd vanuit de katholieke gemeenschap in Nederland nood- en vluchtelingen hulp te verlenen; doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en kinderen te ondersteunen; medische hulp te verstrekken; en in algemene zin bij te dragen aan structurele armoedebestrijding van achtergestelde groepen in vooral ontwikkelingslanden.

## Ontstaan en plaats van Cordaid binnen OS

Cordaid ontstond eind 1999 door de fusie van Memisa, Mensen in Nood en Vastenactie/Bilance. De katholieke sociale leer – menselijke waardigheid en respect voor diversiteit, internationale solidariteit, ruimte om aan de eigen verantwoordelijkheid gestalte te geven en behoud van de schepping – vormt onze inspiratiebron. Cordaid werkt samen met zowel katholieke partners en doelgroepen als met andere gezindten; evenmin wordt onderscheid gemaakt op basis van etniciteit, sekse, seksuele geaardheid, of politieke overtuiging.

Cordaid heeft bijna 100 jaar ervaring. Het begon in 1914 met de opvang van Belgische oorlogsvluchtelingen en omvat sinds vele decennia zowel noodhulp als hulp bij wederopbouw en structurele armoedebestrijding. Er is daarbij een belangrijke rol weggelegd voor Cordaid's netwerk van rk-organisaties en instellingen. Bij rampen/conflicten, wederopbouw en ontwikkeling vervullen religieuze leiders, kerkelijke organisaties en de met hen verbonden vrijwilligers vaak een onmisbare rol door hun (blijvende) aanwezigheid in zelfs de meest geïsoleerde regio's, hun betrouwbaarheid en gezag-

hebbende stem. Cordaid's religieuze achtergrond en expertise maken haar tot een waardevolle partner voor de thema's religie en ontwikkeling, en vrede en verzoening. Cordaid stimuleert de discussie over de kerkelijke visie ten aanzien van man/vrouw-verhoudingen en hiv/aids.

## Strategieplan 2011-2015

**Allianties:** Cordaid is een alliantie aangegaan onder de naam 'Samen voor verandering: *Communities of Change*' met Mensen met een Missie, IKV Pax Christi, Impunity Watch, Het Nederlandse Rode Kruis, Both ENDS en Wemos; Cordaid vervult daarbij het penvoerderschap. Daarnaast participeert Cordaid in de allianties *Partners for Resilience*, gericht op weerbaarheid bij rampen, en *Connect for Change* voor de toepassing van ICT binnen de gezondheidszorg.

**Inkomsten:** Via deze drie allianties kan Cordaid voor de jaren 2011-2015 beschikken over een overheidssubsidie van € 345 mln, d.w.z. € 69 mln per jaar. Daarnaast worden bijdragen ontvangen van de Nederlandse overheid (additioneel), de Europese Unie, Verenigde Naties, Nationale Postcode Loterij, Samenwerkende Hulp Organisaties, Caritas Internationalis, internationaal opererende instellingen en *foundations*, vermogensfondsen en vele andere instellingen en organisaties. Cordaid mag verder rekenen op een achterban van bijna 400.000 actieve donateurs; de eigen fondsenwerving staat garant voor rond de € 37 mln aan particuliere inkomsten.

**Partners:** Cordaid kiest haar partners op basis van hun visie, uitgangspunten, doelstellingen en capaciteit. Kerkelijke/kerkelijk verwante organisaties maken ongeveer de helft uit van de 700 partners in 28 focuslanden. Nieuwe partners

worden uitgebreid getoetst en indien nodig geholpen om hun capaciteiten te versterken. Via dienstreizen, rapportages, externe audits en evaluaties blijft Cordaid op de hoogte van de ontwikkelingen.

Cordaid werkt samen met overheden, kerken, particuliere organisaties, bedrijven, ziekenhuizen, kennis- en onderwijsinstellingen en (inter)nationale ontwikkelingsorganisaties. De katholieke netwerken CIDSE (zestien ontwikkelingsorganisaties uit Europa en Noord-Amerika) en Caritas Internationalis (162 leden met in bijna elk land een structuur voor met name noodhulp) nemen een bijzondere plaats in.

**Doelgroepen:** Cordaid zet zich in voor verbetering van de positie/levensomstandigheden van:

- acht miljoen inwoners van fragiele staten/conflictgebieden: bieden van veiligheid en bescherming, rechtshulp, vredesopbouw en verzoening, gezondheidszorg en landbouw;
- één miljoen mensen die bedreigd worden door natuurrampen: waarschuwingssystemen en preventieve maatregelen als o.m. wateropslag, dijkaanleg en droogtebestendige gewassen;
- slachtoffers van natuurrampen: directe hulp (voedsel, water, medische zorg, onderdak), gekoppeld aan wederopbouw;
- acht miljoen mensen die onvoldoende (medische) zorg genieten: basisgezondheidszorg met extra aandacht voor seksuele/reproductieve zorg, en gemeenschapszorg voor mensen met hiv/aids en/of een handicap, ouderen, en kwetsbare kinderen;

- 1,4 miljoen arme boeren: een verbeterde, duurzame landbouwproductie en integratie in landbouwketens met behoud van voedselzekerheid, microkredietverlening;
- 250.000 sloppenwijkbewoners: creëren van betere levensomstandigheden via multi-actor samenwerkingsprocessen en wijkverbeteringsinitiatieven;
- bestrijding van armoede en uitsluiting in Nederland: ondersteuning van sociale organisaties en individuele hulpverlening.

(Noot: genoemde aantallen komen uit de MFS-aanvraag en zijn (nog) niet aangepast aan de gereduceerde inkomsten)

Bij alle doelgroepen/activiteiten genieten vrouwen, jongeren en kwetsbare groepen extra aandacht.

**Keurmerken:** Cordaid is in het bezit van het CBF-keurmerk. Zij onderschrijft de Code Goed Bestuur van de Commissie Wijf-fels en is ISO-gecertificeerd. Bij de jaarlijkse transparantie-beoordeling van *PricewaterhouseCoopers* en de Stichting *Civil Society* (de 'Transparant Prijs') werd Cordaid bekroond met een eerste plaats.

## 1.2. Kerngegevens

Resultaten organisatie	2007	2008	2009	Planning 2010	Realisatie 2010	Realisatie 2011
Strategie & Beleid: aantal partnerconsultaties:	41	41	56	63	40 - 50	42
Medewerkers: Personeel in fte's	270	278	267	265	247	248
% allochtone medewerkers	14	12	12	12	14	12
% vrouwen in (sector) managementposities	44	50	50	50	50	44
Ziekteverzuim %	3,7	4,2	3,8	5,3	3,5	3,4
% tevreden medewerkers	74	n.v.t.	71	n.v.t.	75	68
% uitvoeringskosten (excl. B&A)	7,3	8,1	7,7	7,6	9,3	12,4
% wervingskosten eigen fondsen (excl. B&A)	14,2	13,2	13,6	11,4	16,6	15,8
% kosten Beheer & Administratie	2,0	1,6	2,1	2,1	2,3	3,0
% niet-mfs middelen t.o.v. totaal (excl. Herinzet middelen L&G)	38	32	39	51	45	67*

Resultaten partners	2007	2008	2009	2010	Planning 2011	Realisatie 2011
Aantal partners in vaste bestand	1064	1070	1186	889	P.M.	693
% nieuwe partners	15	12	11	7	5 - 10	7
Totale bestedingen in € mio	165,4	151,9	157,1	149,3	135	104,8
Procentueel aandeel kerkelijke/kerkelijk verwante partners in aangegane verplichtingen	52	46	50	45	50	52

*\* In 2011 heeft Cordaid bewust de lopende contracten herzien en door een strikte controle op de financiering van nieuwe contracten (vooral contracten met een looptijd van één jaar) heeft dit eenmalig geleid tot substantieel lagere committeringen.*

Resultaten maatschappij/overheid	2007	2008	2009	2010	Planning 2011	Realisatie 2011
Particuliere fondsenwerving in € mio	37,9	38,4	41,8	34,3	41,3	37,4
Aantal donateurs	430.500	427.500	425.000	421.000	420.000	398.000
Aantal lo/mo-leerlingen bereikt met educatief materiaal	578.400	551.500	565.000	551.000	500.000	446.000
Aantal particuliere initiatieven	568	569	491	445	400	344
ISO-certificaat	van toepassing	van toepassing	van toepassing	van toepassing	Behoud certificering	Behoud certificering
CBF-keurmerk	van toepassing	van toepassing	van toepassing	van toepassing	Behoud keurmerk	Verlengd t/m dec. 2015
Positie/score transparantiebenchmark	10e met score 7,8	12e met score 7,8	8e met score 8,1	2e/3e met score 8,3	Voorhoede	1e met score 8,6

Leren en verbeteren	2007	2008	2009	2010	Planning 2011	Realisatie 2011
Aantal programma-evaluaties	10	7	5	1	P.M.	1
Aantal projectevaluaties	81	81	70	75	P.M.	54

### 1.3. Terugblik op 2011

#### Cordaid in transitie

Begin 2011 werden de effecten van de bezuinigingen op MFS meteen zichtbaar. Ook werd duidelijk dat op langere termijn de rol van de overheid als dominante financier onzeker was geworden. Verder groeide de overtuiging dat Cordaid zich sterker diende te profileren als onafhankelijke maatschappelijke organisatie. Deze elementen leidden in september tot het besluit om Cordaid om te vormen tot een sociale onderneming, uitgaande van een structuur met business units. De units bouwen voort op de onderwerpen die Cordaid begin 2011 definieerde als focusthema's, dat wil zeggen thema's waarop de organisatie door haar kennis en ervaring de meeste meerwaarde en impact kan realiseren. Zo was sprake van een rechte lijn tussen de MFS-aanvraag, de focusthema's en de business units.

#### Een nieuw paradigma\*

We kunnen niet meer spreken over 'arme' landen als zij rijke elites en een welvarende middenklasse herbergen; ook leven de meeste armen in middeninkomenlanden. Mondiale problemen rond klimaat, energie, voedsel en migratie passen niet in het arm-rijk schema. De wereld worstelt met grote sociale vraagstukken; in het Zuiden zijn gemeenschappen verdeeld op basis van etniciteit, clan-/stamverbanden of religie en ontbreken gedeelde noties van burgerschap. In het Westen is de individualisering niet alleen een zegen; zij bedreigt ook de cohesie in de samenleving. Een 'westers' leven kan niet langer als referentiepunt fungeren voor ontwikkeling.

Dit vraagt om een nieuw perspectief: Armoedebestrijding krijgt steeds meer het karakter van *strijd tegen ongelijkheid*, en vereist instrumenten voor het verwerven/verdelen van natuurlijke hulpbronnen. Belastinginning, eerlijke en transparante contracten voor grondstofwinning, en transparantie en accountability van de overheid zijn daarvoor de basis. Versterking van de civil society als tegenkracht in het ongelijkheidsdebat moet een hoeksteen zijn. Veel armoede wordt bepaald door mondiale ontwikkelingen (klimaat, voedsel, energie, water) en

vergt daarom antwoorden die buiten het OS-domein liggen en een agenda die de Noord-Zuidtegenstelling overstijgt. Internationale hulpfondsen behoren onder beheer te staan van de VN en gericht te zijn op *global common goods*.

De achterstand m.b.t. de MDG's doet zich vooral voor in *fragiele landen/conflictgebieden*, waar het ontbreekt aan geloofwaardige en betrouwbare instituties op het gebied van veiligheid, publiek bestuur, sociale cohesie en basisvoorzieningen. Beleidsmatig is de 3D-aanpak blijven steken, omdat hij al te zeer gekoppeld wordt aan de inzet van (militaire) vredesmissies. Ook in landen zonder vredesmissies is het de moeite waard om het concept van 3D te operationaliseren.

De geschetste perspectieven vragen eerder om meer dan om minder inzet van maatschappelijke organisaties. Wezenlijke veranderingen komen niet tot stand zonder dat de civil society zich laat horen.

\* (bewerking van het artikel van René Grotenhuis in de *Internationale Spectator*, september 2011)



Al deze veranderingen vragen van Cordaid een gepast antwoord. Een andere rol in het partnernetwerk is nodig, nieuwe partners dienen geïdentificeerd te worden. Het contact met de achterban vraagt om andere manieren van binden en campagne voeren. Een ondernemende opstelling is geboden voor het grijpen van kansen. Een scherper profiel moet leiden tot een heldere positionering en vergroting van de zichtbaarheid en bekendheid.

Cordaid heeft het imago van een betrouwbare en degelijke organisatie en geniet een goede reputatie. Jarenlang is geïnvesteerd in een groot partnernetwerk in het Zuiden; kerkelijke partners en de mondiale netwerken van CIDSE en Caritas vormen *unique selling points*. Vooral in fragiele staten hebben NGO's als Cordaid een rol te spelen. De Nederlandse overheid, EU en Wereldbank erkennen de toegevoegde waarde van Cordaid.

Sociaal ondernemerschap is de leidraad voor het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Samenwerking, transparantie en ondernemerschap leiden tot een organisatie, die flexibel en adequaat op nieuwe ontwikkelingen in kan spelen. De inhoudelijke activiteiten krijgen vorm via business units, eenheden met een zekere mate van autonomie als stimulans voor ondernemerschap. Een gedifferentieerde fondsenwerving weet de weg naar (multilaterale) overheden, institutionele en private fondsen, en is effectief met activiteiten voor binding, draagvlak en fondsenwerving onder donateurs en andere partijen in Nederland.

In 2011 zijn verschillende transitieprocessen uitgewerkt en voor een deel al in gang gezet. Zo is medio oktober gestart

met het gefaseerd opzetten van de eerste business units. Het zwaartepunt van de transitie ligt echter in 2012 met de daadwerkelijke start van de eerste businessunits per 1 juni en de volledige herinrichting van de organisatie per 1 december.

### Invloed van het 'Zuiden'

De *International Advisory Board* heeft in 2011 haar waarde meer dan bewezen. Tijdens twee bijeenkomsten in Den Haag voerden drie onderwerpen de boventoon.

- Voor een stevig houvast in een snel veranderende wereld dient Cordaid haar identiteit en profiel scherper te omlijnen. Cordaid erkent de noodzaak van een nieuw 'verhaal', dat herkenbaar is, enthousiasmeert en samenhang verleent aan de verschillende programma's en activiteiten; in 2011 werden hiervoor de contouren geschetst.
- Cordaid bestaat uit meer dan alleen het MFS-programma. Het is daarom geboden om een corporate strategie te ontwikkelen, die samenhang brengt tussen de verschillende elementen en tevens anticipeert op het post-2015 tijdperk. De eerste concepten werden intern besproken en voor commentaar aan de IAB voorgelegd.
- De IAB benadrukte de noodzaak van een betere documentatie/monitoring van complexe processen zoals Communities of Change. Het partnerbeleid is aan herziening toe, want multistakeholderverbanden en bedrijven vragen een andere benadering. Hoe blijft de relatie met partners in stand als Cordaid uit haar financieringsrol stapt? De opmerkingen hebben er o.a. toe geleid dat Cordaid analyses heeft laten uitvoeren van de CoC's rond sloppenwijkverbetering in Kisumu, Kenia en vrouwen & geweld in Colombia.



Kenia: In een sloppenwijk van Kisumu is Cordaid begonnen met het opzetten van een *Community of Change* voor het ontwikkelen van de wijk.

### Inkomsten

De financiële resultaten werden zwaar beïnvloed door de verlaging van de overheidssubsidie met 36% ten opzichte van de periode 2007-2010. De eigen fondsenwerving, geraamd op € 41,3 mln kwam uit op € 37,4 mln; de ontvangsten uit acties van derden bedroegen € 21,0 mln (tegen een begroting van € 8,5 mln). Additionele financieringen door overheden/internationale donoren, begroot op € 16,5 mln, leverden een totaal op van € 13,8 mln. De som der baten bedroeg afgerond € 112 mln (tegen € 181 mln in 2010).

### Strategisch financieren

De verlaging van de overheidsbijdrage maakt het zo goed als onmogelijk om de oorspronkelijke MFS-plannen uit te voeren. Programma's werden geschrapt of gekortwiek, waardoor de

benodigde kritische massa niet overal kon worden gerealiseerd (terwijl Cordaid's keuze voor minder landen en minder programma's juist was ingegeven door de wens meer impact te genereren). De reductie van de MFS-bijdrage woog des te zwaarder, omdat ook de overlopende verplichtingen uit de MFS-I periode nog dienden te worden betaald; de ruimte voor nieuwe MFS-committeringen werd daardoor kleiner.

De projectcommitteringen besloegen een totaal van € 104,8 mln. De verdeling over de programma's volgde grotendeels de planning; afwijkingen konden worden verklaard uit tegenvallende (bij Ondernemen) dan wel onverwacht hoge (bij Gezondheidszorg en Noodhulp) additionele financieringen.

### **Doelmatigheid / efficiency**

Het percentage eigen fondsenwervende kosten was begroot op 16,6% vanwege investeringen in een nieuwe marketingstrategie; ultimo 2011 kwam het percentage uit op 15,8%; toch is dit geen reden voor tevredenheid, omdat de onderliggende cijfers duiden op zowel achterblijvende inkomsten als achterblijvende investeringen. Het percentage uitvoeringskosten, geraamd op 9,3%, bedroeg 12,4%. Het wordt verklaard door het (eenmalige) lage niveau van nieuwe committeringen in de overgang van de vorige strategieperiode naar de huidige periode. Dezelfde omstandigheid leidde ertoe dat ook de kosten van Beheer & Administratie met 3,0% hoger uitkwamen dan voorzien (2,3%). Relatief vaste kosten in combinatie met een gereduceerde 'omzet' verklaren de hoge uitkomst.

### **Capaciteitsversterking**

Het verslagjaar kende een versnelde beëindiging van financieringsrelaties en exitstrategieën voor complete landen. De

beschikbare scores op partnercapaciteiten duiden erop dat de reductie van het partnerbestand niet ten koste is gegaan van de kwaliteit; integendeel de scores op de organisatie-, gender- en financiële scan zijn verbeterd. In totaal waren 130 partners betrokken bij capaciteits-versterkingsprojecten in de vorm van vooral workshops en trainingen, en begeleiding door (Nederlandse en lokale) consultants. De capaciteitsopbouw had grosso modo betrekking op de organisatorische en/of institutionele ontwikkeling, en versterking van de inhoudelijke kennis en lobbyvaardigheden.

### **Kennisontwikkeling**

De kennisontwikkeling kwam tot uiting in leeragenda's (in het kader van MFS en rond eigen thema's zoals noodhulp en CoC's); de *Cordaid Academy* (voor het vergaren, systematiseren en verspreiden van kennis via lezingen, workshops, publicaties en internet); en studies/analyses (buiten de leeragenda's) voor direct toepasbare kennis. Dit laatste onderdeel kwam vooral aan bod binnen de programma's. Vanwege de reorganisatie per 1 april ging de operationalisering van de leeragenda met enige vertraging van start; eind 2011 werd besloten tot een extra inzet hierop.

### **Lobby**

Meer nog dan in voorgaande jaren werd Cordaid erkend vanwege haar visie en kennis van zaken. Zij werd uitgenodigd voor parlementaire hoorzittingen in Nederland over Afghanistan en de Nigerdelta, schoof op hoog niveau aan bij Wereldbank-overleggen rond veiligheid/terrorismebestrijding en risicovermindering bij rampen, en vervult een voortrekkersrol binnen internationale lobbynetwerken als CIDSE, CONCORD, *Extractives Industries Transparency Initiative* (EITI), *Coalition*

*of European Lobbies on Eastern African Pastoralism* (CELEP), *Global CSO Network on Disaster Reduction* (GNDR) en het *Caregivers Action Network* (CAN). De (tussentijdse) resultaten variëren. Ten aanzien van de Israëlische nederzettingenpolitiek blijft de Nederlandse overheid tamelijk passief; de dialoog in Nederland over een verantwoorde steenkoolwinning is voorlopig op dood spoor beland en de overheidsvisie op de (toekomstige) rol van maatschappelijke organisaties binnen OS is niet onverdeeld gunstig. Uitgesproken positief was de uitkomst van de zogeheten *Structured Dialogue* van de EU over de rol van maatschappelijke organisaties, die meer betrokken dienen te worden bij het ontwikkelingsbeleid van de EU.

### **Maatschappelijke betrokkenheid**

Cordaid versterkt op meerdere wijzen de betrokkenheid van het grote publiek bij OS en Cordaid. Rond de 400.000 donateurs werden op regelmatige basis geïnformeerd; tijdens donateursbijeenkomsten werden thema's uitgediept. Er kon worden gerekend op ca. 22.500 vrijwilligers, die vooral voor de Vastenactie-campagne werden ingezet. Met lespakketten werden bijna 450.000 leerlingen van basis- en middelbare scholen bereikt. Cordaid werkte samen met tientallen particuliere initiatieven in Nederland; hun eigen bijdrage in de financiering van projecten is verdubbeld. Steeds meer worden partnerschappen aangegaan met bedrijven en instellingen rond de uitvoering van projecten; vooral *Urban Matters* is op dit vlak actief. Met campagnes (Moedernacht, bevrijdingsfestivals) en opiniërende artikelen werden burgers voorgelicht. Er zijn ook schaduwzijden: de uitstroom van donateurs overtrof de instroom, het bereik onder jongeren is nog onvoldoende, het aantal leerlingen dat met educatieve

lespakketten werd bereikt liep met bijna 20% terug, en de voorgenomen inzet op publiekscampagnes kreeg maar deels gestalte vanwege de vele activiteiten rond de nieuwe positionering en marketingstrategie.

### Communities of Change (CoC's)

Naar 2015 toe vormen CoC's het belangrijkste oriëntatiepunt. Er is al veel bereikt: beleidsmatige uitgangspunten werden vastgesteld, criteria voor CoC's zagen het licht en de eerste CoC's werden beschreven. Rond de 120 medewerkers werden getraind in de CoC-theorie/methodiek en de bijbehorende praktische competenties; het leidde tot *On the road to CoC - work in progress*, een document dat nieuwe inzichten en praktijklessen bundelt.

Belangrijk was de bespreking eind 2011 van twee cases (sloppenwijkontwikkeling in Kisumu, Kenia, en vrouwen & geweld in Colombia) aan de hand van externe analyses. De algemene conclusie luidt dat de CoC-aanpak positief moet worden beoordeeld: zij verenigt verschillende partijen en de deelname aan een gezamenlijk veranderproces met uiteenlopende belangen en perspectieven levert tastbare resultaten op. De betrokkenen waarderen Cordaid's nieuwe rol. De onderzoekers signaleerden ook de noodzaak van nieuwe competenties: omgaan met verschillende belangen en agenda's; hanteren van de spanningen tussen faciliteren en controleren, en tussen kortetermijnresultaten en langduriger processen van empowerment.

### Programma's

#### Conflicttransformatie

Een terugblik leert dat het programma zich vooral op mondiaal (lobby)vlak heeft gemanifesteerd. Met en via allerlei interna-

tionale netwerken werd mede op grond van feitenmateriaal gepleit voor o.m. een verantwoorde grondstoffenwinning, erkenning van de rol van vrouwen binnen processen van vrede en veiligheid, en meer politieke ruimte voor het maatschappelijk middenveld waar dat wordt bedreigd door contra-terrorismemaatregelen. Tot op het hoogste niveau (VN en Wereldbank) kreeg Cordaid de gelegenheid om haar stem te laten horen.

Partners werden ondersteund met capaciteitsopbouw en financiering van hun activiteiten rond democratisering, monitoring, mensenrechten, media (radio's) en nationale lobby. Ook zetten partners zich in om gemeenschappen te steunen en begeleiden in hun strijd tegen landonteigening, milieuvervuiling, en onveiligheid en straffeloosheid.

Er kwam meer aandacht voor activiteiten van gezondheidszorg, risicovermindering bij rampen en economische initiatieven binnen conflicttransformatie; zij moeten bijdragen aan sociale cohesie en de bevolking perspectief bieden. Vooral het programma voor gezondheidszorg was hierin actief. Tegelijk werd vastgesteld dat de samenwerking tussen de verschillende programma's versterking behoeft om binnen de context van een fragiel land/gebied meer synergie te kunnen genereren.

#### Disaster Risk Reduction / Noodhulp

In het verslagjaar ging veel aandacht uit naar het vergroten van de weerbaarheid van gemeenschappen ten aanzien van rampen en het versterken van de lokale capaciteit om snel noodhulp te kunnen verlenen. Met name in de Hoorn van Afrika en India waren partners met Cordaid's steun in staat om snel over te schakelen van weerbaarheidsversterking naar acute noodhulp. De noodzaak om *disaster risk reduction*

(DRR) te integreren in (inter)nationaal (overheids)beleid werd met een stevige lobby ondersteund; een voorbeeld is de workshop die Cordaid hierover tijdens de najaarsvergadering van de Wereldbank in Washington organiseerde.

De versterking van lokale capaciteit voor noodhulp kreeg een stevige impuls met het inventariseren van de belangrijkste bedreigingen en risico's in de focuslanden; in 2012 worden op grond van deze informatie per land operationele plannen uitgewerkt. In Nederland was Cordaid betrokken bij de oprichting van een 'Humanitair Platform'; in Caritasverband werden de eerste stappen gezet om met Cafod, Trocaire en SCIAF bij grote rampen gezamenlijk op te trekken.

#### Gezondheidszorg en welzijn

Een groot accent lag op resultaatgericht financieren (*Result Based Financing - RBF*) om de toegang/kwaliteit van de basisgezondheidszorg te versterken, vooral in fragiele contexten. Methodiek en opzet van RBF-programma's zijn beter in kaart gebracht, trainingsmateriaal ontwikkeld, een interne kennisunit geïnstalleerd. De begeleiding van zwangere vrouwen door gezondheidsdiensten vormde een tweede aandachtspunt. Een evaluatie in Ghana toonde aan dat met een combinatie van investeringen in accommodaties, patiëntvriendelijk personeel, en het stimuleren van vrouwen om naar de kliniek te gaan de moeder- en kindsterfte significant teruggebracht kan worden.

De thuiszorg ontwikkelt zich in Malawi geleidelijk tot 'eerstelijns-zorg' voor mensen met hiv/aids, ouderen en chronisch zieken. Onderzoek is gestart naar resultaatgericht financieren binnen de thuiszorg en naar mobiele telefonie als instrument bij de informatievoorziening en monitoring. Binnen alliantieverband is de samenwerking met het Nederlandse Rode Kruis

nog onvoldoende. Het eerste jaar liet zien dat de verschillende werkwijzen en posities niet vanzelf leiden tot samenwerking en synergie. In 2012 wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden om complementariteit tot stand te brengen.

### Ondernemen

Binnen het programma voor kleine producenten vonden committeringen plaats op het gebied van duurzame landbouw en lokale marktontwikkeling. Er zijn partnerconsultaties, writeshops en workshops gehouden m.b.t. onder andere toegang tot financiële diensten voor boeren, gender en waardedekens, en biobrandstoffen. Er is een subprogramma van start gegaan in de fragiele landen Zuid-Soedan, DR Congo en Haïti, terwijl het programma in Sierra Leone werd gecontinueerd; analyses in deze landen wijzen uit dat er weinig wordt geïnvesteerd in de landbouw en dat initiatieven op dit terrein worden beïnvloed door conflicten, maar zelf ook positieve/negatieve effecten kunnen hebben op de conflictdynamiek vanwege onderliggende etnische of religieuze scheidslijnen en belangentegenstellingen.

Het microfinancieringsprogramma legt zich met de start van de nieuwe strategieperiode in toenemende mate toe op rurale en agri-microfinanciering; daarbij hoort ook microfinanciering in fragiele staten (m.n. Zuid-Soedan en Sierra Leone). Vermeldenswaard is dat Cordaid als een van de eerste heeft geïnvesteerd in een microfinancieringsinstelling in Zuid-Soedan. Microfinanciering in fragiele contexten stelt specifieke eisen: zo moeten kredietinstellingen extra moeite doen om zicht te houden op hun klanten vanwege hun mobiliteit door onveilige situaties. Ook het gebruik van andere munteenheden in de grensgebieden bemoeilijkt het werk en vereist aanpassingen in de werkwijze van Microfinancieringsinstellingen.

### Urban Matters (UM)

Dit programma richt zich op verbetering van drie sloppenwijken in evenzoveel steden (Kaapstad, San Salvador en Kisumu in Kenia), waarbij lokale partijen en partners in Nederland de handen ineenslaan. Er vonden bestedingen plaats voor studies, investeringsplannen en facilitatie van multistakeholderprocessen. Er werden wijkplannen opgesteld en overeenkomsten getekend, en er zijn gezamenlijk stappen gezet ter financiering van de plannen. Er bestaat een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de planning, financiering en uitvoering. Cordaid is niet meer de financier, maar degene die het proces stuurt en faciliteert.

Gezien de noodzaak om sterk te bezuinigen werd al eind 2010 besloten om het programma te ontwikkelen als een business unit, die op termijn aangewezen zal zijn op externe financiers voor haar eigen functioneren en projectfinancieringen.

### Programma Nederland

In 2011 kreeg het armoedeprogramma in Nederland een sterker profiel met een versterking en uitbreiding van de samenwerking met Justitia & Pax, Disk/Arme kant van Nederland, het maatschappelijk activeringswerk en fondsen voor bijzondere noden, en met een geslaagde lobby tegen de voorgenomen strafbaarstelling van illegaliteit door de overheid. De samenwerking met het *Dutch Consortium of Migrant Organisations* (DCMO) en met (netwerk)-organisaties van migranten werd geïntensiveerd; heel bijzonder was de gezamenlijke noodhulpverlening voor Somalië in het kader van de droogte.

Het aantal (kortlopende) particuliere initiatieven is afgenomen; daar staan meer langjarige samenwerkingstrajecten

tegenover. De inkomsten uit *matching funding* verdubbelden tot ruim € 2 mln.

### Resultaten

Gezien de beperkte ruimte wordt volstaan met een tiental aansprekende resultaten (die elders in dit jaarverslag uitgebreider worden beschreven).

- De *Communities of Change* rond sloppenwijkontwikkeling (Kisumu, Kenia) en vrouwen en geweld in Colombia werden door externe deskundigen positief beoordeeld; daarmee zijn de eerste stappen gezet naar het toetsen van de waarde van het CoC-concept voor ons netwerk;
- Cordaid sloot een overeenkomst met de Wereldbank en de Zimbabwaanse overheid voor de introductie van *Result Based Financing* bij 243 zorginstellingen (voor twee miljoen mensen);
- Cordaid droeg met financiële/technische steun in DR Congo bij aan een plan voor meer autonomie voor ziekenhuizen; het plan werd verwelkomd door andere donoren (Frankrijk, Duitsland, Japan);
- Cordaid beschouwt het als een erkenning van haar werk en dat van haar partners dat zij in het parlement in 2011 tweemaal (en in totaal viermaal) werd gehoord over Afghanistan;
- In Noordoost-India voltrekt zich al vijftig jaar een drama. De situatie kan alleen ten goede veranderen als de wereld weet wat er gebeurt. Cordaid's publicatie 'De Stok, de kogel en de blote vuist' is daarvoor bedoeld: vrouwen vertellen hun levensverhaal en geven een unieke inkijk in het conflict;
- Cordaid en het *International Institute of Rural Reconstruction* verzorgden een publicatie met vijftien



succesvolle DRR-projecten in de Hoorn van Afrika; de DRR-aanpak overtuigt steeds meer overheden en donoren;

- Tijdens de grote droogte in de Hoorn van Afrika konden gemeenschappen een droogteperiode van twee, drie maanden overbruggen dankzij het werk dat Cordaid en haar partners de afgelopen jaren hebben verzet (zoals de aanleg van vijvers en wateropslagtanks);
- Cordaid Memisa maakte samen met de NCRV de show *Babyboom in Afrika*, waarin projecten in beeld werden gebracht; de uitzending leverde bijna 12.000 nieuwe donateurs op;
- In de Centraal Afrikaanse Republiek is 16 maanden na introductie van *Results Based Financing* het gebruik van de zorg met 30 tot 50% gestegen; een kliniek ging van 60 naar 200 consultaties en van 12 naar 22 begeleide bevallingen per maand. De kwaliteit nam toe; de tarieven daalden met 30-50%.
- Niet alle initiatieven leverden op wat ervan werd verwacht. Voorbeelden van (deels) mislukte activiteiten en projecten zijn eveneens opgenomen in dit jaarverslag.



*Kameroen: Cordaid Memisa maakte samen met de NCRV de show *Babyboom in Afrika*, waarin projecten in beeld werden gebracht. Naar aanleiding van deze uitzending zijn er circa 12.000 mensen donateur geworden.*





*Sierra Leone: Abibatu Kamara verkoopt kruidenierswaren, zoals kruiden, bonen en tomatenpoeder, een goedkoop alternatief voor tomatenpuree. Lange tijd worstelde ze om rond te komen, maar de situatie verbeterde toen ze in contact kwam met Cordaid Microkrediet. Met kleine leningen wist ze haar handel op gang te brengen.*



Het beleid van Cordaid krijgt vorm rond de centrale doelstelling: het inzetten van de verworven inkomsten op een kostenbewuste en efficiënte wijze in circa 30 landen teneinde bij te dragen aan een beter bestaan voor arme, buitengesloten groepen van de bevolking.

Daarbij hoort de strategie van verandering van machtsverhoudingen, de concentratie op een beperkt aantal inhoudelijke thema's en het creëren van voldoende massa en synergie door alliantievorming, multistakeholderprocessen en *Communities of Change*. Daarbij is en blijft de (armoede)situatie in de focuslanden het vertrekpunt; de context of (landen)analyse geeft richting aan de inzet.

Alle andere activiteiten (fondsenwerving, draagvlak, lobby, communicatie, bedrijfsvoering, personeelsbeleid etc.) zijn ondersteunend aan deze kernopdracht.

## 2.1. Meerjarenstrategie

De periode 2011-2015 wordt voor een groot deel bepaald door een breed, in alliantievorm uit te voeren en door de Nederlandse overheid met € 357 miljoen (waarvan bijna € 327 miljoen voor Cordaid) ondersteund programma in 28 landen. Van de desbetreffende alliantie 'Samen voor Verandering: *Communities of Change*' is Cordaid penvoerder.

Cordaid participeert als mede-indiener in de alliantie *Partners for Resilience* met het voorstel *Climate-proof disaster risk reduction* in kwetsbare landen/regio's onder penvoerderschap van Het Nederlandse Rode Kruis (en samen met *Red Cross Climate Centre*, CARE Nederland en *Wetlands International*); Cordaid ontvangt uit deze alliantie een overheidssubsidie van bijna € 13 miljoen voor vijf jaar.

Verder wordt deelgenomen in de alliantie *Connect for Change* met betrekking tot het gebruik van ICT binnen de gezondheidszorg. Penvoerder is het *International Institute for Communication and Development*; andere leden zijn ICCO, Edukans, AKVO en *Text to Change*. Cordaid mag aanspraak maken op ruim € 6 miljoen aan overheidsmiddelen.

Kon in de vorige strategieperiode nog worden gerekend op een jaarlijkse overheidsbijdrage van gemiddeld € 109 miljoen, voor de komende vijf jaren bedraagt deze € 69 miljoen, een reductie derhalve van 37%, die leidde tot het schrappen van één land (Rwanda), terwijl in vijf landen in totaal vijf programma's werden geannuleerd en alle overgebleven programmabudgetten proportioneel verlaagd.

In de aanloop naar 2015, wanneer het MFS-subsidiestelsel mogelijk verdwijnt en in elk geval niet langer als de belangrijkste financieringsbron kan worden aangemerkt, zal Cordaid enerzijds gericht zijn op de uitvoering en straks afronding van MFS-II en anderzijds al voluit anticiperen op het post-2015 tijdperk. Daarmee is in het verslagjaar al een begin gemaakt: elementen van het toekomstige Cordaid werden ontwikkeld, besproken en geïntroduceerd.

In november 2011 kwam een met hulp van externe consultants opgesteld rapport beschikbaar ten aanzien van de toekomst van Cordaid. De hierin vervatte basiskeuzen werden integraal overgenomen:

- Cordaid is een maatschappelijke organisatie als uitdrukking van het engagement van mensen die opkomen voor duurzaamheid en rechtvaardigheid;
- Cordaid komt voort uit de katholieke traditie van OS en vindt haar inspiratie in katholieke waarden als solidariteit, compassie en rentmeesterschap;
- Cordaid komt primair op voor kansen en rechten van mensen die getroffen worden door conflict, natuurrampen of falende staten;
- Cordaid is actief in deze gebieden op het terrein van noodhulp en langetermijnprocessen gericht op duurzame ontwikkeling en structurele oplossingen;
- Cordaid fungeert als een multispeler met haar inzet op het terrein van conflictransformatie, empowerment, voedselvoorziening, economie en gezondheid.

Deze uitgangspunten worden in organisatorische zin vertaald in thematisch georiënteerde business units, die op termijn onder een Cordaid-holdingstructuur komen te vallen. De busi-

ness units gaan gebruik maken van Cordaid's reputatie, de relaties met donoren/partners, een achterban van vierhonderdduizend particulieren, een aantal mooie merknamen en goede centrale diensten. Het nieuwe model vraagt om een ingrijpende transformatie van de cultuur: van een sterke gerichtheid op besteden naar aandacht voor verwerven, van bestaanszekerheid naar constante scherpte om de eigen relevantie te bewijzen.

De inrichting van Cordaid als een sociale onderneming heeft ook personele gevolgen; er zal een forse herschikking van functies plaatsvinden, terwijl de financiële perspectieven op termijn ook dwingen tot een sterke reductie van de huidige formatie.

## Sociaal ondernemen en strategisch investeren\*

Maatschappelijke organisaties moeten zich meer profileren als organisaties van burgers. Het eigen mandaat van *civil society* staat voorop en is de basis voor het mobiliseren van tegenkracht en voor samenwerking. Maatschappelijke organisaties dienen zich te ontwikkelen tot ondernemingen met sociale doelstellingen, die in staat zijn hun eigen koers te varen en evenwichtig kunnen omgaan met een diversiteit van stakeholders en financiers.

Het belang van maatschappelijke organisaties krijgt op meerdere wijzen gestalte:

- Organisaties die tegenmacht (*countervailing power*) ontwikkelen zijn onontbeerlijk; duurzame soya en de olie vervuiling in de Nigerdelta waren zonder deze organisaties nooit op de politieke agenda gekomen. Noordelijke organisaties blijven van belang om die politieke empowerment in het Zuiden mogelijk te maken via capaciteitsopbouw, internationale lobby en het bieden van bescherming.
- Particuliere instellingen zijn vaak nog onmisbaar voor basisbehoeften als onderwijs, gezondheidszorg en water/sanitatie. Pogingen om met (sectorale) begrotingssteun de gouvernementele verlening van basisvoorzieningen te verbeteren, liepen uit op desillusies. Zeker in fragiele landen zullen lokale organisaties nog vele jaren gesteund moeten worden om op voldoende schaal kwalitatief goede basisvoorzieningen te kunnen leveren.

- Het zijn vooral maatschappelijke organisaties die ruimte bieden aan nieuwe initiatieven en innovatieve krachten in de samenleving organiseren. Zij experimenteren met nieuwe vormen van hulp zoals *output-based aid*.
- Maatschappelijke organisaties spelen vaak een cruciale rol bij conflictbemiddeling en conflictransformatie. In etnisch of religieus gefragmenteerde samenlevingen vervullen ngo's/kerken een verbindende rol. Capaciteitsopbouw en het bieden van bescherming vanuit het Noorden blijven daarbij nodig.
- Maatschappelijke organisaties verbinden lokale problemen met globale oorzaken. Er zijn nauwelijks nog onderwerpen te bedenken die geen 'noordelijke' dimensie hebben. Gezondheidsbeleid gaat al gauw over patenten, voedselzekerheid al gauw over landbouwsubsidies.
- Veranderingsprocessen zijn vaak doortrokken van politiek gevoelige onderwerpen, zoals de rechten van minderheden, de positie van vrouwen of de strijd tegen het kappen van tropisch bos. In deze gevallen kan een actieve rol van de Nederlandse overheid leiden tot diplomatieke irritaties en terughoudendheid. Maatschappelijke organisaties kunnen dan een belangrijke rol spelen en bijdragen aan de doelstellingen van het Nederlandse buitenlandbeleid.

\* uit een interne notitie .d.d. september 2011



## 2.2. Invloed van het 'Zuiden' op Cordaid's beleid

Met de *International Advisory Board* (IAB) vonden in het verslagjaar twee bijeenkomsten plaats, op 27-28 januari met vijf en op 29-30 juni met zeven leden. Onderwerpen als missie/profiel, strategisch framework, landenkeuze, partnerbeleid, CoC's, fondswerving en kennisontwikkeling passeerden de revue. Het voert te ver om alle visies, adviezen en suggesties hier te behandelen. Gekozen is voor drie strategisch belangrijke onderwerpen.

### Identiteit en profiel

Voor een stevig houvast in een snel veranderende wereld dient Cordaid haar identiteit en missie scherper te definiëren, ook om de interne samenhang en synergie te vergroten. Cordaid's passie voor armoedebestrijding en rechtvaardigheid, de link met het lokale niveau, de langetermijnbetrokkenheid, de in de praktijk gewortelde kennis- en lobbytrajecten, de verbondenheid met een internationale confederatie met een sterke identiteit/missie (Caritas) en met kerkelijke partners, en een benadering die ook ongebruikelijke partijen bij elkaar brengt zijn elementen die daarvoor gebruikt kunnen worden.

*Invloed op beleid:* Cordaid erkent de noodzaak van een duidelijk(er) profiel en positie. Een in april gestart onderzoek heeft de basis gelegd voor een scherpere profilering. Sociaal ondernemerschap is de leidraad; met de fundamenten daarvoor werd in 2011 een begin gemaakt.

### De corporate strategie

Cordaid bestaat uit meer dan alleen het MFS-programma (met o.a. het programma Noodhulp en Cordaid Programma Nederland). Gezien de forse bezuinigingen op de MFS-fondsen is het geboden om een corporate strategie te ontwikkelen, die gericht is op uitbreiding en diversificatie van fondswerving en ook anderszins anticipeert op het post-2015 tijdperk. Cordaid heeft behoefte aan een overall perspectief en een nieuw strategisch framework/corporate strategie. Het concept van een sociale onderneming met business units mag niet leiden tot fragmentatie van de organisatie.

*Invloed op beleid:* dit advies is ter harte genomen. In het verslagjaar werden de eerste concepten intern besproken. Samenhang en synergie worden expliciet als doelstellingen benoemd en in de systemen geborgd.

### CoC's en partnerbeleid

De IAB benadrukte de noodzaak van een betere documentatie/monitoring ten aanzien van complexe multistakeholderprocessen c.q. *Communities of Change*. Daarbij hoort de constructie van een baseline voor monitoringsdoeleinden en het vastleggen van geleerde lessen. Werken in CoC-verband is niet goed verenigbaar met werken via projecten; het vraagt een andere dynamiek en andere vaardigheden.

Het partnerbeleid is aan herziening toe. Nieuwe (innovatieve) partners, (internationale) bewegingen, multistakeholderverbanden en bedrijven maken deel uit van Cordaid's partnerportfolio en vragen een andere benadering. In groeiende mate vervult Cordaid andere rollen dan die van financier. Hoe blijft de relatie met partners in stand als Cordaid uit haar financieringsrol stapt; is de link op basis van expertise en netwerk daarvoor voldoende? Wil Cordaid veel aandacht

blijven schenken aan de capaciteitsversterking van partners of meer kiezen voor sterke partners die kunnen bijdragen aan de programmadoelen?

*Invloed op beleid:* de opmerkingen hebben onder meer geleid tot externe analyses van CoC's in Kenia en Colombia om de aannames onder het concept te toetsen en de (potentiële) waarde ervan voor zover mogelijk te valideren (zie ook paragraaf 3.7.).

Ruim 40 *partnerconsultaties* werden gehouden met een gemiddelde deelname van rond de tien partners. Daarbij passeerden zowel beleidsmatige aangelegenheden als operationele onderwerpen de revue. Haïti en Malawi bieden voorbeelden van consultaties, die van invloed zijn geweest op het beleid van Cordaid.

Medio 2011 werd in Haïti een consultatie gehouden, die heeft geleid tot een geografische focus die overeenstemt met de werkgebieden van de acht belangrijkste partners. Deze focus maakt het mogelijk om de lokale/regionale thematiek vanuit meerdere invalshoeken (conflictransformatie, ondernemerschap, gezondheidszorg en vermindering van de risico's op rampen) te benaderen. De consultatie werd tevens benut om *Disaster Risk Reduction* (DRR) bij de partners te introduceren aan de hand van een door Cordaid uitgevoerde stakeholderanalyse. De belangstelling van partners heeft ertoe geleid dat Cordaid in november een eerste DRR-training verzorgde en DRR gaat *mainstreamen* in het Haïti-programma.

In april ging in Malawi de *National Community Home Based Care Alliance* officieel van start. Voor het eerste jaar staat de lobby voor erkenning van de thuiszorg door de overheid en

andere stakeholders op de agenda, met als elementen compensatie voor verrichte diensten, betere faciliteiten (zoals transport en zorg hulpmiddelen) en professionalisering van de zorg via training. Voor de uitvoering van deze lobbyagenda is het nodig dat ook de thuiszorgers en hun cliënten in de nationale alliantie (die momenteel alleen bestaat uit NGO's) vertegenwoordigd zijn. Tijdens bijeenkomsten van de alliantie, waaraan ook Cordaid deelnam, is het gebrek aan representatie van thuiszorgers en cliënten besproken. Samen met de *Huaroui Commission* zwengelde Cordaid het debat aan over de mobilisatie en opbouw/versterking van deze basisgroepen. Cordaid stimuleerde ook haar partners om in hun werk ruimte te bieden aan de stem van vrijwilligers/cliënten.

### 2.3. Complementariteit en synergie

Cordaid is zich ervan bewust dat de impact van haar werk toeneemt als complementair wordt gewerkt en synergie kan worden bewerkstelligd met andere actoren. Het concept van *Communities of Change* is daarvoor juist bedoeld. Voor Afghanistan en Haïti wordt de praktijk rond complementariteit en synergie nader beschreven.

In Afghanistan waren de thema's vrede & veiligheid, gezondheid en landbouw onderwerp van afstemming, complementariteit en synergie.

De Afghanistan-werkgroep binnen het Nationaal Actie Plan (NAP) 1325 met ICCO, Oxfam Novib en Cordaid als deelnemers kwam meerdere malen samen voor informatieuitwisseling en afstemming. Gezamenlijk werd in Den Haag een succesvol interactief debat gehouden (*From Arab spring to Afghan*



*Haïti: Na de acute noodhulp fase is Cordaid nu bezig met de wederopbouw voor de lange termijn.*

*Summer?*). Cordaid ging een partnerschap aan met het *Afghan Women's Network*, het grootste vrouwen netwerk en belangrijk als o.m. woordvoerder op het gebied van vrouwenrechten op nationale en internationale fora (zoals de conferentie in Bonn in december 2011). Met als oogmerk de ontwikkeling van een Afghaans NAP1325 vond overleg plaats met de ministeries van Vrouwenzaken en Buitenlandse Zaken. Vervolgbesprekingen staan gepland voor 2012. Met HMA te Kabul werden onderwerpen als *women human rights defenders*, monitoring van de veiligheidssituatie, en het Afghaanse

NAP1325 besproken.

Cordaid is contracthouder voor de basisgezondheidszorg in Uruzgan en stemt daarbij af met o.m. AusAID, *Save the Children* en de Afghaanse overheid. Cordaid heeft frequent overleg met het Afghaanse ministerie van Gezondheidszorg; het gezondheidszorgprogramma in Uruzgan volgt de richtlijnen van de overheid.

Cordaid coördineert een coalitie van internationale en Afghaanse partijen om moedersterfte te bestrijden; ook het Nederlandse HealthNet TPO maakt deel uit van deze coalitie.

Als trekker van de coalitie stemt Cordaid de werkzaamheden af met het ministerie en met Afghaanse en internationale NGOs, *Afghan Midwives Association*, en donoren zoals USAID en het *Norwegian Committee for Afghanistan*.

Over de toekomstige financiering van de gezondheidszorg voerde Cordaid overleg met de Nederlandse en Afghaanse overheid, de Wereldbank en de Europese Unie. Samen met de Afghaanse overheid werkt Cordaid aan een pilot voor *Result Based Financing* in Uruzgan; Cordaid is in onderhandeling met de EU voor de financiering.

Binnen het *Dutch Consortium Uruzgan* (Cordaid, Save the Children, Healthnet TPO, ZOA Vluchtelingen zorg en DCA-VET) heeft Cordaid een landbouwprogramma in uitvoering. Overleg en afstemming vinden plaats in Nederland, Kabul en Uruzgan (op vooral uitvoeringsniveau). De Nederlandse overheid ondersteunt DCU tot eind 2013; DCU zet zich in voor een vervolg.

Het Haïti Platform Nederland heeft vanaf haar oprichting richting de Nederlandse overheid lobby gevoerd; het werd in 2011 opgeheven, omdat binnen het Nederlandse OS-beleid Haïti niet langer als partnerland geldt. Ook bouwde een aantal leden van het platform het programma in Haïti af (*Solidaridad, Hivos*).

Cordaid, ICCO en Woord en Daad zijn lid van het *Comité Europa-Haïti (COE-H)* en treffen elkaar in Brussel voor afstemming en gezamenlijke lobby richting de EU.

*COE-H* nam in maart deel aan een conferentie in New York, georganiseerd door de Canadese ambassade, en benadrukte daarbij het belang van de participatie van het maatschappelijk middenveld in de *Interim Haiti Recovery Commission* (CIRH); *COE-H* deed dit samen met haar lokale tegenhanger

*Comité Haïti-Europa (COH-E)*.

De CIDSE-werkgroep Haïti heeft een bijeenkomst gehouden over een gezamenlijk traject voor capaciteitsversterking van partners. Cordaid, Trocaire en Broederlijk Delen beginnen in 2012 met versterking van de financiële en monitoringscapaciteit van partners.

M.b.t. de productie van tijdelijke onderkomens ging Cordaid contracten aan met CARE en CRS; ook werden relaties aangegaan met de internationale *Build Change, Architecture for Humanity en Architects d'Urgence* voor technische assistentie.

Een projectvoorstel van partner GADRU voor agro-ecologische ontwikkeling, dat samen met de CIDSE-leden SCIAF (*Scottish Catholic International Aid Fund*) en Cordaid is ingediend bij de EU, werd goedgekeurd; SCIAF en Cordaid dragen financieel bij.

Grondbezit is een groot punt van zorg. Cordaid diende een voorstel in bij de EU, dat werd gehonoreerd en waarvan een belangrijk onderdeel wordt gevormd door het eigendomsrecht in Port-au-Prince. Cordaid werkte samen met de lokale overheid in de gemeente Turgeau bij de uitvoering van de wet op eigendomsrechten van sloppenwijkbewoners.

Cordaid onderhoudt relaties met meerdere multilaterale instellingen. Binnen het cluster *logement en quartier*, dat geleid wordt door UNHabitat, vervult Cordaid een actieve rol. Inzake de gezondheidszorg participeert Cordaid in het gelijknamige cluster met de WHO als coördinator; voor de traumazorg vond afstemming plaats met de PAHO-werkgroep voor geestelijke gezondheidszorg.

## 2.4. Cordaid's bijdrage aan het (inter) nationale debat en beleid

Als grote maatschappelijke organisatie vindt Cordaid het haar taak om een actieve rol te spelen in Nederland en invloed uit te oefenen op het publieke en politieke debat. Daarbij wordt gebruik gemaakt van onze kennis van de praktijk in verschillende landen. Directe contacten met politiek en overheid en publicitaire acties via de traditionele én nieuwe media fungeren als instrument.

Wel ervaart Cordaid dat de media zich steeds vaker laten leiden door de vraag of een bijdrage aan het debat wel voldoende stof doet opwaaien; voor een genuanceerd verhaal is vaak geen ruimte. Deze ontwikkeling stelt Cordaid voor een dilemma: zich profileren en daarbij de contouren scherp laten contrasteren, of vasthouden aan een breed geschakeerd palet met het risico niet goed door te dringen tot het publieke debat en slechts in kleine kring gehoord te worden.

### De Nederlandse politiek en overheid

In 2011 heeft Cordaid bij meerdere gelegenheden en op verschillende wijzen van zich laten horen.

- Bij een tweetal *Afghanistan*-hoorzittingen gaf Cordaid haar visie ten aanzien van de missies naar Uruzgan en Kunduz; de beschrijving is opgenomen in paragraaf 4.1.
- Het *WRR-rapport* kwam ter sprake tijdens een hoorzitting in april. Cordaid's directeur René Grotenhuis betoogde dat de zogeheten Basisbrief en de Focusbrief van staatssecretaris Knapen laten zien dat er selectief gebruik is gemaakt van het rapport. Zo ontbreken de door de WRR aanbevolen contextanalyses/diagnoses, terwijl de vertaling in het eigenbelang voor de BV

Nederland juist niet in het WRR-rapport staat. Op basis van de criteria die de regering zegt te hanteren, had bij de landenselectie een compleet andere lijst uit de bus kunnen rollen. Vanwege de langetermijn-gevolgen van de gemaakte keuzes was een meer doorwrochte analyse op zijn plaats geweest.

- Begin november liet Cordaid in een ingezonden brief in het Financieel Dagblad weten hoe zij dacht over de verschuiving van OS-middelen van maatschappelijke instellingen naar het *bedrijfsleven*. Daarbij wordt het ontwikkelingsbeleid van het kabinet voor een aanmerkelijk deel buiten haakjes gezet; de reductie tot vijftien landen en vier thema's gelden blijkbaar niet voor het bedrijfsleven. E.e.a. laat onverlet dat Cordaid overtuigd is van het belang van het bedrijfsleven voor ontwikkelingslanden; er is nauwelijks een grotere uitdaging dan het creëren van werk en inkomen.
- Op 15 juni heeft Cordaid als lid van UCP (*United Civilians for Peace*) samen met Oxfam Novib, ICCO en IKV Pax Christi voor de Vaste Kamercommissie van Buitenlandse Zaken haar werk in/voor de *Palestijnse Gebieden* toegelicht. De rechten en belangen van burgers staan daarbij centraal, het internationale recht en de mensenrechten vormen de uitgangspunten. De Nederlandse regering spreekt zich uit voor een tweestatenoplossing, maar dient volgens UCP dan wel sterker te ageren tegen de 'muur' en voortgaande investeringen in nederzettingen. Anders wordt de bezetting bestendigd en raakt de tweestatenoplossing steeds verder uit beeld.
- *Mijnbouw*. Aan de vooravond van de verschijning van het nieuwe Nederlandse grondstoffenbeleid pleitte

Cordaid voor openbaarmaking van de inkomsten uit mijnbouw; alleen dan kan de Nederlandse regering met recht van spreken ook andere landen oproepen hetzelfde te doen. Cordaid volgt hiermee het *Extractives Industries Transparency Initiative* (EITI), dat wereldwijd ijvert voor meer transparantie in de mijnbouwindustrie. Cordaid is sinds maart 2011 plaatsvervangend bestuurslid van EITI. Binnen het bestuur zijn twaalf zetels gereserveerd voor nationale overheden (waaronder momenteel Nederland), tien voor het bedrijfsleven en acht voor maatschappelijke organisaties.

#### Het (Nederlandse) bedrijfsleven

- Shell is op 26 januari in een 'Rondetafelgesprek MVO' in West-Afrika door de Tweede Kamercommissies van EL&I en BuZa gevraagd uitleg te geven over haar activiteiten in de Niger-Delta. Ook de ambassadeur in Nigeria en het maatschappelijk middenveld werden gehoord. Cordaid's voorstel om met oliemaatschappijen, de Nigeriaanse overheid en lokale/internationale maatschappelijke organisaties om de tafel te gaan zitten, werd met belangstelling ontvangen. Cordaid riep de Nederlandse overheid en Shell op om een dergelijke dialoog te steunen; HMA in Abuja gaf hieraan gehoor en zal een aantal bijeenkomsten organiseren, waarvan de eerste, over good governance, staat gepland voor 22 maart 2012.
- De 'Kolendialoog' (waaraan Cordaid deelneemt) richt zich op de maatschappelijk verantwoorde steenkoolwinning voor Nederlandse energiebedrijven. De noodzaak is evident, omdat zich bij de winning voor de Nederlandse markt in o.m. Colombia en Zuid-Afrika

mensenrechtenschendingen, milieuvuiling en lokale conflicten voordoen. Begin 2011 bereikten de betrokken energiebedrijven, vakbonden en NGO's overeenstemming over meer transparantie. Het vervolg was teleurstellend: eind 2011 weigerden de energiebedrijven meer inzicht te geven in de herkomst van hun steenkool met als argument dat de contracten met de steenkoolmijnen dat niet toelaten en het ook om commercieel gevoelige informatie gaat.

#### Europese Unie

CONCORD, de Europese federatie van NGO's (met Cordaid als bestuurslid sinds juni 2011) bracht in het kader van haar lobby twee rapporten uit. In mei werd in het *AidWatch*-rapport vastgesteld dat Europees ontwikkelingsgeld in toenemende mate wordt gekoppeld aan nationale politieke agenda's rondom veiligheid en immigratie. Het rapport becijferde verder dat de Europese landen in 2010 bijna € 15 miljard minder uitgaven aan OS dan eerder was toegezegd, en dat meer dan € 5 miljard onterecht wordt gerekend tot het OS-budget.

In november verscheen *Spotlight on EU Policy Coherence for Development*. Beleidscoherentie houdt in dat het Europese OS-beleid niet wordt ondermijnd door EU-maatregelen op andere terreinen. CONCORD signaleert op dit vlak echter ernstige tekortkomingen, zoals onfaire handelsovereenkomsten met ontwikkelingslanden, rechtenschendingen door Europese bedrijven die met steun van de EU de productie van biobrandstoffen ter hand nemen en subsidieregelingen die de landbouwontwikkeling in het Zuiden ernstig frustreren. CONCORD's aanbeveling ligt voor de hand: de EU dient de



potentiële effecten van haar beleid in kaart te brengen en daarnaast een klachtenprocedure te openen voor gemeenschappen die zich door het EU-ontwikkelingsbeleid benadeeld voelen.

### Boedapest conferentie – een lobbysucces

De zogeheten *Structured Dialogue* van de EU over de rol van civil society ging begin 2010 van start en culmineerde in mei 2011 in de conferentie die de Europese Commissie in Boedapest organiseerde. De slotverklaring behelst dat maatschappelijke organisaties meer betrokken worden bij het ontwikkelingsbeleid van de EU: in het ontwikkelings-budget wordt plek ingeruimd voor maatschappelijke organisaties en EU-delegaties in ontwikkelingslanden treden op structurele wijze in dialoog met de civil society.

Cordaid en partners waren op meerdere wijzen bij het proces betrokken:

- via het CIDSE / Caritas Europe forum (maart 2010) met de deelname van Europese leden en tien van haar partners (o.a. uit Afghanistan, Bangladesh, India, Kenia);
- via door Cordaid gehouden regionale seminars in Afrika (Burundi en Zuid-Afrika in 2010 en tweemaal Kameroen in 2011), waarvan de uitkomsten direct zijn ingebracht in de Structured Dialogue.

### CIDSE

Voor haar internationale lobby zoekt Cordaid samenwerking met gelijkgestemde partners om zo meer massa en representativiteit te genereren. Het CIDSE-netwerk van zestien 'noordelijke' ontwikkelings-organisaties heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een platform dat specifieke onderwerpen uitdiept en lobby voert op Europees en mondiaal niveau. Cordaid neemt deel aan verschillende werkgroepen/fora en campagnes voor o.m. *global governance*; de *Financial Transaction Tax*, natuurlijke hulpbronnen (*extractives*); *climate justice*; voedselzekerheid, landbouw en eerlijke handel; de Palestijnse Gebieden; en ondernemen en mensenrechten. Lobbybrieven, *position papers* en aanbevelingen vonden hun weg naar de hoogste internationale instanties.

In september organiseerde CIDSE een internationaal seminar in Brussel over de noodzaak om alternatieven te zoeken voor de klassieke modellen van economische groei, omdat die niet duurzaam zijn en evenmin bijdragen aan een rechtvaardige wereldsamenleving; het resulteerde in de publicatie *People and Planet First; alternative ideas about development* (november 2011).

In de aanloop naar de klimaatop in Durban, Zuid-Afrika, lanceerde CIDSE de petitiecampagne *We Have Faith – Act Now*, die Afrikanen van verschillend geloof verenigde rond de oproep voor *climate justice*. In samenspraak met de leden bracht CIDSE het document *Recommendations to the CoP17 / CMP7 Climate Summit in Durban* uit, dat de deelnemende partijen aan de klimaatop oproept om hun morele verantwoordelijkheid ernstig te nemen, vooral t.a.v. de armste en het meest door klimaatveranderingen bedreigde gemeenschappen.

Cordaid maakt verder deel uit van internationale (lobby) netwerken en coalities rond een breed gamma van onderwerpen. In hoofdstuk 4 worden deze programmagerelateerde lobbyinitiatieven besproken. Het gaat daarbij om o.m. contra-terrorismebestrijding en de politieke ruimte voor de civil society (*Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict*); grondstoffen (*Publish What You Pay* en het *Extractive Industries Transparency Initiative*), pastoralisme (*Coalition of European Lobbies on Eastern African Pastoralism*), *Disaster Risk Reduction* (*Global CSO Network on Disaster Reduction* en de *Voice DRR Working Group*), gezondheidszorg (met Wemos en *Medicus Mundi International*), kwetsbare groepen (*Dutch Coalition on Disability and Development*, *HelpAge International*, *Caregivers Action Network*) en ondernemen (Both ENDS, Microned).

## 2.5. Tevredenheid stakeholders

Met de *Nederlandse overheid* werd druk overleg gevoerd en gecorrespondeerd. De door Cordaid als penvoerder van de alliantie 'Samen voor verandering...' voorgelegde herziene begroting, monitorings-protocollen, leeragenda en nulmeting werden goedgekeurd, evenals de gezamenlijk uit te voeren MFS-evaluatie.

Het jaarverslag 2010 werd in financiële zin direct goedgekeurd; het inhoudelijke verslag ontving die goedkeuring na een toelichting voor bepaalde aspecten. Per schrijven van 19 januari 2012 werd de goedkeuring ontvangen van het alliantiejaarplan 2012 met begroting.

Eind november vond het jaarlijkse beleidsoverleg plaats met het ministerie van Buitenlandse Zaken (DSO). Cordaid werd gecompimenteerd met de heldere samenvatting van MFS-I en daaruit voortvloeiende leerpunten; ook werd positief geoordeeld over de invulling die is gegeven aan het concept van *Communities of Change*. Cordaid gaf aan zich meer te willen concentreren op conflictgebieden en fragiele staten; de daarmee samenhangende wijzigingen worden vevat in een voorstel dat medio 2012 aan het ministerie wordt aangeboden.

De tevredenheid onder *donateurs* en het imago van Cordaid werden in diverse onderzoeken meegenomen; de uitkomsten worden met name gebruikt om de communicatie met de achterban te verbeteren. Eind 2010 is een start gemaakt met het meten van de tevredenheid onder de donateurs met de zogenaamde netto promoting score. In dit onderzoek wordt ook de vraag meegenomen of men Cordaid zou promoten als goeddoelenorganisatie bij familie en

kennissen. Het eerste onderzoek betrof een nulmeting, die in 2012 wordt herhaald.

Het aantal klachten van donateurs kwam over heel 2011 uit op 605. De meeste klachten betroffen de methoden van werving (33%), teveel post (17%) en administratieve fouten (13%). Het betekent ten opzichte van voorgaande jaren een forse stijging.

De tevredenheid van *partners* wordt regelmatig in beeld gebracht. Het eerstvolgende tevredenheids-onderzoek staat gepland voor 2012.

Er werden acht formele klachten van partners geregistreerd. Gelet op de hectiek rond de overgang naar de nieuwe strategieperiode met de bijbehorende ingrijpende maatregelen is dit aantal beperkt; het blijft binnen het meerjarige gemiddelde (2007-2010) van ongeveer negen klachten. Hierbij zij aangetekend dat de meeste maatregelen al in 2010 zijn aangekondigd en uitgelegd aan partners tijdens consultaties. Mede daardoor was in dat jaar het aantal klachten bovengemiddeld hoog, namelijk 18.

- Een partner deed zijn bezwaar over het feit dat geen reactie werd ontvangen op ingediende rapportages en de geplande betalingen uitbleven. De klacht is gegrond verklaard gezien o.a. het feit dat de financiële rapportage over 2010 per eind maart 2011 nog niet door Cordaid was beoordeeld.
- Een Afrikaanse partner klaagde over het gedrag van een Cordaid-medewerker en diens gebrekkige terugkoppeling. Onderzoek leerde dat de communicatie moeizaam verliep met veel onbegrip aan weerszijden. De klacht is afgehandeld met een compromisvoorstel, waarin beide partijen zich konden vinden.

- Een volgende partner tekende bezwaar aan tegen Cordaid's besluit om het contract voortijdig af te beëindigen. Deze handelwijze was echter als clausule in het financieringscontract opgenomen.
- In India deed een lokale organisatie zijn bezwaar over de kwaliteit van een project (woningbouw), dat onder verantwoordelijkheid van een Cordaid-partner werd uitgevoerd in een eerder door overstromingen getroffen gebied. De bevolking/organisatie vond bij de partner onvoldoende gehoor voor haar klachten (een voorbeeld van een tekortschietende *downward accountability*) en richtte zich tot Cordaid, dat voorstelde een externe assessment uit te voeren. Deze vond in december plaats, maar ging onvoldoende op de klachten in. Een tweede assessment staat gepland voor april 2012; zowel de partner als de lokale organisatie worden daarbij betrokken.

In 2011 is het tweejaarlijks *medewerkerstevredenheidsonderzoek* gehouden. De conclusies waren overwegend positief, al was ook duidelijk dat er onrust en zorg onder de medewerkers was met betrekking tot de toekomst van Cordaid (voor meer details: zie paragraaf 5.1.).



*Filipijnen: Jamaica van 15 jaar en haar zusje Leah dansen op het dakterras van het opvangcentrum Antonia de Oviado. Met de steun van Cordaid Kinderstem en de Ineke Feitz Stichting worden hier meisjes geholpen die slachtoffer zijn van incest of gedwongen prostitutie.*



# De primaire processen

## 3.1. Inkomsten

De financiële resultaten van Cordaid in 2011 zijn zwaar beïnvloed door de verlaging van de MFS-subsidie van de Nederlandse Overheid. In de afgelopen periode (2007-2010) was deze subsidie à € 109 mln goed voor ca. 2/3 van alle inkomsten van Cordaid. Voor de huidige periode bedraagt de subsidie € 69 mln per jaar, d.w.z. 37% minder (waarvan € 65 mln via de eigen alliantie en € 4 mln via de deelname aan twee andere allianties).

De eigen fondsenwerving kwam uit op € 37,4 mln, € 3,9 mln lager dan begroot. Vooral de inkomsten uit nalatenschappen vielen terug (€ 10,3 mln tegen een begroting van € 12,7 mln). Het aantal particuliere donateurs daalde met 23.000 (door een 'instroom' van 30.000 en een 'uitstroom' van 53.000 donateurs).

De baten uit acties van derden bedroegen € 21,0 mln, terwijl € 8,5 mln was begroot. In juli startte de SHO een campagne voor de droogte in de Hoorn van Afrika, die voor Cordaid € 6,5 mln opleverde. De inkomsten via SAN! bedroegen € 0,8 mln; de bijdrage uit de Nationale Postcode Loterij beliep € 5,1 mln dankzij een extra bijdrage van € 2,4 mln voor de bestrijding van seksueel geweld in Oost-Congo.

De inkomsten uit additionele financiering kwamen uit op € 13,8 mln (begroot € 16,5 mln). Belangrijk waren de Wereldbank (€ 4,6 mln voor de gezondheidszorg in Zimbabwe) en de Europese Unie/ECHO (€ 1,9 mln voor de Hoorn van Afrika en € 4,7 mln voor gezondheidszorg in Afghanistan).

De totale som der baten sloot op € 111,7 mln. Daarnaast kwam € 7,5 mln beschikbaar voor herinzet uit het Leningen & Garantieprogramma. De baten kwamen daarmee € 35,8 mln lager uit dan begroot.

## 3.2. Strategisch financieren

De realisatie van nieuwe financiële verplichtingen wijkt sterk af van de MFS-II begroting door de verlaagde overheidssubsidie in combinatie met een hoog niveau aan doorlopende betalingsverplichtingen uit de vorige subsidieperiode. Er waren daardoor minder MFS-middelen beschikbaar voor nieuwe committeringen. Om flexibel te kunnen inspelen op nog ongewisse financieringsvolumes nam Cordaid tevens het besluit om van meerjarige committeringen over te stappen op kortere (meest eenjaars) verplichtingen.

In 2011 werd € 6,1 mln aan MFS-middelen overgemaakt aan de alliantieleden Both ENDS, Impunity Watch, IKV Pax Christi,

Cordaid onderscheidt zeven primaire processen: inkomstenwerving, financiering van (overwegend) zuidelijke partners, capaciteitsopbouw van zuidelijke partners, leren en kennisontwikkeling, lobby & advocacy, het stimuleren/organiseren van maatschappelijke betrokkenheid in Nederland, en multistakeholderprocessen/*communities of change*.

Binnen de laatste krijgen de werkprocessen hun onderlinge samenhang en synergetische waarde; een gedeelde veranderingsagenda met de daarbij behorende verdeling van taken en plichten tussen de betrokken stakeholders vormt hierbij het uitgangspunt.



*Ethiopië: Cordaid Mensen in Nood maakte in de Hoorn van Afrika water beschikbaar door water trucking: met tankwagens wordt water aangevoerd en worden reservoirs gevuld.*



Mensen met een Missie, Nederlandse Rode Kruis en WEMOS. De eigen bestedingen kwamen uit op € 107,8 mln; wat een daling van € 50,8 mln betekent ten opzichte van 2010.

### Strategisch financieren

- Van de 1867 ontvangen financieringsvoorstellen kreeg ruim 60% een positieve registratie (voor verdere behandeling);
- In totaal werden 1012 financieringsaanvragen goedgekeurd: 569 reguliere en 443 kleine;
- Voor de monitoring van 2780 projecten-in-uitvoering (excl. de kleine projecten) werden 1093 accountantsverslagen, 1986 financiële voortgangsrapportages, 1814 inhoudelijke voortgangsrapportages en 486 management letters in behandeling genomen;
- Met het oog op de beëindiging van het oude strategieplan en de start van het nieuwe, werd extra geïnvesteerd in een 'schone lei' per 1 januari 2011; 1323 projectdossiers werden afgesloten.

### Projectcommitteringen per programma (x € 1 miljoen)

	Conflicttransformatie*	Risicovermindering bij rampen	Noodhulp	Gezondheid en welzijn	Ondernemen	Urban matters	Overig	Totaal
<b>Totaal</b>	<b>43,8</b>	<b>7,9</b>	<b>21,0</b>	<b>17,2</b>	<b>10,7</b>	<b>1,3</b>	<b>2,9</b>	<b>104,8</b>

Bron: Cordaid's projectendatabase en financiële administratie

\* inclusief de committeringen vanuit de programma's Risicovermindering bij rampen, Gezondheid & welzijn en Ondernemen in fragiele landen/conflictgebieden.

De verdeling van de committeringen over de programma's was voor een deel (Conflicttransformatie en *Disaster Risk Reduction*) conform de bijgestelde begroting. Gezondheidszorg committeerde 3% meer dan de begrote 12% van het totaal dankzij extra particuliere fondsen (van o.m. de Postcodeloterij). Het programma Ondernemen bleef 5% achter bij de begrote 16%, omdat de additionele financiering minder opbracht dan voorzien. *Urban Matters* realiseerde 1% van het totaal (tegen gepland 5%); hier bleek dat de omslag naar een business unit en een andere wijze van financieren een zekere aanlooptijd vergt. De humanitaire (nood)hulp kwam uit op 21% (voorzien 8%) vanwege SHO-akties in o.m. de Hoorn van Afrika.

### Continenten en landen

Ervan uitgaande dat de 'indirecte' committeringen via Nederlandse en wereldwijd werkzame organisaties/netwerken (à € 22,9 mln) min of meer naar rato ten goede kwamen van de drie continenten, kan de volgende verdeling worden opgemaakt: Afrika 54%, Azië 28% en Zuid-Amerika 18%.

### Fragiele landen / MDG- en transitielanden

Volgens dezelfde berekening was 56% van de committeringen bestemd voor fragiele landen c.q. conflictgebieden en dus 44% voor MDG- en transitielanden (zie ook bijlage 2.).

### Type relatie

Afgerond 37% van de committeringen was bestemd voor meerjarige en strategisch belangrijke partnerrelaties, 30% voor eenmalige en kortlopende projectrelaties, 26% voor (noodhulp)projecten die in eigen beheer werden uitgevoerd, en 7% voor nieuwe, verkennende relaties.

### Type organisatie

De afgelopen jaren is het partnerbestand meer divers geworden. Hoewel intermediaire organisaties (NGO's) met 37% en eigen-beheeruitvoeringen (28%) samen nog altijd het leeuwendeel uitmaken van het partnerbestand, hebben netwerken en netwerkachtige constructies duidelijk aan gewicht gewonnen (met 14%), wat niet verwonderlijk is gezien de inzet op multistakeholderprocessen en *Communities of Change*. Meer bescheiden percentages werden genoteerd voor partners die technische assistentie verlenen (5%), koepelorganisaties en instellingen voor directe dienstverlening (elk 3%).

## Bereik

Het programma Conflicttransformatie kent vaak een beperkt bereik qua directe doelgroep, terwijl de indirecte doelgroep (bijvoorbeeld het publiek van radio- en tv-uitzendingen of het kiezersvolk) in de miljoenen kan lopen; gezien de onzekerheid en soms ook willekeur t.a.v. deze laatste doelgroep beperkt Cordaid het bereik tot de groepen/gemeenschappen die onderwerp zijn van bescherming en vredesopbouw (directe armoedebestrijding). Risicovermindering bij rampen heeft als doelgroep de bevolking van kwetsbare gemeenschappen. Bij het programma Gezondheidszorg & welzijn wordt de (indirecte) doelgroep doorgaans gevormd door het verzorgingsgebied van de gezondheids- c.q. zorginstelling. Bij het programma Ondernemen is het onderscheid tussen directe (kleine boeren, kredietnemers) en indirecte doelgroep (van de gezinsleden) nog het scherpst te trekken. Het programma *Urban Matters* heeft de betrokken wijk(gemeenschap) tot doelgroep. Bij noodhulp zijn het doorgaans hele gemeenschappen die worden geholpen.

De aantallen voor 2011:

Conflicttransformatie: 388.000 mensen plus 9 miljoen via vooral gezondheidszorg in fragiele landen;

Gezondheidszorg & welzijn in MDG- en transitielanden: 2,5 miljoen mensen;

*Disaster Risk Reduction* in MDG- en transitielanden: 0,9 miljoen;

Ondernemen: 165.000 boeren/kredietnemers en indirect 0,8 miljoen mensen;

*Urban Matters*: 380.000 bewoners van sloppenwijken;

Noodhulp: 880.000 slachtoffers van rampen;

De totale doelgroep telt bijna 15 miljoen mensen.

## 3.3. Partnerbeleid en capaciteitsversterking

Het bestaande beleid bleef in grote lijnen onveranderd. Met de inzet op Cordaid als sociale onderneming en de vorming van business units wordt in 2012 het beleid aangepast aan de nieuwe koers.

Met betrekking tot het partnerbeleid werd in het verslagjaar een gedragscode ten aanzien van seksueel misbruik ingevoerd.

### Cordaid introduceert een gedragscode ten aanzien van seksueel misbruik

Seksueel misbruik schendt de menselijke waardigheid en wordt door Cordaid dan ook niet geaccepteerd. Een gedragscode hiervoor geldt voortaan als voorwaarde bij het verkrijgen van financiering en maakt deel uit van elk financieringscontract. De code werd via een uitgebreide brief geïntroduceerd bij partners; zij veronderstelt dat partners conform hun eigen gedragscode maatregelen treffen ter preventie en afwikkeling van seksueel misbruik (met vervolging van de dader als laatste actie). Partners hebben de verplichting om hierover jaarlijks te rapporteren. Als naar de mening van Cordaid partners onvoldoende ernst maken met seksueel misbruik, kan als uiterste consequentie de financiering worden stopgezet.

## Beoordeling nieuwe projectvoorstellen

Deze beoordeling vormt een belangrijk moment in de projectcyclus en omvat zowel de beoordeling van de partner als van het projectvoorstel.

### Kenmerken van een partnerorganisatie

De capaciteit van partnerorganisaties wordt door Cordaid vastgesteld aan de hand van drie scans (organisatie, financieel management, gender), waarbij vier dimensies aan de orde komen:

- Position & relating: hoe opereert de organisatie in haar omgeving (relaties met anderen, imago, netwerking, accountability)?
- Thinking & learning: heeft de organisatie een strategisch plan, een goed PME-systeem, een human-resourcebeleid?
- Doing: hoe is het gesteld met de duurzaamheid van de organisatie en haar diensten; hoe efficiënt wordt er gewerkt, wat is de kwaliteit van het financieel management/administratie?
- Being: hoe is het toezicht op de organisatie geregeld, hoe is het genderbeleid en -praktijk; zijn management en staf competent; hoe transparant functioneert de organisatie?

Op basis van een dialoog over gesignaleerde sterktes en zwaktes draagt Cordaid bij aan capaciteitsversterking van partnerorganisaties.

## Kenmerken van een projectvoorstel

Een goede partner garandeert doorgaans ook een goed financieringsvoorstel. Toch maakt de kwaliteit van het project deel uit van Cordaid's beoordeling - als extra garantie en om kennis te verzamelen.

Bij een goed projectvoorstel is er consistentie tussen activiteiten en resultaten, de haalbaarheid aangetoond, de kwaliteit van het management voldoende, de monitoring adequaat, zijn maatregelen genomen om de duurzaamheid te vergroten, en is het budget afgestemd op de beoogde resultaten.

### Gender

De aandacht voor gender is impliciet opgenomen in de programma's door middel van toetsing van projecten op hun gendercomponent, capaciteitsversterking t.a.v. gender, targets voor het aandeel van vrouwen (bij Microfinanciering moet 70% van de clientèle uit vrouwen bestaan), identificatie van vrouwenorganisaties, en gendermainstreaming in beleid en vooral praktijk (zoals het bevorderen van leiderschap en participatie van vrouwen). Bij de programma's Conflicttransformatie en Gezondheid & Welzijn is die aandacht expliciet en vervat in subprogramma's.

Het *WOMEN Inc. Festival* vond plaats in Amsterdam bij gelegenheid van Internationale Vrouwendag (8 maart) en bestond uit een mix van workshops, lezingen, (boek)presentaties en muzikale optredens. Op het Cordaid-podium droegen meer dan dertig bezoekers/bezoekers verhalen voor van vrouwen uit Cordaid's netwerk die met onrecht, armoede en uitsluiting te maken hebben. Van de voordrachten verscheen later een compilatie op [www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl); via Twitter werd aandacht gevraagd voor deze getuigenissen.

Ook werden de Cordaid WOMEN Inc. Stimuleringsprijzen 2012 gelanceerd. Hiermee worden in 2012 drie vrouwenorganisaties bekroond die zich inzetten voor vrouwen die te maken hebben met uitsluiting en onrecht.

### Religie

In veel ontwikkelingslanden vervullen religie en kerkelijke instellingen een sleutelrol.

Tijdens dertig jaar oorlog in (Zuid-)Soedan bleef de rk-kerk op haar post, ook toen alle internationale organisaties om veiligheidsredenen het land verlieten; zij verstreekte voedsel en medische hulp, hield gemeenschappen bij elkaar, bood troost in de meest ellendige situaties – en lette daarbij niet op religie of etniciteit.

De nationale Caritas behoort tot de grootste hulpverleners in Bangladesh, ook al is slechts 1% van de bevolking katholiek. Het is geen belemmering: 90% van de medewerkers heeft een moslimachtergrond en de activiteiten hebben voor 95% betrekking op moslimdoelgroepen.

Binnen het programma Conflicttransformatie vervullen kerkelijke structuren en partners een belangrijke rol. In Zuid-Soedan en DR Congo wordt samengewerkt met bisschoppenconferenties. Kerkelijke partners zijn actief op het gebied van verzoening en conflictbemiddeling in o.m. Zuid-Soedan, Colombia, Guatemala en Noordoost-India. In meerdere landen worden kerkelijke leiders ondersteund bij hun lobby/advocacy. Ook maken kerkelijke organisaties in een aantal landen deel uit van belangrijke netwerken, zoals *Publish What You Pay*.

Tegelijk wordt de relatie met kerkelijke partners gekenmerkt door een kritische dialoog. Zo erkent Cordaid de waarde en kwaliteit van de kerkelijke gezondheidszorg in vooral fragiele landen en conflictgebieden, maar is ook niet blind voor het feit dat modernisering van de zorgverlening geboden is om te kunnen voldoen aan de huidige kwaliteitseisen. Het blijft een delicaat proces voor beide partijen; zoals Cordaid partners bevraagt op hun beleid ten aanzien van seksuele/reproductieve gezondheidszorg en hiv/aids, zo plaatsen kerkelijke partners behartenswaardige kanttekeningen bij Cordaid's beleid.

De bisschop van Batouri, Kameroen, plaatst vragen bij *Results Based Financing* binnen de gezondheidszorg. Komt de solidariteit niet in het gedrang door de autonomie van klinieken, moeten klinieken die goed functioneren niet solidair zijn en hun winst delen? Het feit dat er punten gescoord kunnen worden voor een goede ontvangst, is ongepast; een goede ontvangst van patiënten hoort er gewoon bij. Ook kan de r.k.-kerk formeel niets met moderne familieplanning van doen hebben. Maar ook erkent de bisschop de positieve veranderingen: een betere kwaliteit van de zorg en meer patiënten geholpen. In zijn brief vraagt de bisschop Cordaid om op zijn punten de dialoog aan te gaan; aan die uitnodiging wordt graag gevolg gegeven.

### Monitoring uitvoering

Van alle gefinancierde projecten ontvangt Cordaid voortgangs-rapportages. Samen met de tijdens dienstreizen verkregen informatie vormen deze rapportages de basis voor het vastleggen van de voortgang. In 2011 werden op deze wijze 681 projecten beoordeeld. Daarbij bleek dat voor 86% van de projectdoelen de uitvoering in voldoende tot goede mate op schema ligt; bij 14% was de voortgang matig of slecht. In deze laatste gevallen wordt per project bekeken hoe Cordaid kan bijdragen aan verbetering van de uitvoering. In bepaalde gevallen (bij overmacht van politieke, economische of klimatologische aard) worden de doelen bijgesteld; in een enkel geval wordt besloten tot stopzetting.

De monitoring omvat ook financiële aspecten. Cordaid

ontvangt financiële rapportages van de partner, en audit-rapporten en management letters van geregistreerde accountants. Deze rapporten (in 2011 bijna 3.500) leiden tot een positieve, negatieve of remarks-registratie, wat inhoudt dat de rapportages al of niet aan de maat zijn of nog een nadere aanvulling/toelichting behoeven. In 2011 werd 77% van de rapporten als positief aangemerkt, 1% als negatief en 22% ontving de classificatie *remarks*. Vergelijken met de drie voorgaande jaren was er sprake van een verbetering, van 71 naar 77% voor de categorie positief en van 28 naar 22% voor de remarks-groep.

### Afbouw en vernieuwing partnerbestand

Het wekt geen verbazing dat het beleid van geografische/thematische concentratie in combinatie met een gereduceerde overheidsbijdrage heeft geresulteerd in een danig verkleind partnerbestand; gedurende het verslagjaar nam Cordaid afscheid van 240 partners en werden 44 nieuwe, verkennende relaties aangegaan. Dit leidde tot een partnerportfolio van bijna 700, een teruggang van 22% ten opzichte van 2010.

### Beëindiging van de financieringsrelatie

Als antwoord op de bezuinigingen werd al in januari besloten om prioritaire focusthema's te definiëren, die zoveel mogelijk zouden worden ontzien en ruimte bleven houden voor vernieuwing en acquisitie.

Ook moesten exit-trajecten worden beperkt qua financiële steun en looptijd; wel bleef Cordaid streven naar trajecten die partners de gelegenheid boden om tijdig maatregelen te treffen en nieuwe financieringsbronnen aan te boren.

In 2005 startte Cordaid in **Burundi** een pilot voor invoering

van de *result based financing* (RBF) in de gezondheidszorg. Het programma werd in 2010 door de Burundese overheid verheven tot nationaal beleid. In 2009 kondigde Cordaid aan haar taken over te willen dragen, maar de laatste zwaktes in het concept noopten Cordaid tot een verlenging van zes maanden. In deze periode werd gewerkt aan een objectieve verificatie van de resultaten (dus niet door het ministerie van Gezondheidszorg zelf), een betere verankering van de *civil society* in het systeem voor bijv. de monitoring van geleverde diensten, de (verdere) identificatie van geschikte Burundese organisaties, en lobby om het draagvlak voor RBF te verbreden binnen de overheid en bij fondsen. Cordaid voert nu zelf geen activiteiten meer uit, maar blijft de komende twee jaar nog wel actief in de technische ondersteuning van lokale partners en overheden.

Om beleidsmatige redenen zette Cordaid haar partnerschap in de **Niger Delta** met MOSOP (*Movement for the Survival of the Ogoni People*) na 1 juni 2011 niet voort. Cordaid gaat voortaan samenwerkingsverbanden/netwerken ondersteunen die meerdere etnische groepen en ook milieu- en mensenrechtenorganisaties omvatten. De relatie met MOSOP, exclusief gericht op de Ogoni-bevolking, past hierin niet meer. MOSOP zal bronnen moeten aanboren, die beter passen bij haar profiel en positionering. Cordaid faciliteert daarvoor de training in Kenia van twee stafleden, die vervolgens ook andere stafleden en gelieerde organisaties gaan trainen.



## Fondsenwerving in Suriname

Eind juni verzorgde het Surinaamse *Institute for Research and Accounting Services (I-Re-Acct)* bij Cordaid een lezing over het fondsenwervingstraject dat door Cordaid werd geïnitieerd nadat in juli 2009 de beslissing was genomen om het Suriname-programma af te bouwen. In 2010 verzorgde I-Re-Acct een training in fondsenwerving voor 22 partners van Cordaid en Stichting Kinderpostzegels. Hoewel er hindernissen genoeg zijn (financiering van het maatschappelijke middenveld door de overheid is vaak afhankelijk van partijpolitieke belangen; verminderd vertrouwen in het huidige landsbestuur beperkt de vrijgevigheid van Nederlandse particulieren; de bij veel partners levende opvatting dat fondsenwerving niet meer omvat dan het sturen van uniforme brieven naar diverse donoren) zijn er ook voorbeelden van succesvolle fondsenwerving. Het traject heeft bereikt dat de attitude ten opzichte van fondsenwerving grondig is veranderd, terwijl de kennis en vaardigheden daarvoor zijn vergroot. Een vervolg van het traject, i.c. de praktische toepassing, vindt plaats in 2012.

Van 2006-2011 namen vier **Tanzaniaanse** bisdommen deel aan het RBF-programma van Cordaid. Al in 2009 werd besloten dat Cordaid haar betrokkenheid per juni 2011 zou beëindigen. Voor de continuering van het initiatief bieden dienstverleningscontracten met de lokale overheid de

beste mogelijkheden. De partners verzochten Cordaid om hun daarbij te steunen. Een project met een looptijd van acht maanden biedt de partners de gelegenheid hun acquisitievaardigheden te vergroten.

### Partnerbestand per eind 2011

	Conflict-transformatie	DRR*	Gezondheid en Welzijn	Ondernemen	Urban Matters	Totaal	In %
Afrika	109	24	81	61	31	306	44%
Azië/MO	100	23	40	51		214	31%
Latijns-Amerika	57	2	4	27	30	120	17%
Nederland/wereld	26	3	10	12	2	53	8%
<b>Totaal Cordaid</b>	<b>292</b>	<b>52</b>	<b>135</b>	<b>151</b>	<b>63</b>	<b>693</b>	<b>100%</b>
% kerkelijk/ kerkelijk verwant	48	42	53	15	100		52%

Bron: Cordaid's monitoringssysteem (PTS)

\* Betreft alleen de partners voor rampenpreventie, dus exclusief noodhulppartners.

### Scores m.b.t. capaciteit

Het verslagjaar was in hoge mate atypisch door de versnelde beëindiging van financieringsrelaties en exit-strategieën voor complete landen. Hoewel voorzichtigheid geboden is door het beperkte aantal scores (in de periode 2007-2010 ging het om gemiddeld 250 scores per jaar op de verschillende scans, in 2011 om 77), blijkt er wel uit dat de reductie van het partnerbestand niet ten koste is gegaan van de kwaliteit. Integendeel, de scores op de organisatie-, gender- en financiële scan zijn sterk gestegen.

## Overzicht capaciteitscores - % partners dat voldoende/goed scoort\*

	2007-2010 (n=1025)	2011 (n=77)
Strategisch management	66	81
Monitoring & evaluatie	64	86
Duurzaamheid organisatie	38	49
Duurzaamheid activiteiten/diensten	47	48
Financieel/Administratief management	55	74
Gendersensitiviteit	40	51

Bron: datasysteem Cordaid

### Capaciteitsversterking

In totaal waren 156 partnerorganisaties betrokken bij capaciteitsversterkingsprojecten in de vorm van vooral workshops en trainingen, en begeleiding door (Nederlandse en lokale) consultants.

Bij wijze van illustratie:

- De Nederlandse *Coalition Factory* telt ervaren consultants die samen met lokale consultants vier meerdaagse workshops over strategische planning en accountability organiseerden in Kenia met daarnaast nog individuele begeleiding van de twaalf participerende organisaties.
- Cordaid's liaisonkantoor in Yogyakarta, Indonesië, heeft als deeltaak de capaciteitsopbouw van partners. Zes partners krijgen begeleiding bij de versterking van hun *Disaster Risk Reduction*-programma met de daaraan gekoppelde activiteiten van linking & learning, lobby/advocacy en M&E.
- Cordaid heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in

een beter financieel management van partners. Daarbij waren de Indiase accountant M. Kandasami en zijn *auditors*-netwerk erg belangrijk. Omdat het accent van Cordaid's werk sterk verschuift naar Afrika wordt, gebruikmakend van de Aziatische ervaringen, nu een soortgelijke aanpak ontwikkeld voor een aantal Afrikaanse landen met dhr. Kandasami in een adviseerende en begeleidende rol. In 2011 is gestart met twintig partners in Engelstalig en tien in Franstalig Afrika.

- De Zambiaanse *Northwestern Beekeepers Association* (NWBKA) dient de belangen van bijna 10.000 bijenhouders, die gezamenlijk 350 ton honing en 100 ton bijenwas per jaar produceren. NWBKA is partner van Cordaid sinds 2007. Cordaid's partner *Agri Business Forum* (ABF) staat de associatie bij in het versterken van haar capaciteit op het gebied van marktinformatiesystemen, (logistiek) management en dienstverlening aan de leden.

In het volgende hoofdstuk worden onder de noemer Capaciteitsversterking meer activiteiten op dit vlak beschreven.

### Inkomstendiversificatie partners

De duurzaamheid van organisaties vraagt om meerdere financieringsbronnen. Sinds een vijftal jaren bevordert Cordaid bij partners de fondswerving onder particulieren en het lokale bedrijfsleven alsmede de toegang tot fondsen van de eigen overheid en van bi-/multilaterale donoren en internationale foundations.

In Kameroen liet Cordaid een studie uitvoeren naar de beschikbaarheid van lokale financierings-mogelijkheden. In seminars in Maroua en Yaoundé (oktober 2011) werd het studierapport besproken en de prioriteiten bepaald. Verwerven van een wettelijke status, ontwikkeling van financiële strategieën, verbeteren van het imago, en het aangaan van samenwerkingsverbanden.

- India beschikt als middeninkomensland over voldoende middelen om maatschappelijke organisaties te steunen; daarom worden Cordaid's partners gestimuleerd om van lokale inkomstenbronnen gebruik te maken. India fungeert daarbij als een soort laboratorium voor de ontwikkeling van innovatieve strategieën (bijv. rond *Corporate Social Responsibility*). Met een bijdrage van Cordaid bracht het Indiase kennis-instituut *Think Strategic* de publicatie *Embracing Change – Local fundraising stories* uit. Twaalf maatschappelijke organisaties geven daarin een inkijkje in hun gevarieerde fondswervingsstrategieën, zoals telemarketing en samenwerking met bedrijven. Ter inspiratie werd de publicatie verspreid onder partners in India en Bangladesh en het *Better Care Network*.

Het voornemen om zuidelijke partners door middel van seminars bekend te maken met lokaal beschikbare financieringsbronnen van (inter)nationale herkomst, en daarnaast praktische vaardigheden bij te brengen in het verwerven van deze fondsen kreeg in het verslagjaar minder aandacht dan voorzien door de hectiek van de reorganisatie. Toch werden nog twee seminars gehouden, beide in Kameroen en met een deelname van 50 partners. De planning voor 2012 voorziet in dit opzicht in een inhaal-slag.

### 3.4. Kennisontwikkeling

Met het nieuwe MFS-programma heeft Cordaid ingezet op kennisontwikkeling als apart werkproces. Per programma werden inhoudelijke kennisteams ingericht, die vanaf 1 april operationeel werden. Met de voorgenomen transformatie naar een sociale onderneming en de vorming van business units werd de rol van de kennisteams ook sterk gericht op kennisontwikkeling rond deze processen.

Vanwege de reorganisatie moesten veel medewerkers zich de nieuwe pakketten eigen maken, waardoor de uitvoering van de MFS-leeragenda en de eigen leeragenda (rond o.m. noodhulp en CoC's) enigszins werd vertraagd.

In de tweede helft van 2011 ging de *Cordaid Academy* van start; onder deze naam wordt gewerkt aan verbetering van kennismanagement en leren. Er vonden workshops, discussies en lezingen plaats (over o.a. capaciteitsversterking, *Result Based Financing* en lokale fondsenwerving) en met het documenteren van kennisdocumenten is een

begin gemaakt. De leeragenda werd zoveel mogelijk uitgewerkt. Er is extra capaciteit vrijgemaakt voor kennismanagement.

Buiten de leeragenda's om werd een tiental studies/analyses geïnitieerd voor direct toepasbare kennis; deze komen aan bod binnen de programma's (hoofdstuk 4.).

#### Leertrajecten

Het *On Track with Gender Trajectory* wordt gedragen door het ministerie van Buitenlandse Zaken, twee kennisinstellingen (CIDIN, KIT) en Oxfam Novib, Hivos, ICCO en Cordaid. In 2010 werd een eerste beleidsnotitie over gendermainstreaming uitgebracht, in 2011 volgde een tweede, op casestudies gebaseerde notitie met als belangrijkste opmerkingen/aanbevelingen:

- de nadruk op mainstreaming dreigt ten koste te gaan van *stand-alone* initiatieven voor de empowerment van vrouwen. Meer afstemming en complementariteit tussen mainstreaming en empowerment kan hierin verbetering brengen;
- mannen moeten meer betrokken worden, waarbij het er vooral om gaat hun traditionele ideeën van mannelijkheid aan de kaak te stellen en te transformeren;
- gendergelijkheid leeft onvoldoende bij overheidsdiensten en lokale autoriteiten. Het is daarom nodig om te investeren in hun gendercapaciteit en daarnaast de relatie van vrouwenorganisaties met de overheid en andere maatschappelijke organisaties te verstevigen.

Het *Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling* is een samenwerkingsverband van Cordaid, ICCO, Oikos, *Seva Network Foundation* en de Islamitische Universiteit Rotterdam; het

beschikt over een digitale database van (wetenschappelijke) publicaties, die wordt samengesteld door KIT Amsterdam.

Op 4 maart werd door het Kenniscentrum het praktijkboek 'Religie en Ontwikkeling. Handreikingen voor de praktijk' officieel gepresenteerd. Cordaid leverde een bijdrage aan deze publicatie, die een weerspiegeling is van de opgedane kennis, ervaring en reflectie in de afgelopen vijf jaar.

Cordaid neemt deel aan de *IS-academy on Human Security in Fragile States*, een collectief onderzoeks-traject met verder het ministerie van Buitenlandse Zaken, Wageningen Universiteit, ICCO, vluchtelingen-organisatie ZOA, Oxfam Novib en het Nederlandse Rode Kruis. De research omvat zowel meerjarige promotietrajecten als kortlopende onderzoeken. Er worden notities uitgebracht over de lopende onderzoeken om het debat te stimuleren. In 2011 vond in samenwerking met Justitia & Pax een verkennend onderzoek plaats naar *human security* in Haïti; onderzocht werd hoe (bewegingen voor) mensenrechten, democratisering en verbetering van de positie van vrouwen het best kunnen worden ondersteund; een mapping van actoren moet de aanzet vormen voor een samenhangend programma.

Cordaid neemt deel aan het nog jonge *PSO-leerprogramma Dealing with Power Dynamics in Multi-Stakeholder Processes*. De participatie van zwakkere partijen (met name doelgroepvertegenwoordigers), de positie/rol van noordelijke NGO's, en strategieën om de machtsdynamiek binnen multistakeholder-processen te beïnvloeden ten gunste van de zwakste deelnemers zijn onderwerp van onderzoek en leren. Doel is een breed samengestelde *learning community* van actoren in Noord en Zuid.

Een tweede leertraject richt zich op *Planning, Monitoring & Evaluation (PME) in complexe situaties*.

Het traject staat onder begeleiding van PSO en de Universiteit van Leuven; tien Nederlandse en Belgische ontwikkelingsorganisaties, *Centre for Developmental Practice (CDRA)* en *Gender at Work* zijn deelnemer. De traditionele PME-systemen voldoen niet in complexe (conflict)transformatieprocessen; er is dan ook behoefte aan nieuwe benaderingen voor 'resultaatmeting', waarbij ook de proceskant van interventies wordt meegenomen.

## Programma-evaluaties

### MFS-I evaluaties

De evaluatie van het hiv/aids-programma is als laatste bij IOB ingediend. In totaal zijn er over de periode 2007–2010 elf Cordaid programma-evaluaties en drie Partos-evaluaties uitgevoerd en ingediend bij IOB. Hiermee heeft Cordaid een dekking van 38% van de MFS-I middelen behaald. In vergelijking met de voorgaande strategieperiode 2003-2006 werd een aanzienlijke toename in de kwaliteit van de programma-evaluaties gerealiseerd (zie IOB-rapport 'De methodische kwaliteit van programma-evaluaties in het Medefinancieringsstelsel-I').

In het verslagjaar waren twee programma-evaluaties uit de strategieperiode 2007-2010 onderwerp van bespreking en overleg. *Voor de evaluatie van het hiv/aids-programma wordt verwezen naar paragraaf 4.3. sub 8.*

### Evaluatie Capaciteitsontwikkeling

Eind 2010 werd de Partos-evaluatie Capaciteitsontwikkeling afgerond. Tijdens een bijeenkomst (maart 2011) werd

de evaluatie intern gepresenteerd en bediscussieerd. Ook werd gepeild welke behoeften medewerkers hebben om hun inzet op capaciteitsversterking te verbeteren; er kwam daarbij met name naar voren dat het belangrijk is om de dialoog met partners hierover weer te stimuleren en ook te kijken naar de rol van capaciteitsversterking binnen multistakeholderprocessen/*Communities of Change*.

De evaluatie werd met zes andere studies door IOB samengevoegd tot een syntheserapport over capaciteitsontwikkeling (*Facilitating resourcefulness*, april 2011), dat onderwerp was van een internationale bijeenkomst in december. Cordaid droeg via Partos bij aan de voorbereiding van deze bijeenkomst, die onder meer leidde tot aanbevelingen en suggesties voor het Nederlandse OS-beleid.

### MFS-II evaluatie

Op 5 september werd de goedkeuring van de staatssecretaris ontvangen voor de gezamenlijke evaluatie van MFS-II. Voor deze evaluatie hebben de 19 deelnemende allianties de Stichting Gezamenlijke Evaluaties opgericht, met Cordaid in het bestuur. De Stichting, de penvoerders van de deelnemende allianties en WOTRO hebben een consortium gevormd ten behoeve van het gezamenlijk (doen) uitvoeren van evaluatieonderzoek. Een groep externe deskundigen bewaakt de uitvoering en de wetenschappelijke kwaliteit. De nulmeting staat gepland voor maart - mei 2012. Cordaid-programma's en partners in zes landen maken deel uit van de steekproef voor deze gezamenlijke evaluatie.

### Participatory Impact Assessment (PIA)

Vanaf 2009 werkte Cordaid samen met het Nijmeegse CIDIN, en partners/onderzoeksinstituten in India, Ghana

en Peru aan een methode voor PIA, waarbij gebruik werd gemaakt van controlegroepen. De methode bleek voor Cordaid onvoldoende bruikbaar, omdat onze programma's betrekking hebben op meerdere niveaus en actoren. Voor interventies die direct gericht zijn op gemeenschappen, is de methode wel nuttig. Het traject was de laatste jaren dan ook gericht op de training en begeleiding van de betrokken partners t.a.v. het gebruik van deze impactmetingmethode.

Het onderzoek heeft wel meer inzicht gegeven in de invloed van sociale omgevingsfactoren op de effectiviteit (zie het promotieonderzoek van T. de Hoop: *How Context Matters for Development Effectiveness: A Study into Social Norms and Heterogeneous Impacts*; CIDIN, 2012). De lessen van PIA zijn door Cordaid op diverse bijeenkomsten gepresenteerd, zoals op een studiedag met het Vlaamse en Waalse 'evaluatieplatform' en de M&E-conferentie die het Engelse INTRAC in juni in Nederland hield.

## Knowing Emerging Powers

In september 2011 stond Cordaid samen met ontwikkelingsorganisaties Hivos en SNV, het Afrika Studiecentrum (Leiden) en de Rotterdam School of Management (Erasmus) aan de wieg van *Knowing Emerging Powers*, een kennisinitiatief rond de rol van opkomende machten in vooral Afrika. Het programma slaat een brug tussen de praktijk en het academisch onderzoek en richt zich daarbij vooral op de grondstoffenwinning, landbouw (*land grabbing*), en gezondheidszorg. Via een interactief platform ([www.emergingpowers.org](http://www.emergingpowers.org)), het organiseren van lezingen en deelname aan academische conferenties wordt de discussie/kennisontwikkeling gestimuleerd en gedeeld. Zo hield Jan



van der Putten eind oktober bij Cordaid een goed bezochte lezing over *China in Africa: the future of development aid?*

### New Deal for Fragile States

In Busan vond eind november de 4de *High Level Forum* over hulpeffectiviteit plaats (na Monterey-2002, Parijs-2005 en Accra-2008). Maatschappelijke organisaties waren voor het eerst betrokken bij de onderhandelingen; de slotverklaring benadrukt hun (onafhankelijke) rol en meerwaarde binnen OS. De conferentie leverde een *New Deal for engagement in Fragile States* op, waarvan de kern is dat de hulp in fragiele staten zich naast armoedebestrijding ook moet richten op veiligheid en staatsopbouw. Tussen 2012-2015 worden in meerdere fragiele landen pilots uitgevoerd, waarbij de donorwereld haar hulp sterk gaat afstemmen op de landspecifieke context. Het is de bedoeling om in september 2012 *Peacebuilding and Statebuilding Goals* (PSG's) te presenteren. Gezien haar groeiende inzet voor/in fragiele landen is Cordaid er alles aan gelegen om bij te dragen aan en te investeren in de voorgenomen pilot door beïnvloeding van het generieke beleid en door ondersteuning van partners in hun lobby voor vredesopbouwdoelstellingen en -activiteiten. Binnen de organisatie wordt hiervoor capaciteit gereserveerd.

### 3.5. Lobby en advocacy

In groeiende mate zijn partners actief met beleidsbeïnvloeding richting de eigen lokale/nationale overheid en naar internationale instanties. Internationale netwerken zijn daarbij belangrijk. In 2011 werden 91 lobbyinitiatieven geregistreerd, vooral binnen de programma's Conflicttransformatie en Gezondheid & welzijn (respectievelijk 37 en 36 initiatieven).

Ter illustratie:

- Twaalf organisaties uit heel Europa hebben onder leiding van het *Swedish Committee for Afghanistan* hun krachten gebundeld om Europese beleidsmakers te voorzien van aanvullende (en soms corrigerende) informatie over Afghanistan met als doel een consistente Europese opstelling.
- Het *Initiative Congolaise pour la Justice et la Paix* (ICJP) zet zich in Zuid-Kivu in voor mensenrechten, vrede en rechtvaardigheid. ICJP werkt daarbij samen met acht lokale comités, die de veiligheidssituatie in hun regio monitoren en de informatie doorgeven aan ICJP ter onderbouwing van de regionale/nationale lobby; ook voeren de comités zelf lobby.
- In steeds meer landen wordt de overheid aangesproken op haar verantwoordelijkheden via jaarlijkse campagnes voor o.m. moeder- en kindzorg ('moedernacht') en ouderen (*Age Demands Action*). Inclusie van minderheden zoals Dalits binnen de noodhulp, gehandicapten binnen sociale programma's en kwetsbare kinderen vormt het hart van veel interventies in vooral Aziatische middeninkomenslanden.
- In Malawi vervult het *Centre for Social Concern* een

belangrijke rol in het nationale debat over sociaaleconomische onderwerpen. Cordaid droeg bij aan het maandelijks onderzoek naar de kosten van levensonderhoud. De uitkomsten werden verspreid onder ca. 500 maatschappelijke organisaties, basisgroepen, vakbonden, media en beleidsmakers en gebruikt voor lobby op lokaal en nationaal niveau ter verbetering van de positie van kleine boeren en de voedselproductie.

In het volgende hoofdstuk worden onder de noemer Lobby meer activiteiten op dit vlak beschreven.

### 3.6. Maatschappelijke betrokkenheid

Cordaid werkte op meerdere wijzen aan intensivering van de betrokkenheid van het grote publiek bij OS en Cordaid. Rond de 400.000 donateurs werden met nieuwsbrieven en e-mailberichten geïnformeerd over Cordaid's werk; tijdens zeven donateursbijeenkomsten werden met lezingen en workshops bepaalde thema's uitgediept. Er kon worden gerekend op ca. 22.500 vrijwilligers, die vooral voor de Vastenactie-campagne werden ingezet. Met lespakketten werden bijna 450.000 leerlingen van basis- en middelbare scholen bereikt. Cordaid werkte samen met tientallen particuliere initiatieven van parochies, service clubs, sociale instellingen en migrantenorganisaties; hun eigen bijdrage in de financiering van projecten bedroeg € 2,1 mln, een verdubbeling ten opzichte van 2010. Circa 300 Nederlandse initiatieven/organisaties waren betrokken bij de uitvoering van bijna 300 projecten in het Zuiden; zij kunnen daarbij rekenen op meer dan 3000 vrijwilligers

voor fondswerving, voorlichting, publiciteit en bewustwording. De betrokkenheid van deze initiatieven/organisaties blijkt ook uit bezoeken aan de projecten, 10% van de projecten werd bezocht.

Steeds meer worden partnerschappen aangegaan met bedrijven en instellingen rond de uitvoering van projecten; vooral *Urban Matters* (UM) is hierbij actief. UM zoekt naar Nederlandse bedrijven/instellingen voor deelname aan haar wijkontwikkelingsprogramma's (water, huisvesting, jongeren, werkgelegenheid, afvalverwerking). De in 2011 aangegane partnerschappen (met Vitens, Hoogheemraadschap Rijnlanden, AT Osborne, Vodafone en Vestia) worden gecontinueerd, nieuwe partnerschappen worden gezocht. Met campagnes (Moedernacht, bevrijdingsfestivals) en opiniërende artikelen werden burgers voorgelicht.

Er zijn ook schaduwzijden: de uitstroom van donateurs overtrof de instroom, het bereik onder jongeren is nog onvoldoende, met het gebruik van social media wordt nog gepionierd, en de voorgenomen inzet op publiekscampagnes kon niet worden gerealiseerd doordat veel tijd werd geïnvesteerd in de herpositionering, (waartoe onder meer interviews met donateurs werden gehouden en de loyaliteit van de achterban werd geanalyseerd).

### 3.7. Multistakeholderprocessen / Communities of Change

Begin 2009 introduceerde Cordaid het concept van *Communities of Change* (CoC), omschreven als internationale coalities waarin de scheidslijnen tussen Noord en Zuid, tussen uitvoering en beleid, tussen grassroots en lobby worden overschreden om machtsverhoudingen te veranderen en impact tot stand te brengen. De eerste opdracht was duidelijk: het ontwikkelen en beproeven van het concept in samenwerking met partners/stakeholders. Voor Cordaid is van belang dat zij in een CoC meerdere rollen kan vervullen: als medeverantwoordelijk deelnemer, als financier van CoC-activiteiten/partners, als facilitator van bijeenkomsten en initiator van linking & learning, als kennismakelaar, en als actor voor (internationale) beleidsbeïnvloeding.

In 2010-2011 is veel geïnvesteerd in beleidsontwikkeling, trainingen en workshops; criteria voor CoC's zagen het licht en (potentiële) CoC's werden beschreven. In samenwerking met CDI (*Centre for Development Innovation* van Wageningen Universiteit) werden 120 Cordaid-medewerkers in meerdaagse workshops getraind in de CoC-theorie en -methodiek en de bijbehorende praktische competenties. Het leidde tot een uitgebreid document (*On the road to CoC - work in progress*), dat nieuwe inzichten en praktijklessen bundelt.

Ondanks het feit dat het concept in theoretische zin nog niet uitontwikkeld is, ligt de nadruk nu op het doen en leren als beste weg voor verdere ontwikkeling. Een belangrijk moment vormde de bespreking eind 2011 van twee cases (sloppenwijkontwikkeling in Kisumu, Kenia, en rond het thema vrouwen en geweld in Colombia) aan de hand van de analyses van respectievelijk het *Centre for Developmental Practice en Gender at Work*. Beide analyses hadden tot doel om de aannames onder het CoC-concept te toetsen en de tussenstand op te maken.

De algemene conclusie luidt dat de CoC-aanpak (in ontwikkeling) positief moet worden beoordeeld. Beide studies lieten zien dat de aanpak verschillende partijen verenigt en dat de proceskant (deelname aan een gezamenlijk veranderproces, dialoog tussen representanten van verschillende sectoren, meerdere invalshoeken en perspectieven) even belangrijk is als de tastbare resultaten. Partners en andere betrokkenen gaven aan dat hun relatie met Cordaid sterker is geworden en dat zij Cordaid's nieuwe rol waarderen. De onderzoekers signaleerden ook de noodzaak van nieuwe competenties: omgaan met verschillende belangen en agenda's; onderhandelen en overtuigen; hanteren van de spanningen tussen faciliteren en controleren, tussen politieke processen en community belangen, tussen resultaten op de korte termijn en langduriger processen van empowerment.





DR Congo: Een verpleegkundige geeft voorlichting aan zwangere vrouwen die verblijven in het opvanghuis waar ze gaan bevallen. Deze maternitees worden met steun van Cordaid Memisa gebouwd naast de bestaande gezondheidsposten. Het is belangrijk dat deze opvang voor zwangere vrouwen er is, want de dorpen in Congo liggen vaak afgelegen. Hier krijgen aanstaande moeders alle medische hulp die ze nodig hebben om hun kind veilig ter wereld te brengen.



# 4

## De programma's

Cordaid onderscheidt de programma's:

- Conflicttransformatie in 17 fragiele gebieden/landen (met ondersteunende bijdragen vanuit de programma's Risicovermindering bij rampen/*Disaster Risk reduction* (DRR), Gezondheidszorg & welzijn, en Ondernemen);
- *Disaster Risk reduction* in tien focuslanden, en Noodhulp bij rampsituaties;
- Gezondheidszorg & Welzijn in acht zogeheten MDG- en Transitielanden;
- Ondernemen (kleine producenten en financiële dienstverlening/microfinanciering) in tien MDG- en Transitielanden;
- *Urban Matters* (sloppenwijkverbetering) in drie steden in drie landen;
- Programma Nederland met de ondersteuning van particuliere initiatieven, armoedebestrijding in Nederland, uitvoering van de Vastenactiecampagne, en activiteiten rondom migratie.

In alle programma's zijn focusthema's geïdentificeerd, die bij de noodzakelijke bezuinigingen op de programma's zijn ontzien. De focusthema's zijn de bouwstenen van de programma's en vormen ook de basis voor de ontwikkeling van business units.

Met zes programma's, zeven primaire processen, bijna 2.800 lopende en ruim duizend nieuwe financieringen moet uiteraard een (evenwichtige) selectie worden gemaakt op basis van relevantie en representativiteit. Wel worden alle committeringen door middel van een kortekenschet op [www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl) gepresenteerd. Een samenvattend overzicht van de landen, programma's en committeringen is als bijlage 2. opgenomen.

## 4.1. Conflicttransformatie

### Inleiding

Conflicttransformatie beoogt het transformeren van situaties van onveiligheid en geweld in veiligheid en duurzame vrede. Daarvoor is de inzet van het maatschappelijke middenveld, zoals Cordaid's religieuze netwerk, onontbeerlijk. Lokale gemeenschappen dienen een actieve rol te spelen in aangelegenheden van vrede en veiligheid en vrouwen en jongeren moeten worden erkend als *agents of change*. De link tussen het lokale en het (inter)nationale niveau maakt via beleidsbeïnvloeding en mobilisatie van internationale instanties en netwerken de interventies extra krachtig.

Bij de Nederlandse presentatie van het *World Development Report* werd Cordaid's werk als vernieuwend en relevant gezien. De wijze waarop met gezondheid (Burundi, DR Congo, Centraal Afrikaanse Republiek) en landbouw (Afghanistan) niet alleen diensten worden aangeboden, maar ook empowerment en lokaal bestuur worden versterkt, was voor velen een eye-opener. Voor Cordaid vormde het Wereldbankrapport een bemoedigende bevestiging van de ingeslagen koers naar inclusief en responsief denken over conflict en fragiliteit.

Binnen het programma zijn vier focusthema's geïdentificeerd:

*Veiligheid aan de basis* door middel van lokale vredesopbouw, beschermende maatregelen en weerbare gemeenschappen; daarbij horen actief burgerschap, opkomen voor mensenrechten, voorlichting over verkiezingen en lokaal bestuur.

De *positie van vrouwen* wordt versterkt door empowerment en politieke deelname. VN-Resolutie 1325, d.w.z. het betrekken van vrouwen bij vredes- en verzoeningstrajecten, neemt binnen het focusthema een centrale positie in; Cordaid werkt hiervoor binnen internationale (vrouwen) netwerken en met lokale vrouwenorganisaties in o.a. DR Congo, Colombia, Guatemala, Afghanistan en Soedan.

### Kerngegevens

- Het programma was actief in Afrika (10 landen), Azië (5) en Latijns-Amerika (3)\*
- En werkte eind 2011 samen met 292 partners
- In 2011 werd € 43,8 mln geïmmiteerd (waarvan DRR € 0,8 mln, G&W € 25,2 mln en Ondernemen € 1,2 mln)
- En werden 221 bijdragen toegekend voor partners/projecten
- Waarmee 9,4 miljoen mensen werden bereikt (waarvan DRR 50.000 en gezondheidszorg 9 miljoen)

\* een overzicht van de concentratielanden per programma met bijbehorende committeringen is opgenomen als bijlage

### Een noodkreet uit Afghanistan

(uit een telefonisch interview in juni met een staf lid van het Afghan Women's Network, het grootste Afgaanse vrouwen-netwerk)

'In de grote steden is de situatie voor vrouwen de afgelopen tien jaar iets verbeterd, vooral door de aanwezigheid van internationale donoren, maar op het platteland gaat het van kwaad tot erger; vrouwen hebben geen inspraak en de armoede en huiselijk geweld zijn extreem. De leden van AWN werken aan verbetering door in de dorpen rechtshulp te verlenen en vrouwen/mannen voor te lichten over vrouwenrechten, en door te lobbyen bij nationale/internationale overheden. Ondanks de weerstand en agressie van mannen keren we ze niet de rug toe, maar gaan het gesprek aan. En

het werkt. De dialoog met de Taliban is al lang gaande. Ik vind dat vrouwen er alles aan moeten doen om aan de onderhandelingstafel te zitten met de Taliban. Negen vrouwen nemen deel aan de Vredesraad, opgezet door president Karzai om besprekingen te voeren met de Taliban.

De vrouwenbeweging is sterker geworden; niet alleen in de Vredesraad maar ook in het Parlement hebben vrouwen zitting. Binnen de Taliban bestaan allerlei stromingen. Met minder radicale facties is dialoog mogelijk, ook over de positie van vrouwen. De weerstand tegen veranderingen is groot, maar die komt vooral voort uit een oerconservatieve en extreem vrouwonvriendelijke cultuur.

Het aantal strijdende partijen en oppositiegroepen groeit, de

spanningen met Pakistan en Iran lopen op, onze eigen overheid is nog te corrupt en te zwak voor ordehandhaving en burgerbescherming, en ook volgt de internationale gemeenschap te veel haar eigen agenda. Daarom: Laat ons niet in de steek. Ik doe vooral een beroep op internationale maatschappelijke organisaties om druk uit te oefenen bij nationale en internationale overheden en op de Afghaanse overheid om de veiligheid van vrouwen op de agenda te krijgen en te houden.'

In toenemende mate vormen *natuurlijke hulpbronnen* als olie, uranium e.d., maar ook land en water bronnen van conflict. Een ecologisch en maatschappelijk verantwoorde grondstofwinning en een eerlijke verdeling van land en water vormen het uitgangspunt.

Om zijn functie als waakhond en *countervailing power* goed te kunnen uitoefenen, moet het maatschappelijk middenveld de nodige ruimte krijgen en zo nodig bevechten; dit vraagt om actie op met name internationaal vlak rond de effecten van *contraterrorismemaatregelen*.

Het creëren van veiligheid en het werken aan vrede vinden niet in het luchtledige plaats. Concrete verbeteringen van de *basisgezondheidszorg* (inclusief traumazorg), gezamenlijk ondernomen *economische activiteiten*, en de versterking van de collectieve weerbaarheid ten aanzien van rampen/conflicten vergroten de sociale cohesie en kunnen religieuze of etnische scheidingslijnen overbruggen.

Het programma was in 18 landen/conflictgebieden actief: in Afrika: DR Congo, Burundi, Nigeria, Centraal Afrikaanse Republiek, Sierra Leone, Zimbabwe, Zuid-Soedan, Ethiopië en Kenia; in Azië: Afghanistan, Sri Lanka, Noordoost-India, Palestijnse Gebieden/Israël en de Filippijnen; in Zuid-Amerika: Colombia, Guatemala en Haïti.

### Asha-El-Karib (Soedan)

**Jaren '70:** Jaren na de Zesdaagse Oorlog is de Arabische moslimwereld nog steeds in shock. Ook Soedan. In Khartoum loopt Asha El Karib, tienermeisje, mee in protestmarsen. "Wij, linkse moslims, riepen luidkeels om een vrije, seculiere democratische staat. We konden probleemloos de straat op. Ook ik."

**1995, Beijing:** Asha, inmiddels één van de meest vooraanstaande Soedanese vrouwenactivisten, wil deelnemen aan de internationale Vrouwenconferentie. Het regime verbiedt het. Asha: "Toch gaf Beijing me kracht en hoop."

**1997, Khartoum:** Al Bashir is al een paar jaar president. De oorlog in het Zuiden kende een dieptepunt met executies, verdwijningen en martelcentra. Met vijf vrouwen richtte Asha het *Gender Centre for Research and Training* op, dat opkwam voor vrouwenrechten, democratisering en goed bestuur.

**2001, Khartoum:** Asha daagt met de *Women's Solidarity Group* de eigen regering voor de rechter. Asha: "Er was net een wet afgekondigd die vrouwen verbood om te werken na zonsondergang, in de horeca, de oliesector. Ons protest hielp, die wet is toen opgeschort."

**Naivasha (Kenya), 2005:** Het Vredesakkoord tussen de Soedanese overheid en het zuidelijke bevrijdingsleger maakt een einde aan de burgeroorlog. Asha: "Je hoort het niet vaak, maar vrouwen en wij met ons *Gender Centre* hebben substantieel bijgedragen aan dat verdrag."

**2008, Den Haag:** Het Internationaal Strafhof beschuldigt Al Bashir van genocide, misdaden tegen de menselijkheid en oorlogsmisdaden; het jaar daarop wordt een arrestatiebevel tegen hem uitgevaardigd. Het gevolg is dat 13 internationale hulporganisaties Soedan gedwongen moeten verlaten, terwijl lokale NGO's met internationale contacten, zoals die van Asha, meer dan ooit worden afgeluisterd en vervolgd.

**2009:** Asha: "Toch bestaat de vrouwenbeweging nog steeds. En dat is mede dankzij organisaties als Cordaid, dat de moed had te investeren in organisaties als het *Gender Centre*. Hoe lang ik hier nog kan blijven? Ik wacht de verkiezingen af. Als Bashir blijft moet ik misschien echt weg. Maar hier blijven en niet vechten is onmogelijk."

**2010, Khartoum:** De verkiezingen zijn achter de rug. Bashir blijft. Asha ook.



## Samenwerking

*Binnen de MFS-Alliantie 'Samen voor Verandering...'*

Met *Mensen met een Missie* (MM) wordt in Guatemala, Colombia, Indonesië, Zuid-Soedan, DR Congo en Burundi complementair gewerkt, waarbij MM vooral werkt met/voor basisorganisaties, terwijl Cordaid zich richt op de bredere samenleving van maatschappelijke organisaties, overheden en bedrijven.

Met *Impunity Watch* (IW) bestaat vooral complementariteit in thematisch opzicht. In Burundi en Guatemala richt IW zich op straffeloosheid en biedt zo aan Cordaid de juridische context voor haar activiteiten van promotie, training en lobby/advocacy.

Met *IKV/Pax Christi* vindt samenwerking plaats in Colombia en Zuid-Soedan. De organisatie is deskundig t.a.v. compensatieregelingen voor land- en mensenrechtenschendingen als gevolg van grondstofwinning en vult daarmee Cordaid's inzet op versterking van lokale gemeenschappen aan.

### *Overige samenwerking:*

Beleidsmatig en operationeel wordt samengewerkt met het *Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict* (GPPAC) in Den Haag om gezamenlijk de negatieve effecten van antiterreurmaatregelen op de civil society tegen te gaan. In de adviesraad voor Cordaid/GPPAC-Nederland hebben de directeuren van Cordaid en GPPAC zitting, alsmede *Berghof Conflict Research* (Berlijn) en het *Fourth Freedom Forum/Centre for Global Counterterrorism Cooperation* (Washington).

Ten aanzien van de financiële transparantie rond mijnbouwactiviteiten maakt Cordaid prominent deel uit van de wereldwijde netwerken *Publish What You Pay* (PWYP) en

het *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI), het enige netwerk waarin nationale overheden, bedrijven en NGO's gezamenlijk ijveren voor openbaarmaking van de opbrengsten van de grondstoffenindustrie.

## Geleerde lessen

### Veiligheid aan de basis

De ervaringen van o.m. partnerorganisaties wijzen erop dat er in fragiele settings veel conflictbemiddeling wordt toegepast, maar met wisselend succes. Differentiatie is belangrijk: neutrale bemiddeling in vredesonderhandelingen is aan heel andere regels gebonden dan het beslechten van onderlinge geschillen in een gemeenschap. Partners en deskundigen stellen vast dat conflicterende partijen soms van de ene bemiddelaar overstappen naar de andere zonder dat het conflict op bevredigende wijze wordt opgelost. Bovendien hebben deze mediators vrijwel nooit de bevoegdheid tot arbitrage en ontberen zij het morele gezag om een bindende oplossing af te dwingen. De ervaringen dwingen Cordaid tot grote terughoudendheid bij het inzetten van bemiddeling.

### Extractives

Voor een effectieve aanpak dienen het lokale en internationale niveau te worden gelinkt. Gemeenschappen moeten goed geïnformeerd kunnen opkomen voor hun rechten en belangen. De (onderzoeks)capaciteit van lokale organisaties behoeft versterking, de lokaal vergaarde data dienen mede ter onderbouwing van de noordelijke lobby om overheden/bedrijven te houden aan hun verplichtingen jegens de bevolking en het milieu. Voor de industrie is het op termijn profijtelijker om de

bevolking vanaf het begin te informeren en te betrekken bij de grondstofwinning; Cordaid streeft dan ook naar een multistakeholderaanpak om hieraan gestalte te geven.

## Een precair evenwicht

In haar werk rond natuurlijke hulpbronnen is Cordaid steeds op zoek naar een evenwichtige invulling van haar rol. Enerzijds is het noodzakelijk om de schadelijke gevolgen van olie en mijnbouw voor lokale gemeenschappen, de gezondheid en het milieu onverbloemd aan de kaak te stellen, anderzijds ziet Cordaid een belangrijke rol in het samenbrengen van de verschillende partijen (overheden, lokale gemeenschappen, belangengroepen en olie/mijnbouwbedrijven). Deze laatste rol past in de methodiek van *Communities of Change*, waarbij alle partijen gezamenlijk aan oplossingen werken. Zeker in de vaak gepolariseerde discussie over olie en mijnbouw is het vinden van een juiste balans niet altijd eenvoudig. Cordaid kiest partij voor lokale gemeenschappen en voor het belang van duurzaamheid, maar wil zich in die keuze niet afsluiten van andere belanghebbenden.

### Contraterrorismemaatregelen

Samen met GPPAC opereert Cordaid in een wereldwijd netwerk, waarvan verder het *Kroc Institute for International Peace Building/Fourth Freedom Forum* (VS), *Clingendael/International Centre for Counter-Terrorism* (ICCT) en het *Centre for Global Counterterrorism Cooperation* in

Washington deel uitmaken. De positie van Cordaid in het netwerk moet duidelijker worden ingevuld door haar kennis/ praktijkervaring en die van partners sterker te verbinden met deze instituten, mede ter versterking van de beleidsbeïnvloeding bij nationale en transnationale beleidsmakers.

### Ondernemen

Hoewel in fragiele contexten het ontbreken van toekomstperspectieven bijdraagt aan geweldsuitbarstingen en conflicten, wordt desondanks weinig geïnvesteerd in de landbouw, de belangrijkste bron van inkomen, voedselzekerheid en werkgelegenheid. Boerenorganisaties zijn nog zwak en hebben ondersteuning nodig om hun diensten aan hun leden te verbeteren en via lobby invloed uit te oefenen. Daarnaast geven studies aan dat landbouwontwikkeling effectiever is als mede wordt ingezet op de empowerment van vrouwen. Cordaid heeft daarom in 2011 een eerste investering gedaan in een organisatie van boerinnen in DR Congo; in Sierra Leone wordt deze strategie nagevolgd.

### Strategisch financieren

De middelen à € 43,8 mln waren voor bijna 100% afkomstig uit vier financieringsbronnen: MFS-subsidiegelden (€ 20,7 mln), institutionele donoren als EU, Wereldbank en UNDP (€ 11,1 mln), de particuliere fondsen Memisa en Kinderstem (€ 7,8 mln) en de opbrengsten uit gezamenlijke acties/acties van derden zoals de Postcodeloterij en Stop Aids Now! (€ 3,5 mln).



*Afghanistan: Shura leider bij een graanopslagplaats. Het Dutch Consortium Uruzgan wil de economie in Uruzgan onder andere stimuleren door landbouwontwikkeling. Op deze manier ondersteunt Cordaid en partner NPO/RRAA gezinnen om in hun eigen levensonderhoud te kunnen voorzien.*

Van de comittingen was € 9,9 mln bestemd voor Afghanistan, € 9,5 mln voor DR Congo en € 7,7 mln voor Zimbabwe; op enige afstand volgden Zuid-Soedan (€ 3,6 mln), Sierra Leone (€ 2,4 mln), Burundi (€ 2,4 mln) en de Centraal Afrikaanse Republiek (€ 2,0 mln). In nog een tiental landen/conflictgebieden lagen de comittingen tussen de € 0,1 en € 1,7 mln.

### Afghanistan

Met het vooruitzicht dat de internationale troepenmacht zich in 2014 terugtrekt, raken Cordaid's partners steeds meer bezorgd. Komt er een burgeroorlog? Gaat alles wat de afgelopen jaren is opgebouwd weer verloren? Hoewel Cordaid een kleine actor is, beschikt zij tegelijk over iets

wat veel internationale organisaties en regeringen missen: lokale partners die de Afghaanse samenleving van binnen en van buiten kennen.

Cordaid's bijdrage was voor het leeuwendeel (€ 5,5 mln) bestemd voor de gezondheidszorg in met name Uruzgan. Dankzij een bijdrage van de EU van € 4,7 mln werd het door AHDS (*Afghan Health and Development Services*) uitgevoerde gezondheidsprogramma in Uruzgan tot en met mei 2013 veilig-gesteld. Cordaid en AHDS werken sinds 2003 in Uruzgan aan verbetering van de basisgezondheidszorg binnen de door de overheid vastgestelde kaders. Ook in de nieuwe fase gaat het om een betere toegang en kwaliteit van de gezondheidszorg voor de 386.000 inwoners; vrouwen en meisjes krijgen speciale aandacht,

evenals ontheemden, nomaden, mensen met een handicap, en gedetineerden. Parallel aan dit programma voert AHDS nog projecten uit voor de bestrijding van ondervoeding (90.000 moeders/kinderen) en voor de opleiding van 120 verpleegkundigen/vroedvrouwen.

Cordaid coördineert de Nederlandse inzet binnen het Millenniumakkoord MDG5 (bestrijding van moedersterfte, met de deelname van zeven Nederlandse en drie Afghaanse organisaties). In de *Afghan Midwives Association* heeft zij een capabele partner, die in 2011 door Cordaid werd ondersteund bij het proces naar een adequate wet- en regelgeving rond de opleiding/praktijk van verpleeg- en verloskundigen, en bij de promotie van veilig moederschap via campagnes, organisatie van een 'moedernacht' en een congres van verloskundigen.

Het *Norwegian Project Office/Rural Rehabilitation Association for Afghanistan* is al vele jaren geheel Afghaans. Zij ijvert voor een betere sociale en economische positie van rurale gemeenschappen. Met een bijdrage van Cordaid worden in de komende drie jaar zes coöperaties (750 vrouwen) opgericht voor het weven van kleden; de inkomstengroei wordt geraamd op van 33%.

In Afghanistan zoeken veel ontheemden hun toevlucht in kampen rond Kabul. Cordaid en *Serve Health, Relief and Development Organization* zijn erin geslaagd om deze vergeten groep op de agenda te krijgen van (inter)nationale instanties. De medische zorg werd tot december 2011 door de WHO gefinancierd; zij kan echter nog geen uitsluitsel geven over een vervolg en daarom neemt Cordaid tijdelijk de financiering over van mobiele teams die medische zorg verlenen aan 16.000 ontheemden.

## De internationale Afghanistanconferentie, Bonn, 5 december 2011

Het goede nieuws is dat de internationale gemeenschap toezegde ook de komende 10 jaar hulp te verlenen. Cordaid pleitte daar overigens al jarenlang voor. Maar er zijn ook vragen:

Wát gaat de internationale gemeenschap doen? Er is veel bereikt t.a.v. gezondheidszorg en onderwijs, maar veiligheid, rechtsstaat en goed bestuur blijven ver achter. Corruptie is de bron van veel onveiligheid en vraagt dan ook dringend om actie.

Waar waren de Taliban? Zij schitterden door afwezigheid, zodat een grote doorbraak is uitgebleven. Cordaid was overigens niet op voorhand gelukkig met een deelname van Taliban, want hoe ziet de toekomst van de vrouwen eruit als de Taliban aan de onderhandelingstafel zit?

Waar was Pakistan? Pakistan boycotte de conferentie.

Omdat wordt aangenomen dat Pakistan de Taliban controleert, moet het op de één of andere manier aan boord komen en verantwoordelijkheid nemen voor stabiliteit in de regio.

Op 6 december vonden aanslagen plaats op processies van sjiitische moslims (ca 15% van de bevolking) met meer dan 50 doden tot gevolg. Irak en Pakistan kennen veel geweld tussen sjiieten en soennieten, tot dusver bleef Afghanistan daarvan gevrijwaard. De aanslagen kwamen daarom voor veel Afghanen als een totale schok, en vrijwel iedereen veroordeelde de aanslagen, ook de Taliban. De aanslagen vormen een nieuwe bedreiging van het vredesproces.

## DR Congo

Congo is een fragiele staat, waarin de overheid niet in staat is om haar burgers veiligheid te bieden en basisvoorzieningen. De integratie van rebellen in het leger is nog niet voltooid, en door de aanwezigheid van milities duurt de onveiligheid in bijvoorbeeld de provincies Noord- en Zuid-Kivu voort. De rechtstaat functioneert nauwelijks en er is weinig vertrouwen tussen de (etnische) bevolkingsgroepen.

Cordaid stelde in 2011 € ruim 9,5 mln beschikbaar en geeft daarmee aan dat DR Congo een van haar belangrijkste focuslanden is. Kenmerkend is de samenwerking met de overheid, waarbij Cordaid een rol vervult als adviseur en

ook betrokken is bij de capaciteitsversterking van overheidsdiensten. Voor de integratie van de verschillende thema's, de monitoring en capaciteitsversterking beschikt Cordaid over een kantoor in Bukavu in Oost-Congo.

De Nationale Postcode Loterij honoreerde een voorstel van Cordaid en Stichting Vluchteling voor de bestrijding van seksueel geweld in DR Congo. Cordaid ontvangt € 1,3 mln voor juridische assistentie, vorming van lokale parajuristen/mediators, training van 2400 personen voor de (monitoring van) mensenrechten en conflictoplossing, en een voorlichtingscampagne die burgers, de juridische sector en de overheid confronteert met de praktijk van straffeloosheid en een falend juridisch systeem. De

campagne wordt voor een deel uitgevoerd via mobiele minibioscoopjes om zo ook de meer geïsoleerde gebieden te bereiken.

De veiligheid aan de basis werd vergroot door de vorming van vredescomités voor het oplossen van conflicten rond vluchtelingen/ontheemden en de monitoring van de veiligheidssituatie; burgerschaps-vorming met het oog op de verkiezingen en de inzet van waarnemers; bescherming van mensen-rechtenverdedigers; en steun aan kritische radiostations.

De empowerment van vrouwen kreeg gestalte door hun deelname aan publieke fora, het bevorderen van vrouwelijk leiderschap, en de bestrijding van discriminerende tradities en wetten. Bij gelegenheid van de tiende verjaardag van VN-Resolutie 1325 maakte het *Global Network of Women Peacebuilders* (GNWP) wereldwijd de stand van zaken op. Het bood DR Congo een goede gelegenheid om een baselinestudie te doen inzake de toepassing van deze resolutie. Daartoe werden in 10 provincies door partners data verzameld, die vervolgens voor lobbydoeleinden werden en worden gebruikt.

Aan de gezondheidszorg droeg Cordaid bij door ondersteuning van diocesane gezondheidsstructuren en door promotie van de *Results Based Financing*-methodiek. De r.k.-kerk voorziet met haar ziekenhuizen en klinieken een belangrijk deel van de bevolking van gezondheidszorg. Cordaid ondersteunde zes bisdommen, die gezamenlijk 32 ziekenhuizen en ruim 300 gezondheidscentra (rurale klinieken, kraamklinieken, opleidingsinstituten) beheren ten behoeve van een verzorgingsgebied van 5,5 miljoen mensen.

### Zuid-Soedan

Op 9 juli werd de vlag gehesen van het nieuwe land Zuid-Soedan. De problemen zijn legio: een onontwikkelde politieke arena die gedomineerd wordt door één partij, gebrek aan kader, een sterk onderontwikkeld platteland, en conflicten over land, vee en oliebronnen. Vrouwen- en jongerenorganisaties, NGO's, media, religieuze groepen, vakbonden etc. dienen er mede voor om het (overheids) beleid kritisch te volgen en te ijveren voor een democratisch, transparant en effectief bestuur. De civil society is echter nog zwak, o.a. door het vertrek van gekwalificeerde mensen naar de overheid en internationale organisaties en het gebrek aan een samenbindende visie en collectief gedeelde doelen.

In de komende jaren wil Cordaid zich in Zuid-Soedan met een relatief breed programma presenteren. In het verslagjaar werden daarvoor de eerste fundamenten gelegd.

Verskillende activiteiten van vredesopbouw werden gesteund:

- Aan de vorming van vredescomités van jongeren, stamhoofden, religieuze leiders, vrouwen en pastoraalisten en het organiseren van de dialoog tussen de verschillende etnische groepen en terugkeerders in twee districten in West Bahr el Ghazal werd door Cordaid bijgedragen;
- Met hun morele gezag, grote achterban en bereik tot in de meest afgelegen gebieden zijn de Soedanese kerken een belangrijke actor, die door de overheid ook als zodanig wordt erkend. Om hun (nieuwe) rol ten aanzien van vredesopbouw scherper te krijgen, werden in september/oktober meerdere symposia gehouden. Mede als gevolg hiervan werd een delegatie van de

Soedanese Raad van Kerken door de overheid gevraagd om te bemiddelen bij interetnische gevechten in Jonglei;

- De *South Sudan Law Society* wil de kwaliteit en toegang tot rechtshulp verbeteren voor vrouwen in Centraal Equatoria. Hiervoor worden 140 vrouwen, 50 lokale leiders en 25 politiefunctionarissen en gevangenebezoekers getraind in juridische aspecten. Met radioprogramma's wordt de thematiek van geweld tegen vrouwen aan de kaak gesteld en besproken;
- De (grotendeels analfabete) bevolking van Zuid-Soedan is slecht geïnformeerd over de ontwikkelingen in eigen land; er is een klein aantal enigszins onafhankelijke radiostations, maar hun bereik is beperkt tot de grote steden (Juba, Wau en Malakal). Cordaid steunde vier radiostations die vooral in rurale gebieden uitzenden; samen hebben zij een luisterpubliek van rond de 1,5 miljoen.

Cordaid is al jaren werkzaam in Soedan op het gebied van gezondheidszorg. Voorheen gebeurde dat met programma's die in eigen beheer werden uitgevoerd. Sinds 2011 wordt alleen nog gewerkt met lokale partners, waarbij de nadruk ligt op dienstverlening en kwaliteitsverbetering. Omdat het de bedoeling is het programma verder uit te breiden, werd de Cordaid-vertegenwoordiging in Zuid-Soedan versterkt met deskundigen voor o.m. de capaciteitsopbouw van partners.

Zuid-Soedan heeft een schrikbarend tekort aan kader voor de gezondheidszorg; zo wordt geschat dat slechts 5% van de bevellingen wordt begeleid door een daartoe bevoegde vroedvrouw of verpleegkundige. Het *Catholic Health Train-*



ning Institute in Wau, hoofdstad van de staat Bahr El Gazal, biedt een driejarige opleiding aan. Cordaid dekt de kosten van 15 studenten (van de jaarlijkse 35). Het is de bedoeling dat het instituut, eenmaal weer volledig opgebouwd, wordt overgedragen aan de overheid.

Cordaid droeg bij aan de programma's van drie bisdommen (Juba, Khartoum en El Obeid). Hun verzorgingsgebied telt 100.000 mensen. Ruim 140 gezondheidswerkers worden getraind, 15.000 kinderen krijgen speciale aandacht, evenals vrouwen/moeders, ontheemden en mensen met hiv/aids.

De economische opbouw staat nog in de kinderschoenen, maar is hard nodig. De oorlog heeft veel schade aangericht en de hoge werkloosheid bedreigt de stabiliteit. Investeren in de economische ontwikkeling en private sector vormt een belangrijke dimensie van de wederopbouw; daarbij horen ook financiële diensten. In 2006 is *Finance Sudan* opgericht; zij is al jaren partner van Cordaid en had eind juli 2011 ruim 4.000 actieve klanten en een portefeuille van bijna € 1 mln. Ongeveer 40% van de klanten is vrouw. Finance Sudan wil meer rurale klanten bedienen en wordt daartoe in staat gesteld door een lening van Cordaid, waarmee 2.000 extra klanten worden bereikt.

### Zimbabwe

In september 2011 opende Cordaid een nieuw Zimbabwe-hoofdstuk met de ondertekening van een overeenkomst met de Wereldbank en de overheid voor een gezondheidsprogramma. USD 15 miljoen is beschikbaar, waarbij gezondheidsinstellingen worden betaald voor behaalde resultaten (zoals het aantal zwangerschapscontroles of gevaccineerde kinderen). Patiënten worden gehoord om te

toetsen of de zorg echt verbetert. Cordaid is gekozen als onafhankelijke partij voor het beheer van de fondsen en monitoring van de resultaten. Cordaid is zich bewust van de delicate relatie met de Zimbabweaanse overheid en onderhoudt voor feedback, advisering en ondersteuning contacten met de Nederlandse overheid. In twee jaar tijd wordt RBF geïntroduceerd bij 243 zorginstellingen, die samen een verzorgingsgebied bestrijken van twee miljoen mensen. In het verslagjaar werd begonnen met de nulmeting, werving personeel, trainingen, ontwikkeling van een M&E-systeem, productie van een RBF-handboek, en het opzetten van een uitvoerend Cordaid-kantoor in Harare. Een bijscholingsproject voor 600 verpleegkundigen moet voorzien in de nodige verloskundige kennis/vaardigheden. Voor technische zaken werkt Cordaid samen met consultancybureaus, zoals het *International Institute for Communication and Development* in Nederland, ETC-Crystal (Nederland) en *Health Development and Performance* (in Rwanda).

### Capaciteitsversterking

#### Afghanistan

Het *Afghan Women Network* (AWN) telt meer dan 80 lidorganisaties en 3.000 individuele leden, en richt zich op de politieke deelname en rechten van vrouwen. AWN heeft ook de versterking van haar leden als doel. Een *assessment*, in samenwerking met Cordaid uitgevoerd, bracht de prioriteiten aan het licht (boekhouding, financiële planning e.d.); vijf organisaties zijn geselecteerd voor een training.

Cordaid is voor de gezondheidszorg een belangrijke partner, die ook oog heeft voor de capaciteitsversterking

van het ministerie van Gezondheidszorg. De gezondheidszorg is nog altijd in hoge mate afhankelijk van buitenlandse donoren; daarom streeft Cordaid naar meer duurzaamheid door *Result Based Financing* (RBF) te promoten en daarvoor via capaciteitsopbouw het fundament te leggen. In dit kader verzorgde het KIT een training over *health systems reform* en financiële duurzaamheid; Cordaid financierde de deelname van vijf Afghaanse managers/artsen van partnerorganisaties en de overheid. Objectieve en op onderzoek gestoelde berichtgeving is noodzakelijk voor een maatschappelijk middenveld, dat haar rol als *countervailing power* serieus wil nemen. Cordaid financierde een project van het Engelse *Institute for War and Peace Reporting*, dat voorziet in de opleiding/coaching van journalisten, de productie van 30 onderzoeksrapporten, en het opzetten van publieke fora door twee radiostations.

#### DR Congo

Tijdens een bijeenkomst met Congolese Caritasorganisaties gaf Cordaid aan dat haar rol als strategisch financier aan betekenis zal inboeten en dat zij daarom toewerkt naar een stevige positionering van haar partners. Dit leidde o.m. tot het verzoek aan Cordaid om te helpen bij lokale fondswerving, wat weer leidde tot een trainingsprogramma in twee fases: in december 2011 in Kinshasa voor 15 deelnemers en in januari 2012 in Goma voor nog eens 15.

In februari namen 24 deelnemers van acht partners deel aan een driedaagse training voor financieel management/beheer. De training werd op verzoek van de partners uitgebreid met de thema's contextanalyse en strategische planning. Met de partners werden individuele afspraken

gemaakt over een vervolg. In oktober ging een volgende serie trainingen van start, nu voor zeven partners. Per organisatie waren weer drie medewerkers aanwezig: een programmamedewerker, een financieel medewerker en de directeur.

De Congolese overheid wil overgaan tot uitbreiding van de resultaatgerichte financiering (RBF), waarmee momenteel 1/3 deel van de bevolking wordt bereikt. Het opschalen van RBF vraagt echter meer expertise binnen het ministerie van Gezondheid. Gezien haar kennis en ervaring heeft het ministerie Cordaid om steun gevraagd bij het opzetten van een unit voor de technische begeleiding. De unit wordt verantwoordelijk voor het plannen, organiseren, en superviseren van RBF-programma's. Het project wordt voor 80% door andere donoren (USAID, Wereldbank e.a.) gefinancierd; Cordaid's bijdrage is bestemd voor technische assistentie en begeleiding van het proces.

Ook op provinciaal niveau is Cordaid betrokken bij de capaciteitsopbouw van de overheid. Het in 2006 gestarte RBF-programma in Zuid-Kivu is de pilotfase ontgroeid, zodat Cordaid zich kan concentreren op het waarborgen van een kwalitatieve goede zorg voor een redelijke prijs. Daarbij hoort de versterking van de provinciale gezondheidsdienst en de inspectiedienst voor de volksgezondheid. Beide instituten worden door Cordaid bijgestaan bij het verzamelen van statistisch materiaal, risicoanalyses, de inspectie van ziekenhuizen en de controle van medicijnen.

## Herziening wetgeving ziekenhuizen DR Congo krijgt vorm

De laatste 30 jaar heeft de overheid de eigen ziekenhuizen sterk verzwakt door geen ondersteuning te bieden, maar hun wel te verplichten om grote aantallen personeel op de loonlijst te zetten. Zo staat in Kinshasa een ziekenhuis dat bij de opening 500 bedden telde, waarvan er nu nog maar 50 aanwezig zijn, maar op de loonlijst staan 700 zorgmedewerkers, waaronder 60 artsen. De ziekenhuisdirecties hebben geen zeggenschap over het personeel en financiële zaken. Door de grootte van het land en zijn meer dan 500 ziekenhuizen is de centrale aansturing nooit adequaat gebleken. Door technische ondersteuning (door Cordaid zelf en een consultant) van

het ministerie van Gezondheidszorg zijn er ideeën ontwikkeld voor een meer decentrale sturing. Ziekenhuizen krijgen een juridische status en kunnen zelf hun personeel aanstellen. E.e.a. is met financiële en technische steun van Cordaid in een vijfjarenplan vastgelegd, dat inmiddels mag rekenen op de instemming van andere donoren (Frankrijk, Duitsland en Japan). De nieuwe regelgeving sluit goed aan bij de resultaatgerichte financiering van de zorg, die door Cordaid wordt bepleit. Om goed te kunnen functioneren heeft de leiding van een zorginstelling een grote mate van autonomie nodig.

### Zuid-Soedan

Cordaid steunt een coalitie van 160 maatschappelijke organisaties rond vredesopbouw en democratisering. De coalitie hield in juli een nationale conventie met meer dan 250 deelnemers; het tot dan toe zeer gefragmenteerde maatschappelijk veld formuleerde daarbij een gezamenlijke visie op de toekomst van hun land. Voor de verdere opbouw van deze *South Sudan Civil Society Alliance* heeft Cordaid de hulp ingeroepen van *Justice Africa*, een gerespecteerde Engelse NGO.

Maatschappelijke organisaties zijn belangrijk voor de monitoring van mijnbouw- en oliebedrijven en het bevorderen van de transparantie van contracten en betalingen. Samen met *Justice Africa* zet Cordaid zich in voor de oprichting van een 'transparantiecoalitie' van maatschappelijke organisaties. In december 2011 en januari 2012 worden

consultaties in Juba gehouden, met als deelnemers NGOs, kerkelijke organisaties en de universitaire wereld. Het moet leiden tot een uitgewerkt projectvoorstel.

In Zuid-Soedan bestaat een 25%-quotum voor vrouwen in het parlement. Dit quotum wordt bereikt, maar veel vrouwelijke parlementariërs hebben nog grote moeite om hun rol te vervullen. Met trainingen wordt de leiderschapsrol van alle 15 vrouwen in het parlement van Upper Nile versterkt; de training heeft een duidelijke relatie met de vrede en veiligheid in Upper Nile, waar zich vele conflicten tussen de bevolkingsgroepen (en inmiddels ook de teruggekeerde vluchtelingen uit Noord-Soedan) voordoen.

## Kennisontwikkeling

### Afghanistan

Cordaid heeft sinds 2002 ruime ervaring opgedaan met *Results Based Financing*. Recentelijk heeft het Afghaanse ministerie van Gezondheidszorg blijk gegeven van haar interesse in deze methode. Begin 2011 vond een missie plaats om de mogelijkheden te exploreren. De uitkomst was dat er voldoende draagvlak hiervoor bestaat bij de overheid, mede met het oog op de toekomstige duurzaamheid van de gezondheidszorg. Ook is bekeken in hoeverre RBF, waarvan monitoring/verificatie van de verleende diensten door de gebruikers een centraal element is, kan worden uitgevoerd in onveilige gebieden. Een pilot wordt ontwikkeld; de start vindt plaats in 2012.

Ondanks alle conflicten en onveiligheid zijn Cordaid en AHDS erin geslaagd om in vrijwel geheel Uruzgan gezondheidszorg aan te bieden. Om de relatie tussen gezondheidszorg en conflictransformatie beter te begrijpen, onderzoekt Cordaid samen met de Afghaanse denktank *Cooperation for Peace and Unity* de situatie in Uruzgan. Het onderzoek moet resulteren in aanbevelingen om de relatie tussen gezondheidszorg en conflictransformatie te versterken. Een externe publicatie wordt uitgebracht; bijeenkomsten met praktijkmensen, analytici en beleidsmakers leveren hiervoor mede het materiaal.

## Afghanistan: uit het weblog-verslag van een Cordaid-medewerkster, 13 september

Bij een bespreking over onze projecten om moederssterfte te bestrijden, loopt een collega binnen om te melden dat er een aanslag gaande is. De vergadering gaat gewoon door, hoewel de directeur de veiligheidsprocedures start. Ik stuur een sms naar Cordaid dat we oké zijn en ga de volgende vergadering in; Cordaid blijft bellen of er nieuws is. De collega's in Kabul worden nu zienderogen nerveus. Ik hoor dat de Taliban al acht uur stand houden en de Amerikaanse ambassade en het NAVO-hoofdkwartier beschieten. Ik had veel liever over de verbeterde gezondheidszorg in Uruzgan willen schrijven gedurende de afgelopen vijf jaar, dat het aantal artsenbezoeken per inwoner hoger ligt dan in Ghana of Oeganda, dat het aantal kinderen onder één jaar dat wordt gevaccineerd tegen DTP is vervijfvoudigd, dat zwangere vrouwen voor controle momenteel zeven keer zo vaak naar een kliniek gaan, en dat het aantal begeleide bevallingen in diezelfde periode bijna is vertienvoudigd.

### Zuid-Soedan

Cordaid heeft via de Wereldbank de beschikking gekregen over een survey-instrument, dat gebruik maakt van mobiele telefoons. Een representatieve selectie van inwoners ontvangt mobiele telefoons en beltegoed. Zij worden tweemaandelijks gebeld met vragen over de gezondheidszorg en de veiligheidssituatie. Het instrument biedt ook moge-

lijkheden voor voorlichting of het versturen van cash transfers. In 2012 wordt de pilot geëvalueerd, waarna eventueel uitbreiding plaatsvindt.

Cordaid en het Engelse *Integrity Research and Consultancy* onderzoeken de mogelijkheid van een *Research Training Centre*. Zuid-Soedan beschikt bij lange na niet over de onderzoekscapaciteit die nodig is voor een staat in ontwikkeling. Met een haalbaarheidsstudie en in consultatie met lokale kennisinstituten, zoals universiteiten, worden de perspectieven verkend. De studie start in januari 2012.

Cordaid is in 2010 gestart met *Disaster Risk Reduction (DRR)*-trainingen om op gemeenschapsniveau te werken aan vermindering van de kwetsbaarheid voor droogtes en overstromingen. Ook moeten partners worden voorbereid op rampsituaties. In 2011-2015 breidt Cordaid haar activiteiten uit naar vier nieuwe deelstaten. Daarvoor wordt onderzoek uitgevoerd naar de belangrijkste bedreigingen en kwetsbaarheden, en worden potentiële organisaties voor DRR en *Emergency Preparedness* geïdentificeerd. Het onderzoek is in handen van het *International Institute of Rural Reconstruction (IIRR)*.

In de staat Upper Nile zijn sinds 1981 vele miljoenen liters olie opgepompt en geëxporteerd. Toch heeft dat niet geleid tot ontwikkeling; de onvrede onder de lokale gemeenschappen kwam recentelijk tot uiting in stakingen en blokkades. Een onderzoek moet de lokale gemeenschappen, overheid en oliebedrijven inzicht geven in de effecten van de oliewinning en zo de basis vormen voor dialoog en overleg. Verantwoordelijk voor het onderzoek is het bisdom Malakal, dat het vertrouwen geniet van de bevolking en de afgelopen jaren heeft bemiddeld bij conflicten.

Zuid-Soedan moet een eigen gezondheidssysteem



Zuid-Soedan: In juli 2011 is dit land na een referendum met enorme steun van de bevolking onafhankelijk verklaard. De naam van deze winkel in kantoorartikelen laat zien wat de stemming van de eigenaar is op de vooravond van de onafhankelijkheid.

opbouwen. Om de mogelijkheden voor de introductie van RBF in kaart te brengen, heeft Cordaid een uitgebreide studie gedaan in Upper Nile. Daarbij werden 22 van de 41 gezondheidsinstellingen, waaronder twee ziekenhuizen, onder de loep genomen, en zorgmedewerkers en huishoudens geïnterviewd. De uitkomsten liegen er niet om: er is een groot gebrek aan opgeleid personeel, slechts 50% van de gezondheidsposten beschikt over apparatuur voor bevallingen en vaccinaties, en 33% van de posten was in de voorbije zes maanden door de medicijnvoorraad heen. De bevolking beoordeelde de kwaliteit van de gezondheidszorg als laag vanwege het gebrek aan medicijnen en de lange wachttijden; huishoudens spen-

deren gemiddeld 7% van hun jaarinkomen aan gezondheidszorg hoewel deze officieel gratis is. RBF kan hierin verbetering brengen doordat het de zorgverleners, autoriteiten en gemeenschappen duidelijke rollen/verantwoordelijkheden toebedeelt. Knelpunten zijn er ook: gebrek aan faciliteiten en opgeleid kader, de onbereikbaarheid over de weg van grote gebieden gedurende een deel van het jaar, en uiteraard de nog kwetsbare, conflictgevoelige context van Zuid-Soedan. Er zijn gesprekken gaande over een PBF-pilot in Upper Nile, waarbij mogelijk een rol is weggelegd voor Cordaid.

## Cordaid en Justitia et Pax (J&P) werken samen bij Mensenrechtenraad van de VN

Begin 2011 stelde J&P in samenwerking met de *International Work Group for Indigenous Affairs* (IWGIA), VSF België (*Vétérinaires Sans Frontières*), Cordaid en pastoralistenorganisaties rapporten op over mensenrechtenschendingen tegen pastoralisten in Tanzania en Oeganda. De rapporten werden ingediend bij de Mensenrechtenraad in Genève in het kader van het vierjaarlijkse 'mensenrechtenexamen' (*Universal Periodic Review*). In oktober kwamen Tanzania en Oeganda voor het eerst aan de beurt. Delegaties van pastoralisten waren present om hun belangen te behartigen bij staten en VN-rapporteurs. Meerdere landen (waaronder Nederland) deden aanbevelingen om de situatie van pastoralisten te verbeteren en mensenrechtenschendingen tegen te gaan. Vertegenwoordigers van de Tanzaniaanse en Oegandese overheid zegden toe de aanbevelingen in studie te nemen. In 2012 volgt de uitspraak van de Mensenrechtenraad.

### DR Congo

Op het eiland Idjwi in het Kivumeer is sprake van een hoge logistieke en financiële drempel voor zwangere vrouwen. Voor deze groep heeft Cordaid de RBF-methode als proef gekoppeld aan een persoonsgebonden beloningssysteem. Het maximale bedrag dat kan worden uitgekeerd is € 24 per jaar voor controles, bevalling of consulten voor gezinsplanning. Analyse moeten uitwijzen in hoeverre deze



aanpak (kosten)effectief is en dus voor uitbreiding in aanmerking komt.

Cordaid is in Zuid-Kivu in 2006 begonnen met RBF. Om de impact van dit programma te kunnen bepalen, werd vóór de start een nulmeting uitgevoerd; in 2008 vond een vervolgmeting plaats. De 3e meting werd gerealiseerd in 2011. De belangrijkste uitkomst is dat in de zones waar met RBF wordt gewerkt 32 van de 35 indicatoren zich positief ontwikkelen; in de zones zonder RBF was sprake van een positieve trend voor 25 van de 32 indicatoren. Een belangrijk verschil betrof de kosten per capita: \$ 5,90 in de niet-RBF zones tegen \$ 2,01 in bijvoorbeeld het district Katana. De uitkomsten kwamen aan de orde in een workshop, waaraan ook de Wereldbank deelnam en die daarbij haar interesse uitsprak voor een grotere betrokkenheid bij de invoering van RBF in DR Congo (naast onder meer de EU, *Global Fund* en USAID).

De medicijnvoorziening in Zuid-Kivu is verre van adequaat. De publieke en particuliere gezondheidszorg zijn niet in staat om voldoende kwaliteitsmedicijnen tegen een billijke prijs te leveren. Een onderzoek van de medicijnenmarkt moet leiden tot een voorstel voor een nieuw systeem (zoals een commercieel publiek-privaat partnerschap of een franchisemodel).

Cordaid wil ook binnen fragiele settings ondernemerschap bevorderen. DR Congo behoort tot de vier landen waarin dit gestalte zal krijgen, en dan specifiek in de provincies Bas Congo en Noord- en Zuid- Kivu. Er werd begonnen met identificatiemissies, waaruit naar voren kwam dat er kansen liggen voor maniok, oliepalm, rijst en koffie. In Bas Congo speelt de problematiek van grondbezit en de beide Kivu's hebben te kampen met een complexe veiligheids-

situatie, maar desondanks zijn lokale organisaties, micro-financieringsinstellingen en andere NGO's in beide regio's actief. Cordaid zoekt afstemming en aansluiting bij o.m. Belgische NGO's, Agritererra en andere AgriProfocus-leden.

#### Extractives

Met het rapport *Legal strategies dealing with negative consequences of extractive projects in Latin America* (juni 2011; ook in het Spaans gepubliceerd) heeft Cordaid samen met andere CIDSE-organisaties in kaart gebracht welke juridische strategieën bruikbaar zijn voor de lokale bevolking. Bij de publicatie is een compendium toegevoegd van relevante juridische teksten en jurisprudentie. Uit het rapport komt naar voren dat het collectief aanspannen van rechtszaken tegen bedrijven en overheid effectief is. Er is ook ruimte voor verbetering: zo is relatief weinig aandacht besteed aan het recht van inheemse volken om te participeren in de planning en uitvoering van milieueffectrapportages. Het rapport is verspreid onder CIDSE-organisaties en hun partners. Daarnaast is het geplaatst op de website van OCMAL, een netwerk van Latijns-Amerikaanse organisaties die werkzaam zijn op het terrein van grondstofwinning en conflict.

#### Noordoost-India

De Indiase overheid wil de exploitatie van uranium- en olievoorkomens bevorderen; ook de bouw van megadammen staat gepland. Dit kan in dit conflictrijke gebied verstrekkende gevolgen hebben voor de lokale bevolking. De onderhandelingen tussen India en de EU over de *Free Trade Agreement* bieden de gelegenheid om hiervoor aandacht te vragen. Om goed beslagen ten ijs te komen,

heeft Cordaid opdracht gegeven voor een studie naar de mogelijke gevolgen van de nieuwe EU-India overeenkomst voor de bevolking. Het onderzoek geeft input voor de lobby rond de EU-India onderhandelingen en heeft als doel het inbouwen van garanties en checks m.b.t. de grootschalige grondstof- en energiewinning.

#### Lobby en advocacy

##### Afghanistan

Cordaid beschouwt het als een erkenning van haar werk en dat van haar Afghaanse partners dat René Grotenhuis, directeur Cordaid, eind januari en midden december in de Tweede Kamer werd gehoord over de voorgenomen politiemissie in Kunduz, resp. de Uruzganmissie. Tot op heden werd Cordaid al vier maal uitgenodigd voor een hoorzitting over Afghanistan.

### **Cordaid's visie op de Uruzgan-missie (Hoorzitting Tweede Kamer, december)**

De bijdrage van de Nederlandse missie moet vooral gezocht worden in het creëren van een veiliger omgeving, waardoor anderen hun werk konden doen. De politieke bemoeienis op detailniveau vanuit den Haag heeft Cordaid ervaren in de druk om ontwikkelingsorganisaties en de ISAF-missie te laten samenwerken, wat in de realiteit van Uruzgan van weinig inzicht getuigde in de positie van NGO's ten opzichte van de missie. Wel heeft Cordaid het belang van het 3D-concept erkend, en zich dan ook ingezet om tot afstemming en samenwerking te komen; NGO's kunnen samenwerken met de interventiemacht mits deze voor de lokale bevolking niet omstreden is. De onafhankelijke positie van Cordaid en haar partners heeft het mogelijk gemaakt om gedurende de missie ook buiten de 'inktvlék' te werken. Nu de missie is afgelopen, is er geen enkel probleem om in Uruzgan te blijven.

### **Cordaid's visie op de Kunduz-missie (Hoorzitting Tweede Kamer, januari)**

In 2010 werd bekend dat de ISAF-missie in 2014 stopt. Voor de periode daarna voorzien Cordaid's partners een slepend conflict en een nóg grotere onveiligheid. Twee wegen naar de toekomst staan open: een verregaande militarisering of een politiek vergelijk. De internationale gemeenschap heeft gekozen voor militarisering, waarbij de politie als paramilitaire kracht zal opereren door Taliban en andere oppositiegroepen onder controle te houden. Er blijft dan weinig ruimte over voor het beslechten van geschillen over land/water, bescherming van vrouwen tegen huiselijk geweld of het aanpakken van de drugsriminaliteit. In de visie van Cordaid heeft een politiemissie alleen zin binnen de kaders van een politieke oplossing. Minister Rosenthal heeft de Kamer toegezegd om hiertoe concrete stappen te zetten. Aan die toezegging wil Cordaid de minister graag houden.

### **Noordoost-India**

Verborgen voor het oog van de wereld speelt zich in Noord-oost-India al vijftig jaar een drama af. In de deelstaat Manipur lijden burgers onder terreur van zowel rebellen als van leger/politie. Cordaid is hier al vele jaren actief. Samen met Manipuri-organisaties zet zij zich in voor de door geweld, etnische spanningen, overheids corruptie en armoede getekende gemeenschappen. Samen met regionale en internationale netwerken oefent Cordaid druk uit op beleidsmakers in de EU en werkt zij samen met VN-instanties om Noord-oost-India op de agenda te krijgen. De situatie kan alleen ten goede veranderen als de wereld weet wat er gebeurt. De publicatie 'De Stok, de kogel en de blote vuist' is daarvoor bedoeld: vrouwen vertellen hun levensverhaal, ze noemen zichzelf *gun widows*: hun echtgenoten zijn buitengerechtelijk geëxecuteerd door leger/politie of doodgemarteld door opstandelingen.

De publicatie is een gezamenlijke uitgave van Cordaid en vier organisaties uit Manipur, en geeft een unieke inkijk in het conflict. Cordaid en haar Indiase partners zullen de publicatie voor lobbydoeleinden gebruiken, zowel in India en Nederland als op internationale fora. De getuigenissen die het bevat worden in september 2012 overhandigd aan de VN Speciaal Rapporteur voor buitengerechtelijke executies en geweld tegen vrouwen. Tegelijkertijd wordt het rapport besproken met beleidsmakers in Delhi en Brussel.

### **DR Congo**

In de aanloop naar de verkiezingen van november snoerde de overheid elke vorm van oppositie hardhandig de mond. Advocaten, journalisten en maatschappelijke activisten werden met de dood bedreigd. In een brief aan minister Uri Rosenthal van 22 augustus vroeg Cordaid samen met o.a. Justitia & Pax, IKV Pax Christi en Mensen met een Missie hiervoor de aandacht. In het bijzonder werd gevraagd om bescherming van vijf met de dood bedreigde mensenrechtenverdedigers (door de veiligheid van maatschappelijke activisten via de

ambassade te monitoren, mensenrechtenschendingen bij de Congolese overheid aan de orde te stellen; en bedreigde mensenrechtenactivisten in praktische en financiële zin te ondersteunen).

## Het maatschappelijk middenveld onder vuur

Afrikaanse activisten en organisaties die opkomen voor transparant bestuur en goed leiderschap hebben het niet alleen in DR Congo zwaar te verduren. Zo waarschuwt Paul Okumu, Cordaid-partner en coördinator van het *Africa CSO Platform on Principled Partnership*, een pan-Afrikaans platform: 'De aanval op het maatschappelijk middenveld wordt met de dag brutaler en gevaarlijker. Niet enkel nationale overheden zetten die aanval in, ook regionale en internationale overheden'.

In juli werden in Malawi 19 burgeractivisten vermoord; de president voert de druk op onafhankelijke mensenrechten- en ontwikkelingsorganisaties alleen maar verder op. Op een congres van maatschappelijke organisaties in Angola in augustus werden drie invloedrijke maatschappelijke leiders opgepakt en weggevoerd. Gelijksoortige signalen bereikten Okumu uit Rwanda, Ethiopië, Kameroen, Soedan, Zimbabwe, Swaziland en andere Afrikaanse landen. Hij doet een dringend beroep op de solidariteit van maatschappelijke organisaties in Noord en Zuid.

### *Contraterrorisme en het maatschappelijk middenveld*

De internationale veiligheidspolitiek maakt het steeds moeilijker voor ontwikkelingswerkers en maatschappelijke organisaties om hun (kritische) werk te doen. Overheden zien donorganisaties steeds vaker als gevoelig voor de lokroep (of valstrik) van extremistische netwerken; hulpor-

ganisaties kunnen niet voorkomen dat extremisten meeprofiten van de hulp. Wereldwijd werkt Cordaid met maatschappelijke activisten en ontwikkelingswerkers in gemilitariseerde gebieden. Steeds meer worden hun politieke vrijheden en rechten geschonden omwille van de veiligheid en terreurbestrijding. Organisaties/personen die opkomen voor democratisering, overheids corruptie aankaarten of internationale mijnbouwbedrijven aan de schandpaal nagelen, worden gemuilkorfd; hun rekeningen worden geblokkeerd en medewerkers verdwijnen achter de tralies of onder de grond.

Cordaid doet al jarenlang onderzoek naar de impact van het internationale veiligheidsbeleid op de politieke en operationele ruimte van maatschappelijke organisaties. In 2008 verscheen *Friend not Foe: Civil Society and the Struggle against Violent Extremism* en in 2010 *Countering the Politics of Fear. Social activists between Terror and Counter-Terror* met verhalen en analyses van maatschappelijke activisten in elf landen. En in 2011 kwam *Friend not Foe: Opening Spaces for Civil Society Engagement to Prevent Violent Extremism*, een update en uitbreiding van het onderzoek uit 2008. De conclusie van al deze onderzoeken is dat contraterrorisme en militaire veiligheidsstrategieën gewelddadig extremisme niet tegengaan, maar juist bevorderen als burgerbewegingen, vredeswerkers en mensenrechten- en ontwikkelingsorganisaties niet actief en prominent betrokken worden bij het inrichten/organiseren van vredes- en veiligheidsprocessen. Niet aan de leiband en niet in een bijrol, maar op het hoofdpodium. En nooit ondergeschikt aan geopolitieke belangen en militaire veiligheidsagenda's.

## Manipur – Genève - Den Haag

**11 september 1958:** De president van India zet zijn handtekening onder een noodwet, die bedoeld is om het separatisme in Assam en Manipur de kop in te drukken. Maar het helpt niet. In 1958 was er een handvol gewapende groepen in Manipur, vandaag zijn het er dertig.

**1999:** Mensenrechtenverdediger Babloo zet in Manipur Human Rights Alert op. 'Onderzoek naar executies en martelingen voert steeds weer naar corruptie. Corruptie in het politiekantoor en de rechtbank, bij de overheid – en ook bij de rebellen, die vaak samenspannen met politie en politici. Ik sta hier bekend als landverrader, omdat ik de plannen belemmer die het moederland met Manipur heeft: dammen en spoorverbindingen voor de grondstoffenwinning.'

**In 2008** slaan Cordaid en Babloo de handen ineen. Samen met andere maatschappelijke organisaties uit Manipur gaan ze langs bij beleidsmakers in Den Haag, Brussel en Genève. En bij elke stap kijkt Delhi mee.

**In 2011** komen Manipuri vrouwenorganisaties, Human Rights Alert en Cordaid met de publicatie: 'We, Widows of the Gun; Manipur door de ogen van vijf weduwen'.

**16 April 2011:** Babloo wordt een weekend lang vastgehouden door de Indiase veiligheidsdienst. Het is zijn zoveelste verblijf achter de tralies. Dit keer doet zijn betrokkenheid bij de campagne rond Sharmila hem de das om. Sharmila is de vrouw die al meer tien jaar in hongerstaking is tegen de noodwet. Weer die vraag: onderduiken of doorgaan?

En weer hetzelfde antwoord: onderduiken als het moet, doorgaan omdat het moet.

## Maatschappelijke betrokkenheid

Eind november ging de documentaire *Justice for Sale* in première op het IDFA in Amsterdam. De film gaat over het corrupte rechtssysteem in DR Congo en de heersende straffeloosheid, maar vraagt ook aandacht voor de zwakke rechtspositie van verdachten. Samen met de Nationale Postcode Loterij en Stichting Vluchteling droeg Cordaid bij aan de film. De film wordt vanaf medio 2012 in aangepaste vorm door de *Mobile Cinema Foundation* aan Congolese burgers, rechters/juristen en overheids-personeel vertoond om hen ervan te doordringen dat het huidige rechtssysteem ernstig tekortschiet.



DR Congo: De film *Justice for Sale* gaat over het corrupte rechtssysteem, maar vraagt ook aandacht voor de zwakke rechtspositie van verdachten.

Jaarlijks worden in Congo vier tot vijf miljoen mensen ziek door malaria; meer dan een half miljoen mensen sterft eraan. Cordaid voert met haar Congolese partners voorlichtingsprogramma's uit om de bevolking te overtuigen van het nut van muskietennetten. Muskietennetten vormen een eenvoudige én effectieve manier om malariaverspreiding in te perken. Cordaid is daarom blij met de promotie-acties van de firma Luxaflex voor de financiering van muskietennetten. Cordaid hoopt 5000 muskietennetten te kunnen distribueren. De actie wordt in 2012 herhaald.

## Cordaid schuift aan bij de VN Veiligheidsraad

De VN Veiligheidsraad, het hoogste orgaan dat toeziet op naleving van de *Global Counter-Terrorism Strategy*, nodigde voor het eerst maatschappelijke organisaties uit voor overleg over contraterorisme. Cordaid was één van de drie organisaties die eind september mochten aanschuiven bij het Antiterrorismecomité van de VN Veiligheidsraad. Het was een historisch moment. Het exposé dat Cordaid in New York hield ging over het effect van antiterreurmaatregelen op de positie en het werk van activisten, mensenrechtenverdedigers en ontwikkelingswerkers; Cordaid baseerde zich daarbij op studies die samen met deskundigen en partnerorganisaties zijn opgesteld. Het is een volgende stap naar het einddoel: een platform dat maatschappelijke organisaties betreft bij het VN contraterorismebeleid en dat de mogelijkheid biedt om contraterorismemaatregelen te toetsen aan mensenrechtenstandaarden en andere humanitaire richtlijnen.

## Een teleurstellende verkiezingsuitslag in Colombia

Voorafgaand aan de lokale en provinciale verkiezingen in november voerden drugsbenden en schimmige privé-legers een ware intimidatiecampagne om hen niet welgevallige kandidaten uit de weg te ruimen. Meer dan zestig kandidaten werden vermoord. Cordaid steunde een project van *Red Nacional de Mujeres* om in acht provincies meer vrouwen in het lokale en provinciale bestuur te krijgen. Ondanks de bedreigende situatie, stelden 72 vrouwen zich kandidaat. Een aantal vrouwen werd getraind. De verkiezingsuitslag was teleurstellend: slechts twee vrouwen werden gekozen. Dit werd vooral veroorzaakt door het feit dat de politieke partijen tot kort voor de verkiezingen weigerden vrouwen op de kieslijst te plaatsen (ondanks een wettelijk verplicht quotum van 15% vrouwelijke kandidaten); waardoor de vrouwen te laat van start zijn gegaan met hun verkiezingscampagnes. Ook bleek dat weinig vrouwelijke kiezers op de vrouwelijke kandidaten hebben gestemd; *Red Nacional de Mujeres* gaat onderzoeken wat hiervan de oorzaken zijn.



### **Multistakeholderprocessen / Communities of Change**

Tien jaar geleden werd VN-resolutie 1325 over Vrouwen, Vrede & Veiligheid aangenomen. Sindsdien hebben 25 lidstaten plannen ontwikkeld om de positie van vrouwen tijdens en na een conflict te verbeteren en die vastgelegd in een Nationaal Actieplan (NAP). De uitvoering van deze NAP's is echter problematisch door een gebrekkige samenwerking en een tekort aan financiële middelen. Dit bleek uit een in 2009 in opdracht van Cordaid en *Global Network of Women Peacebuilders* verricht onderzoek (*Costing and financing 1325...*). Bij een update van de studie (augustus 2011) werd geconstateerd dat goede initiatieven ook niet tot wasdom komen door een gebrek aan coördinatie en synergie.

In oktober 2011 kwamen in New York partners van Cordaid uit Afghanistan, Burundi, DR Congo, Soedan en Colombia bijeen om verder te bouwen aan een netwerk voor *Women Leadership and Political Participation in Processes of Peace and Security*, dat als doel heeft om de deelname van vrouwen in vredesonderhandelingen, waarheidscommissies, lokale overheid en politie- en justitiesector te vergroten.

Tijdens een workshop werden de belangrijkste uitdagingen in kaart gebracht. De deelname van vrouwen in vredesprocessen wordt te vaak gezien als een vrouwenzaak en niet als een aangelegenheid van vrede en veiligheid. Het belang ervan wordt nog te weinig erkend door bijvoorbeeld ministeries van veiligheid en defensie; de belangrijkste opdracht is dan ook om deze sleutelactoren de urgentie te laten inzien van deelname en leiderschap van vrouwen.

### **Het NAP in Burundi**

In Burundi wordt de belangrijkste aanbeveling wel ter harte genomen. Daar wordt gewerkt aan een financieringsvorm, waarbij de bijdragen van de verschillende deelnemers (overheid, VN, donorlanden, NGO's) aan het NAP op elkaar worden afgestemd, zodat de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet.

### **Het NAP in DR Congo**

In het NAP, vastgesteld in 2010, zijn plannen opgenomen die moeten leiden tot een betere positie van vrouwen. In 2011 werd de stand van zaken opgemaakt. Congolese partners van Cordaid reisden door tien provincies en richtten zich daarbij op het aantal vrouwen op hoge bestuurlijke posities en hun aandeel in de krijgsmacht, politie en juridische macht. De gegevens werden geanalyseerd en besproken tijdens een workshop in Kinshasa, waaraan ook de genderadviseur van de premier en een vertegenwoordiger van de minister van Gender deelnamen. De uitkomsten waren bedroevend. Het aantal vrouwen in de Congolese regering is gedaald ten opzichte van 2010, en voor de deelname van vrouwen aan leger en politie is het beeld niet anders. Deze uitkomst biedt genoeg materiaal om lobby te voeren richting het Congolese parlement voor aanneming van de wet over verbetering van de positie van vrouwen. De verzamelde informatie wordt ook doorgespeeld naar de VN, o.a. als onderdeel van het *Global Monitoring Report UNSCR 1325*.

## 4.2. Risicovermindering bij rampen en Noodhulp

### A. Risicovermindering bij rampen (Disaster Risk Reduction)

#### Inleiding

Voor 2011-2015 vormt (*Community Managed*) *Disaster Risk Reduction* of kortweg (CM)DRR een van de kernprogramma's. In de jaren 2007-2010 heeft Cordaid programma's opgezet in tien landen, die ook voor de nieuwe strategieperiode als focusland gelden. DRR richt zich op het verkleinen van de risico's op natuurrampen en het weerbaar maken van de bevolking via o.m. waarschuwingssystemen, rampenoefeningen, droogtebestendige gewassen en vee, bouw van cycloonshelers, aanleg van waterreservoirs en waterkerende dammen, en inkomensdiversificatie. In 2009 beoordeelde een evaluatie door internationale experts Cordaid's aanpak en resultaten uitgesproken positief. De verbeterpunten, zoals de duurzaamheid van de projecten, de betrokkenheid van lokale gemeenschappen bij de besluitvorming, en de integratie van DRR in andere (Cordaid-) programma's, maken deel uit van het huidige beleid/praktijk.

Het DRR-programma was actief in twaalf landen:

In Afrika: Ethiopië, Kenia, Malawi, Oeganda en Zambia;

In Azië: Bangladesh, India, Indonesië en de Filippijnen (via PFR);

In Zuid-Amerika: El Salvador, Honduras en Guatemala (via PFR).

Daarnaast werden binnen het programma Conflicttransfor-

matie activiteiten ontplooid in de fragiele landen Guatemala, Haïti en Zuid-Soedan.

#### Samenwerking

##### Allianties

Cordaid neemt deel aan *Partners for Resilience*, een MFS-alliantie met het NL Rode Kruis (penvoerder), *Red Cross Climate Centre*, CARE NL en *Wetlands International*. Het doel is *climate proof disaster risk reduction* via het combineren van DRR, klimaatadaptatie en herstel/beheer van ecosystemen. Cordaid is betrokken bij de uitvoering in Oeganda, Kenia, Ethiopië, India, Indonesië, Guatemala en de Filippijnen.

##### Overige samenwerking

Om het belang van DRR te bepleiten bij (inter)nationale actoren zoals de EU, VN en Wereldbank, werkt Cordaid samen met brede netwerken:

- Cordaid neemt deel aan GNDR (*Global CSO Network on Disaster Reduction*), dat praktijkonderzoek doet naar DRR en lobby voert richting o.a. het *Global Fund on DRR*, beheerd door de Wereldbank, en de *UN International Strategy for Disaster Reduction*;
- Cordaid is samen met andere Europese noodhulp- en ontwikkelingsorganisaties lid van de *Voice DRR Working Group* voor kennisuitwisseling en het beïnvloeden van het beleid van de EU;
- Met betrekking tot klimaatverandering en -adaptatie participeert Cordaid in de *Poverty & Climate Justice Group* van CIDSE. De werkgroep lobbyt voor een goed klimaatbeleid en schenkt aandacht aan de financiering van klimaatadaptatiemaatregelen in ontwikkelingslanden.

#### Kerngegevens

- Het programma was actief in Afrika (5 landen), Azië (4) en Latijns-Amerika (3)
- En werkte ultimo 2011 samen met 52 partners
- In 2011 werd € 7,9 miljoen geëngageerd (buiten fragiele landen)
- En werden 174 bijdragen toegekend voor partners/projecten (incl. noodhulppartners)
- Waarmee 900.000 mensen werden bereikt

- Cordaid is mede-oprichter van de *Coalition of European Lobbies on Eastern African Pastoralism* (CELEP), die 18 Europese organisaties verenigt die actief zijn op het gebied van pastoralisme in oostelijk Afrika. Het doel is om op Europees niveau een realistisch beeld te schetsen van de (economische) waarde van pastoralisme en het beleid dienovereenkomstig te beïnvloeden.

#### Geleerde lessen

In 2009-2010 is gewerkt aan het *mainstreamen* van DRR in andere programma's door middel van algemene trainingen, het bleek niet voldoende. Om de gewenste synergie te bereiken dienen aparte en ook meer dwingende trajecten te worden opgezet.

Recente noodhulpprojecten leren dat voor een snelle response Cordaid haar interne besluitvorming en paraatheid verder moet ontwikkelen, terwijl partners dienen te worden versterkt op het gebied van *preparedness & response*.

De samenhang tussen DRR en Noodhulp staat in dienst van een adequate respons en moet vorm krijgen binnen de cyclus van ramp – noodhulp – rehabilitatie – wederopbouw - *riskreduction preparedness*; de ervaringen in de Hoorn van Afrika met snelle schakelingen van noodhulp naar weerbaarheidsvergroting zijn hiervoor nuttig.

Internationaal staat DRR steeds meer in de belangstelling, ook als methode om de bevolking te wapenen tegen klimaatverandering. Concrete ervaringen en lessen als bewijs voor de waarde van DRR zijn echter nog dun gezaaid. Het is daarom van belang dat Cordaid de geleerde lessen en praktijkervaringen documenteert en deelt met anderen. Eind 2011 is hiervoor in de Hoorn van Afrika een onderzoek gestart in samenwerking met CDI (*Centre for Development Innovation*) van de Wageningen Universiteit (zie ook onder Leren en kennisontwikkeling).

### Strategisch financieren

De gecommitteerde middelen (€ 7,9 mln) waren afkomstig van MFS-subsidiegelden (€ 3,7 mln), de Europese Unie (€ 1,9 mln), het fonds Mensen in Nood (€ 1,3 mln) en de Postcodeloterij (€ 1,0 mln).

Het doel van een versterkte weerbaarheid van gemeenschappen omvat meerdere aspecten: het maken van risicoanalyses met de bijbehorende *assessments* van de capaciteiten, voorlichting en training van de bevolking t.a.v. DRR, opstellen van rampenplannen, vorming van lokale DRR-comités, uitvoering van projecten (waarschuwingssystemen, opvang regenwater, herbebossing, terrasserings, dijkaanleg, noodonderkomens e.d.), afstemming met de (lokale) overheid, lobby voor concrete

hulp van overheidswege, en netwerkopbouw voor kennisuitwisseling en gezamenlijke beleidsbeïnvloeding. In 2011 droeg Cordaid bij aan de weerbaarheid van ruim 650 gemeenschappen met rond de 900.000 inwoners.

### Zambia

Tussen 1991 en 2008 kende Zambia vier grote droogtes en twee overstromingen; elke ramp trof minimaal één miljoen mensen. De *Keepers Zambia Foundation* (KZF) richt zich op de armste en meest rampgevoelige provincies. Doelgroep van het project zijn 13 gemeenschappen (9.000 inwoners). Naast de *District Disaster Management Committees* zijn ook het ministerie van Landbouw en Veeteelt en het departement van Bosbouw betrokken bij de implementatie. De activiteiten bestaan uit training, opstellen van rampenplannen, uitvoering van vier projecten (bosaanleg, winterlandbouw, uitdiepen van rivierbeddingen, verbetering van de afwatering van irrigatiekanalen), versterking van de capaciteit van de betrokken overheidsdiensten, versterking van de samenwerking tussen overheid, KZF en bevolking, en ten slotte lobby bij de overheid voor de oprichting van een meteorologische afdeling.

### Oeganda

Cordaid hanteert een contextspecifieke benadering, elke situatie kent immers haar eigen samenstel van factoren. Na 20 jaar strijd tussen de Oegandese overheid en het Verzetleger van de Heer ontstond er na onderhandelingen een relatieve vrede in Noord-Oeganda. De meeste ontheemden keerden terug en een proces van wederopbouw werd gestart. TPO-Uganda voerde daarbij met steun van Cordaid een programma uit voor psychische gezond-

## Veldbezoek van lid van het Europe Parlement

Cordaid nodigde Thijs Berman (PvdA) uit voor een bezoek aan het door droogte geplaagde noordwesten van Kenia – dhr. Berman deed dat op eigen kosten. Cordaid vertrouwde erop dat Berman's bevindingen zouden doorklinken in Brussel, en dat gebeurde ook. Op 13 juli werd in de Commissie Ontwikkelingssamenwerking gestemd over een initiatiefrapport: *EU policy framework to assist developing countries in addressing food security challenges*. Dhr. Berman had daarvoor een amendement ingediend dat is aangenomen: *6a. (new) Calls on the Commission to take into account the role of arid and semi-arid land (ASAL), with a special focus on live stock since the largest supply of meat for the more urbanised areas is provided by the ASAL regions.*

heidszorg en traumaverwerking. Uit een evaluatie (2008-2010) bleek de noodzaak van een vervolg voor o.m. het vergroten van de bestaanszekerheid van 8.000 kwetsbare huishoudens en het opstellen/uitvoeren van DRR-plannen ten behoeve van 16 gemeenschappen.

### India

In het gebied in Tamil Nadu waar *Rural Uplift Centre* (RUC) werkt, is het al 10 jaar te droog; 80% van de bevolking heeft daardoor te kampen met mislukte oogsten, verlies van vee, waterschaarste en voedseltekorten. De afgelopen jaren is 20% van de bevolking al weggetrokken, vooral naar Mumbai. Doelgebied van het project zijn 12 gemeen-

schappen. Twintig leiders worden getraind ten aanzien van DRR; zij kunnen een risicoanalyse uitvoeren en op basis daarvan plannen ontwikkelen. In elk dorp wordt een rampencomité gevormd met tien in DRR geschoolde leden. De dorpelingen weten voortaan wat ze moeten doen vóór, tijdens en ná een droogteperiode. Ook zijn in alle dorpen werkgroepen opgezet en getraind ten aanzien van voedselzekerheid, drinkwater, distributie van hulp en inkomensverbetering. Ook lobbyt de bevolking voor haar rechten krachtens de *National Disaster Management Act 2005*, zoals een veilige drinkwatervoorziening, het uitbaggeren van rivieren/sloten, en hulpgoederen bij een ramp.

#### Bangladesh

Rampen en klimaatveranderingen houden geen halt bij nationale grenzen. De Himalaya-regio maakt dat duidelijk. Heftige regenval of de bouw van dammen in de Himalaya kunnen ver stroomafwaarts van de grote rivieren grote gevolgen hebben. Cordaid werkt sinds 2008 samen met *Concern Universal Bangladesh* aan rampenpreventie. Het project is inhoudelijk en geografisch breed van opzet. Zo worden 77 maatschappelijke organisaties in Bangladesh (50), India (10), Nepal (5), Bhutan (5) en China (5) getraind op het gebied van rampenpreventie/klimaatadaptatie; op hun beurt geven zij voorlichting en training aan 45.000 dorpelingen. Concrete maatregelen worden getroffen, zoals het uitrusten van reddingsteams, evacuatiesystemen, en water- en sanitaire voorzieningen die ook tijdens overstromingen gebruikt kunnen worden. *Disaster Management Committees* (van de overheid) worden geactiveerd en getraind en betrokken bij de DRR-aanpak. De 77 organisaties voeren lobby op nationaal niveau voor een betere

samenwerking en voor toegang tot overheidsmiddelen. Ook gaan de (partner)netwerken in de vijf landen gezamenlijk lobby voeren voor een landenoverstijgende aanpak.

#### Capaciteitsversterking

##### India

In India worden de allerarmsten, Dalits en tribalen, doorgaans het meest getroffen door droogte of overstromingen, omdat zij in rampgevoelige gebieden wonen én vaak worden uitgesloten van de noodhulpverlening. Na overstromingen in Bihar in 2008 heeft *Dalit Watch Bihar* gevallen van uitsluiting en discriminatie onderzocht en de uitkomsten gebruikt voor lobbydoeleinden. Op basis daarvan heeft de overheid (beperkte) maatregelen genomen om de situatie te verbeteren. In 2009 werd *National Dalit Watch* (NDW) opgericht om de werkwijze in Bihar nationaal te introduceren. NDW heeft al diverse monitoringsrapporten uitgebracht en consultaties en workshops georganiseerd; de organisatie werkt intussen samen met o.m. de Indiase overheid, UNDP, ECHO, en (I)NGO's om uitsluiting en discriminatie in noodhulpprogramma's te voorkomen. Onderhavig project beoogt versterking van leden van het NDW-netwerk (Karnataka, Andhra Pradesh, Assam, Orissa) m.b.t. rampenpreventie, insluiting in hulpprogramma's en ontwikkeling van lokale rampenplannen; daarnaast wordt bij o.m. de overheid, UNDP en EU/ECHO gelobbyd voor integratie van DRR in hun noodhulpprogramma's.

##### El Salvador

Bij capaciteitsversterking streeft Cordaid zoveel mogelijk naar de inzet van lokaal beschikbare expertise; waar deze niet bestaat of nog van onvoldoende kwaliteit is, worden trajecten opgezet om hierin te voorzien. Voor de Midden-Amerikaanse regio fungeert ASPRODE (*Asesoría a Programas y Proyectos de Desarrollo*) als dé DRR-specialist; zij bestaat momenteel uit twaalf trainers van diverse partnerorganisaties, die al veel ervaring hebben opgebouwd t.a.v. (dreigende) rampsituaties. Cordaid financiert de verdere professionalisering en verzelfstandiging van de trainerspool van ASPRODE door te investeren in een business plan (marktanalyse, marketingstrategie, administratie, infrastructuur e.d.).

#### Kennisontwikkeling

##### Hoorn van Afrika

Om meer inzicht te verwerven in de effecten van haar DRR-programma in de afgelopen acht jaar heeft Cordaid eind 2011 in Kenia en Ethiopië een studie uitgezet; de uitvoering berust bij het CDI (*Centre for Development Innovation*) van de Wageningen Universiteit; twee onderzoekers uit Kenia en Ethiopië maken deel uit van het team. Ook vijf partnerorganisaties worden bij het onderzoek betrokken. De uitkomsten worden gepresenteerd en besproken tijdens een workshop met alle relevante stakeholders. Het onderzoeksrapport wordt door Cordaid gebruikt voor eventuele aanpassingen van beleidsmatige en strategische aard en voor lobby/advocacy bij donoren en overheden. Een wetenschappelijk artikel over het onderzoek staat gepland.



### El Salvador

Volgens de klimaatrap van Kopenhagen behoort El Salvador tot de tien meest kwetsbare landen; ontbossing en erosie vinden in snel tempo plaats en de (chemische) vervuiling van water en bodem door landbouwgif en afvallozingen is extreem omvangrijk. Het project betreft de introductie/test van een methode om de bodem en het grondwater te

‘ontgiften’ door middel van micro-organismen. 35 boeren-gezinnen hebben proefvelden van ca. 700 m<sup>2</sup> ter beschikking gesteld. Op een regionaal forum worden de resultaten gepresenteerd en gedeeld. Het proces wordt vastgelegd met video en foto’s.

Het doel is uiteraard om bij bewezen effectiviteit de nieuwe kennis op grotere schaal toe te passen.

### Lobby en advocacy

Cordaid benut elke mogelijkheid om haar methodiek van DRR als antwoord op dreigende rampsituaties en klimaatveranderingen onder de aandacht te brengen van nationale en internationale beleidsmakers. Daarvoor kan intussen worden beschikt over ettelijke studies, evaluaties en leerdocumenten.

Cordaid heeft als enige Nederlandse NGO een workshop georganiseerd tijdens het *World Bank CSO Forum* in september 2011. Doel van de workshop was om de bijdrage van lokale gemeenschappen in DRR nader te belichten. Tijdens de workshop deelden Cordaid-partners uit Ethiopië, Bangladesh, Indonesië en Honduras hun ervaringen. Cordaid deed aanbevelingen hoe de Wereldbank met lokale overheden en NGO’s kan samenwerken om gemeenschappen te betrekken bij het voorkomen of beperken van rampen. Samenwerken met lokale gemeenschappen bij rampenpreventie is voor de Wereldbank inmiddels een speerpunt.

Van 9 tot 13 mei vond het derde *UN Global Platform for DRR* plaats in Genève. Cordaid was aanwezig met de alliantie *Partners for Resilience*, die een goed bezocht side event organiseerde. Daarnaast werd een van de door Cordaid in samenwerking met ECHO gepubliceerde documenten over *best practices in drought cycle management* gedistribueerd. *Partners for Resilience* was verder medeorganisator van een leerbijeenkomst, waarop o.a. Cordaid’s DRR-adviseur het woord voerde.

## Ervaringen uit de Hoorn van Afrika met Disaster Risk Reduction

Midden 2011 brachten Cordaid en IIRR (*International Institute of Rural Reconstruction*) met financiële steun van ECHO een publicatie uit over de ervaringen van partners in Ethiopië, Kenia en Oeganda met de bestrijding van droogte, overstromingen en conflicten. Het boek bundelt vijftien succesvol gebleken projecten van/voor een doelgroep van rond de 60.000 mensen, en heeft als primair doel om andere gemeenschappen en organisaties te laten delen in deze ervaringen en te inspireren.

De resultaten van de DRR-aanpak heeft ook overheden overtuigd (en eerder al donoren als ECHO): de Keniaanse overheid heeft het als strategie voor (semi-) aride districten overgenomen; in Noord-Oeganda hebben *District Disaster Management Committees* hun koers bijgesteld; in Ethiopië, Dire Dawa, heeft het stadsbestuur het project ter beteugeling van overstromingen (zie jaarverslag 2009, pagina 57) toegepast in andere gemeenschappen. De maatregelen omvatten o.m. herstel van communale weidegrond door deze van ‘vijandige’ vegetatie te

ontdoen, nieuw gras te planten, te omheinen en adequaat te beheren; herbebossing en terrasaanleg; introductie van kamelen (die drie weken zonder water kunnen, dan ook nog minimaal 5 liter melk per dag geven, kunnen leven van struiken en onkruid, en 60 liter drinkwater over grote afstanden kunnen vervoeren); zogeheten bio-zandfilters om vervuild oppervlaktewater te zuiveren (en die de aandacht van andere dorpen hebben getrokken, tot 150 km verderop); regenwateropvang via van zinkplaten voorziene daken en opslagtanks met een capaciteit van 5.000 liter; sport- activiteiten om tribale tegenstellingen te overbruggen; of wegaanleg zodat voorheen geïsoleerde gemeenschappen sneller door de autoriteiten (politie, leger) te hulp kunnen worden geschoten bij een (dreigend) conflict.

Tijdens de voorjaarsmeeting van de Wereldbank vond de publicatie gretig aftrek onder de aanwezigen. Cordaid stelt de publicatie beschikbaar binnen haar netwerken en presenteert deze ook bij workshops en conferenties.

In 2011 deed een aantal Cordaid-partners mee aan het internationale onderzoek van het *Global CSO Network on Disaster Reduction* (GNDR) naar de praktijk rond DRR op lokaal niveau; Cordaid heeft dit onderzoek medegefinancierd. De conclusies van het onderzoek zijn door GNDR gepresenteerd op de conferentie in Genève; een belangrijke conclusie was dat er in 2011 vergeleken met 2009 wel meer nationaal DRR-beleid is in ontwikkelingslanden, maar dat dit nog niet heeft geleid tot DRR-programma's vanuit de overheid voor gemeenschappen met een hoog risicoprofiel.

In Ethiopië was *Disaster Risk Reduction*-dag (12 oktober) een groots evenement. Cordaid was erbij en deelde haar

## Videofilms als lobbyinstrument

*Look Through My Lens* (Mira Mi Lente) is de weerslag van een pilotproject in Midden-Amerika, dat innovatieve toepassingen zocht om video in te zetten bij programma's van *Disaster Risk Reduction*. De publicatie is in de vorm van *lessons learned* en geeft een beeld van de kracht van videofilms die zijn geproduceerd door gemeenschappen zelf. De vele *case histories* betreffen verhalen van de lokale bevolking: kinderen die succes boeken in hun strijd voor het behoud van het mangrovebos, vrouwen die het belang van schoon water filmen en zo mannen betrekken bij de schoonmaak van waterbronnen, jongeren die actie voeren voor herbebossing en het terugdringen van bestrijdingsmiddelen in de landbouw, en gemeenschappen die een overstroming filmen en de beelden aan lokale autoriteiten laten zien.

kennis en ervaringen. Het Ethiopische ministerie van Landbouw en de Wereldbank waren present. DRR draait in de Hoorn van Afrika vooral om cyclisch terugkerende droogtes. Kernvragen daarbij zijn: hoe kan een droogteperiode tijdig gesignaleerd worden, welke maatregelen moeten genomen worden, wat te doen als de ramp toeslaat, hoe kan de gemeenschap weer worden opgebouwd als het vee is gestorven en de mannen intussen op zoek zijn gegaan naar ander werk?

### Resultaten

- De gerealiseerde wateropslagfaciliteiten leidden in een vijftal Keniaanse districten tot een extra beschikbaarheid van water gedurende drie maanden voor 66.000 mensen en 70.000 stuks vee. De toestroom van migranten uit Ethiopië/Noord-Kenia in het district Isiolo dreigde uit te lopen op conflicten, maar de eerder opgestelde vredesplannen werden tijdig in werking gesteld, zodat conflicten over waterbronnen en graaslanden uitbleven.
- De gemeenschap Hodod Samaro in Ethiopië verwierf door eigen inzet en met amper externe steun 1.600 ha extra graasland, voldoende om tijdens de droogte 6.500 stuks vee twee maanden in leven te houden.
- In Mandera West in Kenia bewezen drie ondergrondse watertanks voor de opslag van regenwater goede diensten: met een gezamenlijke capaciteit van bijna 2,5 miljoen liter werden tijdens de droogte 10.000 mensen van veilig drinkwater voorzien. Waar de afstand tot waterbronnen eerst 30 km was, is deze nu nog maar 2 km.
- In het regenseizoen werd het Karonga-district in Malawi

getroffen door overstromingen: landbouwgrond werd onbruikbaar, vee verdronk en de infrastructuur raakte beschadigd. Het door Cordaid ondersteunde DRR-programma van partner Cadecom heeft ervoor gezorgd dat veel huishoudens goed op deze ramp waren voorbereid: dorpelingen vluchtten tijdig naar hogere schuilplaatsen en er waren minder modderstromen door de aanplant van bomen langs de rivieren. Het project droeg er ook aan bij dat de organisatie/communicatie binnen de gemeenschappen werd versterkt; de lokale DRR-comités voerden o.m. projecten voor voedselzekerheid uit.

- INSIST (*Indonesian Society for Social Transformation*) hield eind oktober een workshop voor overheidsfunctionarissen en lokale gemeenschappen en NGO's over DRR. De positieve reacties en vooral de voornemens om DRR in vijf nieuwe districten te gaan implementeren, zijn het bewijs van de succesvolle lobby van INSIST. Sinds 2007 steunt Cordaid INSIST. Het begon met het versterken van de capaciteit bij INSIST zelf en vervolgens het uitrollen van DRR naar gemeenschappen. Na deze fase kwam de focus meer te liggen op samenwerking met de overheid. Vanuit de workshop kwam ook de wens naar voren om een DRR-platform te creëren voor kennisuitwisseling en communicatie. INSIST heeft daarop haar website voorzien van een online platform voor documentatie/uitwisseling, en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden tussen NGO's, lokale overheden en gemeenschappen.

## B. Noodhulp

### Inleiding

Cordaid verleent noodhulp in gebieden die getroffen zijn door rampen als gevolg van natuurgeweld of conflict. De interventies zijn gericht op basisbehoeften (onderdak, water/sanitatie, basisgezondheidszorg, en bestaansbronnen/livelihood) met daarbij speciale aandacht voor vrouwen en kwetsbare groepen. Cordaid verleent hulp via partnerorganisaties en internationale netwerken (zoals Caritas Internationalis) of met projecten in eigen beheer (als de aanwezige lokale capaciteit niet, of tijdelijk niet, toereikend is).

In het verslagjaar kwam naast de acute humanitaire hulp ook de *emergency preparedness* in beeld; er werd daarmee gestart in Haïti, Soedan en Indonesië.

In het verslagjaar werd de hulpverlening voortgezet in Haïti en Pakistan. Een nieuwe grote ramp diende zich aan in de Hoorn van Afrika (Somalië, Ethiopië, Kenia). Deze vijf landen tekenden voor ruim 90% van de committeringen. In bescheiden mate werd nog bijgedragen aan rampen, veelal overstromingen, in een tiental landen (zie het overzicht verderop).

### Samenwerking

Cordaid maakt deel uit van de **Samenwerkende Hulp Organisaties** (SHO) voor de gezamenlijke fondswerving (giro 555) en evaluatie van noodhulpprogramma's. In het verslagjaar waren drie SHO-acties in uitvoering (Haïti, Pakistan en de Hoorn van Afrika).

Cordaid werkt samen met het internationale netwerk van **Caritas**. Via *Emergency Appeals*, die worden gecoördineerd

### A Tale of Two Rivers

Onder deze naam bracht partner Kalvi Kendra (India) een publicatie uit over de strijd van tien arme dorpen tegen de regelmatige overstroming van hun woongebied. In 2007 startte Kalvi Kendra samen met Cordaid met rampenpreventie. Op natuurlijke wijze namen de vrouwen daarbij het voortouw; zij deden de mapping van de risico's, voerden lobby naar de lokale overheid, en hadden oog voor kwetsbare categorieën als weduwen, ouderen en Dalits.

De (tussentijdse) resultaten van deze welbewuste dorpen mogen er zijn:

- 300 stenen woningen vervangen de lemen onderkoms; wegen, duikers, bruggen en damwanden reguleren het water (waarvoor de overheid dankzij de gevoerde lobby € 62.800 fourneerde);
- eerste-hulpkits, reddingsteams, reddingsvloten en vijf *rescue shelters* zijn aanwezig; 500 vrouwen en kinderen hebben leren zwemmen; met luidsprekers kan de bevolking tijdig worden gewaarschuwd;

- waar nodig wordt overgestapt op meer waterresistente rijstvariëteiten, suikerriet of cassave; 10.000 bomen zijn geplant; de waterpompen staan op een verhoging zodat besmetting wordt voorkomen;
- (oogst)verzekeringen zijn afgesloten voor 5.700 dorpelingen;
- 600 leden van zelfhulpgroepen zijn getraind in productieve activiteiten; 136 groepen spaarden in drie jaar € 160.000 en leenden voor € 320.000 (via kortlopend krediet), 23 groepen kregen een *revolving fund* van de overheid van € 20.000 en 29 groepen verwierven bancair krediet ter waarde van € 109.000. De publicatie beschrijft ook overtuigend de complementariteit van de Cordaid-programma's *Disaster Risk Production*, microkrediet en sociaal welzijn (*social protection*).

door Caritas Internationalis in Rome, komen bijdragen beschikbaar voor Cordaid ten behoeve van haar noodhulpacties; omgekeerd stelt Cordaid middelen beschikbaar voor de noodhulp van collega-organisaties. Met de Angelsaksische Caritasleden (CAFOD, SCIAF en Trocaire) wordt een consortium voor de noodhulpverlening voorbereid. Cordaid speelt een rol in de *Humanitarian Advisory Committee* van Caritas Internationalis ter verbetering van de noodhulp. Ook nemen Caritasorganisaties deel aan Cordaid-trajecten voor capaciteitsversterking m.b.t. *Disaster Risk Reduction*. Caritasorganisaties zijn ook belangrijk voor de lobby m.b.t. DRR en klimaatadaptatie, met name op districts/bisdomniveau en in een aantal landen ook op nationaal niveau.

De samenwerking met de Nederlandse *Group 5 Consulting Engineers BV* rond de tijdelijke/permanente huisvesting voor slachtoffers van rampen werd voortgezet. Group 5 zorgt voor technische ondersteuning, neemt deelevaluaties en linking & learningactiviteiten en draagt bij aan Cordaid's capaciteitsverbetering op het gebied van shelter.

### Geleerde lessen

Eind 2010 werd in een interne notitie vastgesteld dat de noodhulpverlening aan slagvaardigheid moet winnen. Een van de instrumenten daarvoor is *repositioning*, d.w.z. het aanleggen van voorraden noodhulpkits op strategische plaatsen in de wereld, zodat bij een ramp snel kan worden voorzien in de eerste behoeften. In 2011 werd onderzoek verricht naar (drie) geschikte lokaties en de samenstelling van de pakketten.

In onder andere Zimbabwe (zie onder Resultaten) zijn met

het oog op herstel van de zelfredzaamheid van de doelgroep positieve ervaringen opgedaan met 'cash & commodity vouchers', waarbij individueel bij lokale ondernemers (landbouw)inputs kunnen worden aangeschaft. 'Cash for work' kan weer worden ingezet bij het opruimen van het puin en herstel van de infrastructuur. Cordaid gaat deze strategieën verder ontwikkelen, waarbij ook wordt gedacht aan het vervangen van hulpgoederen door geld of waardebonnen.

### Strategisch financieren

De committeringen bedroegen € 21,0 mln en waren afkomstig van het eigen fonds Mensen in nood (€ 3,3 mln), de Postcodeloterij (€ 1,1 mln), en meerdere SHO-acties (€ 16,6 mln).

Met haar committeringen bereikte Cordaid in totaal circa 880.000 mensen. Gezien de hulpverlening naar aanleiding van de droogte in de Hoorn van Afrika wekt het geen verbazing dat de watervoorziening prioriteit had (850.000 personen). Ook de medische zorg (474.000) en voedseldistributie (430.000) waren binnen de wereldwijde noodhulp belangrijk. Dat het vizier ook werd gericht op behoud/herstel van het economische bestaan blijkt uit de omvang (468.000) van de doelgroep van voornamelijk veehouders en boeren. Kleinere doelgroepen waren er voor non-food items (90.000), hygiënekits (155.000), en tijdelijke/permanente huisvesting (35.000).

Haïti (€ 9,7 mln), Pakistan (€ 5,3 mln), Kenia (€ 2,7 mln) en Ethiopië (€ 2,3) gaven de toon aan.

### Kerngegevens

- Het programma was actief in Afrika (5 landen), Azië (7) en Latijns-Amerika (3)
- In 2011 werd voor een som van € 21,0 miljoen geëncmitteerd
- Waarmee 880.000 mensen werden bereikt

### Hoorn van Afrika

De droogte trof rond de tien miljoen mensen. Veehouders trokken met hun kudde naar de laatste waterbronnen en graasgebieden, en vrouwen en kinderen gingen op zoek naar hulp. Cordaid zette een breed programma op. Aan kwetsbare groepen werden water- en voedselcoupons verstrekt; moeders, kinderen en ouderen werden gecontroleerd op ondervoeding en mobiele medische teams werden ingezet. Tijdig werden maatregelen getroffen als *de-stocking* (verkoop van dieren wanneer de prijzen nog acceptabel zijn) en noodslacht, waarbij het vlees werd opgekocht en beschikbaar gesteld aan de meest kwetsbare groepen. Met veterinaire zorg werd een deel van het vee als toekomstig fokmateriaal in leven gehouden; er vond distributie plaats van bijvoeding (hooi). Waterpompen werden gerepareerd en waterreservoirs onderhouden en gedesinfecteerd; transportbedrijven vervoerden water naar scholen en ziekenhuizen.



De regen kwam inderdaad, maar daarmee waren de problemen niet gelijk van de baan. In november deed een Cordaid-medewerker tijdens zijn bezoek aan Kenia en Ethiopië verslag van de situatie.

*'Door de veehouders wordt de regen met open armen ontvangen, al is hun vee daarmee niet direct op krachten voor het geven van melk; dit betekent dat voedselhulp nog nodig is. In sommige gebieden viel echter weinig regen, zodat tot noodslacht moest worden overgegaan. Veel pastoralisten hebben door de droogte hun veestapel (groten)deels verloren. In de meeste gemeenschappen bestaat de traditionele solidariteit nog; degenen die het zich kunnen veroorloven staan dieren af om een buurman te helpen. Maar er vindt ook veeroof plaats. De partners van Cordaid zijn zich hiervan bewust en brengen daarom verschillende partijen bij elkaar om te voorkomen dat veeroof wordt toegepast.*

*De terugkeer van de regen betekent voor de boeren dat de akkers weer klaargemaakt kunnen worden. Veel boeren hebben hun zaaigoed verloren tijdens de droogte; zij worden door Cordaid's partners geholpen met maïs- en sorghumzaad. Tot aan de oogst dienen zij nog ondersteund te worden met voedsel (via cash-for-work: de aanleg van bijv. vijvers en wateropslag tanks). In de dorpen waar Cordaid al tanks had geïnstalleerd, was de bevolking in staat een droogteperiode van twee, drie maanden te overbruggen.'*

De dorpelingen bevestigden het: het werk dat Cordaid en haar partners de afgelopen jaren heeft verzet om de weerbaarheid t.a.v. droogte te vergroten, heeft bijgedragen aan hun overleving.

In **Somalië** werden de gevolgen van de droogte vergroot door de anarchie en de aanwezigheid van islamitische

## Twee slachtoffers van de droogte

Kabele Golicha Guyo (weduwe, 5 kinderen): 'Ik heb nooit eerder zo'n langdurige droogte meegemaakt. Al mijn koeien en kalveren zijn dood. Van de regering krijg ik om de drie maanden 50 kilo graan en wat extra voedsel, maar daar redden we het niet mee. Gelukkig heb ik voor het te laat was een koe kunnen verkopen aan ACORD (een lokale partner van Cordaid). Die heeft het dier geslacht en het vlees verdeeld. Van het geld dat ik voor de koe kreeg, heb ik maïs gekocht. Zo hebben we het overleefd.'

Roba Macha Nura (40 jaar, getrouwd, 4 kinderen): 'Van de twintig runderen die we hadden zijn er nog maar drie in leven. Door het gebrek aan water en gras is het moeilijk om hen in leven te houden. Ik heb meegedaan aan het cash-for-work van Cordaid, waarbij ik in ruil voor voedselbonnen of geld waterputten heb uitgegraven en heb meegeholpen om doornstruiken te verwijderen zodat het gras kan groeien wanneer er weer regen valt.'

extremisten. Omdat Cordaid in Somalië niet beschikt over een partnernetwerk, werd contact gezocht met collega-organisaties die wel in de getroffen gebieden werkzaam zijn, zoals CARE Somalia en Caritas Duitsland. Ook werd gebruik gemaakt van Nederlandse migrantenorganisaties, die via directe contacten in staat waren tot noodhulp; Cordaid werkte samen met de Federatie van Somalische Associaties Nederland, het Migrant Consortium, en vier kleine stichtingen, die allemaal ook financieel bijdroegen aan de hulpverlening van in totaal € 1,7 mln.

In **Kenia** werd bijna € 3,5 mln besteed aan de door 10 organisaties (waaronder Cordaid zelf) uitgevoerde noodhulp. Drinkwatervoorzieningen werden veiliggesteld, (aanvullend) voedsel werd verstrekt en bijna 100.000 boeren/veehouders ontvingen zaaigoed, veevoer en veterinaire zorg.

De noodhulp in **Ethiopië** werd gesteund met € 2,3 mln voor drinkwater, (aanvullende) voedselhulp en steun bij de wederopbouw van het economisch leven door distributie van veevoer en herstel van graslanden (30.000 boeren/veehouders).

## Haïti

Eén jaar na de aardbevingsramp was de hulp nog vooral gericht op de eerste levensbehoeften. Door de cholera-uitbraak, tropische stormen en politieke besluiteloosheid kwam de wederopbouw nauwelijks van de grond. In SHO-verband werd daarom besloten om de noodhulpfase te verlengen tot juli 2011. Voor de daaropvolgende wederopbouw wordt een periode van 3 tot 5 jaar uitgetrokken. Een partnerconsultatie leidde ertoe dat de inzet geografisch werd geconcentreerd in drie districten: in de rurale districten Centre en Nord-Est staat de landbouw centraal; Cordaid werkt hier met vier ervaren partners. In de stedelijke sector (Port-au-Prince, Carrefour, Leogane) wordt met vier partners en het eigen veldkantoor gewerkt aan wijkverbetering, huisvesting, basisgezondheidszorg en bestrijding van (huiselijk) geweld.

Met € 9,7 mln ontving Haïti de grootste bijdrage. Een klein deel was bestemd voor bestrijding van de cholera-epidemie. De wederopbouw kwam in de loop van het jaar prominenter in beeld. Zo werd de woningbouw uitgebreid met een programma van *Habitat for Humanity Netherlands*.

Het huisvestingsprogramma besteedde ook aandacht aan de afwatering, watervoorziening, sanitatie, woon- en landrechten, en training van de bevolking t.a.v. rampenpreventie. De programma's voor basisgezondheidszorg en psychosociale hulp werden versterkt met de levering van basismedicijnen via o.m. ziekenhuizen en op het franchiseconcept gebaseerde lokale 'zorgwinkeltjes'. De traumazorg kreeg een impuls door de opleiding van 14 artsen.

### Pakistan

In 2010 ontving Cordaid uit de SHO-actie voor slachtoffers van de overstromingen € 4,9 mln. Het grootste deel daarvan werd in datzelfde jaar besteed aan onderdak, medische zorg, voedsel en water- en sanitaire voorzieningen. In 2011 bleef Cordaid hulp bieden met eigen financiële middelen en bijdragen van UNICEF en de WHO. Mensen werden aan onderdak geholpen, latrines gebouwd en watersystemen hersteld. Overheidsklinieken werden ondersteund met personeel, uitrusting en medicijnen; mobiele medische teams werden ingezet voor de afgelegen gebieden.

In 2011 deden zich overstromingen voor in de Provincie Sindh: 1,8 miljoen mensen moesten hun huis verlaten. Deze keer verleende Cordaid hulp via haar Ierse zusterorganisatie Trocaire, dat zich in de eerste fase richtte op de distributie van voedsel en hygiënekits.

### Capaciteitsversterking

*Disaster preparedness and response* past in het streven van Cordaid en partners om beter voorbereid te zijn op rampen. De capaciteitsopbouw hiervoor kwam in het verslagjaar goed van de grond: 34 partners waren/zijn betrokken bij trainingstrajecten.

### Haïti

Tijdens een partnerconsultatie (juni) werd door Cordaid een introductie verzorgd ten aanzien van *Disaster Risk Reduction* (DRR). Cordaid stelde een DRR-deskundige aan op haar kantoor in Haïti voor de coördinatie en begeleiding, en organiseerde een training van partners aan de hand van het door IIRR (*International Institute of Rural Reconstruction*) met steun van Cordaid in 2007 uitgebrachte trainingshandboek *Building Resilient Communities – a training manual on disaster risk reduction*.

**Indonesië** In 2007 startte Cordaid een programma om de risico's op rampen te verminderen en de weerbaarheid te vergroten. Het programma verloopt succesvol en wordt nu aangevuld met versterking ten aanzien van de noodhulpverlening. Karina is de nog jonge nationale Caritasorganisatie en vervult een faciliterende en capaciteitsversterkende rol voor de 37 diocesen. Verschillende Caritas-donororganisaties dragen bij aan een capaciteitsopbouwprogramma voor 2011-2012. Een groep Caritas-donoren begeleidt Karina bij haar strategische ontwikkeling; daarnaast is een werkgroep DRR en Noodhulp opgericht met Cordaid als een van de leden. Zusterorganisaties *Catholic Relief Services* en Caritas Italië zijn belast met de capaciteitsopbouw van Karina en de betrokken diocesen. Het traject moet resulteren in o.a. een versterkt netwerk en bisdommen die getraind zijn in DRR en noodhulp.

### Kennisontwikkeling

Om de tijdigheid en effectiviteit van noodhulp na een ramp te versterken is een pilot gestart in Indonesië, Haïti en Zuid-Soedan, waarin kennis wordt opgedaan over hoe Cordaid

samen met partners zich beter kan voorbereiden op rampen. Voor 25 landen zijn risicoanalyses uitgevoerd die de basis zijn voor plannen op het niveau van Cordaid en de partners.

Een tweede kennisthema betreft huisvesting na rampen, waarmee Cordaid al veel ervaring heeft opgedaan. Cordaid wil extra investeren in een doelgerichte aanpak en heeft daarvoor als eerste stap de eigen documentatie over huisvesting ontsloten en gesystematiseerd. Verder zoekt Cordaid meer samenwerking met partners met specifieke kennis en capaciteiten ten aanzien van huisvesting om zo effectiever te kunnen opereren.

## Capaciteitversterking binnen het Caritas netwerk

Cordaid rondde eind oktober haar samenwerking met Caritas Tsjechië af. Doel was de expertise over klimaatverandering te vergroten bij deze collega-organisatie. Cordaid en Caritas Tsjechië werken al jaren samen; meest recent was de versterking van de noodhulp en DRR-capaciteit van Caritas Tsjechië. Ook ondersteunt Cordaid haar collega in onder meer Indonesië. Eén van Cordaid's trainingen ging over het organiseren van mediacampagnes voor het vergroten van bewustzijn over klimaatverandering onder de Tsjechische bevolking. Bij de training hoorde een handleiding, die verder ook werd gedeeld met Caritas Europa, Caritas Internationalis en belangrijke lidorganisaties.

### **Lobby en advocacy**

In 2011 is het Nederlands Humanitair Platform opgericht, met Cordaid als lid. Het Platform is richting het ministerie opgetreden als woordvoerder van de sector bij gesprekken over het nieuwe beleidskader Humanitaire Hulp. Ook naar de Tweede Kamer en de EU treedt het Platform op als pleitbezorger.

### **Maatschappelijke betrokkenheid**

#### **Haiti**

In het kader van de samenwerking met de TU Delft ging in september een tiental studenten naar Port-au-Prince om een *risk assessment* uit te voeren voor het shelterprogramma; de kosten hiervan werden gedeeld door Cordaid en TU Delft. De uitkomsten komen in de eerste helft van 2012 beschikbaar.

Cordaid, Lions Nederland en de Stichting Vrienden van Haïti ondertekenden op 14 december een samenwerkingsovereenkomst voor de herbouw van een kindertehuis. Lions Nederland heeft een bedrag van € 163.000 bijeengebracht, wat door Cordaid wordt aangevuld met € 100.000. Het project heeft ook oog voor verbetering van de zorg voor kinderen.

Haïti kwam tweemaal uitgebreid in beeld bij het Nederlandse publiek. In mei maakte de NOS een schets van de SHO-hulpverlening, waarbij Cordaid's huizenbouwprogramma ruimschoots aan bod kwam. Hoewel de filmploeg onaangenaam verrast was over de weinig rooskleurige toestand in het land, was zij ook onder de indruk van het SHO-werk gezien de zware omstandigheden.

Voor de campagne in november van Cordaid/Nationale Postcode Loterij (NPL) maakte een filmploeg opnames voor het tv-programma 'Kanjers van Goud' van de NPL. In de uitzending stonden Michiel Mollen, architect voor Cordaid in Haïti, en het woningbouwprogramma centraal.

Sam's Kledingactie is één van de grootste kledinginzamelaars in Nederland. Met behulp van een groot vrijwilligersnetwerk en (non-)profit organisaties wordt kleding/schoeisel ingezameld. De opbrengst van de verkochte kleding gaat naar de noodhulp- en wederopbouwprojecten van Cordaid Mensen in Nood.

## Overstromingen in Orissa

In september werd Orissa getroffen door overstromingen, die werden veroorzaakt door zware regenval in stroom-opwaartse gebieden. Cordaid stelde Caritas India en NedCoast in staat om hulp te verlenen in dorpen met een grote rampgevoeligheid en armoede en een beperkte capaciteit om een ramp het hoofd te bieden. Bijna 80% van de dorpingen leeft beneden de armoedegrens, 60% behoort tot de Dalit (kasteloze) gemeenschap.

Direct na de ramp heeft de overheid voedselpakketten verstrekt, maar deze bleken niet toereikend. Cordaid's partners hebben daarom aanvullende voedselpakketten uitgedeeld aan 5.000 gezinnen/kinderen. In een volgende fase ging de aandacht uit naar het verbeteren van de leefomstandigheden van 45.000 personen (herstel van de landbouw/veeteelt, infrastructuur, medische hulpverlening, watervoorziening, en training in rampenpreventie voor de bevolking en de lokale autoriteiten). De partners stemmen hun werk af met o.a. de overheid. Ook zien zij erop toe dat de hulp de allerarmsten bereikt en dat zij compensatie ontvangen van de overheid.



India: De lokale bevolking van Orissa probeert dijken te repareren na de overstroming.



## Resultaten

Land/partner	Doelgroep	Activiteiten
<b>Haïti</b> Cordaid met SOE, CPFO, CRS, Habitat for Humanity,	Slachtoffers van aardbeving 2010 en cholera- epidemie	Cholera-preventie en behandeling t.b.v. 94.000 mensen; verbetering psychosociale hulpverlening voor 21.000 mensen; bouw transitieshelters en rampresistente woningen (2.000 personen).
<b>Pakistan</b> Cordaid CRS Trocaire	2010: Slachtoffers overstromingen 2011: idem in provincie Sindh	2010: onderdak voor 14.000 mensen, bouw van 750 latrines. Herstel watervoorziening voor 63.000 mensen. Hygiënekits voor 42.000 mensen; 2011: distributie van voedsel (22.000 mensen) en hygiënekits (39.000). Watervoorziening t.b.v. 17.000 en medische zorg voor 4.000 personen.
<b>Hoorn van Afrika</b> Cordaid in eigen beheer en ruim 25 partners	Slachtoffers van droogte in Somalië, Ethiopië en Kenia	Watervoorziening (562.000 mensen), medische zorg (360.000), voedsel (270.000), bijdragen aan economisch herstel (250.000), bouw van 8.000 latrines en distributie van non-food items/hygiëne-kits (19.000 personen).
<b>India</b> Netcoast, Caritas India, WBVHA, SSDC, Pallishree	slachtoffers overstromingen	distributie van voedsel voor 69.000 en non-food items voor 52.000 mensen. Medische zorg voor 105.000 mensen; watervoorziening t.b.v. 70.000 personen. Bijdragen aan herstel levenswijze (34.000 mensen).
<b>Bangladesh</b> Caritas Bangladesh	Slachtoffers moesson-overstromingen	voedselpakketten en plastic zeil ten behoeve van 9.000 mensen.
<b>Soedan</b> Trocaire, CRS	Gewelddadigheden in grensgebied; algemene humanitaire hulp	Voedsel voor 2 maanden t.b.v. 6.000 vluchtelingen; distributie van 1.120 NFI-kits; Distributie NFI- en hygiënesets voor 7.500 mensen; versterking noodhulpcapaciteit van 9 lokale Caritasorganisaties
<b>Indonesië</b> Cordaid met Bina Swadaya, CRS en Karina	Slachtoffers van vulkaanuitbarsting; Landelijke capaciteitsopbouw	Herstel watervoorzieningen voor 10.000 en economische activiteiten voor 1.000 mensen; Training van 7 partners in emergency preparedness & response en versterking van de Caritasstructuur voor noodhulp op nationaal (Karina) en diocesaan niveau (22 diocesen).
<b>Overige noodhulp</b> (< € 0,1 mio per land) Cambodja, Colombia, Liberia, El Salvador, Filippijnen, Turkije	Overstromingen in Cambodja, Colombia en El Salvador; verkiezingsgeweld in Liberia; orkaan in de Filippijnen; aardbeving Turkije	Voedseldistributie (45.000 pers.), watervoorziening (16.000), onderdak (18.000), NFI-/hygiënekits (21.000) en zaaigoed (7.000 boeren).

### Noodhulpkantoor in Sri Lanka gesloten

In 2007 opende Cordaid een veldkantoor in Sri Lanka voor de noodhulp i.v.m. het oorlogsgeweld en de opvang van ontheemde en verdreven Tamils. Cordaid verstrekte op hoogtijdagen in meer dan 33 gaarkeukens voedsel aan ontheemde gezinnen. In ziekenhuizen werd gezorgd voor psychosociale en medische hulp. Cordaid versterkte de stem en positie van haar partners binnen een benarde context en bepleitte samen met lokale organisaties de terugkeer van ontheemde gezinnen bij lokale overheden. Ook werkte zij aan die terugkeer mee door zo'n duizend basiswoningen te bouwen, latrines aan te leggen, schoolgebouwen te renoveren, waterputten en dorpswegen aan te leggen en beroepstrainingen voor jongeren te organiseren. De Sri Lankaanse overheid heeft Cordaid voor haar inzet geprezen. Aan de noodopvang is nu een einde gekomen en daarom sloot Cordaid eind 2011 de deuren van haar kantoor.

### Evaluatie van Cordaid's humanitaire programma in Zimbabwe

Een doorwrochte evaluatie werd uitgevoerd van dit programma (november 2009-december 2010), dat was gericht op (peri-)urbane voedselzekerheid voor ca. 25.000 mensen; het werd gefinancierd door de EU en uitgevoerd door Cordaid in samenwerking met lokale (Caritas)organisaties. De evaluatie benadrukte de relevantie van het programma gezien de voedselschaarste en de doelgroep van vooral ouderen, vrouwen, kinderen en mensen met hiv/aids.

De belangrijkste conclusies:

*Food Vouchers were viewed as a highly relevant and appropriate food relief intervention. The FV could however have been more appropriate if it was launched during the most*

*food insecure months of July to October. implementation of the voucher system through local supermarket outlets was efficient.*

*Participants in the horticulture production were satisfied with the outcome. Training provided relevant skills, ownership of productive assets improved. Income from vegetable production increased from a baseline of USD 4 to USD 40 per month in the season of production.*

*Low Input Gardens (LIGs) were appropriately designed. The intended results and impact were achieved. The component could have yielded even better results if inputs were provided timely. The household food production was guaranteed all year round. The impact on household income was however low.*

### Een minder geslaagd project en een geleerde les

In Noord-Kenia werd vanwege een ernstige droogte noodhulp verleend, vooral voedsel en water. Bij de hulp werden voedselcouponnen met een bepaalde geldwaarde gebruikt, waarmee de bevolking in principe aan voldoende voedsel zou kunnen komen. Door de noodsituatie en de bijbehorende schaarste stegen echter de voedselprijzen, zodat met de couponnen niet meer genoeg voedsel kon worden aangeschaft. Cordaid heeft ervan geleerd om voedselcouponnen te gebruiken die een vaste hoeveelheid voedsel vertegenwoordigen.



Sri Lanka: Jonge vrouwen krijgen naailes om inkomsten te kunnen genereren.

### 4.3. Gezondheidszorg en welzijn

#### Inleiding

Het programma onderscheidt drie thema's:

Versterking van gezondheidssystemen (*system health strengthening*) focust op fragiele contexten. De inzet voor *Results Based Financing* kan hieronder worden geschaard, maar ook traumazorg, zorgverzekeringen, de personele problematiek en de betrokkenheid/inspraak van zorggebruikers.

Vrouwen en gezondheidszorg (*women's health*) richt zich op de seksuele en reproductieve rechten van vrouwen en meisjes met zelfbeschikking (informed decision-making), non-discriminatie, en een goede dienstverlening rond moeder en kind als uitgangspunten.

Gemeenschapzorg (*community care*) verenigt de voorheen gescheiden programma's voor mensen met hiv/aids en kwetsbare groepen met als doel erkenning van de waarde en rol van door lokale vrijwilligers verleende sociale en semi-medische zorg.

Gender is direct verweven met de focusthema's: genderongelijkheid wordt bestreden (er zijn sterke doelstellingen t.a.v. *Informed Decision Making*, d.w.z. het verschaffen van volledige en objectieve informatie over seksuele en reproductieve gezondheidszorg/rechten); aan de positie van vrijwillige zorgverleners (doorgaans vrouwen) wordt gericht aandacht geschonken; en binnen de inzet voor *social protection* zijn de problemen en behoeften van meisjes/vrouwen uitgangspunt.

Cordaid is actief in de MDG-/transitielanden Ethiopië, Oeganda, Malawi, Ghana, Bangladesh, India, Filippijnen en Kameroen.

En in de fragiele landen Afghanistan, DR Congo, Centraal Afrikaanse Republiek, Sierra Leone, Zimbabwe, Haïti, Zuid-Soedan, Burundi (zie hiervoor paragraaf 4.1.).

#### Samenwerking

*Binnen de Alliantie 'Samen voor verandering...':*

Wemos' kennis en lobby m.b.t. het internationale gezondheidszorgbeleid worden gekoppeld aan Cordaid's inzet in zuidelijke landen. Wemos biedt inzicht in de internationale ontwikkelingen en verschaft lobbykennis aan Cordaid en haar partners, terwijl Cordaid de lobby van Wemos steunt met onderzoeksgegevens, praktijkervaringen en de inbreng/deelname van partners.

Cordaid werkt samen met het Nederlandse rode kruis rond de thuiszorg van vooral mensen met hiv/aids (maar ook groepen als ouderen en mensen met een handicap) in zes landen met als doel versterking van de positie en capaciteiten van lokale vrijwilligers en groepen.

*Binnen de Alliantie Connect for Change:*

Cordaid vormt deze alliantie (C4C) samen met het *International Institute for Communication and Development*, *AKVO*, *Text to Change*, *ICCO* en *Edukans* met als doel integratie van ICT binnen de gezondheidszorg. Voor Cordaid betreft het drie landen (Ghana, Malawi, Oeganda) en aspecten als het datamanagement van ziekenhuizen, bijscholing door middel van ICT, verbeterde communicatie tussen thuiszorgwerkers en gezondheidsinstellingen via mobiele telefonie en betere rapportages.

#### Kerngegevens

- Het programma was actief in Afrika (11 landen), Azië (4) en Zuid-Amerika (1)
- En werkte ultimo 2011 samen met 135 partners
- In 2011 werd € 17,2 miljoen besteed (buiten fragiele landen)
- En werden 211 bijdragen toegekend voor partners/projecten
- Waarmee een verzorgingsgebied van 2,5 miljoen mensen werd bestreken

*Overig:*

Cordaid is vanaf de oprichting in 1963 lid van *Medicus Mundi International* (MMI) en heeft zitting in het bestuur. MMI is een officiële partner van de WHO en telt 15 leden. MMI onderhoudt een website, brengt publicaties uit, organiseert leertrajecten en -bijeenkomsten, en voert lobby op het terrein van *Migration of health workers* (waarin Wemos mede namens Cordaid participeert) en *Health Systems Strengthening*.

De *Dutch Coalition on Disability and Development* (DCDD) heeft 25 institutionele en 200 individuele leden en streeft naar maatschappelijke deelname van mensen met een handicap. Zij lobbyt voor een inclusief OS-beleid en voor ratificatie van de uit 2006 stammende *UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities* door de Nederlandse overheid. De kennisontwikkeling wordt bevorderd met nieuwsbrieven, een website en landenrapporten.

Cordaid is lid van *HelpAge International* (HAI), een wereldomspannend netwerk met 88 leden dat zich inzet voor de rechten van kwetsbare ouderen. De afgelopen twee jaar lag de focus op inkomenszekerheid voor ouderen. Cordaid werkt ook samen met HAI op het terrein van (inter)nationale beleidsbeïnvloeding (*social protection*, inclusie van ouderen, de jaarlijkse *Age Demands Action*-campagne). Cordaid is medeoprichter van het Nederlandse *Better Care Network* (BCN), dat als doel heeft een betere zorg voor kinderen die ouderlijke zorg missen. Inzet is de transitie van institutionele zorg naar familie- en/of gemeenschapszorg.

Het *Caregivers Action Network* (CAN) werd mede opgericht door Cordaid. CAN wil de positie van zorgverleners (doorgaans oudere vrouwen) verstevigen via meer gendergelijkheid, professionalisering en erkenning van hun bijdrage aan het formele gezondheidssysteem. Het netwerk wordt ondersteund door onder andere Cordaid, *HelpAge International*, *Huairou Commission* en *VSO International*.

Daarnaast is Cordaid actief binnen *Stop Aids Now!*, het *Netherlands Platform for Global Health* en de Nederlandse *Task Force Health Care*.

### Geleerde lessen

Cordaid heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in *Result Based Financing* (RBF) met inbegrip van versterking van de vraagkant (georganiseerde zorggebruikers). De geleerde lessen uit onderzoek en evaluaties zijn in diverse publicaties verwerkt. Een van de lessen is dat wetenschappelijk nog niet is vastgesteld in hoeverre het inschakelen van grassrootsorganisaties voor de controle op geleverde

### Lokale productie van maandverband in India

Tweede deel van de plattelandsvrouwen gebruikt tijdens de menstruatie lappen stof. Meisjes gaan in die periode niet naar school, waardoor ze een achterstand oplopen en vaak hun motivatie verliezen, en voor vrouwen is een formeel werkverband problematisch. Ook is het gebruik van lapjes stof niet bevorderlijk voor de hygiëne; er ontstaan infecties die in het ergste geval leiden tot onvruchtbaarheid. De organisatie *Women on Wings* wil vier productie-units opzetten en zo voor 50.000 vrouwen hygiënisch (en afbreekbaar) maandverband bereikbaar maken. Tweehonderd vrouwen krijgen werk binnen de units, die binnen twee jaar financieel onafhankelijk zullen zijn. Dit is een project dat meerdere doelen dient: meisjes krijgen betere scholingskansen, vrouwen kunnen zich zonder schroom op de arbeidsmarkt begeven, de gezondheidsrisico's worden ingeperkt, en 200 vrouwen verwerven een vast inkomen.

diensten bijdraagt aan het versterken van het sociale contract tussen overheid en burgers. Cordaid gaat daarom in de komende jaren in fragiele gebieden hiernaar onderzoek doen.

Interventies om moeder- en kindsterfte te verkleinen hebben een beperkt effect op de korte termijn; een combinatie van interventies aan zowel de vraag- als aanbodkant heeft daarentegen een sterk synergetische werking. Dit bleek o.m. uit de evaluatie van een project in Ghana, waar een gecombineerde aanpak leidde tot een afname van de

moedersterfte met 46% en van de kindsterfte met 20% (over een periode van 3 jaar).

Samen met *HelpAge International* en partners is in 2010 een studie uitgevoerd naar overlevingsstrategieën van ouderen. Tijdens een workshop in 2011 werd vastgesteld dat *social protection* en *resilient livelihoods* complementair werken voor een grotere inkomenszekerheid en dat er daarom behoefte is aan innovatieve livelihood-pilots voor ouderen.

Bij de alliantievorming is bewust gezocht naar samenwerking met het Rode Kruis vanwege zijn sterke grassroots-karakter en het succesvol mobiliseren van vrijwilligers rondom zorg. Het eerste jaar liet zien dat de werkwijze van het Rode Kruis, zijn positie in de verschillende landen en zijn werkprincipes niet vanzelf leiden tot samenwerking en synergie. Er zal in 2012 gezocht worden naar andere, nieuwe mogelijkheden om de samenwerking te verbeteren en complementariteit tot stand te brengen.





Haarlem: Cordaid Memisa organiseerde in 2011 de allereerste Walk For Women om geld op te halen voor Cordaid Memisa.

De allereerste *Walk for Women* heeft ruim € 68.000 opgebracht aan Memisa-sponsorgeld. In het weekend van 9-11 september liepen meer dan 100 vrouwen voor moeders en kinderen in Tanzania. Zij werden bij de finish in Haarlem welkom geheten door Cordaid/Memisa-ambassadrice Leontine Borsato. Cordaid Memisa maakte samen met de NCRV de show *Babyboom in Afrika*, waarin projecten van Cordaid in beeld werden gebracht via een bezoek van drie 'Babyboom-stellen' naar Kameroen. Een belpanel met ook 'bekende Nederlanders' zat klaar om nieuwe donateurs te registreren. De respons was overweldigend: meer dan 11.000 donateurs.

### Strategisch financieren

Het programma kon rekenen op drie financieringsbronnen: MFS-gelden (€ 5,6 mln), de fondsen Mensen in Nood, Memisa, Kinderstem en Vastenactie (€ 11,1 mln) en de opbrengsten uit gezamenlijke acties/acties van derden, met name Stop Aids Now!

De committeringen in MDG-/transitielanden kwamen uit op € 17,2 mln. Committeringstotalen van meer dan € 1 mln werden geregistreerd voor India (met € 3,6 mln), Kameroen (€ 3,1 mln), Ghana (€ 2,3 mln), Oeganda (€ 1,8 mln), Malawi (€ 1,6 mln), Bangladesh (€ 1,4 mln) en de Filipijnen (€ 1,2 mln).

### Kameroen

In Kameroen kwamen vooral de *Results Based Financing* (RBF) van de gezondheidszorg en de gemeenschapszorg voor kwetsbare kinderen en mensen met een handicap aan bod. Doelgebied waren het arme en verwaarloosde Oost- en Noord-Kameroen.

De katholieke kerk is in Oost-Kameroen sterk vertegenwoordigd met 32 gezondheidscentra. Begin 2007 is gestart met RBF, waarbij de betrokkenheid van de bevolking bij de kwaliteitsbewaking werd gegarandeerd door 19 verenigingen van zorggebruikers. Medio 2010 vond een evaluatie plaats, die positief oordeelde over het verloop en de bereikte resultaten. In afwachting van een mogelijke financiering door de Wereldbank, zette Cordaid de ondersteuning van het programma voort, met toevoeging van een gehandicaptencentrum en een systeem voor de medische opvang van sero-positieve patiënten. Met 21 centra worden 100.000 mensen direct bereikt (met 75% van de activiteiten gericht op seksuele/reproductieve gezondheid).

Vanwege de resultaten in Oost-Kameroen besloten Cordaid en de kerkelijke autoriteiten om ook in Noord-Kameroen RBF te introduceren. Voor een pilot viel de keus op het bisdom Maroua, dat 14 gezondheidscentra beheert. Cordaid verstreekte de middelen voor een haalbaarheidsstudie, capaciteitsopbouw en uitvoering gedurende één jaar; 17.500 mensen worden bereikt met reproductieve gezondheidszorg en 8.600 begeleide bevallingen worden uitgevoerd.

Cordaid ondersteunt het opzetten van ziektekostenverzekeringen. Momenteel functioneren drie verzekeringen, die alle lid zijn van het *Plate-Forme des Promoteurs de Mutuelles de Sante au Cameroun*. Het platform geeft ondersteuning aan de leden en is het aanspreekpunt voor het ministerie van Gezondheidszorg. In 2010 financierde Cordaid een trainingsprogramma van het platform, dat succesvol verliep; het nieuwe project voorziet in een voortzetting met een workshop met 20 deelnemers, het opstellen van een handleiding en coaching van de lidorganisaties.

Met vier partners wordt opvang, opleiding en herintegratie geboden aan (straat)kinderen, slachtoffers van kindhandel en aidswezen; ook wordt gewerkt aan organisatievorming en lobby rond de rechten van het kind. Eén partner versterkt de zelfredzaamheid van mensen met een handicap via onderwijs en inkomen-genererende activiteiten; er wordt gelobbyd voor hun integratie en ondersteuning door de gemeenschap en de lokale overheid.

### Malawi

De thuiszorg vormt één van Cordaid's speerpunten. Met 11% van de bevolking hiv-positief en een ontoereikende formele gezondheidszorg zijn thuiszorgwerkers onmisbaar

voor chronisch zieke mensen, en zeker voor de vele aids-patiënten. Cordaid ondersteunt in Malawi vier (diocesane) thuiszorgprogramma's en de *National Community Home Based Care Alliance*, die gezamenlijk hard lobbyen voor een betere wet- en regelgeving ten aanzien van thuiszorg. De seksuele en reproductieve gezondheid en rechten worden slecht gewaarborgd. Jongeren hebben amper toegang tot reproductieve diensten en kunnen zich dan ook moeilijk beschermen tegen seksueel overdraagbare aandoeningen. Het gebruik van anticonceptie is laag en de gezondheid van vrouwen heeft te lijden onder te veel zwangerschappen op vaak te jonge leeftijd. Seksuele voorlichting is nog vooral gericht op de stedelijke jeugd. Met Cordaid's steun voert de mediaorganisatie SWET (*Story Workshop Education Trust*) een veelomvattend voorlichtingsprogramma uit. Doordat de programma's via de nationale radio worden uitgezonden, wordt tweederde van de bevolking bereikt. Met een mobiele bioscoop worden de dorpen bediend; via 'luisterclubs' krijgen de thema's en discussies een vervolg in de dorpen. (Moederschap) campagnes worden opgezet, evenals een Facebookpagina; vrijwilligers en straattheatergroepen krijgen training.

### Filippijnen

Met drie partners zocht Cordaid aansluiting bij het overheidsprogramma van de *Conditional Cash Transfers* (CCT), waarbij arme vrouwen een geldbedrag ontvangen als zij voor pre-/postnatale zorg en begeleide bevallingen de kliniek bezoeken en hun kinderen naar de basisschool sturen. Het CCT-programma vormt een goed mechanisme voor de organisatie en emancipatie van inheemse groepen. Het programma wordt gemonitord door de bevolking en er is een goede relatie met de verantwoordelijke overheids-

dienst. 20.000 kinderen krijgen een betere gezondheid en gaan naar school; kindbeschermingscomités worden geïnstalleerd. Circa 6.000 vrouwen krijgen door een betere gezondheid meer zeggenschap en voorlichting over gezinsplanning; huishoudens worden ondersteund met kleinschalige economische activiteiten; een drinkwatersysteem wordt aangelegd.

### Bangladesh

Nadat Greenpeace de legendarische *Rainbow Warrior II* had geschonken aan *Friendship*, verschaftte Cordaid haar partner de middelen om de boot om te bouwen tot mobiele gezondheidspost voor het kwetsbare deltagebied met zijn afgelegen eilanden en zandbanken, waar nauwelijks basisvoorzieningen zijn en de mensen te arm om naar zorgcentra te reizen of te verhuizen naar veiliger gebieden. De boot dient voor het verlenen van basiszorg en biedt ook oogzorg, tandheelkunde en gynaecologie. Per jaar worden 60.000 patiënten behandeld. In 36 dorpen worden gezondheidscomités opgericht en getraind om de kwaliteit van de verleende zorg te monitoren.

### Capaciteitsversterking

Goed financieel management is een voorwaarde voor een efficiënt en doelmatig gebruik van fondsen en de geloofwaardigheid van partnerorganisaties. De afgelopen jaren heeft Cordaid dan ook veel geïnvesteerd in capaciteitsopbouw t.a.v. financieel beheer/planning. Hierbij vervulde dhr. M. Kandasami en zijn auditorsnetwerk in India en buurlanden een gewaardeerde pioniersrol. In een aantal Afrikaanse landen wil Cordaid eenzelfde benadering volgen, waarbij wordt samengewerkt met lokale auditors die eerder al werden ingezet bij de begeleiding van part-

ners. Dhr. Kandasami fungeert als adviseur. In de loop van 2011 werd begonnen met de opbouw van de managementcapaciteit van 20 Engelstalige en 10 Franstalige partners.

Binnen de Alliantie *Connect for Change* vindt op systematische wijze capaciteitsopbouw plaats. Partners in Ghana (2), Malawi (9) en Oeganda (4) kregen steun bij de integratie van ICT. In Oeganda gaat het daarbij om verbetering van het datamanagement, rapportages en verantwoording; elektronische patiëntendossiers; gebruik van mobiele telefoons voor communicatie tussen thuiszorgwerkers en gezondheidsinstellingen, patiënttevredenheidsonderzoeken en informatievoorziening; en de toepassing van ICT voor kennisverspreiding en training. De projecten worden uitgevoerd door vijf partners, onder meer het *Uganda Catholic Medical Bureau* en de *Uganda National Health Consumer's Organisation*. Voor 2011-2015 mikt men voor Oeganda op 1.200 in ICT getrainde zorgmedewerkers, rond de 30 instellingen met een verbeterd datasysteem, en 20 digitaal beschikbare gezondheidsindicatoren. De winst van ICT qua tijd en accuratesse laat zich nog niet in detail uitdrukken. Wel is voor een ziekenhuis in Malawi becijferd dat het opstellen van rapportages in 2010 nog vijf hele dagen vergde en vanaf 2013 nog maar één uur.

### Kennisontwikkeling

In 2007 werd *benchmarking* toegevoegd aan het RBF-programma in Tanzania met als doel het stimuleren van ziekenhuizen tot betere resultaten. Scores van het ene ziekenhuis worden vergeleken met die van een ander, waardoor het management wordt geprikkeld om de dienstverlening te verbeteren. De benchmarking is positief geëvalueerd; er zijn dan ook voldoende argumenten om hiermee

verder te gaan in samenwerking met het in kostenmanagement gespecialiseerde Nederlandse adviesbureau Tragpi.

Cordaid steunt thuiszorgprogramma's in vijf Afrikaanse en twee Aziatische landen. De programma's zijn opgezet als reactie op de aidsepidemie. De r.k.-kerk heeft hier een voortrekkersrol gehad. Op gemeenschapsniveau werden thuiszorgstructuren opgebouwd met vrijwilligers (veelal oudere vrouwen). Sinds 2005 hebben aidsremmende medicijnen de programma's veranderd c.q. geprofessionaliseerd. Toch bestaat er (inter)nationaal nog onvoldoende erkenning (én financiering) van de thuiszorgsector, en hebben getrainde thuiszorgers nog onvoldoende zeggenschap over financiële middelen, inhoud, kwaliteit en management van hun activiteiten. Met een RBF-pilot beoogt Cordaid dit laatste te verbeteren. Daartoe is in drie bisdommen in Malawi gestart met trainingen en een uitgebreide nulmeting.

## Ouderen en hun overlevingsstrategieën

Samen met partners in Ethiopië, Tanzania, Bangladesh en India werd in 2010 door Cordaid/HelpAge International een onderzoek uitgevoerd onder 1000 ouderen. In 2011 werden de bevindingen gepubliceerd met als belangrijkste uitkomsten:

- de meeste ouderen werken in de informele sector tegen een lage beloning en met lange werktijden;
- traditionele systemen van familie- en gemeenschaps-solidariteit zijn ondermijnd door de hiv/aids-pandemie en migratie van jongeren; weduwen behoren tot de meest kwetsbare categorie, omdat zij vaak zorgen voor kleinkinderen;
- ouderen zijn voor microkrediet aangewezen op informele kredietverstrekkers die een aanmerkelijk hogere rente in rekening brengen; vrouwen krijgen gemakkelijker een lening bij microfinancieringsinstellingen (waardoor zij soms in opdracht van hun man een lening aangaan);

- om noodsituaties te boven te komen, moeten ouderen meerdere hulpbronnen kunnen aanspreken (eigen moestuintjes, kleinvee, handel, huishoudelijk werk, lenen, burenhulp en bedelen);
- ouderenorganisaties zijn een middel om hulp te claimen en het sociale isolement te doorbreken; vrouwen zijn sterk ondervertegenwoordigd in de leiding van ouderenorganisaties.

De aanbevelingen komen hieruit logisch voort: ondersteuning/versterking van ouderenorganisaties, training van ouderen voor een brede levenshulpstrategie, stimuleren van MFI's om op maat gesneden producten aan te bieden, en lobby richting de eigen overheid om ouderen(organisaties) te betrekken bij de beleidsvorming en betere overheidsdiensten te claimen (zoals pensioenen). Als vervolg werd in september in Ethiopië een workshop gehouden, waarbij partners uit vijf landen actieplannen uitwerkten; daarbij werd tevens duidelijk dat de focus sterk komt te liggen op weerbaarheid en levenshulp.

Voor de evaluatie van Cordaid's hiv/aids-programma (MFS-I) werden ruim dertig partners in Kameroen, Zambia, Indonesië, Ethiopië en Malawi beoordeeld. Daarnaast namen ruim zestig partners deel aan een enquête. Met de evaluatie werd een bestedingstotaal van € 45 mln verantwoord. Het KIT heeft de evaluatie degelijk uitgevoerd, met redelijk kritische maar goed onderbouwde conclusies. Wel behelst naar Cordaid's mening de evaluatie te veel een detailanalyse en is er te weinig gekeken naar de context.

Het rapport is door het ministerie (IOB) als overwegend 'redelijk' beoordeeld.

*Relevantie:* Het programma is conform de nationale prioriteiten, maar richt zich weinig op nieuwe risicogroepen. Het programma bereikt veel mensen en biedt ruimte voor innovatie. Cordaid werkt complementair aan overheden doordat zij in afgelegen gebieden en voor specifieke risicogroepen werkt.

**Effectiviteit:** Het programma verbetert de toegang tot behandeling/zorg. De training van thuiszorg-vrijwilligers en procedures voor doorverwijzing hebben hieraan sterk bijgedragen. De lobby rond thuiszorg resulteerde in meer aandacht voor zorgverleners. Preventie en therapietrouw bleven relatief onderbelicht. Economische activiteiten van/voor de doelgroep hadden een beperkt resultaat en de voorlichting liet culturele en sociale factoren te weinig aan bod komen. Genderongelijkheid kwam onvoldoende aan bod, wat door zowel Cordaid als partners al werd onderkend.

**Efficiëntie:** Deze werd belemmerd doordat Cordaid met ruim honderd partners werkt in een tiental landen, waarbij onvoldoende samenhang is gezocht tussen de strategieën van partners. Aan de andere kant moet Cordaid ook haar comparatieve voordeel behouden door te werken in afgelegen gebieden waar weinig organisaties actief zijn. De efficiëntie wordt ook beperkt doordat een goed monitorkader ontbreekt.

In drie landen werden workshops georganiseerd om de bevindingen en aanbevelingen te bespreken. Ook werd de evaluatie binnen Cordaid besproken. Dit heeft geleid tot aanscherping van het beleid om a) verbindingen te creëren tussen communale thuiszorg en formele gezondheidssystemen (zoals bijv. RBF), b) aandacht te blijven geven aan nieuwe, innovatieve kleine partners, c) liveliheid support alleen aan te bieden in samenwerking met organisaties die de daarvoor vereiste expertise in huis hebben, en d) de opgedane ervaringen met *Orphans and Vulnerable Children* ook te benutten voor kinderprojecten in het algemeen.

## Onderzoek naar thuiszorg

In januari kwam een door Cordaid als opdrachtgever gefinancierd rapport uit over de thuiszorg in acht Afrikaanse landen (*Home Based Care Multi-Country Study, Synthesis Report*). Nog altijd zijn mensen met hiv/aids voor hun zorg aangewezen op maatschappelijke organisaties (waarvan *faith-based* organisaties een belangrijk deel uitmaken). Er is weinig tot geen bewijs voor een structurele aanpak van de problematiek van de zijde van overheden; de financiering van HBC komt grotendeels van internationale donoren als het *Global Fund* en het Aidsfonds van de Amerikaanse overheid. Medicijnen maken hiv/aids tot een chronische ziekte; mensen met hiv/aids hebben daardoor ook behoefte aan materiële steun en hulp bij het verwerven van inkomsten. Opvallend is dat mensen met hiv/aids zich steeds meer organiseren voor onderling hulpbetoon en lobby. De relatie tussen de formele gezondheidszorg en de thuiszorg heeft aan intensiteit gewonnen; thuiszorgers worden ingeschakeld bij de controle van het medicijngebruik door aidspatiënten. HBC functioneert nog alleen voor mensen met hiv/aids en *Orphans and Vulnerable Children*; ouderen en mensen met een handicap zijn nog grotendeels buiten beeld. De discussie rond de beloning en het mandaat van de vrijwillige thuiszorgers heeft nog niet tot een finale conclusie geleid; aan elke optie zitten haken

en ogen. Vernieuwend is de door Cordaid ondersteunde pilot om RBF toe te passen binnen de thuiszorg. Tot slot wordt geconstateerd dat binnen HBC weinig research wordt verricht ten aanzien van de meest doelmatige aanpak. De studie formuleerde meerdere aanbevelingen: thuiszorgbeleid moet ruimte bieden voor de inbreng van alle stakeholders; HBC-dienstverleners dienen hun zorg aan te passen aan de nieuwe behoeften van mensen met hiv/aids; thuiszorg dient meer samen te werken met andere sectoren en praktijkgericht onderzoek te doen ter onderbouwing van de nieuwe koers; thuiszorgorganisaties moeten een plaats zien te verwerven binnen het nationale debat rond gemeenschapszorg in bredere zin (voor meerdere kwetsbare groepen). Bijeenkomsten met alle betrokkenen werden gehouden om de uitkomsten te bespreken en acties op te zetten. In Ethiopië en Malawi verwerken de *National Home Based Care Alliances* de uitkomsten van de studie in hun werkplan; in andere landen stimuleert de studie de oprichting/versterking van nationale fora en een gezamenlijke lobby. Een meeting wordt georganiseerd in de aanloop naar de internationale Aidsconferentie (juli 2012 in Washington DC).



## Lobby en advocacy

In Malawi wordt veel zorg aan ouderen, mensen met hiv/aids en (wees)kinderen geboden door thuiszorgvrijwilligers. Mede door de beschikbaarheid van hiv-remmende medicijnen geven vrijwilligers nu langdurige zorg aan mensen met hiv/aids; ook zien zij erop toe dat dezen hun medicijnen innemen. Deze ontwikkeling stelt meer eisen aan vrijwilligers. De *National Community Home Based Care Alliance*, in april 2011 met steun van Cordaid officieel gestart, lobbyt voor een officiële erkenning van de thuiszorgvrijwilliger en voor een nationaal standaardpakket aan middelen voor haar/zijn werk.

Eind juli ging de door Cordaid gefinancierde film *Who cares...* in première. De film gaat over het leven van thuiszorgwerkers in Malawi en is de eerste Afrikaanse speelfilm over thuiszorg. Met de nodige humor wordt een indringend beeld gegeven van de problemen van thuiszorgwerkers. Nu eens worden hun 'thuiszorgkits' geplunderd (dozen met



Malawi: Als onderdeel van een uitgebreid voorlichtingsprogramma is door media organisatie SWET een speelfilm gemaakt over thuiszorg.

## Moedernacht

Van 28 april t/m 16 mei werd campagne gevoerd door Cordaid en andere organisaties om aandacht te vragen voor Millenniumdoel 5: het verminderen van moedersterfte. Op 16 mei werd een petitie aangeboden aan de staats-secretaris voor OS, die verklaarde dat de internationale gemeenschap zich hard moet inzetten voor seksuele en reproductieve gezondheid en rechten voor meisjes/vrouwen. Juist Nederland heeft op dit gebied iets bijzonders te bieden.

De Moedernachtcampagne legde 35 silhouetten van zwangere vrouwen op het Plein in Den Haag. Elk silhouet staat symbool voor de 10.000 vrouwen die per jaar sterven door complicaties bij de bevalling – samen 350.000 vrouwen.

medicijnen, rubber handschoenen, zeep, etc.), dan weer worden ze weggejaagd. De film is onderdeel van een grote campagne voor erkenning van de rol van thuiszorgers. Bangladesh kent, grof geschat, 16 miljoen mensen met een handicap, waarvan de meerderheid behoort tot de armste bevolkingsgroep. Het land kent verschillende programma's voor mensen met een handicap, zoals studiebeurzen, werk, financiële steun en hulpmiddelen, maar de uitvoering ervan laat vaak te wensen over. Er is dan ook behoefte aan een tweesporenbeleid met specifieke programma's voor mensen met een handicap en daarnaast hun inclusie in reguliere programma's. Cordaid's bijdrage aan de nog jonge 4D Foundation (*Disability Rights, Disaster Risk Reduction, Democracy and Development*) is enerzijds

bestemd voor de opbouw/versterking van 4D, en anderzijds voor een beter bestaan voor mensen met een beperking in de sloppenwijken van Dhaka. Dit laatste wil men bereiken door o.a. lobby naar beleidsmakers en overheidsdiensten ten gunste van een inclusieve aanpak bij programma's voor rampenpreventie, social protection, onderwijs en inkomensverwerving.

Op de *International Conference on Family Planning* in Dakar, Senegal, verzorgde Cordaid een presentatie over *Religious and cultural influences on clients ability to make informed decisions about their sexual and reproductive health - a research among Catholic service providers*. De gevoerde discussies in Dakar leidden tot het besluit om een internationale campagne rond *faith-based organizations and family planning* te starten; daarbij is voor Cordaid een voortrekkersrol weggelegd.

Cordaid was als een van de CAN-facilitatoren (*Caregivers Action Network*) betrokken bij de lobbybrief die werd verstuurd naar de VN (UNAIDS, WHO en Unicef) over de geringe aandacht die nog altijd bestaat voor hiv/aids-zorg binnen de VN-aanpak van de epidemie. De brief had resultaat blijkens een eerste reactie van de WHO bij monde van de directeur van de hiv/aids-afdeling: *The WHO has very much appreciated the recent role played by many of the letters' signatories in the development of draft Global Health Sector Strategy on HIV, 2010-2015. (...) Please note that we have briefed the Director General on this important engagement, and on the components of the draft strategy that specifically relate to HIV care and support.'*

## Maatschappelijke betrokkenheid

Cordaid's programma voor gezondheidszorg en welzijn heeft een brede achterban. Het merk Memisa wordt gesteund door 133.000 vaste donateurs, die via nieuwsbrieven, bijeenkomsten en de Memisa-site worden geïnformeerd. Memisa ontplooit jaarlijks meerdere campagnes, zoals hiervoor al aangegeven. Particuliere stichtingen, zoals de Ineke Feitz Stichting, verstrekken op meerjarige basis bijdragen en ook bedrijven (zoals de ASN Bank en

### Ineke Feitz Stichting (IFS)

IFS biedt via Cordaid en haar partners steun aan uiterst kwetsbare kinderen, die binnen de reguliere OS te weinig aandacht krijgen. In India richt het programma zich voornamelijk op arme rurale kinderen met een geestelijke en/of meervoudige handicap. Cordaid en partners promoten daarbij de *Community-Based Rehabilitation*, die de integratie van gehandicapten tot doel heeft. De *Movement for Rural Emancipation* ontvangt uit het IFS-fonds een bijdrage van € 100.000 voor haar project in Andra Pradesh. Hoofddoel is het versterken van 55 organisaties van mensen met een handicap op districts-, subdistricts- en gemeentelijk niveau, zodat zij gezamenlijk kunnen opkomen voor het recht van 900 kinderen met een handicap op onderwijs, gezondheidszorg en revalidatie. Ook wordt geijverd voor een betere toegang tot basisvoorzieningen en uitkeringen (voor 2.750 mensen met een handicap) en mogelijkheden voor inkomensverbetering (voor 180 huishoudens met een gehandicapte).

Luxaflex) denken aan Memisa als goed doel. Enige tientallen particuliere initiatieven wenden zich tot Cordaid voor (mede)financiering van kleine projecten.

Ter illustratie:

- De Rotaryclub Ede Hoekelum ondersteunt het Ghanese *Presbyterian Hospital Bawku* via een groep Nederlandse specialisten en technici. Het project bestaat uit de aanschaf van drie operatiesets. De Rotaryclub en Cordaid delen de kosten.
- De Lionsclub Kapelle de Bevelanden heeft zich verbonden aan een project in Ethiopië, dat de verbetering van de oorzorg in een plattelandsgebied beoogt via het opleiden van artsen en verpleegkundigen. De Lions nemen 60% van de kosten voor hun rekening.
- Innerwheel Schiedam, een serviceorganisatie van Engelse oorsprong, koos als goed doel de Stichting Hebi (*Hemel Baby Incubator*). Deze stichting heeft als doel het produceren van de Hebi-couveuse, die rond 1970 speciaal voor ontwikkelingslanden werd ontworpen door dr. Oscar van Hemel. Hij wordt gemaakt van hout en perspex, is eenvoudig van constructie, degelijk en betaalbaar (€ 325 per stuk), en kan lokaal worden gemonteerd en onderhouden. Ca. 1200 couveuses zijn momenteel in gebruik in met name Afrika en voldoen goed (zelfs de eerste couveuses, 30 jaar oud, worden nog gebruikt). Innerwheel Schiedam staat garant voor € 2.385, Cordaid vult aan tot € 4.174.

In 2002 startte de samenwerking tussen Cordaid en de ASN Bank via de spaarrekening 'ASN Jeugdsparen'. Voor elke nieuwe spaarder doneert de ASN € 10. Daarnaast ontvangt Cordaid een percentage van de totale inleg op deze spaarrekening, een bijdrage uit de eigen middelen

### Age Demands Action (ADA) campagne

In Nederland kwamen in de week van 3 t/m 7 oktober Cordaid en Resto VanHarte in actie met als doel om samen met andere partners publiek en politici op te roepen meer aandacht te besteden aan de rechten en leefomstandigheden van ouderen. De ADA-campagne riep op om sociale vangnetten van ouderen (zoals pensioenen) op peil te houden en om de solidariteit tussen jongeren en ouderen te vergroten. Cordaid en Resto VanHarte organiseerden in acht steden *dinner dialogues* om de situatie van ouderen over het voetlicht te brengen. De campagne werd gefinancierd door de Europese Unie en Cordaid. Behalve met Resto VanHarte werkt Cordaid ten aanzien van ouderen ook samen met o.a. De Arme Kant van Nederland/EVA, UnieKbO en het Ouderenfonds.

van de ASN Bank. In 2011 maakte de ASN Bank € 315.000 over aan Cordaid; sinds de start van Jeugdsparen heeft Cordaid ruim € 1,4 miljoen mogen ontvangen. Met de 2011-bijdrage werden projecten gesteund in de Centraal Afrikaanse Republiek (gezondheidszorg voor 32.000 kinderen), Filippijnen (bescherming tegen misbruik van 1.500 straatkinderen), Kameroen (opvang/begeleiding van 600 straatkinderen) en India (zorg en onderwijs voor ca. 1.000 kinderen die in contact zijn gekomen met justitie en politie).

### **Multistakeholderprocessen / Communities of Change** Millenniumakkoord MDG5: de bestrijding van moedersterfte

Het MDG5-netwerk, voortgekomen uit de zogeheten Millenniumakkoorden, telt meer dan 30 organisaties uit Nederland, Sierra Leone en Afghanistan; Cordaid fungeert als penvoerder en coördineert tevens de activiteiten. Aan Nederlandse zijde zijn NGO's, farmaceutische bedrijven, semi-overheidsinstellingen, wetenschappers en vakverenigingen bij het initiatief betrokken. Met een overheidsbijdrage van ruim € 4 miljoen worden projecten uitgevoerd voor de opleiding van vroedvrouwen, het creëren van bewustwording over moedersterfte, uitwisseling tussen opleidingsinstituten in Noord en Zuid, onderzoek naar *best practices* rond moederszorg, en de versterking van organisaties van vroedvrouwen en verloskundigen.

In 2011 werd samen met Share-Net een expertmeeting georganiseerd rond de economische baten van investeringen in SRHR en hiv/aids. In Sierra Leone vond een *midterm review* plaats van het proces; de conclusie was positief, maar wel zijn verbeteringen gewenst t.a.v. de besluitvorming en samenhang tussen de verschillende plannen. Ook werd aanbevolen om daarvoor een veranderingstheorie op te stellen met gemeenschappelijke plannen. Hieraan werd gevolg gegeven via een workshop in Sierra Leone in september. Ondanks alle belemmeringen en gevaren ging in Afghanistan de opleiding van vroedvrouwen door; 12 meisjes uit Uruzgan voltooiden hun opleiding en werken nu in plattelandsklinieken. Voor het oxytocineproject (bestrijding van nabloedingen bij bevallingen) kwam een nieuw medicijn in beeld, dat geïnhaled kan worden en temperatuurstabiel is. Er zijn onderhande-

lingen gaande met diverse partijen, waaronder de farmaceutische industrie en universiteiten in Nederland en Australië, om deze variant verder te ontwikkelen.

Het netwerk beheert het *Maternal Health Portal*, dat informatie geeft over projecten rond de bestrijding van moedersterfte, wetenschappelijke literatuur, bijeenkomsten, nieuws en weblogs.

Meer dan 3000 vroedvrouwen en specialisten uit 111 landen waren present in Durban op het 29ste congres van de *International Confederation of Midwives*. Het MDG5-netwerk presenteerde zijn werk en trok daarmee de nodige aandacht. Voor 25 Nederlandse en 25 Sierra Leonese vroedvrouwen was het congres heel speciaal; zij participeren in een twinning-programma van de *Royal Dutch Organisation of Midwives* en de *Sierra Leone Association of Midwives*. De MDG5-partners voelen zich gesteund door het *State of the World's Midwifery Report 2011*, dat de noodzaak benadrukt van meer opleidingen en meer vroedvrouwen voor rurale gebieden, in wet- en regelgeving vastgelegde erkenning van het beroep, en sterke beroepsassociaties.

#### Caregivers Action Network (CAN)

Cordaid behoort tot de belangrijkste trekkers van het netwerk, dat de positie van zorgverleners (meestal oudere vrouwen) wil versterken door o.m. erkenning van hun bijdrage aan het formele gezondheidssysteem. CAN verenigt rond de 570 stakeholders/leden en onderhoudt contacten met internationale beleidsmakers en fondsverstrekkers. De activiteiten strekken van lobby/advocacy op (inter)nationaal niveau tot beleidsontwikkeling, kennisontwikkeling en programma's voor thuiszorg. CAN heeft zich

sterk gemaakt om de *UN High Level Meeting on HIV* (8-10 juni) te beïnvloeden; mede door haar inzet waren in de slotverklaring vijf artikelen opgenomen over de rol van 'communale zorgverleners'. Cordaid rekende zich daarnaast tot taak om de opbouw/ontwikkeling van nationale allianties te ondersteunen. Zo faciliteerde zij in Malawi een training voor partners ten aanzien van multistakeholderprocessen/CoC's en lobby/advocacy voor de nationale thuiszorgallianties van Malawi en Zambia; ook het Wageningen *Centre for Development Innovation* en BBO droegen bij aan de training. In beide landen wordt verder gewerkt aan de opbouw van lokale associaties van vrouwelijke thuiszorgers, zodat zij hun stem beter kunnen laten horen binnen onder meer de nationale alliantie. Op 2 april werd in Malawi de *National Community Home Based Care Alliance* officieel geproclameerd; de minister van Gezondheidszorg gaf het startschot.

#### Resultaten

- In de Centraal Afrikaanse Republiek is zestien maanden na introductie van *Results Based Financing* het gebruik van de zorg met 30 tot 50% gestegen. Het gezondheidscentrum Bobangui ging bijvoorbeeld van 60 naar 200 consultaties en van 12 naar 22 begeleide bevallingen per maand. De kwaliteit verbeterde en de tarieven daalden met 30-50%.
- Partner *Rangpur Dinajpur Rural Service* (RDRS) zet zich in Noord-Bangladesh met hulp van Cordaid in voor en betere moeder- en kindzorg door onder meer traditionele vroedvrouwen te trainen. De resultaten: zwangere vrouwen bezoeken eerder prenatale klinieken en de moedersterfte is spectaculair gedaald tot 76 per

100.000 geboortes (tegen een landelijk gemiddelde van 150/100.000).

- Cordaid steunt de *Private Nurses and Midwives Association Tanzania*, die 51 kleine klinieken voor moeder- en kindzorg beheert. Sinds 2007 is het aantal bevallingen in de kliniekjes gegroeid van 800 naar 4.400 per jaar.
- In het bisdom Batouri in Oost-Kameroen is men in 2006 begonnen met RBF. Tijdens een conferentie werden de resultaten van een kerkelijke gezondheidsinstelling gepresenteerd. Het aantal nieuwe consulten steeg van 600 in 2005 naar 1400 in 2011. Bevallingen deed men niet in 2005, omdat de zorgmedewerkers 's nachts niet uit bed wilden komen, maar in 2011 werden bijna 400 begeleide bevallingen geregistreerd. Het aantal prenatale consulten ging van 594 naar 1400. De 'omzet' groeide van € 26.000 naar € 91.000.

Er zijn ook projecten die minder voorspoedig verlopen, voortijdig worden afgesloten of zelfs als mislukking kunnen worden aangemerkt.

- Het *Kitovu Community Health Insurance Scheme* (KCHIS) is actief in een straal van bijna 40 kilometer rond het ziekenhuis in Kitovu in Oeganda. Cordaid verleende vanaf 2007 steun voor een uitbreiding om meer mensen (15.000) op te nemen in de verzekering en daarmee tevens gezondheidsfaciliteiten aan een betrouwbare inkomstenbron te helpen. Om meerdere redenen (toename van de kosten van levensonderhoud, een deels mislukte oogst, inadequaat management en sombere vooruitzichten) besloot Cordaid om de samenwerking met KCHIS te beëindigen. Om met name het Kitovu-ziekenhuis niet in financiële problemen te

brengen door achterstallige betalingen van KCHIS, verstreekte Cordaid hiervoor nog een laatste bijdrage.

- Cordaid steunt in het Franstalige deel van Kameroen acht organisaties die zich inzetten voor straat-, wees- en gehandicapte kinderen. De bedoeling was om met soortgelijke organisaties in het Engelstalige deel van het land een nationaal netwerk te vormen voor lobby en advocacy. Helaas is dat tot dusver niet gelukt vanwege competentiegeschillen tussen de Engelstalige en Franstalige organisaties. Cordaid en andere partijen wagen in 2012 nog een laatste bemiddelingspoging om tot een landelijk netwerk te komen.

## De winnaars van de Cordaid Hiv en Aids Award 2011

Op Wereld Aids Dag werden de winnaars gehuldigd. Hun uitverkiezing hadden zij te danken aan de goede wijze waarop hun programma's aansloten op de formele gezondheidszorg in eigen land.

Het Oegandese *Giramatsiko* is een grassrootsorganisatie van door hiv besmette vrouwen met 490 leden. Belangrijk is hun directe link met gezondheidscentra, waardoor besmette vrouwen sneller toegang hebben tot zorg. De prijs van € 10.000 gaan ze gebruiken voor ehbo-doen voor bevallingen van besmette vrouwen. Dit is extra belangrijk, omdat een goede hygiëne tijdens een bevalling kan voorkomen dat de baby besmet wordt met hiv.

*Cambodian Hiv/Aids Education and Care* (CHEC) geeft voorlichting en counselling over hiv/aids aan hiv-patiënten, gemeenschappen en het publiek in het algemeen. Zij gaat het prijzengeld gebruiken voor bijeenkomsten met officiële gezondheidswerkers om zo een betere koppeling te bewerkstelligen met de formele gezondheidszorg. Dit is des te meer geboden, omdat door Cambodja's succes in het terugdringen van de hiv-prevalentie steeds meer donoren zich terugtrekken.



## 4.4. Ondernemen

### Inleiding

Het programma heeft twee focusthema's omschreven: *Verbetering van de positie van kleine rurale producenten*. Er wordt aandacht besteed aan *farming as a business*, versterking van producentenorganisaties, vergroting van hun onderhandelingscapaciteit en samenwerking met andere ketenactoren. Lokale en regionale markten vormen het afzetgebied. Gezien de (dreigende) verslechtering van de positie van vrouwen krijgen interventies die bijdragen aan de *empowerment* van vrouwen in ketens voorrang; interventies die negatief uitwerken op de positie van vrouwen worden niet gefinancierd.

Het tweede thema betreft de *toegang tot krediet*. Het tekort aan kredietmogelijkheden heeft ertoe geleid dat Cordaid (*Cordaid Financial Services*) prioriteit geeft aan ondersteuning van rurale microfinancieringsinstellingen (MFI's), de ontwikkeling van aangepaste financiële diensten (spaarpacten, (oogst)verzekeringen) en leningen voor bedrijfjes. Cordaid is steeds meer intermediaire *wholesale*-fondsen gaan financieren voor de dienstverlening aan jonge MFI's. Ter bescherming van kredietnemers volgt Cordaid *client protection principles*. Momenteel kan beschikt worden over een leningenfonds van € 59 miljoen.

Het programma ontplooid in tien landen activiteiten. In Afrika betrof het Ethiopië (in afbouw), Ghana, Malawi, Tanzania en Zambia; in Azië de Filipijnen, India en Vietnam; en in Latijns-Amerika Bolivia en Honduras. De mogelijkheden voor de inzet van het programma in fragiele

landen/contexten werden verkend in DR Congo, Zuid-Soedan, Haïti en Sierra Leone.

### Samenwerking

*Binnen de alliantie 'Samen voor verandering...'*

Both ENDS en Cordaid hebben als leidraad het concept van een rechtvaardige en groene economie; daarbij gaat de aandacht vooral uit naar kleine (ook vrouwelijke) producenten en duurzaamheid in ketens voor biobrandstoffen en Non Timber Forest Products (NTFP's). Cordaid ondersteunt daarbij producenten-organisaties, lobbyorganisaties en netwerken, terwijl Both ENDS kennis inbrengt over ecologische duurzaamheid in ketens. Samen wordt een lobbyagenda gevoerd. Both ENDS werkt vooral op mondiale schaal en is in de samenwerking met Cordaid gericht op versterking van Cordaid's programma's in MDG- en transitielanden.



*Filipijnen: Op het eiland Mindoro is de ontbossing door mijnbouw een bedreiging van de lokale economie. Cordaid partner KPLN komt hier op voor de rechten van de lokale bevolking Mangyan als onderdeel van het NTFP netwerk.*

### Kerngegevens

- Het programma was actief in Afrika (5 landen), Azië (3) en Latijns-Amerika (2)
- En werkte ultimo 2011 samen met 151 partners
- In 2011 werd € 10,7 miljoen gecommiteerd (buiten fragiele landen)
- En werden 96 bijdragen toegekend voor partners/projecten
- Waarmee 165.000 mensen direct werden bereikt en indirect 825.000

### Overige samenwerking

Cordaid werkt samen met het Agri-ProFocus netwerk, het MVO-platform (voor *corporate social responsibility*), het Initiatief Duurzame Handel (voor de kruiden/specerijenketen) en het *Participatory Land Use Planning* (PLUP) netwerk.

Met MicroNed (Cordaid, Hivos, Oxfam Novib, Rabobank Foundation) vindt samenwerking plaats t.a.v. staftraining, lobby, beleid, en de ontwikkeling van instrumenten. In 2012 zal MicroNed mogelijk fuseren met het *Netherlands Platform for Microfinance* (NPM).

Met NPM (dat naast de MicoNed-deelnemers nog twaalf leden telt, waaronder banken en de Nederlandse overheid) wordt samengewerkt m.b.t. onderzoek, training, lobby en kennisuitwisseling/leren.

Cordaid is een van de oprichters (2010) van de *Social Microfinance Foundation* (SMF), die zich bezighoudt met de capaciteitsopbouw van Afrikaanse en Aziatische MFI's. Cordaid is aandeelhouder en bestuurder van meerdere

fondsen: In-Return, Pyme Capital, Social Equity Fund en het Rabo Rural Fund.

### Geleerde lessen

T.a.v. biobrandstoffen maakt Cordaid onderscheid in kleinschalige productie voor lokaal gebruik, de middelgrote voor de nationale markt, en de grootschalige voor de export. In dit laatste geval bestaat de rol van Cordaid en partners uit lobby om de negatieve effecten voor kleine producenten te verminderen. Gezien de financiële ruimte wordt de focus versmald tot bij voorbeeld de kleinschalige productie in kwetsbare gebieden of lobby voor een participatieve landgebruiksplanning.

De workshop in India (maart j.l.) rond *disaster risk reduction* demonstreerde voor de landbouw het nut van deze methode om risico's in kaart te brengen en gepaste beschermingsmaatregelen te treffen.

Omdat de meeste plattelanners/kleine boeren nog altijd onvoldoende toegang hebben tot (aangepaste) financiële diensten, en ook vanwege de beoogde synergie met het thema duurzame landbouw, moet sterker worden ingezet op de rurale en landbouwgerichte (micro)financiering.

### Strategisch financieren

Het programma had als financieringsbronnen MFS (€ 2,5 mln), de herinzet van leningen & garanties (€ 7,5 mln), en de fondsen Vastenactie en Microkrediet (€ 0,7 mln).

In het verslagjaar werd € 10,7 mln gecommitteerd in MDG-en transitielanden. Bolivia (€ 3,0 mln), India (€ 2,5 mln) en Tanzania (€ 1,9 mln) waren in financiële zin toonaangevend; Ghana tekende voor € 0,9 mln en Vietnam voor € 0,7

mln; voor zes landen lagen de bedragen tussen € 0,2 en € 0,4 mln.

### Malawi

In dit land ontplooit Cordaid een breed pakket van activiteiten.

In het overheidsbeleid ligt de nadruk op voedselproductie, en met succes, van een voedselimporterend land is het een voedselexporteur geworden. Er is een Nationaal Actieplan Klimaatverandering opgesteld, maar maatregelen blijven uit; ook de landhervorming komt niet van de grond. Tegelijk wordt door grote investeerders steeds meer land gevorderd voor biobrandstoffen en andere industriële gewassen. *Training Support for Partners* steunt NGO's en basisorganisaties t.a.v. eigendom/beheer van natuurlijke hulpbronnen. Het doel is om in twee jaar tijd voor 20.000 rurale huishoudens het landgebruik veilig te stellen en de gevolgen van klimaatverandering te minimaliseren door aangepaste landbouwmethoden en bosaanplant. De bestaanszekerheid van huishoudens met vrouwen aan het hoofd wordt vergroot door de introductie van pluimvee en bijenhouderij.

Het *Centre for Social Concern* (CSC) heeft een erkende positie als kennisinstituut. Het draagt bij aan het maatschappelijke debat met onderzoek, gevolgd door actie en verspreiding van informatie. Zo doet CSC maandelijks onderzoek naar de kosten van levensonderhoud; de uitkomsten worden breed verspreid en gebruikt voor beleidsbeïnvloeding en voorlichting. De aandacht voor klimaatverandering wordt bevorderd door met groepen burgers, jongeren en kleine boeren te werken aan aanpassingsmaatregelen. Ook wordt onderzoek gedaan naar de lokale/regionale handel en de positie van kleine produ-

centen daarin. Jongeren krijgen speciale aandacht gezien de hoge werkloosheid onder deze categorie.

De *National Association of Farmers in Malawi* (NASFAM) telt 108.000 kleine boeren, die weer in kleine groepen verenigd zijn. Via deze structuren krijgen boeren trainingen en marktinformatie en worden gewassen als rijst, pinda's, sesam en mais opgekocht. Sinds een paar jaar exporteert NASFAM pinda's met het Fair Trade label naar Europa. Cordaid financierde in 2011 20% van de kosten van een pindaverwerkingsfabriek, een initiatief van NASFAM en haar Europese handelspartner. De boeren worden voor 1/3 eigenaar van de fabriek. Momenteel koopt NASFAM pinda's van 12.000 boeren, met de fabriek groeit dit aantal naar 25.000. Omdat pinda's vooral door vrouwen worden geproduceerd, gaan vooral zij profiteren van de hogere opkoop-prijs. De boeren gaan als mede-eigenaar delen in de winst. Als aandeelhouder in het bedrijf ziet Cordaid erop toe dat de *fair trade* missie van het bedrijf gerespecteerd wordt.

### India

*Zameen Organic* werkt samen met bijna 7.000 kleine katoenboeren door hun oogst te verwerken voor de internationale markt. De winst die Zameen maakt vloeit deels weer terug naar de boeren; op termijn worden de boeren aandeelhouder van Zameen. Voor 2010-2011 verwacht Zameen 4.500 ton biologische katoen op te kopen, waarvoor ruim USD 750.000 als voorfinanciering nodig is. Deze wordt verstrekt door Cordaid en de Rabobank Foundation in de vorm van een garantie aan YES Bank; YES Bank neemt hierin ook een eigen risico van USD 250.000. De boeren hebben het voordeel van lagere kosten en minder risico's (vanwege de biologische productie), hogere prijzen (tot 30% meer),

een verzekerde afzet met tijdige betaling, en een toekomstige participatie in het aandeelvermogen van Zameen.

In de afgelopen jaren werden de belangen van kredietnemers ondergeschikt gemaakt aan het streven naar winstmaximalisatie van sterk vercommercialiseerde MFI's. Er zijn echter nog MFI's die trouw blijven aan hun principes, zoals de *Nanayaturabhi Development Financial Services* (NDFS) in Tamil Nadu. NDFS biedt naast microkrediet ook pensioenen en gezondheidsverzekeringen en bereikte eind 2010 ruim 65.000 vrouwen. Vanwege de crisis in de microfinancieringssector zijn Indiase banken erg terughoudend met het verstrekken van leningskapitaal aan MFI's. Hoewel NDFS door haar prudente beleid niet heeft bijgedragen aan de crisis, ondervindt zij er wel de gevolgen van. Daarom heeft Cordaid besloten een vijfjarige lening te verstrekken, waarmee NDFS ca. 12.000 kleine leningen aan vrouwen kan verstrekken.

### De sociale kant van microfinanciering

Microkredieten worden nu ruim 30 jaar gegeven. In deze periode is een professionele markt ontstaan met niet alleen ontwikkelingsorganisaties maar ook commerciële organisaties, zoals banken. Varianten zoals microverzekeringen en microhypotheken zijn als verwante producten ontstaan. Maar met deze ontwikkeling is de sociale kant van microfinanciering deels uit het zicht verdwenen met als meest kwalijk gevolg dat kredietnemers in een niet te hanteren schuldpositie terechtkomen.

Vanuit haar missie heeft Cordaid de sociale kant van microfinanciering hoog in het vaandel staan. Samen met partners wordt gewerkt aan de integratie van *Social Performance Management* in de bedrijfsvoering van microfinancieringsinstellingen. In overleg en samenwerking met Nederlandse en Europese investeerders heeft Cordaid in 2010 een *Social Performance Assessment* tool ontwikkeld, die na een testperiode in 2011 voor alle nieuwe investeringen werd ingevoerd.

#### Bolivia

Nog altijd overheerst de praktijk van het afbranden van bosgebieden om ze geschikt voor landbouw (soja, vee) te maken. Het door Cordaid ondersteunde project volgt een andere koers: duurzaam bosbeheer en ontwikkeling van boerengemeenschappen. De doelgroep van 900 vrouwen/mannen beschikt over 1000 ha communale grond, die voor een groot deel bestaat uit bos. Om dat te behouden wordt

het economisch rendabel gemaakt met wilde cacao, koffie, fruit en honing. Waar nodig wordt overgegaan op herbebossing met oorspronkelijke bomen. Voor het eerste jaar zijn de doelen: vergroting van de agroecologische productie (voor 450 boeren stijgen de inkomsten van USD 2.300 per jaar naar USD 2.600); 40 ha wordt met agroforestry gemanaged (met 50% in beheer van vrouwen); 30 bijenhouders (50% vrouwen) produceren honing; en twee producentenorganisaties beschikken over verkoopcontracten en lobbyen met succes voor bescherming van wilde cacao.

#### Capaciteitsversterking

Het *Africa 2000 Uganda Network* beschikt over een hoofdkantoor in Kampala en zes bijkantoren. De organisatie had een uitstekende reputatie t.a.v. de organisatie van boeren, hun capaciteitsopbouw, en lobby. Ook slaagde het netwerk erin om tenders te winnen van USAID en de EU. In de laatste jaren boette de organisatie aan capaciteit in door vele personeelwisselingen. Intussen is het financiële management al verbeterd. Cordaid draagt via een ervaren consultant bij aan het opzetten van een framework voor strategische planning en evaluatie om daarmee de partner een instrument te verschaffen voor het uitzetten van een nieuwe koers.

Zuid- en Zuidwest-Honduras behoren tot de armste gebieden van het land met voornamelijk indiaanse inwoners. Naast de traditionele maïs, bonen en koffie verbouwen zij ook biologische groente en fruit vanwege de vraag van regionale hotels en supermarkten. In 2008 is op basis van een studie een programma gestart om de samenwerking van producenten en de hotel-/restaurantsector te

ontwikkelen. De contacten zijn intussen geformaliseerd; het aanbod en de kwaliteit van producten blijft echter nog achter. Met training en begeleiding van 700 boeren en honingproducenten wordt hierin verbetering gebracht. Het project is in handen van de *Fundación para la Inversión y Desarrollo de las Exportaciones*, een erkende (door o.m. USAID en de EU) organisatie op het vlak van marktontwikkeling en export.

### Rabo Rural Fund BV

Met de oprichting van dit Fonds slaan Cordaid en de Rabobank Foundation de handen ineen om producentenorganisaties te voorzien van leningen. Het gaat om landbouworganisaties en -coöperaties die te klein zijn om financiering van commerciële banken te krijgen en te groot voor microkrediet (*the missing middle*). Met de ondertekening van de aandeelhoudersovereenkomst is € 10,5 mln in het fonds gestort. De intentie is door te groeien naar € 40 mln. Het Fonds richt zich op werkkapitaalfinancieringen van minimaal USD 0,2 mln en maximaal USD 2 mln ten behoeve van boerencoöperaties (van koffie, katoen, honing en specerijen), maar ook organisaties voor de verwerking.

### Kennisontwikkeling

Indonesië is de grootste exporteur van **kaneel** naar Europa en de VS. Ca. 85% van de export wordt geleverd door de regio Kerinci op Sumatra. Cassia Coop, een Nederlandse onderneming, heeft het plan opgevat om in Kerinci een

verwerkingsbedrijf voor duurzaam geproduceerde kaneel op te zetten. De duurzaamheid kent meerdere aspecten: training van boeren, biologische certificering, herplanting en gewasdiversificatie, en verwerking van bijproducten (zoals het hout van de kaneelbomen).

Cordaid en Both ENDS zijn beide deelnemer aan het *Sustainable Spices Initiative* van het Initiatief Duurzame Handel (een Millenniumakkoord) en uit dien hoofde geïnteresseerd in het businessmodel van Cassia Coop. Er is besloten om eerst een haalbaarheidsonderzoek en waardeketenanalyse uit te voeren. Het onderzoek wordt bekostigd door Cordaid.

*Analog forestry* is een methode om gedegradeerde ecosystemen te herstellen en gemeenschappen van een duurzaam inkomen en een leefbare woonomgeving te voorzien. De methode is in Sri Lanka ontwikkeld en wordt inmiddels wereldwijd toegepast. Om *Analog forestry* verder te promoten zijn diepgaande studies naar de economische/ecologische haalbaarheid vereist. Daarvoor dient tevens het uitvoerende secretariaat van het *Internationale Analog Forestry Network* (IAFN) te worden versterkt. IAFN is een coalitie van 27 organisaties uit 21 landen, en heeft centra in Sri Lanka, Costa Rica en Kameroen. Alliantiepartner Both ENDS ondersteunt het netwerk al jarenlang. Cordaid stelt middelen beschikbaar om het netwerk beter toe te rusten voor kennisontwikkeling en -uitwisseling.

### Agri finance biedt nieuwe kansen

Op 10 oktober organiseerde Cordaid een partnerconsultatie met negen microfinancieringsinstellingen (MFI's) uit Honduras, Peru, Bolivia en Nicaragua over rurale microfinanciering. Het grote belang van samenwerking met maatschappelijke organisaties en bedrijven was de belangrijkste les die de MFI's naar voren brachten. Doordat andere partijen helpen bij verhoging van de landbouwproductie, de afzet en het financiële management, worden kleine boeren succesvolle ondernemers die hun leningen kunnen terugbetalen. De conferentie bevestigde dat de nieuwe koers van Cordaid om zich meer te richten op agrifinanciering goed is voor armoedebestrijding.

### Lobby en advocacy

Het **Indonesiëberaad** (de laatste jaren met Cordaid als voorzitter) kent sinds 2011 ook een lobbygroep. ICCO-Kerk in Actie, Both ENDS, IUCN (*International Union for Conservation of Nature*), CNV, Hivos, Oxfam Novib en Mensen met een Missie maken er deel van uit. De lobby richt zich op de Nederlandse overheid/HMA en promoot een beleid richting Indonesië dat uitgaat van duurzame economische ontwikkeling met aandacht voor sociale aspecten, biodiversiteit en respect voor de mensenrechten. Daartoe worden position papers uitgebracht en overleg gevoerd met het ministerie.

Cordaid steunt de 'Eerlijke Bankwijzer', die maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Nederlandse banken met hulp van de consument wil bevorderen. Handels- en finan-



cieringspraktijken die transparant en duurzaam zijn en stroken met de mensenrechten zijn belangrijk voor ontwikkeling en armoedebestrijding; investeringen in wapenhandel, het aannemen van 'bloedgeld' of het wegsluizen van onrechtmatig verkregen rijkdommen van dictators moeten uit den boze zijn. Met onderzoek en voorlichting wordt de consument ertoe aangezet verantwoorde keuzes te maken.

### Maatschappelijke betrokkenheid

De *Undugu Vriendenkring Nederland* (UVN) werkt al langer dan 25 jaar samen met de *Undugu Society Kenya*. UVN heeft 250 leden en is in Nederland actief met een website, nieuwsbrieven en presentaties op scholen. Het doel van het project is om honderd Keniaanse jongeren op te leiden, zodat zij aan een baan kunnen komen of voor zichzelf kunnen beginnen. UVN en Cordaid delen de kosten van het project.

Met de ASN Bank heeft Cordaid een meerjarige overeenkomst gesloten voor de ondersteuning van vrouwelijke ondernemers, die in ontwikkelingslanden doorgaans maar moeilijk in aanmerking komen voor een lening bij een normale bank. Dankzij het ASN Vrouwenspaardeposito kunnen zij via Cordaid toch een eerlijke lening krijgen. Deelnemers leggen in voor een periode van vijf jaar en zien daarbij af van hun rente, die ter beschikking komt van Cordaid Microkrediet.

Cordaid werkt al enige jaren samen met *Day for Change*, dat zich richt op de promotie van microkrediet onder leerlingen van basisscholen en voortgezet onderwijs door

middel van lespakketten en praktisch ondernemerschap. Per klas krijgen leerlingen een krediet van € 20, waarmee ze een eigen 'bedrijfje' opzetten. De winst van hun 'Klasse! Actie' gaat via organisaties als Cordaid naar microkredietprojecten in ontwikkelingslanden.

### Multistakeholderprocessen / Communities of Change

Het programma kent meerdere *Communities of Change*. Actoren in Noord en Zuid (NGO's, doelgroeporganisaties, overheidsinstellingen, bedrijven, kennisinstellingen, lobbyclubs) werken samen rond een gedeelde probleem-analyse en veranderingsagenda met ieder zijn eigen expertise, middelen en rol. Cordaid's rol is daarbij verruimd: niet alleen financier, maar ook facilitator, kennismakelaar, netwerker en lobbyist.

#### Rich Forests

Deze CoC combineert het oude subprogramma *Non Timber Forest Products* (NTFP) met nieuwe initiatieven op het gebied van *Analog Forestry*. De kern wordt gevormd door Cordaid, Both ENDS, het NTFP-netwerk in zes Aziatische landen en het wereldwijde *International Analog Forestry Network*. *Rich Forests* wil bijdragen aan duurzame ontwikkeling van kleine producenten (waaronder inheemse bevolkingsgroepen), behoud van biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen, en herstel van gedegradeerd land. Cordaid ondersteunt projecten in Indonesië, India, Filippijnen, Tanzania, Midden-Amerika en Bolivia, en gebruikt de ervaringen voor (inter)nationale lobby en kennisopbouw.

#### Energy crops and land issues

Tot voor kort was de inzet gericht op Honduras, Tanzania, Filippijnen en Indonesië (en tevens de afbouwlanden Peru en Brazilië), waarvoor werd samengewerkt met Both ENDS, Wageningen Universiteit, *Participatory Land Use Planning* en het Biomassa Platform. Gezien haar focus op conflictgebieden/fragiele contexten trekt Cordaid zich terug uit genoemde landen om te gaan werken in Sierra Leone als eerste fragiele land. Daarvoor worden nieuwe samenwerkingspartners gezocht, zoals Christian Aid. In Sierra Leone vonden twee financieringen plaats (met o.m. monitoring van *landgrabbing*).

#### GRASP (Global and Regional Advocacy for Small Producers)

Deze lobbygerichte CoC omvat partners in Malawi, Tanzania, Oeganda, Ghana en Zambia; het secretariaat is gevestigd in Malawi. Researchinstituten in Tanzania en Malawi maken deel uit van de CoC. Doel is positieverbetering van kleine landbouwers binnen het nationale, regionale (Afrikaanse Unie) en internationale landbouwbeleid.

#### Agri-ProFocus Zambia en Oeganda

Beide CoC's bestaan uit Agri-ProFocus leden in Nederland en hun partners in Zambia en Oeganda. In Zambia participeren vier Cordaid-partners in het samenwerkingsverband, in Oeganda drie. Voor Oeganda is Cordaid coördinator voor het thema financiële dienstverlening aan kleine producenten.

Een meer inclusief economisch systeem, versterking van het boerenondernemerschap, een betere match tussen de vraag (van boerenorganisaties) en het aanbod van finan-

ciële diensten (banken en MFI's) en een betere marktinformatievoorziening zijn als doel geformuleerd.

#### *Plan Bee*

Dit is een CoC-in-oprichting met deelnemers in Ethiopië, Zambia, Oeganda, Indonesië, India, Filippijnen, Honduras en Bolivia. In Nederland neemt naast Cordaid ook Both ENDS deel. Internationale partners zijn Apimondia, Api-trade, Bees for Development UK en SNV-Afrika. Doel is bij te dragen aan verbetering en vergroting van de honingproductie van kleine imkers, de ontwikkeling van de kleinschalige *climate smart agriculture*, en behoud c.q. verrijking van de biodiversiteit.

#### *Sustainable Spices Initiative van het Initiatief voor Duurzame Handel*

Binnen dit initiatief werken Cordaid, Both ENDS en KIT samen met een zevental bedrijven (van MKB tot multinationals) en de *Rainforest Alliance* rond de ontwikkeling van de kleinschalige specerijensector. Cordaid is lid van de werkgroep in Nederland, faciliteert contacten tussen bedrijven en partner- en boerenorganisaties in Indonesië en draagt bij aan opzet van een investeringsfonds voor pilotprojecten. Het doel bestaat uit de duurzame productie, verwerking en handel in (voorlopig) zeven specerijen uit Indonesië, Vietnam en India.

#### **Een minder goed geslaagd c.q. mislukt project**

*Cheetah Malawi Ltd* had vanaf 1995 een contractteeltregeling voor paprika met duizenden kleine boeren. In 2004 verschaftte Cordaid de middelen om de export op fair trade basis uit te breiden. Onze bijdrage omvatte een subsidie

voor de aankoop van apparatuur en materialen, een lening voor investeringen en een bankgarantie voor een kortlopende lening (à € 250.000). De risico's van het project werden gekwalificeerd als 'hoog' gezien de wisselvalligheid van paprikaoogsten. Voor Cordaid was het de eerste ervaring met een gecombineerd hulppakket (lening, subsidie en bankgarantie). Het project had het potentieel om veel kleine boeren te bereiken.

Bij de uitvoering kwam echter naar voren dat de boeren, gesteund door Cheetah met inputs en technische bijstand, hun oogst verkochten aan concurrenten die hogere prijzen aanboden (en dat konden doen omdat zij geen kosten hadden voor begeleiding en technische assistentie). Op deze manier verloor Cheetah aan volume en kwam de terugbetaling van de verstrekte leningen aan boeren ernstig in het gedrang.

De belangrijkste les voor Cordaid is dat voor de financiering van ketens in de agribusiness de rollen van de verschillende partijen duidelijk moeten zijn. Cordaid financierde Cheetah voor technische bijstand, kredietverlening en marketing, wat leidde tot overbelasting van het nog in de groeifase verkerende bedrijf. Cordaid gaat daarom de verschillende functies binnen de keten duidelijker scheiden: kredietverlening door microfinancieringsinstellingen, steun voor kleine en middelgrote ondernemingen via lokale fondsstructuren die in staat zijn tot een nauwgezet toezicht en controle, en technische bijstand via boerenverenigingen, adviesdiensten of NGO's.

## Ondernemen in conflictgebieden

Cordaid gaat zich de komende jaren focussen op conflictgebieden en fragiele contexten. Het programma Conflicttransformatie is daarbij leidend, maar werkt wel nauw samen met de programma's voor gezondheidszorg en ondernemen. Voor onderhavig programma vormt dit een nieuw aandachtsgebied, dat met onderzoek, analyses en pilots in het verslagjaar nader werd verkend. De waarde van economische activiteiten in conflictgevoelige gebieden wordt verwoord in onderstaand (sterk ingekorte) verhaal, waarmee Cordaid's medewerker Francois Lenfant de prijs won voor het meest aansprekende vredesverhaal – een initiatief van Peace Portal van de GPPAC Foundation (voorheen het *European Centre for Conflict Prevention*).

*'Ik was onlangs in de voedselschuur van Congo, in Noord- en Zuid-Kivu. Ik deed er onderzoek naar de koffiesector, en wat blijkt? In Oost-Congo brengt koffie mensen samen. Mannen en vrouwen, ex-rebellen, ex-mijnwerkers, mensen van verschillende dorpen en etnische achtergronden werken samen, vol goede moed, en met één doel: hun koffiebonen verwerken, goede prijzen bedingen, van elkaar leren, en de handen ineen slaan om hun product zo goed mogelijk aan westerse bedrijven te verkopen.*

*De meeste van deze samenwerkingsverbanden zijn ontstaan tussen 2008 en 2010; precies de periode waarin het geweld en de spanningen in de regio zijn afgenomen. Vrede maakt ondernemerschap mogelijk, maar omgekeerd zorgt lokale bedrijvigheid en samen-*

*werking er ook voor dat broze vredesprocessen sterker kunnen worden. De boeren vertelden me hoe hun levens zijn veranderd sinds hun boerencoöperaties zijn gaan samenwerken met internationale NGO's en bedrijven. Nieuw is de brug tussen duurzame productie en fair trade handel en het bevorderen van sociale cohesie, het tegengaan van interetnische spanningen, de herintegratie van (kind)soldaten in hun dorpen. Het verhaal van de koffie in de Kivu's laat zien dat verandering van onderop kan werken. Laat betrokken burgers het werk doen. En zij doen het goed. Het is het verhaal van etnische groepen die elkaar al decennia, wellicht eeuwen te lijf gaan en nu samenwerken in de koffie.'*



*Sierra Leone: Memuna heeft dankzij Cordaid partner ARD een kleine handel in keukengerei op kunnen zetten om de inkomsten van haar man aan te vullen.*

## 4.5. Urban Matters

### Inleiding

Gezien de noodzaak om sterk te bezuinigen werd al eind 2010 besloten om het programma Urban Matters (UM) te ontwikkelen als een business unit. UM richt zich op sloppenwijken in drie steden in Afrika en Latijns-Amerika. Private en publieke partners uit het Noorden (i.c. Nederland) worden verbonden met stakeholders uit het Zuiden, zoals buurtorganisaties, NGO's, nutsbedrijven en (lokale) overheden. Hierbij wordt een multistakeholderaanpak gevolgd met een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de planning, financiering en uitvoering. Cordaid is niet meer de financier, maar degene die het proces stuurt en faciliteert. UM is als eerste business unit op termijn ook als eerste aangewezen op externe financiers voor haar eigen functioneren en projectfinancieringen.

Het programma is actief in Kaapstad, San Salvador en Kisumu-Kenia. Voor Port-au-Prince (Haïti) en Guatemala (Guatemala-Stad) zijn EU-fondsen beschikbaar gekomen, zodat ook hier vanaf 2012 aan wijkverbetering kan worden gewerkt. Van het UM-netwerk maken verder ook de steden Santa Cruz in Bolivia, Nairobi in Kenia en Addis Abeba in Ethiopië deel uit.

### Strategisch financieren

Het programma realiseerde aan comittingen € 1,4 mln; deze som werd verkregen uit MFS-gelden (€ 1,0 mln) en een bijdrage van de EU van € 0,4 mln.

In 2011 werden voorstudies verricht, plannen opgesteld en overeenkomsten getekend. Ook werden stappen gezet ter financiering van de plannen met de bijbehorende projecten (huisvesting, water en sanitatie, werkgelegenheid, veiligheid).

In Kaapstad is samen met de *City of Capetown* een plan uitgewerkt voor ontsluiting van de sloppenwijk Philippi; een jongerenprogramma is in uitvoering genomen. In Kisumu is een masterplan voor water en sanitatie uitgewerkt samen met o.m. de gemeente en nutsbedrijven, en Nederlandse partners. In de door geweld en bendes geteisterde deelgemeenten Soyapango en Mejicanos van San Salvador zijn een huisvestingscomplex, resp. recreatiecomplex ontwikkeld. Bij de ontwikkeling van deze plannen zijn Nederlandse partijen betrokken, de financiering zal in 2012 moeten worden gerealiseerd.

De deelname van de bevolking in Kisumu bij de wijkontwikkeling werd versterkt. 126 onderzoekers zijn getraind door een samenwerkingsverband van *Urban Matters*, *Millennium Cities Initiative*, de gemeente Kisumu en de NGO *Pamoja Trust*. De onderzoekers hebben vervolgens de lokale situatie op het gebied van bevolkingssamenstelling, huisvesting, water en sanitatie, gezondheid, onderwijs etc. geïnventariseerd. Er kan nu beschikt worden over een baseline en GIS-kaarten. Bovendien hebben de onderzoekers bijeenkomsten met de bevolking georganiseerd om de prioriteiten van wijkontwikkeling te bepalen, die vervolgens worden ingebracht in de vergadering van stakeholders.

### Kerngegevens

- Het programma was actief in Afrika (2 landen) en Latijns-Amerika (1)
- En werkte ultimo 2011 samen met 63 partners
- In 2011 werd € 1,3 miljoen geïmmiteerd
- En werden 26 bijdragen toegekend voor partners/projecten
- Waarmee 380.000 mensen werden bereikt

### Capaciteitsversterking

De capaciteitsversterking is gericht op het tot stand brengen van een geïntegreerde wijkaanpak via plannen en financieringsvoorstellen. Met trainingen en simulatiespellen is de dialoog en samenwerking tussen de betrokken partijen bevorderd, resulterend in verschillende *Memorandums of Understanding*.

In elke stad werden 4 à 5 bijeenkomsten gehouden met lokale stakeholders. Door Nederlandse bedrijven werd technologische kennis ingebracht rond bijvoorbeeld water/sanitatie en urbane ontwikkeling.

### Kennisontwikkeling

Een breed samengestelde Haïtiaanse missie is met het oog op de wijkontwikkeling in Kanapé Vert in Port-au-Prince op bezoek geweest in El Salvador om te zien hoe de reconstructie na de aardbeving daar plaatsvond; de missie heeft vervolgens aanbevelingen gedaan aan de Haïtiaanse overheid.

In september troffen NGO's en lokale overheden uit Kaapstad, Kisumu, Nairobi, Addis Ababa, San Salvador,



Guatemala City and Santa Cruz elkaar in Nairobi om lessen te delen en een voorstel te ontwikkelen voor de verdere verbetering van het netwerk en de oprichting van een digitaal kennisplatform ([www.cordaidurbanmatters.com](http://www.cordaidurbanmatters.com)).

Het onderzoek van CRDA (James Taylor) rond de wijkverbetering van Kisumi, Kenia, kwam eerder al aan bod (paragraaf 3.7).

### Lobby en advocacy

De lobby richt zich vooral op de wereld van donoren en bedrijven, waarbij het aan UM is om aan te tonen dat haar aanpak leidt tot concrete verbeteringen. Er wordt lobby gevoerd naar de EU, het Platform voor Water en grote particuliere fondsen. Ook wordt gelobbyd bij UN Habitat en kennisinstellingen voor meer aandacht voor de stedelijke problematiek en de UM-werkwijze.

## Jongerengeweld

Eind januari vonden op twee opeenvolgende dagen conferenties plaats over *Urban Youth Matters* met respectievelijk 70 en 115 deelnemers uit Nederland, El Salvador en Honduras. Het geweld van jongeren werd primair gezien als een uitdrukking van maatschappelijke afwijzing. Jongeren zoeken sociale erkenning na jarenlange afwijzingen door school, vrienden, hulpverleners en ook ouders (die in Midden-Amerika vaak migreren naar de VS voor een beter bestaan). In Nederland worden jongeren gediscrimineerd wegens hun huidskleur en culturele achtergrond, in El Salvador vanwege hun (bendegerelateerde) tatoeages. Jongeren

met een crimineel (bende)verleden hebben grote moeite om een 'normale' baan te vinden, en vallen daarom frequent weer terug in de criminaliteit. Ook de keuze tussen repressie of preventie kwam aan de orde. De stelling van een Nederlandse deelnemer om leiders van criminele groepen te isoleren en op te sluiten, stuitte op veel weerstand. Twee organisaties in El Salvador vonden juist dat er aandacht gegeven moest worden aan criminele leiders; hun transformatie in een rolmodel heeft veel meer effect vanwege de volgzzaamheid van hun eigen bende.



Zuid-Afrika: In Kaapstad richt Urban Matters zich op jongeren in de sloppenwijk van Philippi.

Bedrijven vormen een speerpunt; UM spant zich ervoor in om aan te tonen dat er investeringskansen liggen in sloppenwijken. Wereld Habitat Dag (3 oktober) werd aangegrepen om een bijeenkomst te organiseren met Nederlandse bedrijven en organisaties voor het verkennen van de samenwerkingsmogelijkheden. De kwetsbaarheid van steden wordt groter en klimaatverandering kan de toegang tot basisvoorzieningen en de levenskwaliteit in steden verslechteren. In zijn openingsspeech benadrukte René Grotenhuis het belang van een multistakeholderbenadering voor de aanpak van de complexe stedelijke problematiek. In presentaties van Arcadis en Waste over stedelijke planning, water en afvalmanagement werd het belang van multisectoraal denken, *ownership* en Zuid-Zuidrelaties benadrukt. Deelnemers hebben elkaar geïnspireerd; een aantal van hen zal worden betrokken bij UM-initiatieven.



Op Wereld Habitat Dag bracht Cordaid Urban Matters 60 verschillende organisaties en bedrijven bij elkaar om geïnspireerd te raken over de mogelijkheden van sloppenwijken.

### Maatschappelijke betrokkenheid

UM betreft Nederlandse bedrijven en instellingen bij de realisatie van wijkverbeteringsplannen. In Kaapstad zijn diverse Nederlandse partijen, zoals Deloitte & Touch en Vodafone, betrokken bij projecten voor huisvesting en openbaar vervoer. In Kisumu, Kenia, lopen initiatieven rond de watervoorziening, afvalwaterverwerking en sanitatie met Vitens Evides International en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. In San Salvador worden woningen ontworpen in samenwerking met Nederlandse architectenbureaus en projectontwikkelaar AT-Osborne.

De 35-jarige padre Antonio Lopez-Tercero is directeur van een vormingscentrum in de sloppenwijk Mexicanos in San Salvador. Het door Cordaid gesteunde centrum verzorgt beroepsopleidingen voor jongeren die hun bende willen verlaten. Padre Antonio staat in de frontlinie van het geweld. Hij pleit voor een meer humane benadering van bendeleden (die niet allemaal gewelddadig zijn) en voor een dialoog tussen de regering en de zogeheten mara's. Hij wordt bedreigd met de dood, heeft slapeloze nachten, momenten van depressie en angst, maar laat zich er niet door afschrikken.

*'Ik bemiddel vaak bij conflicten. Als jongeren uit de gevangenis komen bij voorbeeld, worden ze soms opgewacht door anderen om gelyncht te worden. Door er op zulke momenten te zijn en het gesprek aan te gaan, kan ik zoiets voorkomen. Ik heb aan ouders de hoofden van hun kinderen moeten brengen, verpakt in een plastic zak; soms een lichaam zonder hoofd. Mijn leven staat hierdoor in het teken van de dood. In wezen gelóóf ik niet dat ik echt gevaar loop.'*

### Multistakeholderprocessen / Communities of Change

UM richt zich bij uitstek op de multistakeholderaanpak; het programma verbindt partners uit Noord en Zuid, coördineert en faciliteert de samenwerking en de betrokkenheid/input van partners, en lanceert projecten om de samenwerking te stimuleren, te bestendigen en te vergroten. Als voorbeeld kan Kisumu dienen.

In de sloppenwijk Manyatta in Kisumu, de derde stad van Kenia, is het gebrek aan veilig drinkwater één van de grootste problemen; met de volksgezondheid is het dan ook treurig gesteld, om de zoveel tijd breekt er cholera uit. Om hier iets aan te doen heeft Cordaid waterbedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties uit Nederland en Kenia bij elkaar gebracht om de water- en sanitaire voorzieningen voor 35.000 mensen te verbeteren. Aan Keniaanse zijde zijn de gemeente Kisumu, het drinkwaterbedrijf Kiwasco, de *Lake Victoria South Water Services Board*, de NGO's *SANA International* en *Umande Trust*, en bewonersverenigingen bij het initiatief betrokken, aan Nederlandse kant doen mee Vitens Evides International (drinkwater), het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (afwatering) en Cordaid. Eind mei werd de samenwerking beklonken met een *Memorandum of Understanding*. Voor Manyatta is dit het startschot voor de aanleg van waterleidingen, ca. 300 biolatrines, 5 kilometer afvoerkanalen voor regenwater, wateropvangsystemen en het planten van 3000 bomen. De partijen hebben elkaar leren kennen en werken samen, wat een goede basis vormt voor uitbreiding van het initiatief.

Met een bijdrage van de EU wordt de eerste stap gezet naar een multistakeholderproces in Canapé Vert, Haïti, een zwaar door de aardbeving getroffen gemeenschap van 24.000 mensen. Lokale overheids-diensten, nutsbedrijven en wijkorganisaties gaan samenwerken ter verbetering van de infrastructuur, publieke diensten, eigendomstitels op de grond, en de weerbaarheid t.a.v. natuurrampen.

## 4.6. Cordaid Nederland

### Inleiding

Het Cordaid Programma Nederland onderscheidt vier werkgebieden:

De (mede)financiering van *particuliere initiatieven* (PI's) van Nederlandse organisaties.

*Armoedebestrijding in Nederland* door samenwerking/ondersteuning van sociale organisaties en individuele hulpverlening.

Uitvoering van de jaarlijkse *Vastenactiecampagne*.

Samenwerking met migrantenorganisaties ten aanzien van *migratie* en ontwikkeling.

Bij de financiering van particuliere initiatieven wordt aangesloten bij de landen/thema's van Cordaid; de inzet van migrantenorganisaties in Nederland verloopt eveneens langs deze lijn. 95% van de projecten hadden Cordaid's prioriteitslanden als werkgebied.

Cordaid is de enige ontwikkelingsorganisatie met een programma voor bestrijding van armoede en sociale uitsluiting in Nederland van daklozen, vluchtelingen/asielzoekers, slachtoffers van huiselijk geweld, en kinderen in armoede. Maatschappelijke organisaties worden daartoe ondersteund; ook vindt via hen individuele hulp plaats.

Het thema migratie heeft van doen met meerdere sectoren/focusthema's, zoals conflicttransformatie (bijv. vrouwenhandel), gezondheidszorg (bijv. *brain drain/gain*), ondernemen (sociaal ondernemerschap door migranten), terugkeer naar landen van herkomst, en armoede/sociale uitsluiting in Nederland.

### Samenwerking

*Particuliere initiatieven*: Samenwerking rond financiering, begeleiding en capaciteitsversterking vindt plaats met serviceclubs, stichtingen, parochiële groepen en migrantennetwerken (met 200 aangesloten lidorganisaties en verenigd in het *Dutch Consortium of Migrant Organizations* - DCMO). Zo werken verschillende migrantenorganisaties complementair aan Cordaid's interventies in Ghana en India, en voor Resolutie 1325 in o.m. Soedan en Burundi.

*Armoedebestrijding*: Beleidsmatig neemt Cordaid deel aan kerkelijke overlegorganen rond armoede in Nederland. Voor de individuele hulpverlening wordt samengewerkt met o.a. de Stichting Samenwerking Urgente Noden (SSUN), Fonds Bijzondere Noden en het Dekkerfonds. Voor de lobby wordt opgetrokken met o.m. Justitia & Pax, SSUN, de Sociale Alliantie en Disk/Arme kant van Nederland. Cordaid biedt financiële steun aan maatschappelijke instellingen voor hulp aan kwetsbare groepen; met de Samenwerkende Moslim Hulp Organisaties (SMHO) wordt samengewerkt rond de Ramadan/Offerfeest.

*Vastenactie/religie*: Het programma is betrokken bij de organisatie van de jaarlijkse Vastenactie en besteedt de opbrengst aan projecten van parochies, bisdommen en missionarissen in ontwikkelingslanden. T.a.v. het thema religie werkt Cordaid samen met Stichting Oikos binnen het Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling en met de universiteit Tilburg (leerstoel Presentieparaat).

*Migratie*: Cordaid is mede-organisator van de jaarlijkse 'migrantenideeënwedstrijd' en participeert in de migratie-

### Kerngegevens

- Het programma droeg bij aan de financiering van 352 particuliere initiatieven;
- En werkte daarvoor samen met 234 partners;
- In 2011 werd € 9,0 mln gecommiteerd (deze som is verwerkt in de committeringen van de programma's);
- Er werden 296 bijdragen toegekend voor partners/projecten
- Lespakketten van Mensen in Nood en Vastenactie werden gebruikt op 463 basisscholen en 487 middelbare scholen (met resp. 338.900 en 107.200 leerlingen)
- 200 mensen kwamen in aanmerking voor individuele hulp

wergroepen van Caritas Europa en CONCORD. Met Maatwerk bij Terugkeer/ERSO (*European Reintegration Support Organisations*) vindt samenwerking plaats rond de terugkeer van uitgeprocedeerde asielzoekers/vluchtelingen.

### Geleerde lessen

Sinds 2010 en vooral vanaf 2011 loopt het aantal PI's sterk terug. Een eerste analyse leerde dat sprake is van een algemene trend. Als mogelijke factoren werden geïdentificeerd: de algemene scepsis ten aanzien van OS, opschorting van de Subsidiefaciliteit Burgerschap & Ontwikkelingssamenwerking (SBOS), de ervaring van PI's dat implementatie/monitoring van hun initiatieven lastig en intensief is evenals de eigen fondsenwerving, en de verschuiving van de aandacht naar armoedeprojecten in eigen land. Voor Cordaid geldt bovendien dat het aantal projecten van parochies/MOV-groepen terugloopt door samenvoeging van



parochies in het kader van de kerkelijke reorganisatie. Gezien deze trend besloot Cordaid om de ondersteuning/begeleiding van PI's sterker in de vorm te gieten van meerjarige samenwerking en gezamenlijke financiering van projecten in het Zuiden. Daarbij gaat de aandacht speciaal uit naar migrantenorganisaties. De werkwijze blijkt succesvol. Er is een groeiende interesse voor *matching funding* en met steeds meer organisaties groeit een meerjarige samenwerking.

### Strategisch financieren

Het totaal der committeringen bedroeg € 9,0 mln, overwegend afkomstig uit MFS-gelden (€ 2,9 mln), Vastenaktie (€ 3,1 mln) en de eigen bijdrage van PI's via zogeheten *matching funding* (€ 2,1 mln).

Bij de financiering wordt aangesloten bij de landen/thema's van Cordaid; thematisch gezien lag de focus op gezondheidszorg en welzijn voor kwetsbare groepen (50%). In de financiële overzichten is de financiering via Cordaid Programma Nederland verwerkt in de overige programma's.

*Particuliere initiatieven:* In 2011 vond ondersteuning en (mede)financiering plaats van 344 projecten van Nederlandse organisaties, stichtingen en groepen: 65 van particuliere organisaties/stichtingen, 26 van migrantenorganisaties/netwerken, 16 van serviceclubs (Lions, Rotary e.d.), 65 van maatschappelijke instellingen voor armoedebestrijding in Nederland, en 172 van parochiële groepen/bisdommen. In de voorgaande paragrafen zijn onder de noemer Maatschappelijke betrokkenheid al meerdere voorbeelden van particuliere initiatieven aan bod gekomen.



Den Haag: Protest tegen strafbaarstelling illegaliteit, omdat Cordaid vindt dat een mens nooit illegaal kan zijn.

*Armoedebestrijding Nederland:* Naast de 65 projecten ter ondersteuning van maatschappelijke instellingen werden meer dan 200 huishoudens geholpen met een klein, eenmalig bedrag om te kunnen voorzien in een acute noodsituatie.

*Stichting Landelijk Ongedocumenteerden Steunpunt (LOS)* LOS geeft steun aan organisaties die ongedocumenteerden helpen; de organisatie heeft daarbij vastgesteld dat er onvoldoende aandacht is voor de 30.000 tot 125.000 (!)

ongedocumenteerde vrouwen en kinderen. Slechts 2000 vrouwen zijn in beeld bij de hulpverlening. De doelstellingen van het project zijn tweeledig: informatie verspreiden over de hulpverlening aan ongedocumenteerde vrouwen/kinderen, en het verbinden/versterken van netwerken. LOS inventariseert daartoe het huidige veld van hulpinstanties, en de rechten en regelingen binnen de Nederlandse wet. Beide onderzoeken worden voor iedereen toegankelijk via een website.



### *Stichting Samenwerking Urgente Noden (SSUN)*

SSUN is het overkoepelende orgaan van zogeheten publiek-private 'Bureaus voor Urgente Noden' van overheid, noodhulpfondsen, kerken en hulpverleners. De huidige 16 bureaus bestrijken 35% van de bevolking; SSUN wil dit bereik vergroten naar minimaal 70% en daarvoor nieuwe bureaus realiseren. Hiervoor investeert zij in bewustwording, kennis en lobby bij lokale fondsen en andere stakeholders; bij voldoende draagvlak vindt oprichting plaats van een nieuw bureau. Het project voorziet ook in samenwerking met andere fondsen (zoals de individuele (vermogens)fondsen), zodat de gezamenlijke databases kunnen worden benut voor analyse-, beleids- en lobbydoeleinden. Voor Cordaid biedt het project de mogelijkheid om op termijn haar fonds voor individuele hulpverlening over te dragen aan de SSUN-noodhulpbureaus.

*Vastenactie:* In de afgelopen jaren zijn steeds meer parochies ertoe overgegaan hun eigen project te adopteren, op dezelfde wijze als particuliere initiatieven dat doen. Het blijkt bevorderlijk voor de betrokkenheid en opbrengst in deze parochies. Cordaid Nederland faciliteert en ondersteunt de activiteiten van deze parochies.

In overleg met het bestuur van Vastenactie werd met ingang van oktober 2011 een aparte projectencommissie geïnstalleerd; deze commissie besluit voortaan over alle Vastenactieprojecten.

In het verslagjaar werd aan 47 projecten van 198 parochies/MOV-groepen bijgedragen; daarnaast werden 125 kleine projecten ondersteund van katholieke organisaties in het Zuiden die zich inzetten voor mensenrechten, straatkinderen, basisgezondheidszorg, opvang van migranten

en vrouwen, en vrede en verzoening. De committeringen bedroegen € 3,1 mln.

*Migratie:* Cordaid ondersteunde 26 particuliere initiatieven van migrantenorganisaties (die soms als intermediair fungeren; inclusief het 'indirecte' bereik werden ca. 60 migrantenorganisaties ondersteund.) Daarnaast werd het Migrantenconsortium DCMO gesteund bij de eigen capaciteitsversterking en bij activiteiten van kennisontwikkeling en lobby/advocacy.

### **Capaciteitsversterking**

Cordaid heeft een medewerker gedetacheerd bij DCMO voor strategieontwikkeling, kennisopbouw, fondsenwerving en lobby; voor drie migrantenorganisaties ging een traject voor financieel management/beheer van start. Daarnaast vond advisering/begeleiding plaats van particuliere initiatieven, zowel in Nederland door Cordaid als in het Zuiden door consultants in een tiental landen. Zo heeft een Indiase consultant een aantal organisaties uit verschillende regio's begeleid in de uitvoering van hun werk en ook de bereikte resultaten in kaart gebracht.

In 2010 en 2011 was er een capaciteitsopbouwtraject in uitvoering voor TitanE, een actieve Molukse netwerkorganisatie in Nederland met ca. 25 leden. *RIDI consultancy* heeft de organisatie doorgelicht en leerpunten op het gebied van de projectuitvoering geïnventariseerd. Tijdens meerdere bijeenkomsten zijn aanbevelingen gedaan op het gebied van beleid, strategie, doelmatigheid en monitoring & evaluatie. In een apart rapport nam *RIDI consultancy* de interne organisatie van TitanE onder de loep. E.e.a. heeft

geresulteerd in een nieuwe, versterkte organisatie; TitanE is momenteel een belangrijke partner binnen het Migrantenconsortium (DCMO).

### **Ontmoetingsdag particuliere initiatieven, 12 maart**

De jaarlijkse ontmoetingsdag had in 2011 als thema gezondheidszorg en welzijn. Er waren zo'n 80 deelnemers. Met presentaties en workshops werd meer inzicht gegeven in:

- adequate zorg voor kinderen zonder ouderlijke zorg en alternatieven voor weeshuizen;
- reproductieve gezondheidszorg, met name geboortebeperving en hiv/aids-preventie, door kerkelijke instellingen;
- het tekort aan gekwalificeerde staf in de gezondheidszorg;
- de succesvolle samenwerking tussen de *Junior Chamber Netherlands* en Cordaid binnen het malariaprogramma *Nothing but Nets* in Sierra Leone.

## Kennisontwikkeling

In 2011 werd met SMS en Pharos kennis vergaard over de condities waaronder migranten op tijdelijke basis bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van hun land van oorsprong, en hoe de bestaande regelingen, faciliteiten en programma's hiervoor bevorderlijk zijn. Ook werden criteria vastgesteld om een succesvolle *match* te maken tussen de expertise van migranten en de vraag van lokale organisaties.

Er vond een tussentijdse evaluatie plaats van het tweejarige pilotprogramma van de Stichting Duurzame Terugkeer (SDT), die uitwees dat de resultaten aanmerkelijk achterbleven bij de doelstellingen van (additionele) terugkeer en samenwerking. De evaluatie heeft geleid tot stopzetting van het programma.

Cordaid was betrokkenheid bij SDT via haar strategische partner *Maatwerk bij Terugkeer*.

In opdracht van de Samenwerkende Moslims Hulp Organisaties (SHMO) en met een financiële bijdrage van Cordaid heeft het Nijmeegs Instituut voor Missiewetenschappen een studie uitgevoerd naar armoedebestrijding onder islamitische en christelijke organisaties. Drie uitkomsten zijn belangrijk: christendom en islam komen sterk overeen in hun praktijk van vasten en solidariteit met armen; met bewustwording dienaangaande dient al op de basisschool te worden begonnen; en Vastenactie heeft een ruime ervaring met lespakketten, die door de SHMO kan worden benut om rond de Ramadan eigen lespakketten onder islamitische basisscholen te verspreiden.

Gezien onder meer de strafbaarstelling van illegaal verblijf, wordt de druk op onrechtmatig in Nederland verblijvende personen alleen maar groter. Tegelijk blijkt de terugkeer naar het herkomstland uiterst moeizaam te verlopen. De betekenis van sociale netwerken voor internationale irreguliere migratie is vooral onderzocht in relatie tot vertrek en amper in relatie tot terugkeer (motivaties, barrières, steun vanuit het netwerk). Een onderzoek naar transnationale netwerken voor terugkerende migranten, uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam, moet in deze leemte voorzien. De uitkomsten zijn onderwerp van een symposium.

## Lobby en advocacy

Noodkreten vanuit het kerkelijk sociaal werk over armoede in Nederland leidden tot het 'Armoedesignaal 2011', een uitgave van Kerk in Actie/Arme Kant van Nederland, Raad van Kerken en het LKDB (Landelijk Katholiek Diakonaal Beraad) met Cordaid als medeopdrachtgever. Bijna zeventig hulporganisaties deden mee aan een online enquête. De belangrijkste uitkomsten: hulpvragen betreffen steeds meer primaire levensbehoeften als wonen en levensonderhoud; de schuldenproblematiek en de bureaucratie van overheidsinstanties staan adequate oplossingen in de weg; en de uitgaven van diakonale organisaties voor schuldhulpverlening, kerstpakketten en voedselbanken zijn met gemiddeld 25% gestegen. Het rapport is aan bod gekomen tijdens het gesprek van de

## Oproep tegen strafbaarstelling illegaliteit

**9 maart:** De door het kabinet voorgenomen strafbaarstelling van illegaliteit is een buitenproportionele maatregel, die niet bijdraagt aan de veiligheid en openbare orde, de spanningen tussen groepen vergroot, en een aantasting vormt van mensenrechten. Dit verklaarde een groot aantal organisaties, waaronder kerken, vakcentrales, gemeenten en kinderrechten- en migrantenorganisaties; Cordaid behoorde als lid van deze 'Coalitie Tegen Strafbaarstelling' tot de ondertekenaars.

**14 december:** De Eerste Kamer stemt in met een wetsvoorstel dat illegaal verblijf in Nederland strafbaar stelt. Een groot deel van de zonder documenten in Nederland verblijvende vreemdelingen riskeert een forse geldboete of een

vervangende hechtenis van maximaal zes maanden. Cordaid is van mening dat strafbaarstelling een onevenredig zwaar middel is. Illegalen zullen zich nog meer verbergen, minder gemakkelijk protest aantekenen tegen huiselijk geweld, afpersing en mensenhandel, en aarzelen om naar de dokter te gaan of hun kinderen naar school te sturen. Veel mensen zonder verblijfspapieren kunnen niet worden teruggestuurd, omdat het land van herkomst de toegang weigert. Ook is de nieuwe wet volgens Cordaid in strijd met de Europese Terugkeerrichtlijn, die waarborgen biedt voor bescherming van vreemdelingen en maximumtermijnen stelt aan vreemdelingendetentie.

Sociale Alliantie met de staatssecretaris van Sociale Zaken.

Samen met Justitia & Pax werd de lobby tegen het strafbaarstellen van illegaliteit en van de hulpverlening aan illegalen voortgezet. Binnen de samenwerking met Justitia & Pax werd ook aandacht besteed aan de *2nd Universal Periodic Review* van Nederland bij de *UN Human Right Council* (t.a.v. de behandeling van illegalen, vluchtelingen, asielzoekers).

#### **Maatschappelijke betrokkenheid**

De *ID-Challenge* werd georganiseerd door Stichting Oikos in samenwerking met Cordaid en de Stichting Mondiale Samenwerking. De 'Ideeënwedstrijd' draait om studenten en jonge migranten die met een innovatief ontwikkelingsproject meedingen naar een door Cordaid beschikbaar gestelde prijs. Er werden bijna 40 voorstellen ingestuurd. De hoofdprijs ging naar het project *Waste wonders!*: het produceren van manden, die door Ghanese vrouwen van afval worden gemaakt. Het voorstel had ook oog voor de verkoop van de manden in eerst Nederland en daarna Europa.

#### **Afsluiting Europees Jaar van de bestrijding van Armoede en Sociale Uitsluiting (25 januari)**

Cordaid nam samen met andere leden van de Sociale Alliantie, een groot netwerk van landelijke en provinciale organisaties, in 2010 deel aan het Europees Jaar. In 80 plaatsen werd daarvoor de samenwerking tussen lokale organisaties bevorderd met als perspectief: 'Mijn gemeente Armoedevrij!' De resultaten zijn te vinden op [www.socialealliantie.nl](http://www.socialealliantie.nl).





Colombia: Mensenrechtenactivisten liggen al jaren onder vuur, maar recent richt het geweld zich steeds vaker op vrouwelijke lokale leiders. Cordaid en partners nemen maatregelen om de veiligheid van deze vrouwen te vergroten.



Cordaid is een organisatie in transitie. Vanuit de oude situatie waarin het MFS een overheersende rol speelde in de financiering, moet de overstap worden gemaakt naar een situatie met meer en nieuwe financieringsbronnen, met *Communities of Change* als centrale methodiek, en met kennisontwikkeling en -toepassing in een sleutelrol. Deze transitie vereist de ontwikkeling van een samenhangend geheel van communicatieve, organisatorische en financiële strategieën. In 2011 werd hiermee aan de hand van een aantal deelprocessen een begin gemaakt.

Zo werd een strategisch kader geformuleerd als leidraad voor de toekomst, het concept van *Communities of Change* werd verder geoperationaliseerd, de relatieopbouw met nieuwe financiers kreeg een impuls via een gespecialiseerde interne unit, en een mede op externe financiering gerichte communicatie-strategie ging van start.

In oktober werd een scenario gepresenteerd voor de directe toekomst van de organisatie, waarbij tevens werd aangekondigd dat Cordaid in de komende jaren 40% van zijn formatie moet inleveren. Dit vooruitzicht heeft geleid tot grote onzekerheid en spanningen bij de medewerkers en mede daardoor een grote druk gelegd op de organisatie.

## Cordaid winnaar Transparant Prijs 2011

Vanaf het begin (2004) maakt Cordaid deel uit van de voorhoede, vorig jaar behoorde zij tot de drie genomineerden en in 2011 verdiende zij De Transparant Prijs (een initiatief van PricewaterhouseCoopers in samenwerking met Stichting Civil Society) met een score van 8,6. Verhoudingsgewijs hoge scores werden behaald op 'Niet-financiële resultaten', 'Fondsenwerving' en 'Doelstelling, beleid en strategie'. Verbeterpunten zijn er ook.

Uit het juryrapport: *Het gehele jaarverslag (Cordaid: d.w.z. inclusief de op internet geplaatste informatie en het publieksverslag) geeft een duidelijk beeld van de activiteiten, doelen, resultaten en impact die Cordaid heeft behaald. Het vermelden van zaken die minder goed gingen of waar verbetering mogelijk is, geven het jaarverslag meer kracht.*

*Een belangrijk verbeterpunt is het opnemen van normen voor en analyse van kengetallen van fondsenwerving. Daarnaast kan dieper worden ingegaan op de impact en leer- en verbeterpunten naar aanleiding van de communicatie met belanghebbenden.*

Gewoontegetrouw is goede nota genomen van de gemaakte opmerkingen.

## 5.1. Structuur en personeel

Het traject naar aanpassing van de organisatiestructuur begon eind 2009 met een analyse van de sterke en zwakke punten van de bestaande organisatie. Met experts van buiten werd gesproken over nieuwe organisatieconcepten. Het leidde tot de formulering van uitgangspunten en een organisatieontwerp op hoofdlijnen. Dit algemene ontwerp is in de organisatie besproken, waarna in een aantal workshops/werkgroepen nadere invulling werd gegeven aan specifieke onderdelen, zoals de dwarsverbanden tussen sectoren.

Vervolgens vond een plaatsingsprocedure plaats, waarbij de inzet was om alle medewerkers per 1 april 2011 een passende functie te bieden binnen de nieuwe organisatie, wat in het overgrote deel van de gevallen ook lukte.

In het verslagjaar werd verder besloten om het reorganisatieproces verder door te trekken en de organisatie in te delen in Business Units rond focusthema's, met conflict en fragiliteit als prioritaire werkvelden en sociaal ondernemerschap als leidende gedachte.

### Veldpresentie

Cordaid heeft in haar strategie gekozen voor lokale partners voor de uitvoering van projecten. De voorkeursoptie voor lokale partners sluit niet uit dat Cordaid soms zelf aanwezig is. Dit is het geval als bij conflicten en rampen de lokale capaciteit ontoereikend is of als de aanwezigheid van Cordaid door internationale donoren wordt verlangd gezien haar (mede)verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een programma.

De aanwezigheid in het veld vervult diverse functies: de

liaisonfunctie voor lobby, linking & learning en informatieverschaffing; monitoring voor de ondersteuning en begeleiding van partners bij het uitvoeren van projecten; en projectimplementatie vanwege onvoldoende capaciteiten van partners.

Begin 2011 werd de positie van de veldkantoren versterkt, zowel wat betreft hun eigen handelingsruimte als hun positie binnen de Cordaid-organisatie. De uitwerking in een *fieldmanual* wordt in 2012 afgerond.

### Medewerkers

Eind december 2011 telde de personele formatie 289 medewerkers, 185 (64%) vrouwen en 104 (36%) mannen. Zij vertegenwoordigen 248 fulltime-eenheden. Van de medewerkers was 88% in vaste dienst en 12% op basis van een tijdelijk contract.

Het percentage vrouwen in een hogere functie (schaal 10 en hoger) bedroeg 59%. Voor de Raad van Toezicht/Directieraad was het percentage 30%, voor het (sector) management 44%. Het streefpercentage bedroeg voor beide laatste 50%.

Cordaid heeft een evenredige vertegenwoordiging van medewerkers van allochtone afkomst als doel. De zogeheten nieuwe Nederlanders maakten ruim 12% uit van de personeelsbezetting (tegenover een streefwaarde van 14%). Het percentage van deze medewerkers binnen de hogere functies (schaal 10 en hoger) bleef met 8,7% opnieuw boven het streefpercentage van 7,5%.

Met ingang van 26 mei heeft Cordaid een veiligheidsadviseur in dienst. De interne Commissie Veiligheid werkt met ondersteuning van de adviseur aan protocollen, afspraken en maatregelen rond Cordaid's veldkantoren en dienstreizen. Er werden trainingen gegeven voor iedereen die reist naar onveilige gebieden. Waar nodig vonden aanpassingen/actualisering plaats van het handboek *Safety First*. Maandelijks werden de veiligheidsrapportages van de kantoren in risicolanden besproken en werden zonnodig maatregelen genomen om de veiligheid te verbeteren.

Het ziekteverzuimpercentage kwam uit op 3,4%, iets onder de streefwaarde van 3,5% en aanmerkelijk beter dan de 5,3% van 2010. De verzuimfrequentie bedroeg 1,5 (overeenkomstig de streefwaarde).

In november werd een extern onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van medewerkers. Medewerkers ervaren hun werk over het algemeen als zinvol en motiverend; het biedt voldoende zelfstandigheid. De sfeer wordt als positief en prettig ervaren. Er zijn echter ook minpunten. De betrokkenheid scoort laag. De helft van de respondenten vindt het tempo/de tijdsdruk te hoog. De onduidelijke baan zekerheid roept spanningen op, wat o.m. tot uiting komt in een hoge mate van piekeren. De algemene uitkomst was dat 68% van de medewerkers 'tevreden' was. Vergelijken met een referentie-groep van Nederlandse bedrijven/instellingen scoort Cordaid slechts een paar procentpunten minder, behalve voor het aspect 'piekeren' waarvoor een zeer ongunstige score uit de bus kwam (89% 'piekeraars' tegenover 70% landelijk). De aangekondigde personele reductie heeft deze score ongetwijfeld negatief beïnvloed.

Vanwege afwijkende onderzoeksmethoden zijn de resultaten niet zonder meer vergelijkbaar met die van voorgaande onderzoeken (in 2007 74% tevreden medewerkers en in 2009 71%). Het rapport wordt begin 2012 intern besproken. Prioritaire zaken werden meteen aangepakt; zo is de informatievoorziening rond de transitie verbeterd.

In de loop van 2012 vindt opnieuw een reorganisatie plaats vanwege de invoering van Business Units en de holdingstructuur. Ook wordt dan duidelijk welke personele reductie precies is vereist. In de loop van 2012 wordt met de vakbonden onderhandeld over een Sociaal Plan. Aan de Ondernemingsraad zal een adviesaanvraag worden voorgelegd.

### Ondernemingsraad (OR)

De OR telt vijf mannen en vier vrouwen. In 2011 ging de aandacht vooral uit naar de gevolgen van de overheidsbezuinigingen op ontwikkelingsamenwerking. De voorstellen van de Directie t.a.v. de reorganisatie op de korte en langere termijn werden door de OR getoetst op hun consequenties voor het personeel en de organisatie. Omdat er sprake is van ingrijpende veranderingen hebben OR en Directie zeer regelmatig met elkaar overlegd. De drukste periode brak aan toen de Directie in oktober 2011 haar voornemen bekend maakte met betrekking tot de inkrimping van de personeelsformatie. De OR pleitte daarbij voor regelingen om dit op een zorgvuldige en transparante wijze uit te voeren.

## 5.2. Kwaliteitssysteem

Cordaid hanteert het INK-model voor sturing van de organisatie en de interne managementrapportage. De gegevensvastlegging, procedures en verantwoording worden extern gecontroleerd via o.m. de controle op de jaarrekening en intern door eigen operational auditors (in samenwerking met de externe auditors). Cordaid heeft een onafhankelijke Auditcommissie, waarin auditplannen- en verslagen en de jaarlijkse begroting en jaarrekening besproken worden.

### *Kwaliteitsstandaarden*

Cordaid behield in 2011 haar ISO-certificering.

Datzelfde geldt voor het CBF-keurmerk, dat werd verlengd t/m december 2015.

In 2012 vindt weer een INK *self-assessment* plaats (de vorige dateert uit 2009).

Cordaid volgt de VFI-gedragscode.

### *Directiebeoordeling*

De zestiende Directiebeoordeling, goedgekeurd op 14 november, betreft de jaarlijkse beoordeling van het kwaliteitssysteem, waarbij gekeken wordt of Cordaid's werkwijze en haar omgang met belanghebbenden nog passend en doeltreffend zijn. Verder wordt nagegaan waar zich kansen voor verbetering voordoen en waar de grootste risico's liggen. De Directiebeoordeling vormt de basis voor de jaarlijkse externe ISO-audit.

De conclusie van de beoordeling luidde dat 2011 een opeenvolging van wijzigingen én gewijzigde ideeën over de toekomst van Cordaid te zien gaf. Per 1 april werd een

reorganisatie doorgevoerd, later is gestart met een structuurwijziging die verder gaat dan alle voorgaande reorganisaties en ook een nieuw besturingsmodel vergt. De ISO-auditor stelde vast dat de veranderingen het risico met zich meebrengen dat het actuele takenpakket en de bijbehorende procedures onvoldoende aandacht krijgen – de organisatie moet hierop dan ook extra alert zijn.

### *Monitoring van processen: audits*

In 2011 zijn 8 interne audits uitgevoerd, waarvan drie op het hoofdkantoor en vijf op veldkantoren.

Van de drie audits op het hoofdkantoor gaf die naar Cordaid's programma voor Leningen & Garanties weinig tot geen aanleiding tot opmerkingen. De weinige tekortkomingen hangen samen met een datasysteem dat onvoldoende voor het programma Leningen & Garanties is toegerust.

De audit naar onkostendeclaraties van medewerkers leidde tot de conclusie dat het declaratiegedrag conform de regels is.

De audit van leer- en lobbytrajecten die in eigen beheer worden uitgevoerd, signaleerde een belangrijke omissie: de link tussen financiering, activiteiten en resultaten kan door een achterblijvende vastlegging van gegevens en onvolkomenheden in het datasysteem onvoldoende worden gelegd. Inmiddels zijn nieuwe richtlijnen en formats ontwikkeld om hierin verbetering te brengen.

De selectie van audits van veldkantoren vond plaats op basis van een risicoanalyse. Van de vijf audits gaven er drie (Burundi, Sri Lanka, Pakistan) geen aanleiding tot grote

zorg, al was er hier en daar wel ruimte voor verbetering.

Het kantoor in Bukavu, DR Congo, toonde vergeleken met de audit van 2008 een achteruitgang: het management had minder aandacht voor procedures, intern overleg en toezicht op de veldactiviteiten. De werving van een nieuw hoofd verliep moeizaam; pas in februari 2012 kon tot een vaste benoeming worden overgegaan; verbetering van het management behoort tot de prioriteiten.

In een warrige context probeert het Haïti-kantoor zijn doelstellingen te realiseren. Het functioneert conform Cordaid's per maart 2011 ingevoerde beleid als een zelfstandige unit. In vergelijking met de audit van juni 2010 was sprake van een aanzienlijke vooruitgang. De controle is verbeterd, risico's zijn in kaart gebracht, en tekortkomingen van procedurele en administratieve aard zijn/worden aangepakt. Verbeteringen zijn vooral nog geboden ten aanzien van de inkoop van goederen .

De verbeterpunten worden opgenomen in een takenoverzicht, waarvan de realisatie per kwartaal in beeld wordt gebracht, besproken en gevolgd door de directie en het management.

### *Fraude en risicobeleid algemeen*

In 2011 deden zich 17 gevallen van (vermoedelijke) fraude voor. Het betreft de aanwending van fondsen voor activiteiten die buiten het financieringscontract vallen of diefstal door medewerkers van partners. De 17 cases betroffen 13 landen, met in geen enkel land meer dan twee cases. In 11 gevallen werd fraude vastgesteld, voor zes cases loopt het onderzoek nog. Procedures (soms juridisch) werden gestart voor terugvordering van de betreffende financiële

middelen. Met inbegrip van vijf fraudezaken uit voorgaande jaren wachten nog 19 cases op afronding (zoals een nader onderzoek of de regeling van de terugbetaling). Alle gevallen werden conform de Cordaid-procedures in behandeling genomen c.q. afgewikkeld.

### Fraude geconstateerd bij partner in DR Congo

In het programma van een partner in Kinshasa werden bij controle van de boeken onregelmatigheden geconstateerd voor een bedrag van tussen de \$ 5.000 en \$ 10.000. De partner beheert meerdere ziekenhuizen en klinieken, en voert daarnaast een programma uit waarbij aidspatiënten voedsel krijgen en tevens condooms krijgen verstrekt. Een volgende fraude kwam aan het licht bij controle van de formulieren van het voedselmagazijn; bonnen van voedselleveranties door boeren bleken door een daartoe niet-gerechtigde medewerker afgetekend. De partner heeft maatregelen genomen. Het voedselprogramma maakt deel uit van een groot, door het *Global Fund* gefinancierd programma voor aidspatiënten. Hangende het onderzoek naar de fraude heeft Cordaid op verzoek van het *Global Fund* haar betalingen aan het programma opgeschort.

Soms bestaat bij de indiening van projectvoorstellen al het vermoeden van fraude. Zo stelde Cordaid Programma Nederland onderzoek in naar de achtergrond van 19 twijfelachtig bevonden voorstellen uit India; zij werden bezocht

door een lokale consultant, die vaststelde dat het in 17 gevallen ging om verzonnen projecten. Twee Cordaid-medewerkers en een consultant voerden in Oeganda een soortgelijke missie uit; het merendeel van de 17 bezochte projecten bleek niet te bestaan.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

De zorg voor mens en leefomgeving ligt besloten in Cordaid's missie. Hieraan wordt vorm gegeven door de activiteiten en processen ethisch, sociaal en ecologisch verantwoord in te richten. In 2011 is met steun van adviesbureau CREM een traject afgerond naar een beleidsdocument voor MVO, waarbij verschillende stakeholders werden geraadpleegd, zoals de eigen Raad van Toezicht en de Internationale Adviesraad, directie en medewerkers, de ASN bank en de Nederlandse overheid. Een belangrijke uitkomst was dat Cordaid weliswaar al veel onderneemt op MVO-gebied, maar dat het gebruik van bestaande instrumenten verbeterd dient te worden en nieuwe instrumenten ontwikkeld. Er is daarom besloten om een MVO-coördinator aan te stellen, die per 1 februari 2012 begint. In 2011 werden verschillende MVO-activiteiten ondernomen:

- invoering van de *social performance assessment* tool bij het programma Ondernemen, waarmee kan worden bepaald in hoeverre de maatschappelijke doelstellingen van een microfinancieringsinstelling daadwerkelijk leiden tot een hoger inkomen, betere gezondheid, geen milieuschade e.d. bij kleine boeren en kleinondernemers.
- het traject voor verkrijging van het certificaat '100% klimaatneutrale organisatie' werd ingezet bij de *Climate Neutral Group*.

- het gesprek werd aangegaan met het eigen pensioenfonds PFZW n.a.v. zijn beleggingen in voedingsgrondstoffen en het mogelijk prijsopdrijvende effect daarvan.

Met behulp van de jaarlijks terugkerende Transparantiebenchmark maakt het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie inzichtelijk hoe Nederlandse bedrijven verslag doen van hun MVO-activiteiten. Bij wijze van proef heeft een extern adviesbureau de voor bedrijven ontwikkelde Transparantiebenchmark in 2011 ook toegepast op maatschappelijke organisaties. Cordaid kwam als veruit de beste uit de bus met 131 punten (de gemiddelde score van deelnemende Nederlandse bedrijven was 92 punten, die van de deelnemende maatschappelijke organisaties 82). Van de gesignaleerde verbeterpunten (o.a. MVO-gerelateerde indicatoren) is goede nota genomen.

Op 4 oktober werd het 'Beleid op het aanvaarden van schenkingen en samenwerken met organisaties en foundations' goedgekeurd. Dit document schetst de uitgangspunten rond donaties (geld en expertise) uit het bedrijfsleven, organisaties en foundations. De 10 principes van het *Global Compact* van de VN zijn richtinggevend. De aard van de activiteiten van de gever, de omvang van diens donatie en de mate van samenwerking bepalen de diepgang van Cordaid's onderzoek. Een onderzoek vindt in elk geval plaats bij alle donaties van € 10.000 of meer; van elk bedrijf/organisatie waarvan de doelstellingen, activiteiten en werkwijze in strijd lijken met die van Cordaid; en bij een samenwerking die langer duurt dan twee jaar.



### 5.3. Doelmatigheid

Het streven naar doelmatigheid is verankerd in indicatoren en streefwaarden ten aanzien van input, output en outcome, die elk kwartaal worden vastgelegd in rapportages en besproken door de Directie/Management en de Raad van Toezicht. Eénmaal per jaar vindt rapportage plaats aan het ministerie. Daarnaast worden programma-evaluaties uitgevoerd om de impact te meten.

In de aanloop naar de huidige strategieperiode is veel aandacht besteed aan het verbeteren van de efficiency van werkprocessen en het inrichten van een doelgerichte organisatie. Bij de beoordeling van de MFS-aanvraag behaalde Cordaid de maximale score op het onderwerp doelmatigheid. In 2010 deed Cordaid mee aan een *overhead-benchmark* onderzoek van Berenschot en behaalde daarbij goede scores ten opzichte van de referentiegroep van grote ontwikkelingsorganisaties wat betreft de kosten van de overhead.

Cordaid hanteert de volgende indicatoren voor haar doelmatigheid:

Het percentage *eigen fondsenwervende kosten* (excl. Beheer & Administratie) werd in mei 2011 verhoogd naar 16,6% vanwege de voorziene investeringen in een nieuwe marketingstrategie. Ultimo 2011 kwam het percentage uit op 15,8%; toch is dit geen reden voor tevredenheid, omdat de onderliggende cijfers duiden op achterblijvende particuliere inkomsten én tegelijk achterblijvende investeringen.

Het percentage *uitvoeringskosten hulpverlening*, geraamd op 9,3%, bedroegen uiteindelijk 12,4%. Het wordt verklaard door het (eenmalige) lage niveau van nieuwe committeringen ten laste van de MFS-overheidssubsidie in de overgang van de

vorige strategieperiode naar de huidige periode, waarbij minder financiële ruimte was voor nieuwe verplichtingen (die volgens RJ 650 als basis gelden voor het bepalen van de uitvoeringskosten). Het hoge percentage was daarmee onvermijdelijk en begin 2011 al aangekondigd bij het ministerie. Dezelfde omstandigheid leidde ertoe dat ook de ratio *Beheer & Administratie* met 3,0% hoger uitkwam dan voorzien (2,3%). Relatief vaste kosten in combinatie met de gereduceerde 'MFS-omzet' verklaren de hoge uitkomst.

Vergeleken met de jaren 2007-2010 is bij de behandelingsduur van *aanvragen/rapportages* een aanmerkelijke vooruitgang geboekt. Het streven is nog altijd om 90% van de aanvragen en rapportages binnen drie maanden te behandelen. Voor audits geldt in 2011 een verbetering naar 84% (was 75% over 2007-2010), voor financiële rapportages naar 85% (was 80%) en voor inhoudelijke rapportages naar 79% (was 59%). Alleen de behandeling van aanvragen bleef met 64% achter bij het meerjarig gemiddelde over 2007-2010 van 77%; de uitkomst wordt gedrukt door het extreem lage percentage van Programma Nederland (42%) vanwege tijdelijke capaciteitsproblemen; zonder deze subscore zou het percentage uitkomen op 75%.

#### *Benchmark Goede Doelen 2010*

In opdracht van de brancheorganisatie VFI stelde *PricewaterhouseCoopers* een rapport op, waarbij 88 goededoelenorganisaties op de belangrijkste kentallen werden vergeleken. De scores van Cordaid over 2010 werden vergeleken met de referentiegroep van de internationale hulpverlening (36 organisaties) en die van de 26 grote organisaties (> € 20 mln). Cordaid kwam daarbij zeer goed uit de bus. In

onderstaand overzicht zijn de belangrijkste uitkomsten weergegeven:

indicator	Cordaid	Internationale hulpverlening	Grote organisaties
Kostenpercentage Beheer & administratie	2,1	3,1	3,0
Kostenpercentage fondsenwerving	11,4	15,0	15,2
Bestedingsratio	87,9	84,0	86,1
Directiebeloning	106.819	Niet bekend	114.024

### 5.4. Planning & control

In 2011 werden geen wijzigingen doorgevoerd in het Planning & Controlproces. Wel zijn in het kader van de nieuwe strategieperiode de bestaande sleutelindicatoren voor de (interne) managementinformatie aangevuld met indicatoren voor:

- veiligheid (met het aantal en de ernst van incidenten en de kwaliteit van de lokale monitoring);
- werving van fondsen bij institutionele donoren (o.a. de *successrate* van indieningen);
- betalingsverplichtingen (vanwege de eis om per eind 2015 geen MFS-betalingsverplichtingen meer te hebben).

In de loop van 2011 is een project gestart om een budgetteringsmethodiek te ontwikkelen, die is toegesneden op de invoering van Business Units en uitgaat van een *bottom-up* gestructureerd proces.

## 5.5. De merken van Cordaid

Bij haar particuliere fondsenwerving handelt Cordaid volgens de regels van het CBF-keurmerk en de gedragscode voor fondsenwerpers van het Nederlands Genootschap voor Fondsenwerpers. Op de donateursmarkt is Cordaid actief met de merken Mensen in Nood, Memisa, Kinderstem, Microkrediet, Bonder Zonder Naam en Vastenactie.

De wervingsresultaten staan onder druk door de leeftijdgebonden uitstroom van donateurs en de concurrentie van jonge, alternatieve goededoelenorganisaties. Nieuwe wet- en regelgeving bemoeilijkt de traditionele fondsenwerving (zoals het 'Bel-Me-Niet-register'). Het aantal actieve donateurs liep terug van afgerond 421.000 naar 398.000. De uitstroom manifesteerde zich bij alle merken, behalve bij Memisa dat dankzij de 'babyboom-campagne' een groot aantal nieuwe donateurs mocht verwelkomen.

De relatie met donateurs wordt onderhouden via donateursbladen, nieuwsbrieven, internetsites en bijeenkomsten voor donateurs/vrijwilligers. Van deze laatste vonden er zeven plaats, waarbij vooral het merk Memisa erg actief was. Het deelnemersaantal lag rond de 650.

De naamsbekendheid van de merken varieerde tussen 32 en 50%, met Memisa en Vastenactie op een stabiel niveau van 50-55%. Cordaid's naamsbekendheid nam gedurende 2011 met 5% toe om te eindigen op 44%.

### Een tegenvallende primeur

Cordaid kwam met een primeur: de eerste online sponsorloop voor het digitale vriendennetwerk Hyves. Aan de loopwedstrijd in een virtueel stadion kon iedereen deelnemen; door het uitnodigen van sponsors via het vriendennetwerk kon een eigen publiek worden uitgenodigd bij de wedstrijd. Meer dan 1100 'lopers' verschenen aan de start, die werden gevolgd door ruim 19.000 mensen. Toch leert een kosten/batenanalyse dat dit initiatief in deze vorm niet voor herhaling vatbaar is.

*Mensen in Nood* is Cordaid's oudste merk; in 2014 wordt het honderdjarig bestaan herdacht. De inkomsten komen volledig ten goede van het programma Risicovermindering bij rampen/Noodhulp. Het aantal actieve donateurs bedraagt 109.000; het aantal nieuwe donateurs werd beperkt doordat de samenwerking met wervingsbureaus tijdelijk werd onderbroken. Mensen in Nood maakt deel uit van SHO (Samenwerkende Hulporganisaties) en deelde voor bijna 26% in de opbrengst van de inzamelingsactie voor de slachtoffers van de droogte in Kenia, Ethiopië en Somalië. Mensen in Nood is vaste begunstiger van de Nationale Postcode Loterij (à € 2,5 mln per jaar) en deelt bovendien vaak in extra trekkingen van de Loterij; zo heeft Mensen in Nood in 2011 samen met Stichting Vluchteling voor het project *Justice for Sale* in DR Congo € 2,2 mln mogen ontvangen. Van de vaste contribuant Sam's Kledingactie ontving Cordaid € 0,4 mln voor disaster risk reduction in Kenia.

Het merk streeft naar meer betrokkenheid van donateurs.

Zo werd een 'resultaatcampagne' over Haïti gehouden met televisiespots en advertenties on- en offline; daarnaast figureerde Haïti in goedbekeken tv-programma's als Koffietijd, Lingo en Kanjers voor Goud. Mensen in Nood was op 5 mei ook weer aanwezig op 14 'bevrijdingsfestivals', en bereikte met haar lespakketten 101.000 middelbare scholieren. Het donateursmagazine verscheen viermaal in een oplage van 90.000; daarnaast werden 15 digitale nieuwsbrieven verstuurd. De website telde 30.600 bezoeken en 24.300 unieke bezoekers.

Op 11 november vond in Den Haag een donateursbijeenkomst plaats rond Haïti. Medewerkers van Cordaid, gestationeerd in Haïti, vertelden over de lokale situatie, de gevolgde werkwijze en de behaalde resultaten m.b.t. onder meer de huizenbouw en het gezondheidsprogramma. De aanwezigen konden uiteraard vragen stellen en hun mening over het werk uiten. Architect Michiel Mollen, de initiator van het woningbouwprogramma (dat al meer dan 2.000 van de geplande 8.000 rampbestendige huizen heeft opgeleverd), vertelde een persoonlijk verhaal over de situatie die hij na de ramp op Haïti aantrof en over zijn werk voor Mensen in Nood.

*Memisa* vroeg in 2011 aandacht voor moeder- en kindzorg in Afrika. Het tv-programma *Babyboom* volgde Nederlandse stellen met een kinderwens; in Kameroen werd een speciale aflevering opgenomen, waarin de Nederlanders kennismaakten met zwangerschap en bevallen in dit Afrikaanse land. De uitzending leverde bijna 12.000 nieuwe

donateurs op, zodat het jaar kon worden afgesloten met ruim 133.000 donateurs.

In september werd in samenwerking met het tijdschrift *Margriet* de eerste *Walk For Women* gehouden: een drie-daagse wandeltocht die € 68.000 opleverde voor partner *Private Nurses and Midwives Association Tanzania*, een vereniging van verloskundigen/verpleegkundigen die kliniekjes runnen voor moeder- en kindzorg.

Memisa organiseerde vier meetings met donateurs, o.a. rond de gezondheidszorg in Zuid-Kivu (DR Congo) en in Kameroen. In Rotterdam werd daarvoor samengewerkt met het Wereldmuseum.

Het (papieren) donateursblad van Memisa is driemaal verstuurd aan circa 120.000 donateurs. Daarnaast ontvingen donateurs met een e-mailadres digitale nieuwsbrieven. De website telde 36.700 bezoeken van 29.400 unieke bezoekers.

In oktober verscheen in het weekblad *Margriet* een uitgebreid artikel over het werk van Cordaid Memisa in Malawi ten aanzien van het thema moedersterfte.

In samenwerking met ASN Bank is Ella Verver tot nieuwe Jeugdambassadeur benoemd. Zij maakte een reis naar Tanzania om een project met vroedvrouwen te bezoeken; het verslag van haar reis was te lezen in diverse bladen. Haar ervaringen deelt zij met leeftijdsgenoten door presentaties te geven op scholen.

Met *Cordaid Microkrediet* (CMK) wordt aandacht gevraagd voor kleine ondernemers/boeren, die geen of alleen in zeer beperkte mate toegang hebben tot krediet, verzekeringen of spaarregelingen. CMK heeft in 2011 de herlanceering van het merk voorbereid; de uitvoering start begin

2012. Fondsenwerving in de particuliere markt vindt voortaan hoofdzakelijk plaats via online-kanalen, waarbij donateurs kunnen kiezen in welke ondernemer(s) zij willen investeren. Naast de vernieuwde site vormen ook de vier e-mail nieuwsbrieven voor donateurs bron van informatie; er werden 5.600 unieke websitebezoekers geregistreerd (met 8.300 bezoeken).

*Kinderstem* zet zich in voor straatkinderen, kinderen in sloppenwijken en kinderen die gedwongen worden te werken. De Filipijnen, India en Kameroen zijn concentratieland; een uitbreiding met Oeganda wordt voorzien. De rond de 65.000 donateurs van *Kinderstem* ontvingen twee nieuwsbrieven. Grote campagnes vonden niet plaats; vermeldenswaard is de Sint Maarten-mailing, waarvan de opbrengst ten goede kwam aan partner Navajeevan in India.

De website telde 8.200 bezoeken van 6.700 unieke bezoekers.

De samenwerking met de ASN Bank via de spaarrekening 'ASN Jeugdsparen' kwam in paragraaf 3.4. aan bod. Voor elke nieuwe spaarder doneert de ASN € 10, daarnaast ontvangt Cordaid een percentage van de totale inleg op de spaarrekening.

De *Bond Zonder Naam* doet aan armoedebestrijding in Nederland en mag daarbij rekenen op ca. 20.000 donateurs (die viermaal het donateursmagazine kregen toegestuurd). De 'Spreukenkalender' werd door ruim 11.000 mensen besteld. De website werd bezocht door 7.700 mensen (met 9.600 bezoeken). Cordaid beraadde zich over de toekomst van dit fonds gezien de relatieve onbe-

kendheid ervan, de samenstelling van het donateursbestand, en het wat diffuse profiel. Uit meerdere opties werd gekozen voor de functie van kenniscentrum/-makelaar rond armoedebestrijding, waarbij ook een koppeling tot stand wordt gebracht met het werkveld via een beperkt programma voor projecten en materiële steun.

Cordaid coördineert voor de Stichting Bisschoppelijke *Vastenactie* de jaarlijkse campagne, zorgt voor promotiemateriaal en is belast met de uitvoering van de financiering en monitoring van kleinschalige projecten in ontwikkelingslanden.

In de *Vastenactie*-campagne 2011 stond het werk van de Filipijnse partnerorganisatie KPLN (*Kapulungan Para Sa Lupang Ninuno*) centraal. KPLN steunt de inheemse bevolking op het eiland Mindoro in hun strijd tegen de ongebreidelde activiteiten van mijn- en bosbouwbedrijven.

Tijdens de Vastentijd worden door vrijwilligersgroepen tal van activiteiten georganiseerd, zoals bezinningsavonden en sobere Vastenaktiemaaltijden. Nieuw in 2011 was de 'Pelgrimstocht', een vierdaagse spirituele wandeling die aan sponsorgeld € 105.000 opbracht.

Zorgelijk is dat de inkomsten teruglopen. Meer basisscholen kiezen voor een ander goed doel of voor een project dichterbij huis (zo liepen de bestellingen voor lesmateriaal met 25% terug); er vindt onderzoek plaats hoe *Vastenactie* aansluiting kan blijven vinden bij scholen. Ook de inkomsten uit kerkcollectes liepen terug.

*Vastenactie* onderhoudt het contact met haar achterban door o.a. een vrijwilligersmagazine, dat driemaal per jaar in een oplage van 4.000 exemplaren verschijnt. De achterban van 90.000 donateurs ontvangt in de vastentijd

## Vastenactie Startdag 2012 op zaterdag 5 november in Den Bosch

De Landelijke Startdag is een jaarlijks evenement voor rond de 400 vrijwilligers van Vastenactie. Zij krijgen te zien en te horen wat het thema zal zijn van de komende vastentijd. Het is een dag van ervaringen uitwisselen en plannen maken voor de eigen lokale Vastenactie. Tijdens de ochtend kwamen gastsprekers aan het woord, in de middag werden workshops gegeven door o.a. Cordaid/Vastenactie-medewerkers. Er zijn circa 1200 vrijwilligerswerkgroepen voor de Vastenactie. Voor en tijdens de vastentijd zijn circa 22.000 vrijwilligers actief.

drie e-mailberichten. De website trok 26.700 unieke bezoekers (en 38.200 bezoeken); in 2012 wordt een compleet nieuwe, interactieve website opgeleverd.

In de loop van het jaar trad een nieuw bestuur aan van de Stichting Vastenactie met wie vervolgens gesprekken zijn gestart over een andere verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de Stichting en Cordaid.



*Limburg: De Vastenactie organiseerde in 2011 voor het eerst de Pelgrimstocht, een spirituele wandeling met enige honderden deelnemers.*





*Filipijnen: Op het eiland Mindoro speelt het gevaar van ontbossing voor mijn bouw en de aanleg van palmolieplantages. De lokale Mangyan bevolking dreigt daardoor haar inkomstenbron te verliezen. Vastenactie heeft met haar campagne van 201 Cordaid's partner KPLN gesteund in de strijd tegen ontbossing.*



## 6.1. Inhoudelijk

In 2012 wordt de vorming van het nieuwe Cordaid als sociale onderneming afgerond. Eind 2012 zijn alle business units inhoudelijk en organisatorisch geformeerd; doordat deze units gebaseerd zijn op de focusthema's van het MFS-II programma blijft de continuïteit gewaarborgd.

Medio 2012 wordt met het ministerie gesproken over aanpassingen van de MFS-programmering gezien de verminderde overheidssubsidie; daarbij wordt ook de keuze van Cordaid om zich nog sterker te concentreren op fragiele regio's/landen voorgelegd. Het voornemen is om op termijn ca. 70% van de bestedingen te doen plaatsvinden in fragiele gebieden/landen; in 2011 was dit 54%. Cordaid is actief in tien fragiele landen/contexten in Afrika, vijf in Azië en drie in Latijns-Amerika.

In de eerste helft van 2012 wordt een communicatiestrategie vastgesteld, die past bij Cordaid's profiel als sociale onderneming en de samenhang uitdrukt tussen Cordaid's algemene visie en de praktijk zoals die via de business units gestalte krijgt. De funding-strategie wordt uitgewerkt met het oog op de financiële duurzaamheid van Cordaid als sociale onderneming.

Voor elk marktsegment (particuliere donateurs, zakelijke markt, overheden/multilaterale organisaties) wordt een strategie uitgewerkt. T.a.v. donateurs wil Cordaid de (mede leeftijdgebonden) uitstroom stoppen door middel van het binden van donateurs en het werven van nieuwe, en verder jongeren meer betrekken bij OS.

Tegen het eind van het jaar wordt een begin gemaakt met de noodzakelijk gebleken reductie van de personele formatie. Dat zal gebeuren op basis van een sociaal plan, waarover de eerste gesprekken met de vakbonden al hebben plaatsgevonden.

Elementen van het 'nieuwe werken' worden ingevoerd, zoals plaats- en tijdonafhankelijk werken en sturen op resultaat. Engels wordt als tweede voertaal ingevoerd.

De samenwerking met de leden van de drie allianties wordt uiteraard voortgezet. Binnen CIDSE wordt deelgenomen aan lobbytrajecten rond o.m. klimaatverandering, Rio +20 en grondstoffen. Cordaid werkt samen met Caritas op internationaal en nationale/diocesaan niveau. Met de Caritas-collega's CAFOD, SCIAF en Trocaire wordt in 2012 een consortium voor de noodhulpverlening gevormd.

### De programma's

De uitvoering van het in alliantieverband opgestelde MFS-programma blijft in grote mate richtinggevend. Diversificatie van inkomstenbronnen en tenders (waarvan de uitkomst/opbrengst in grote mate onvoorspelbaar is) leiden echter tot activiteiten die niet per se binnen de kaders van MFS vallen.

Het programma Conflicttransformatie is veruit het grootst. Er zijn drie focusthema's: vergroten van de veiligheid aan de basis; natuurlijke hulpbronnen (grondstoffen en land/water); en de positie van vrouwen in conflict. De programma's Gezondheid & welzijn, Risicovermindering bij rampen en Ondernemen zijn ook actief in fragiele landen/gebieden en daar dienstbaar aan conflicttransformatie. Verder wordt onderzocht of een programma over de politieke ruimte voor het maatschappelijk middenveld (in relatie tot contraterro-rismebeleid c.q. -maatregelen) kan worden uitgebouwd in aansluiting op onze inzet dienaangaande in de afgelopen jaren.

Risicovermindering bij rampen richt zich op het vergroten van de weerbaarheid van gemeenschappen in rampgevoelige streken. Het programma wordt deels geïntegreerd in andere programma's en zal zich verder meer richten op conflictgebieden en fragiele regio's.

Voor Gezondheid & welzijn gelden drie foci: de versterking van gezondheidssystemen (met Result Based Financing als belangrijke strategie); gezondheidszorg voor vrouwen/meisjes inclusief seksuele en reproductieve rechten; en *community care* voor ouderen, chronisch zieken, mensen met een handicap en kwetsbare kinderen.

Het programma Ondernemen werkt op de focusthema's

positieverbetering van kleine boeren binnen lokale markten, en toegang tot financiële diensten, zoals sociale microfinanciering en krediet. Beide thema's stellen economische en ecologische duurzaamheid centraal.

Urban Matters investeert in studies, investeringsplannen en multistakeholderprocessen van zuidelijke wijkactoren en Nederlandse partners; voor de financiering van de plannen worden externe financiers geworven.

### Capaciteitsversterking

Deze vindt plaats met betrekking tot management/beheer, strategieontwikkeling, duurzaamheid, gender etc.; de inhoudelijke/thematische kennis; en de lobbycapaciteit. Naar aanleiding van de IOB-evaluatie wordt het beleid aangepast. Capaciteitsversterking binnen multistakeholdersettings is hierbij belangrijk. *Direct funding* van partners neemt toe; Cordaid steunt dit met het adviseren/trainen en begeleiden van partners, en lobby voor erkenning van de rol van de civil society binnen OS. Cordaid heeft jarenlang geïnvesteerd in particuliere fondsenwerving en blijft de opgebouwde expertise en contacten inzetten voor zuidelijke partners.

### Kennisontwikkeling

Het interne kennismanagement wordt binnen de business units geoperationaliseerd en gemonitord. Er wordt samen gewerkt met kennisinstellingen binnen en buiten Nederland. Er wordt een wetenschappelijke adviesraad opgericht voor de toetsing/bewaking van de kwaliteit van kennisproducten. Het eigen documentatiesysteem wordt verbeterd, zodat documenten gemakkelijk toegankelijk zijn. Leersessies, workshops, boekbesprekingen en lezingen worden op regelmatige basis georganiseerd.

Kennisontwikkeling staat gepland voor programma-overstijgende onderwerpen als *Communities of Change*, accountability met gebruik van mobiele telefoons, en machtsrelaties binnen multistakeholder-processen. In 2012 wordt een begin gemaakt met een database voor *Result Based Financing* voor het documenteren en publiceren van resultaten. Een researchtraject wordt opgezet om instrumenten te identificeren die de *decision-making power* van vrouwen/meisjes t.a.v. hun seksuele/reproductieve rechten vergroten.

### Lobby

De corporate lobby richt zich o.m. op de politieke lobby voor behoud van de positie van OS; een eerlijke, duurzame en transparante grondstoffenwinning; de koppeling van veiligheidsthema's aan de gevolgen voor lokale organisaties/gemeenschappen; het terugdringen van moedersterfte; een groene, eerlijke economie; voedselzekerheid; en de internationale erkenning en ondersteuning van gemeenschapszorg, *disaster risk reduction* en klimaatadaptatie. Met steun van Cordaid ontplooiën ook partners lobbyacties. Rond de 40 lobbyinitiatieven van partners staan gepland.

### Maatschappelijke betrokkenheid

Deze wordt geconcretiseerd met de inzet van 22.500 vrijwilligers; bijna 400.000 donateurs; rond de 300 particuliere initiatieven van service clubs, migrantenorganisaties, parochies en particuliere stichtingen; campagnes om o.a. vrouwen te betrekken bij vrouwen in Afrika en ouderen bij hun leeftijdsgenoten in het zuiden; het gebruik van OS-lespakketten op scholen; en samenwerking met bedrijven en instellingen voor de inzet van hun expertise,

netwerken en financiële middelen. Er wordt extra ingezet op het betrekken van jongeren bij OS. In 2012 is het 100 jaar geleden dat Marga Klompé werd geboren; Cordaid organiseert een symposium over *social protection* in relatie tot haar gedachtegoed.

## 6.2. Financieel

De begroting 2012 houdt rekening met het meerjarenpersoneelsplan, waarin de bezetting nagenoeg op het niveau van 2011 wordt gehandhaafd gezien de inspanningen die nodig zijn voor het opzetten van business units, het aanboren van nieuwe financieringsbronnen, en het afbouwen van 'oude' relaties (MFS-I tijdperk). De inkomsten, bestedingen, kosten en de belangrijkste ratio's zijn conform verantwoordingsrichtlijn RJ650. De bijdragen die Cordaid ontvangt uit andere allianties (*Partners for Resilience* en *Connect for Change*) zijn in de begroting verwerkt; deze is wel exclusief het MFS-deel dat wordt doorbetaald aan de partners van de Alliantie 'Samen voor Verandering...'

### Toelichting

Vanaf 2012 gaat Cordaid extra investeren in behoud/toename van de eigen inkomsten en het donateursbestand. Dit leidt tot een fondsenwervend percentage van bijna 20%. Het totaal aan eigen fondsen komt op ruim € 39 mln. Bij de financiering door institutionele donoren (EU, overige overheden, multilaterale kanalen) wordt, gesteund door de positieve resultaten in de afgelopen jaren, gestreefd naar hogere inkomsten. In 2012 wordt hierin extra geïnvesteerd. Bij de MFS-subsidie is uitgegaan is van een frontloading van

€ +5 mln ten opzichte van het gemiddelde.

In de verdeling van middelen over landen/thema's is geen verandering aangebracht ten opzichte van de MFS-subsidie-aanvraag.

De programmamanagementkosten komen uit op 9,2%, waarmee Cordaid beneden het met de overheid afgesproken maximum van 9,5% blijft. De groei van het percentage wordt deels veroorzaakt door de beslissing om de bezetting 2012 niet/nauwelijks te verlagen, en deels met het opvoeren van de inspanningen op gebied van kennisontwikkeling.

<b>Model R 650</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Begroting 2012</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Begroting 2015</b>
<b>Baten:</b>					
Eigen fondsenwerving	34.322	37.419	39.176	41.380	44.790
Gezamenlijke fondsen/acties derden	39.732	20.926	8.500	8.500	8.500
additionele fondsen	17.126	14.506	18.000	19.000	22.000
<b>Subtotaal niet-MFS</b>	<b>91.180</b>	<b>72.851</b>	<b>65.676</b>	<b>68.880</b>	<b>75.290</b>
MFS-subsidie	86.911	36.844	74.169	69.170	59.170
Overig	2.609	1.998	1.000	1.000	1.000
<b>Som der baten</b>	<b>180.700</b>	<b>111.694</b>	<b>140.845</b>	<b>139.050</b>	<b>135.460</b>
Herinzet Leningen & Garanties	8.694	7.528	7.500	7.000	6.000
<b>Lasten:</b>					
<b>Besteed aan doelstellingen</b>					
Voorlichting	4.623	6.637	6.879	7.230	6.760
Overig	2.753	1.854			
Conflicttransf. / Urban Matters	25.942	16.362	33.209	65.000*	65.000*
Rampenpreventie & noodhulp	61.295	30.687	23.461	19.300	17.900
Gezondheid & welzijn	38.471	38.264	32.347	14.100	13.600
Ondernemen	15.592	3.634	21.318	17.600	16.500
Programma Nederland	9.964	10.336	8.932	0	0
Programma Management			12.018	11.440	11.570
<b>Subtotaal doelstellingen</b>	<b>158.550</b>	<b>107.774</b>	<b>138.164</b>	<b>134.670</b>	<b>131.330</b>
<b>Wervingskosten:</b>					
Eigen fondsen	3.928	5.899	7.688	7.336	7.462
Subsidies overheden	976	743	767	400	400
Overig	51	38	40		
<b>Subtotaal wervingskosten</b>	<b>4.955</b>	<b>6.680</b>	<b>8.495</b>	<b>7.736</b>	<b>7.862</b>
<b>Beheer en administratie:</b>					
	3.454	3.553	3.602	3.486	3.695
<b>Totaal lasten</b>	<b>166.958</b>	<b>118.007</b>	<b>150.261</b>	<b>145.892</b>	<b>142.887</b>
<b>Resultaat</b>	<b>13.742</b>	<b>-6.313</b>	<b>-1.916</b>	<b>157</b>	<b>-1.427</b>
% niet-MFS (excl. Herinzet)	51,9	67,0	50,0	49,5	55,6
% Beheer & Administratie	2,1	3,0	2,4	2,4	2,6
% besteed doelstellingen t.o.v. baten	87,9	96,5	93,1	96,9	97,0
% wervingskosten t.o.v. baten	2,7	6,0	5,7	5,6	5,8
% wervingskosten fondsen	11,4	15,8	19,6	17,7	16,7
% uitvoeringskosten	7,6	12,4	9,2	9,0	9,3

\* hierin zijn de bestedingen van de andere programma's in fragiele landen/conflictgebieden opgenomen





Noord-Brabant: Voor de spreukenkalender van 2012 hebben Cordaid Bond Zonder Naam en Stichting De Vrolijkheid de handen ineen geslagen. Kinderen uit het asielzoekerscentrum in Oosterwijk en hun leeftijdsgenootjes uit de omgeving schilderden kleurrijke kaarten ter illustratie van de spreuken.



met de zon in je hart  
ga je vanzelf stralen.  
sita

# Verantwoordingsverslag

Conform het nieuwe reglement van het CBF-keurmerk, dat per 1 juli 2008 van kracht is geworden, is een bij het CBF ingeschreven organisatie verplicht om jaarlijks de verantwoordingsverklaring op te stellen en deze aan het CBF ter toetsing aan te bieden.

In de Verantwoordingsverklaring leggen het Bestuur en de Raad van Toezicht van de organisatie verantwoording af over drie principes:

1. Onderscheid tussen de functies toezicht houden, besturen en uitvoeren.
2. Optimalisering van de omgang met belanghebbenden.
3. Optimalisering van de effectiviteit en efficiency van bestedingen.

Sinds 2010 wordt Cordaid's Verantwoordingsverslag integraal op de website geplaatst. Hier wordt volstaan met een samenvatting c.q. inhoudsopgave.

Conform de door Cordaid onderschreven code Wijffels kent de organisatie een *scheiding tussen bestuur en toezicht*. De tweehoofdige directie is bestuurlijk verantwoordelijk, terwijl de Raad van Toezicht daarop toeziet. Een door de Raad van Toezicht goedgekeurde *Good Governance Code*

omvat alle relevante aspecten van bestuur en toezicht. Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Cordaid de Adviesregeling Beloning Directeuren van Goede Doelen van VFI en de Code Wijffels.

De Verantwoordingsverklaring gaat verder in op het selectiebeleid van leden van de Raad van Toezicht en de Directieraad; de verantwoordelijkheden, taken en werkwijze van beide organen; de (neven)functies van de leden; de verantwoordingsplichten en de besproken onderwerpen; benoemingstermijnen; de Internationale Adviesraad; de externe accountant; en de interne auditfunctie.

Onder *belanghebbenden* schaaft Cordaid contribuanten (overheid, particuliere donateurs, maatschappelijke instellingen en bedrijven, en institutionele donoren zoals de EU/UN), de Cordaid-medewerkers, de Alliantiepartners, de r.-k. kerk in Nederland en internationaal, vrijwilligers, partners, doelgroepen, en volgende generaties.

Over de besteding van de ontvangen middelen wordt verantwoording afgelegd conform de eisen van de geldgevers. De verantwoording aan het Nederlandse publiek komt aan bod (CBF-keurmerk, ISO-certificering, jaarverslagen, donateursbladen, internetsites, Transparantprijs), evenals die naar de Nederlandse overheid (ministerieel jaarverslag, accountantscontrole, beleidsoverleg).

Cordaid voert regelmatig tevredenheidsonderzoeken uit onder donateurs, partners en eigen medewerkers, en heeft een uitgebreide klachtenregeling.

De *effectiviteit en efficiëntie* van de bestedingen wordt gewaarborgd door een adequaat programma-beheersysteem, voortgangsrapportages van partners, accountantscontroles/management letters van partners, dienststreizen, en een fraude- en sanctiebeleid.

Cordaid's managementsysteem kent streefwaarden voor doelmatigheid, heeft uitgebreide kwartaalrapportages en een jaarlijkse INK-directiebeoordeling.



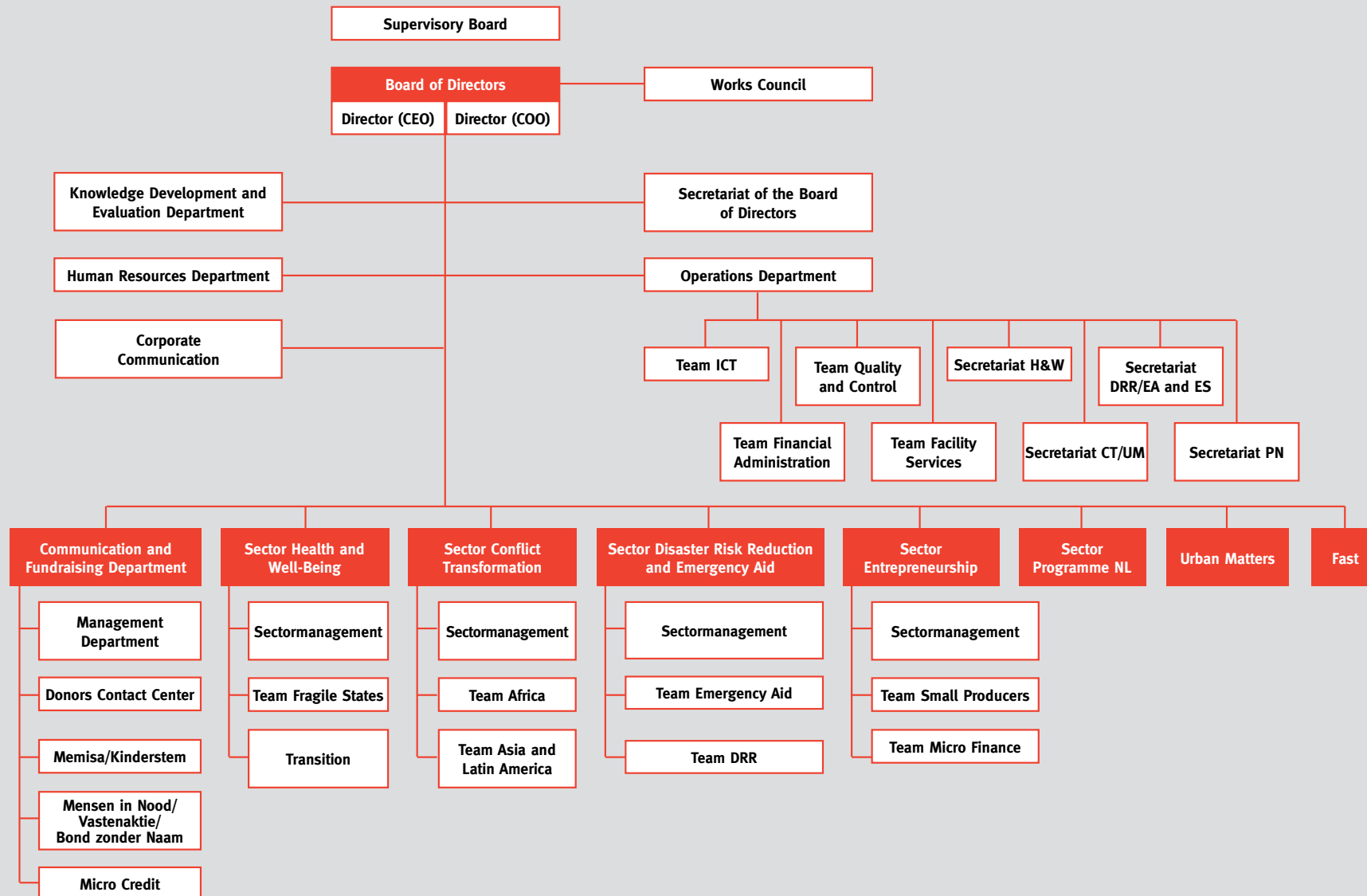


*DR Congo: Cordaid Memisa geeft moeders en hun kinderen de medische hulp die ze nodig hebben. Moeders worden voor, tijdens en na hun zwangerschap begeleid. Ook na hun bevalling komen veel moeders met kinderen naar de kliniek. Daar worden ze gewogen, gemeten en ingeënt. En krijgen ze voorlichting over de verzorging van hun kind. Dat is erg belangrijk, want een op de vijf kinderen haalt de vijfde verjaardag niet.*

# 1

# Bijlage

## Organigram met toelichting





### *Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht ziet toe op de hoofdlijnen van het beleid en de uitvoering ervan, benoemt de leden van de DR en is verantwoordelijk voor de goedkeuring van de meerjarerenplannen, de financiële begroting en het jaarverslag.

### *Directieraad (DR)*

De dagelijkse leiding van Cordaid ligt in handen van de Directieraad, bestaande uit de algemeen directeur (CEO) en de directeur (COO). De DR vormt tevens het bestuur van de Stichting Cordaid.

De algemeen directeur (CEO) is voorzitter van de DR, is verantwoordelijk voor een aantal institutionele contacten en stuurt daarnaast een aantal onderdelen van de werkor- ganisatie aan. De directeur (COO) geeft leiding aan de overige afdelingen/sectoren.

### *Managementoverleg*

Er is een Managementteam Programma's en Marketing (MTPM) onder voorzitterschap van de directeur (COO), bestaande uit de vijf Sectormanagers, Manager FAST en Manager Communicatie & Fondswerving.

Daarnaast is er een Managementteam Staf (MTS) onder voorzitterschap van de algemeen directeur (CEO) en bestaande uit de Managers van de stafafdelingen.

Verder is er een Management Overleg (MO) bestaande uit alle leidinggevendenden binnen Cordaid. Dit overleg vindt eenmaal per kwartaal plaats en is vooral informatief van karakter.

### *Stafafdelingen*

- Knowledge Development and Evaluation Department is verantwoordelijk voor de kwaliteit van beleidsinfor- matie en het realiseren van verbeteringen in beleids- programma's via programma-evaluaties en het monitoren van ontwikkelingen in programma's.
- Operations Department is via de teams ICT, Financiële Administratie, Quality & Control en Facilitaire Dienst verantwoordelijk voor de financiële bestuurbaarheid van Cordaid alsmede de effectiviteit en bedrijfszeker- heid van de werkorganisatie. De afdeling is tevens verantwoordelijk voor Operational Audit.
- Ook de Bedrijfsbureau's die werken voor de Sectoren, vallen organisatorisch binnen deze afdeling.
- Human Resources is via de teams Intern en Uitzen- dingen verantwoordelijk voor ontwikkeling van, advisering over en (deels) uitvoering van het perso- neelsbeleid ten behoeve van medewerkers in Neder- land en uitgezonden.
- Corporate Communication is verantwoordelijk voor de externe positionering van Cordaid.

### *Sectoren en overige afdelingen*

- Health and Well-Being wil bijdragen aan een kwalitatief betere en ook beter toegankelijke gezondheidszorg, alsmede aan sociaal-economische zekerheid en zorgvoorzieningen voor armen en vrouwen in het bijzonder.
- Conflicttransformation wil bijdragen aan het creëren van maatschappelijke stabiliteit in gebieden die getroffen zijn door conflicten, om daarmee weer uitzicht te bieden op een veilige samenleving, waarin burgers

een menswaardig bestaan kunnen leiden.

- Disaster Risk Reduction and Emergency Aid wil arme en kwetsbare gemeenschappen in rampgevoelige gebieden sociaal-economisch en politiek weerbaarder maken om de risico's die zij lopen bij rampen, te verminderen. Waar nodig verleent de sector noodhulp.
- Entrepreneurship richt zich op het vergroten van de mogelijkheden voor arme, kleine boeren en vooral vrouwen om door middel van verbeterde en duurzame productiemethoden hun positie in landbouw-/ marktketens te versterken en daarmee hun inkomen te vergroten.
- Urban Matters richt zich op verbetering van de woon-, werk- en leefomstandigheden van inwoners van sloppenwijken.
- Programme NL ondersteunt particuliere initiatieven van Nederlandse organisaties en werkt daarnaast op kleine schaal ook aan armoedebestrijding in Nederland.
- FAST onderzoekt de beschikbaarheid van additionele financieringen en fondsen van institutionele donoren en adviseert - en ondersteunt - Cordaidmedewerkers én partnerorganisaties bij het aanvragen ervan.
- Communicatie en Fondsenwerving richt zich vooral op vergroting van de maatschappelijke betrokkenheid in Nederland bij het werk van Cordaid via particuliere fondsenwerving en samenwerking met het bedrijfs- leven; daarnaast is C&F ook verantwoordelijk voor de interne communicatie van Cordaid.

## Overzicht personele bezetting Cordaid per 31 december 2010

<b>Raad van Toezicht</b>	
Voorzitter	Drs. F.C.H. Slangen
Leden	Mw. drs. T.C. Fogelberg
	Mw. S. Menéndez
	Mw. drs. C.E.G. van Gennip
	Pater drs. Ing. J.C.M. Bentvelzen SJ
	Drs. M.C.T. van de Coevering
	Mr. G.H.O. van Maanen
	Drs. A.M. Oostlander
	Drs. L.C. Zevenbergen
<b>Directie</b>	
Algemeen Directeur (CEO)	René Grotenhuis
Directeur (COO)	Henri van Eeghen
<b>Bedrijfsvoering</b>	
Manager	Henk Tuijn
Hoofd ICT	Eric van der Harst
Hoofd Financiële Administratie	Theo van Schooten
Hoofd Quality & Control	Sheila de Graaf
Hoofd Facilitaire Diensten	Claudia Schaap
Office Manager	Trudy Creutzburg - Boone
Office Manager	Wodette Donga
Office Manager	Mariette Poublon
Office Manager	Tineke de Koning
<b>Human Resources</b>	
Manager	Jan Kees den Bakker
<b>Corporate Communicatie</b>	
Manager	Sjef van der Lans
<b>Gezondheid en Welzijn</b>	
Sector Manager	Monique Lagro
Adjunct Sectormanager Team Fragiele Staten	Remco van der Veen
Adjunct Sectormanager Team MDG/Transitielanden	Christina de Vries
<b>DRR en Noodhulp</b>	
Sector Manager	Edith Boekraad
Adjunct Sectormanager Team Noodhulp	Paul Borsboom

<b>Ondernemen</b>	
Manager	Marjolein Dubbers
Adjunct Sector Manager Team Kleine Producenten	Karlijn van Arkel
Adjunct Sector Manager Team Microfinanciering	Frans Goossens
<b>Conflicttransformatie</b>	
Sector Manager	Margriet Nieuwenhuis
Adjunct Sector Manager Team Afrika	Hetty Burgman
Adjunct Sector Manager Team Azië en Latijns Amerika	Frederica Ordelman - Schuurman
<b>Urban Matters</b>	
Manager	Margriet Nieuwenhuijs
<b>Programma Nederland</b>	
Manager	Joep van Zijl
<b>Fast</b>	
Manager	Jacob Wiersma
<b>Fondswerving en Communicatie</b>	
Manager	Johan Hahn (a.i.)
Manager Donateurs Contactcentrum	Bas Klaassen
Manager Merkenteam Memisa/Kinderstem	Simone van Hamond
Manager Merkenteam Mensen in Nood/ Vastenactie/Bond zonder Naam	Alexandra van Nieuwenhuyzen
<b>Lobbyisten</b>	
Cordaid	Janine de Vries
Noodhulp en Wederopbouw	Paul van de Berg
<b>Persvoorlichters</b>	
Cordaid	Karen Mol
Marketing en Fondsenwerving	Jos de Voogd

## 2

## Bijlage

## Overzicht van concentratielanden, programma's en bestedingen

(in € mln en &gt; € 0,1 mln)

Bestedingen van het Programma Nederland maken deel uit van de programmabestedingen.

	1	2a	2b	3	4	5	Overig	Totaal
Afrika	Conflct- transformatie	Disaster Risk Reduction *	Noodhulp	Gezondheidszorg & welzijn**	Ondernemen	Urban Matters		
Burundi	2,4							2,4
Centraal Afrik. Rep.	2,0							2,0
DR Congo	9,5							9,5
Ethiopië	0,9	1,4	2,3	0,6	0,3			5,5
Ghana				2,3	0,9			3,2
Kameroen				3,1				3,1
Kenia	0,5	2,3	2,7	0,3		0,5		6,3
Malawi		0,2		1,6	0,4			2,2
Nigeria	0,3							0,3
Oeganda		0,8		1,8				2,6
Sierra Leone	2,4			0,2				2,6
(Zuid-)Soedan	3,6		0,4					4,0
Tanzania				0,8	1,9			2,7
Zambia		0,5			0,4			0,9
Zimbabwe	7,7							7,7
Zuid-Afrika						0,4		0,4
<b>subtotaal</b>	<b>29,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>10,7</b>	<b>3,9</b>	<b>0,9</b>		<b>55,4</b>

	1	2a	2b	3	4	5	Overig	Totaal
<b>Azië</b>	<b>Conflct- transformatie</b>	<b>Disaster Risk Reduction *</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Gezondheidszorg &amp; welzijn**</b>	<b>Ondernemen</b>	<b>Urban Matters</b>		
<i>Afghanistan</i>	9,9							9,9
Bangladesh		0,5	0,2	1,4				2,1
<i>Filippijnen</i>	0,5		0,1	1,2	0,2			2,0
<i>India</i>	0,9	0,8	0,6	3,6	2,5			8,4
<i>Indonesië</i>	- 0,3***	0,7	0,2	0,3				0,9
<i>Palestijnse geb. / Israël</i>	0,5							0,5
<i>Sri Lanka</i>	0,1		- 0,5***					- 0,4
Vietnam					0,7			0,7
Pakistan			5,3					5,3
<b>subtotaal</b>	<b>11,6</b>	<b>2,0</b>	<b>5,9</b>	<b>6,5</b>	<b>3,4</b>			<b>29,4</b>



	1	2a	2b	3	4	5	Overig	Totaal
<b>Latijns Amerika</b>	<b>Conflct- transformatie</b>	<b>Disaster Risk Reduction *</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Gezondheidszorg &amp; welzijn**</b>	<b>Ondernemen</b>	<b>Urban Matters</b>		
Bolivia					3,0			3,0
<i>Colombia</i>	0,5							0,5
El Salvador		0,2				0,5		0,7
<i>Guatemala</i>	0,3	0,4						0,7
<i>Haïti</i>	1,7		9,7					11,4
Honduras	0,4	0,1			0,4			0,9
<b>subtotaal</b>	<b>2,9</b>	<b>0,7</b>	<b>9,7</b>		<b>3,4</b>	<b>0,5</b>		<b>17,2</b>
<b>Overig</b>							<b>2,8</b>	<b>2,8</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>43,8</b>	<b>7,9</b>	<b>21,0</b>	<b>17,2</b>	<b>10,7</b>	<b>1,4</b>	<b>2,8</b>	<b>104,8</b>

\* incl. committeringen via de alliantie *Partners for Resilience*;

\*\* idem via de alliantie *Connect for Change*;

\*\*\* de negatieve bedragen worden veroorzaakt door decommittingen vanwege saldi bij afsluitingen of tussentijdse aanpassingen van de projectuitvoering. In Sri Lanka vond bijv. een omvangrijke decommitting plaats op een project voor hervestiging doordat de overheidstoestemming lang uitbleef, waardoor de resterende tijd tot aan Cordaid's vertrek uit het land (met de sluiting van haar toezichhoudend veldkantoor) ontoereikend was voor de volledige uitvoering; er kwam bij dat de betrokken lokale partners voor een deel ondermaats presteerden.



*Sierra Leone: Mary Conteh ontving van Cordaid partner ARD een kleine lening om haar apotheek weer op gang te krijgen nadat haar man was overleden. Kijk voor meer informatie over Mary en het werk van Cordaid Microkrediet en ARD naar het filmpje op [www.cordaidjaarslag.nl](http://www.cordaidjaarslag.nl).*

# Jaarrekening 2011

## Inleiding

*De cijfers in deze verkorte versie zijn ontleend aan de door PWC gecontroleerde volledige jaarrekening. Bij de volledige jaarrekening heeft PWC een goedkeurende controleverklaring verstrekt met de datum 17 april 2012. Beide documenten kunt u vinden op [www.cordaidjaarverslag.nl/financien2011](http://www.cordaidjaarverslag.nl/financien2011).*

## Algemeen

De jaarrekening is onderdeel van het Cordaid jaarverslag. In het jaarverslag wordt uitgebreid verslag gedaan over de activiteiten van Cordaid en haar programma's.

De financiële resultaten van Cordaid in 2011 zijn zwaar beïnvloed door de verlaging van de MFS-subsidie van de Nederlandse Overheid. In de afgelopen periode (2007-2010) was deze subsidie goed voor ca. 2/3 van alle inkomsten van Cordaid, met een gemiddeld jaarlijks bedrag van € 106 miljoen. Het gemiddelde jaarlijkse bedrag voor de nieuwe subsidieperiode (2011-2015) bedraagt voor Cordaid € 68 miljoen, d.w.z. 36% minder.

Deze verlaging, in combinatie met een hoog niveau aan doorlopende betalingsverplichtingen uit de vorige subsidieperiode, zorgde ervoor dat er weinig geld beschikbaar was voor het aangaan van nieuwe contracten. Het bestedingsniveau (gebaseerd op aangegane verplichtingen) is daardoor in 2011 extreem laag. En dit resulteert in hoge kostenpercentages.

Inmiddels stuurt Cordaid voor wat betreft de MFSII subsidie volledig op betalingen (i.p.v. aangegane verplichtingen). Dit is nodig om de kadans van bevoorschotting door de Nederlandse overheid te kunnen volgen.

Aan de andere kant waren er de SHO-acties (Haiti en Pakistan in 2010 en de Hoorn van Afrika in 2011) die de middelen leverden om veel goed werk in rampgebieden te

verrichten. Verder heeft Cordaid besloten om juist in de jaren 2011 en 2012 extra te investeren in het bouwen aan de toekomst. Enerzijds wordt veel tijd en energie gestoken in het afbouwen van bestaande relaties en activiteiten, anderzijds in het opbouwen van een organisatie die zich richt op meer kennisintensieve activiteiten en op het vinden van alternatieve financieringsbronnen. Zo was 2011 een duidelijk overgangsjaar, wat weerspiegeld wordt in de financiële resultaten.

## Baten

De totale bruto baten beschikbaar voor doelstelling zijn in deze verslagperiode € 111,7 miljoen. Dit is – conform de verantwoordingsrichtlijn RJ650 – vóór aftrek van de wervingskosten. Daarnaast is € 7,5 miljoen voor herinzet uit het Leningen & Garantieprogramma beschikbaar gekomen. De totale baten 2011 zijn € 69,0 miljoen lager dan de baten in 2010 en € 34,7 miljoen lager dan begroot voor 2011.

## Lasten

De bestedingen aan de doelstelling bedragen € 107,8 miljoen in 2011. Dat betekent een daling van € 50,8 miljoen ten opzichte van 2010. De bestedingen zijn vooral lager door de lagere inkomsten uit het MFSII programma, het wegvallen van de remweg voor de lopende verplichtingen uit het MFSI programma én het overgaan op eenjarige contracten voor meer flexibiliteit ten aanzien van de bestedingen op middellange termijn. De uitvoeringskosten voor projecten zijn met € 0,7 miljoen gestegen ten opzichte van 2010 en nagenoeg gelijk aan de begroting.

## Kostenratio's

- Percentage werving (alle wervingskosten, excl. Beheer & Administratie, uitgedrukt als percentage van alle inkomsten): 6,0% (begroot: 5,1%). Dit hogere percentage werving wordt veroorzaakt door de lagere inkomsten uit het MFSII programma.
- Percentage eigen fondsenwerving (eigen fondsenwervende kosten, excl. Beheer & Administratie, uitgedrukt in inkomsten eigen fondsenwerving): 15,8% (begroot: 16,6%). De gerealiseerde kosten voor eigen fondsenwerving zijn € 1,0 miljoen lager dan begroot hiertegenover staan ook lagere inkomsten in 2011 dan begroot.
- Percentage uitvoeringskosten hulpverlening (excl. Voorlichting/bewustmaking, uitgedrukt als percentage van de Lasten): 12,4% (begroot: 9,3%). Conform de verantwoordingsrichtlijn voor fondsenwervende instellingen (RJ650) zijn deze kosten onderdeel van de categorie "Besteed aan doelstellingen". Vanwege het relatieve belang van deze kosten in de totale kosten van Cordaid, hecht Cordaid er aan om dit percentage als doelmatigheidsindicator te blijven volgen.
- Het percentage uitvoeringskosten 2011 is 4,8% hoger dan in 2010, dit komt door de veel lagere bestedingen (-/- € 49,3 miljoen) uit hoofde van het MFSII programma.
- Beheer & Administratie (uitgedrukt als percentage van de Lasten): 3,0% (streefcijfer Cordaid: < 2,5%). De stijging boven het streefcijfer van Cordaid wordt ook hier veroorzaakt door het veel lagere volume aan bestedingen.
- Bestedingsratio (totaal besteed aan doelstelling t.o.v. totale baten): 96,5%. Dit is een stuk hoger dan het

percentage in 2010 (87,9%), en hoger dan het begrote percentage van 95,8%. Dit komt doordat de in 2010 ontvangen SHO opbrengsten voor Haïti en Pakistan voor een belangrijk deel zijn uitgegeven in 2011.

- Bestedingsratio (totaal besteed aan doelstelling t.o.v. totale lasten): dit is in 2011 een nieuw percentage volgens de verantwoordingsrichtlijn voor fondsenwerende instellingen (RJ650) en is in 2011: 91,3% (begroot 92,8% en in 2010 95,0%)

De uitgebreide Jaarrekening 2011 is in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 29 maart 2012 vastgesteld.



# Balans

(na voorgestelde saldobestemming)

x € 1.000	REF	31 december 2011	31 december 2010
<b>Activa</b>			
Materiële vaste activa:			
- Bedrijfsmiddelen		1.398	1.651
Financiële vaste activa:			
- Verstrekt in het kader van de doelstelling	01	42.497	43.160
- Beleggingen		28.514	29.848
Vorderingen		62.008	119.421
Liquide middelen		70.014	82.484
<b>Totaal activa</b>		<b>204.431</b>	<b>276.564</b>
<b>Passiva</b>			
Reserves en fondsen	02		
- Reserves			
- Continuïteitsreserve		11.209	9.638
- Overige reserves		1.398	1.651
		12.607	11.289
- Fondsen	02		
- Bestemmingsfondsen beperkte doelstelling		70	4.767
- Bestemmingsfondsen zonder beperkte doelstelling		19.361	20.450
- Bestemmingsfonds Leningen en garanties		76.518	78.362
		95.949	103.579
		108.556	114.868
Voorzieningen		120	255
Langlopende schulden			
- Projectverplichtingen		33.687	72.516
Kortlopende schulden			
- Projectverplichtingen		51.268	77.516
- Leningen		0	681
- Overig		10.800	10.728
		62.068	88.925
<b>Totaal passiva</b>		<b>204.431</b>	<b>276.564</b>

# Staat van baten en lasten

	REF	Werkelijk 2011	Begroting 2011	Werkelijk 2010
<b>Baten:</b>				
- Baten uit eigen fondsenwerving	01	37.419	41.315	34.322
- Baten uit acties van derden	02	20.926	8.500	39.732
- Subsidies van overheden	02	51.350	95.669	104.037
- Resultaat uit financiële vaste activa		0	0	588
- Baten uit beleggingen		1.998	1.000	2.021
<b>Som der baten</b>		<b>111.694</b>	<b>146.484</b>	<b>180.700</b>
<b>Lasten:</b>				
Besteed aan doelstellingen	03			
- Voorlichting/bewustmaking		6.637	7.767	4.623
- Resultaat uit financiële vaste activa		1.934	0	0
- Lobby		0	0	2.121
- Overige bestedingen		-80	0	632
Hulpverlening door:				
- Sector Conflict Transformation/Urban Matters		16.362	44.468	25.942
- Sector DRR/Emergency Aid		30.687	25.017	61.205
- Sector Health& Wellbeing		38.264	36.368	38.471
- Sector Entrepreneurship		3.634	16.138	15.592
- Programma NL		10.336	10.614	9.964
		<b>107.774</b>	<b>140.372</b>	<b>158.550</b>
<b>Werving baten</b>	03			
- Kosten eigen fondsenwerving		5.899	6.868	3.928
- Kosten verkrijging subsidies overheden		743	621	976
- Kosten van beleggingen		38	34	51
		<b>6.680</b>	<b>7.523</b>	<b>4.955</b>
<b>Beheer en administratie</b>	03			
- Kosten beheer en administratie		3.553	3.435	3.453
<b>Som der lasten</b>		<b>118.007</b>	<b>151.330</b>	<b>166.958</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>		<b>-6.313</b>	<b>-4.846</b>	<b>13.742</b>
PM: herinzet middelen Leningen & Garanties		7.528	8.500	8.694
- Ratio Bestedingen (% doelbesteding t.o.v. baten)		<b>96,5%</b>	<b>95,8%</b>	<b>87,9%</b>
- Ratio Bestedingen (% doelstelling t.o.v. lasten)		<b>91,3%</b>	<b>92,8%</b>	<b>95,0%</b>
- Ratio Uitvoeringskosten (% t.o.v. bestedingen)		<b>12,4%</b>	<b>9,3%</b>	<b>7,6%</b>
- Ratio Wervingskosten (% wervingskosten t.o.v. baten)		<b>6,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>2,7%</b>
- Ratio kosten Eigen fondsenwerving (% kosten EFW t.o.v. baten EFW)		<b>15,8%</b>	<b>16,6%</b>	<b>11,4%</b>
- Ratio B&A (% B&A t.o.v. lasten)		<b>3,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,1%</b>

# Toelichting algemeen

## Aard van de activiteiten

Vanuit christelijke inspiratie staat Cordaid voor duurzame maatschappijopbouw en het verlenen van humanitaire hulp middels professionele en efficiënte ontwikkelingssamenwerking. Cordaid richt zich op duurzame ontwikkelingsrelaties met partnerorganisaties, wereldwijd, ongeacht hun religie, herkomst of politieke overtuiging. Cordaid is in dat kader tevens werkzaam op het gebied van educatie, voorlichting, beleidsbeïnvloeding en fondsenwerving in Europa. Cordaid staat open voor samenwerking met collega-organisaties.

De statutaire doelstelling van de Stichting Cordaid luidt: ‘... om in overeenstemming met de evangelische boodschap en geïnspireerd vanuit de katholieke gemeenschap in Nederland, activiteiten te ondernemen gericht op:

- het verstrekken van nood- en vluchtelingenhulp;*
- het verstrekken van hulp aan bijzondere doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en kinderen;*
- het verstrekken van medische hulp;*
- alle aspecten samenhangend met structurele armoedebestrijding van achtergestelde groepen, met name in ontwikkelingslanden en in Midden- en Oost-Europa’.*

De jaarrekening bevat de gegevens van de volgende stichtingen<sup>1</sup>:

- Stichting Cordaid (Den Haag)
- Stichting Bisschoppelijke Vastenactie Nederland (Zeist)
- Stichting Cordaid Logistics (Rotterdam)

De statutaire doelstelling van de Stichting Bisschoppelijke Vastenactie Nederland luidt:

- hulp aan de Derde Wereld in de vorm van kleinschalige ontwikkelingsprojecten vooral van sociaal-economische aard,*
- de bevordering in Nederland van daadwerkelijke verantwoordelijkheden voor en betrokkenheid bij de Derde Wereld vanuit de katholieke geloofsgemeenschap, met name door een gedurende de vastentijd karakteristiek op de medemens in de Derde Wereld gerichte, vernieuwende en bevrijdende geloofsbezinning.*

Het adres van voornoemde stichtingen is:

Lutherse Burgwal 10  
2512 CB Den Haag

<sup>1</sup> Met tussen haakjes de statutaire vestigingsplaats.

# Grondslagen voor de verslaglegging

## Algemene grondslagen

Voor de financiële verslaglegging is de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving voor Fondsenwervende Instellingen (RJ650) gevolgd. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelselwijzigingen zoals onderstaand zijn toegelicht.

## Stelselwijzigingen

In 2011 heeft Cordaid de volgende stelselwijzigingen doorgevoerd:

### Verwerking ongerealiseerde koersresultaten op financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling

Tot en met boekjaar 2010 verwerkte Cordaid ongerealiseerde koersresultaten op financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling niet via de staat van baten en lasten, maar werden deze op de balans gereserveerd. Om beter aan te sluiten op de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving verwerkt Cordaid ongerealiseerde koersresultaten op financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling vanaf boekjaar 2011 via de staat van baten en lasten. Het effect van deze stelselwijziging is in de vergelijkende cijfers verwerkt. Als gevolg hiervan is de omvang van het bestemmingsfonds leningen en garanties per 31 december 20110 toegenomen met circa € 2,2 miljoen. Ten opzichte van de in 2010 jaarrekening is het resultaat uit financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling in de vergelijkende cijfers van deze jaarrekening toegenomen met circa € 1,6 miljoen.

### Verwerking van dotaties aan het bestemmingsfonds leningen en garanties

Tot en met boekjaar 2010 verwerkte Cordaid mutaties aan het bestemmingsfonds leningen en garanties als gevolg van de eerste inzet van middelen als rechtstreekse vermogensmutatie. Om beter aan te sluiten op de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving verwerkt Cordaid deze mutaties vanaf boekjaar 2011 via de staat van baten en lasten. Het effect van deze stelselwijziging is in de vergelijkende cijfers verwerkt. Als gevolg hiervan is het resultaat uit financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling in de vergelijkende cijfers van deze jaarrekening afgenomen met circa € 1,2 miljoen ten opzichte van de 2010 jaarrekening.

## Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van Cordaid schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Cordaid beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde

van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

## Grondslagen voor de waardering en presentatie van activa en passiva

- Voor zover niet anders vermeld zijn de activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening voor incurant.
- De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Cordaid.
- Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.
- Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening.
- De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs verminderd met lineaire afschrijvingen die zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur.



- Participaties worden gewaardeerd tegen de lagere van verkrijgingprijs of marktwaarde. Bij deze participaties is geen sprake van duurzame verbondenheid ten dienste van de eigen werkzaamheden.
- Leningen en garanties worden gewaardeerd tegen de nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid die direct verantwoord wordt in de staat van baten en lasten.
- Obligaties worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Waardeveranderingen en transactiekosten worden verwerkt in de staat van baten en lasten.
- Onroerend goed (beleggingen) wordt gewaardeerd tegen verkrijgingprijs inclusief BTW, verminderd met afschrijvingen.
- Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.
- Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.
- Projectverplichtingen worden verwerkt op het moment van het uitsturen van een contract en gewaardeerd tegen de reële waarde zoals vermeld in het contract. Betalingen worden hierop in mindering gebracht.

## Grondslagen voor de bepaling en presentatie van baten en lasten

- Baten en lasten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.
- De bijdragen van begunstigers worden verantwoord in het jaar van ontvangst.
- Baten uit nalatenschappen worden opgenomen in het jaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Voorlopige uitbetalingen in de vorm van voorschotten worden in het jaar waarin ze worden ontvangen als baten verantwoord.
- De giften in natura worden verantwoord tegen de waarde in het economische verkeer in Nederland. Voor zover goederen uit giften in natura direct naar noodgebieden worden verzonden, wordt de waarde daarvan als gift en als besteding verantwoord.
- De baten uit subsidies van overheden worden verantwoord op het moment dat besteding van de subsidie plaatsvindt.
- Vervallen subsidiebedragen worden in mindering gebracht op de subsidiebaten in het jaar waarin de subsidie is komen te vervallen.
- De ontvangen rente is als opbrengst beleggingen verantwoord (m.u.v. de ontvangen rente op verstrekte leningen en garanties, in het kader van het Leningen & Garantieprogramma die in zijn geheel bij het resultaat op financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling verantwoord zijn).
- Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetair activa en passiva in

- vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum (of de benaderde koers).
- Als bestedingen worden opgenomen de in het verslagjaar voor goedgekeurde projecten toegekende bedragen. De overige bestedingen worden als last opgenomen in het jaar waarin de prestatie aan Cordaid is geleverd.
- Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.
- Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.
- Alle kosten, met uitzondering van bijzondere baten en lasten, worden toegerekend aan de te onderscheiden activiteiten.

Op de volgende pagina's zijn enkele posten van de Balans en de Staat van Baten en Lasten nader toegelicht om de gebruiker van de verkorte jaarrekening goed inzicht te geven in de activiteiten van Cordaid over 2011. Met name geldt dit voor de posten met betrekking tot de inkomsten, kosten, het verloopoverzicht van de reserves en fondsen, het Leningen & Garantieprogramma en de verantwoording van de SHO gelden voor Haïti, Pakistan en de Hoorn van Afrika.

# Toelichting op de balans

## (Ref.01) Financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling

Als financiële vaste activa verstrekt in het kader van de doelstelling zijn opgenomen de uitstaande leningen, participaties en garanties. Dit betreft leningen verstrekt aan en enkele participaties in partnerorganisaties ter financiering van veelal kleinschalige economische activiteiten, bijvoorbeeld via microfinancieringsinstellingen, waarvoor door partnerorganisaties geen of moeilijk financiering bij commerciële banken kan worden verkregen. De rentevergoedingen op deze leningen worden per land en klant bepaald.

Het verloop van de leningenportefeuille was in 2011 als volgt:

x € 1.000	Leningen	Garanties	Participaties	Totaal
<b>Waarde van de portefeuille per 1-1-2011</b>	<b>26.469</b>	<b>4.376</b>	<b>16.743</b>	<b>47.588</b>
Voorziening per 1-1-2011	-4.428		0	-4.428
<b>Boekwaarde per 1-1-2011</b>	<b>22.041</b>	<b>4.376</b>	<b>16.743</b>	<b>43.160</b>
<b>Mutaties</b>				
Uitgezette leningen en garanties	7.554	455		8.009
Afgeloste leningen en garanties	-7.360	-1.562		-8.922
Aangekochte / toegezegde participaties			3.418	3.418
Verkochte / ingetrokken toezeggingen participaties			-682	-682
Afgeschreven leningen en garanties	-864	-28		-892
Herwaardering participaties			-218	-218
Koersresultaten	-402	95	-323	-630
(Dotatie) / onttrekking voorziening leningen en garanties	321	-1.067		-746
<b>Waarde van de portefeuille per 31-12-2011</b>	<b>25.397</b>	<b>3.336</b>	<b>18.938</b>	<b>47.671</b>
Voorziening per 31-12-2011	-4.107	-1.067	0	-5.174
<b>Boekwaarde per 31-12-2011</b>	<b>21.290</b>	<b>2.269</b>	<b>18.938</b>	<b>42.497</b>

Er worden in principe geen posities in vreemde valuta aangehouden. Het beleid is om vreemde valuta bij ontvangst te verkopen. Betalingen in vreemde valuta worden tegen dagkoers uitgevoerd. Er vindt geen afdekking van valutarisico's plaats. Onder de leningen zijn achtergestelde leningen opgenomen voor een bedrag van ongeveer € 5,4 miljoen.

## (Ref. 02) Reserves en fondsen

Verloopoverzicht reserves en fondsen

x € 1.000	Overige Besteedbare reserves	Continuïteitsreserve	Bestemmingsfondsen beperkte doelstelling	Bestemmingsfondsen zonder beperkte doelstelling	Bestemmingsfonds Leningen & Garanties	Totaal reserves en fondsen
Stand per 01.01.11	1.651	9.638	4.767	20.450	78.362	114.868
Onttrekkingen	-253		-4.697	-1.089	-1.845	-7.883
Dotaties		1.571				1.571
<b>Stand per 31.12.11</b>	<b>1.398</b>	<b>11.209</b>	<b>70</b>	<b>19.361</b>	<b>76.518</b>	<b>108.556</b>

De overige besteedbare reserves betreft een bestemmingsreserve financiering vaste activa.

Met de continuïteitsreserve wordt beoogd een buffer te reserveren van voldoende omvang om, bij het onverhoopt wegvallen van een of meer belangrijke financieringsbronnen en met inachtneming van bestaande juridische en morele verplichtingen, lopende programma's op een correcte manier te kunnen voltooien, inclusief de daarvoor benodigde inzet van eigen personeel. Op basis van scenarioberekeningen die afgestemd zijn met de accountant en de Raad van Toezicht is bepaald dat een reserve van 64% van de loonsom toereikend zou moeten zijn. De aldus berekende continuïteitsreserve bedraagt dan € 11,2 miljoen en dit is € 1,6 miljoen hoger dan in 2010.

De bestemmingsfondsen projecten bestaan uit bestemmingsfondsen mét en zonder beperkte doelstelling. Tot de eerste categorie behoren de projectfondsen met een duidelijk vooraf bestemd doel, zoals de opbrengsten in het kader van specifieke SHO-acties, en tot de laatste categorie behoren de overlopende saldi op de eigen fondsen, die een lichte mate van bestemming hebben (meestal gekoppeld aan programmadoelstellingen).

De bestemmingsfondsen mét beperkte doelstelling zijn sterk gedaald door de uitgaven mbt de SHO acties Haïti, Pakistan en de Hoorn van Afrika.

Het bestemmingsfonds leningen en garanties omvat het vermogen dat is opgebouwd in het kader van het programma Leningen en Garanties. De middelen voor het bestemmingsfonds leningen en garanties zijn afkomstig uit het Medefinancieringsprogramma en uit eigen middelen. Op dit programma leningen en garanties is in 2011 een verlies van € 1,8 miljoen gemaakt, dat is verwerkt in de deelfondsen.



## SHO Haïti

(bedragen in €)	Boekjaar 2011			Tot en met boekjaar 2011		
			Totaal			Totaal
<b>Baten</b>						
Baten uit gezamenlijke actie			56.429			29.125.761
Baten uit gezamenlijke actie tav gastdeelnemer CARE			1.609.707			1.609.707
Baten uit gezamenlijke actie tav gastdeelnemer Habitat for Humanity			1.584.000			1.584.000
Rente			19.779			60.319
<b>Totaal baten</b>			<b>3.269.915</b>			<b>32.379.787</b>
<b>Kosten voorbereiding en coördinatie (AKV)</b>						
AKV			226.476			1.043.970
Kosten voorbereiding en coördinatie gastdeelnemerschap			0			31.577
<b>Totaal beschikbaar voor hulpactiviteit</b>			<b>3.043.439</b>			<b>31.304.240</b>
<b>Lasten</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Wederopbouw</b>	<b>Totaal</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Wederopbouw</b>	<b>Totaal</b>
Committeringen van deelnemer (D)						
- verstrekte steun via uitvoerende organisaties ter plaatse	593.672		593.672	2.696.594	63.493	2.760.087
- verstrekte steun via de internationale koepel						
- verstrekte steun via de deelnemer zelf	32.255	6.581.652	6.613.907	1.599.856	22.317.249	23.917.104
- verstrekte steun naar gastdeelnemer CARE		414.451	414.451		1.593.610	1.593.610
- verstrekte steun naar gastdeelnemer Habitat for Humanity		535.784	535.784		1.567.784	1.567.784
<b>Totaal beschikbare commiteringsruimte</b>	<b>625.927</b>	<b>7.531.887</b>	<b>8.157.814</b>	<b>4.296.450</b>	<b>25.542.136</b>	<b>29.838.585</b>
<b>Totaal beschikbare commiteringsruimte</b>						<b>1.465.655</b>
Inzicht in kasstromen van de deelnemer						
Overmaken door D met betrekking tot						
- verstrekte steun via uitvoerende organisaties ter plaatse	601.409	52.070	653.479	2.669.925	57.155	2.727.080
- verstrekte steun via internationale koepel						
- verstrekte steun via de deelnemer zelf	326.673	12.032.262	12.358.935	1.555.206	18.997.456	20.552.662
- verstrekte steun naar gastdeelnemer CARE					1.122.712	1.122.712
- verstrekte steun naar gastdeelnemer Habitat for Humanity		641.524	641.524		641.524	641.524
<b>Totale overmaking</b>	<b>928.082</b>	<b>12.725.856</b>	<b>13.653.938</b>	<b>4.225.131</b>	<b>20.818.847</b>	<b>25.043.978</b>
Inzicht in bestedingen ter plaatse						
- besteding ter plaatse door uitvoerende org. ter plaatse	872.042	57.155	929.197	2.669.875	57.155	2.727.030
- besteding ter plaatse door de internationale koepel						
- besteding ter plaatse door de D zelf	257.618	10.295.894	10.553.512	1.601.504	17.179.062	18.780.566
<b>Totale bestedingen</b>	<b>1.129.660</b>	<b>10.353.049</b>	<b>11.482.709</b>	<b>4.271.378</b>	<b>17.236.217</b>	<b>21.507.595</b>

SHO Pakistan

(bedragen in €)	Boekjaar 2011			Tot en met boekjaar 2011		
			Totaal			Totaal
<b>Baten</b>						
Baten uit gezamenlijke actie			0			4.914.200
Rente			9.235			10.301
<b>Totaal baten</b>			<b>9.235</b>			<b>4.924.501</b>
<b>Kosten voorbereiding en coördinatie (AKV)</b>						
AKV			171.670			314.509
<b>Totaal beschikbaar voor hulpactiviteit</b>			<b>-162.435</b>			<b>4.609.992</b>
<b>Lasten</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Wederopbouw</b>	<b>Totaal</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Wederopbouw</b>	<b>Totaal</b>
Committeringen van deelnemer (D)						
- verstrekte steun via uitvoerende organisaties ter plaatse	263.364		263.364	2.089.241		2.089.241
- verstrekte steun via de internationale koepel						
- verstrekte steun via de deelnemer zelf	1.834.344		1.834.344	2.520.751		2.520.751
<b>Totaal beschikbare commiteringsruimte</b>	<b>2.097.708</b>		<b>2.097.708</b>	<b>4.609.992</b>		<b>4.609.992</b>
<b>Totaal beschikbare commiteringsruimte</b>						<b>0</b>
Inzicht in kasstromen van de deelnemer						
Overmaken door D met betrekking tot						
- verstrekte steun via uitvoerende organisaties ter plaatse	1.939.241		1.939.241	2.089.241		2.089.241
- verstrekte steun via internationale koepel						
- verstrekte steun via de deelnemer zelf	2.501.707		2.501.707	2.520.751		2.520.751
<b>Totale overmaking</b>	<b>4.440.948</b>		<b>4.440.948</b>	<b>4.609.992</b>		<b>4.609.992</b>
Inzicht in bestedingen ter plaatse						
- besteding ter plaatse door uitvoerende org. ter plaatse	1.731.990		1.731.990	2.089.241		2.089.241
- besteding ter plaatse door de internationale koepel						
- besteding ter plaatse door de D zelf	2.351.141		2.351.141	2.520.751		2.520.751
<b>Totale bestedingen</b>	<b>4.083.131</b>		<b>4.083.131</b>	<b>4.609.992</b>		<b>4.609.992</b>

SHO Hoorn van Afrika

(bedragen in €)	Boekjaar 2011			Tot en met boekjaar 2011		
			Totaal			Totaal
<b>Baten</b>						
Baten uit gezamenlijke actie			6.494.420			6.494.420
Rente						0
<b>Totaal baten</b>			<b>6.494.420</b>			<b>6.494.420</b>
<b>Kosten voorbereiding en coördinatie (AKV)</b>						
AKV			103.718			103.718
<b>Totaal beschikbaar voor hulpactiviteit</b>			<b>6.390.702</b>			<b>6.390.702</b>
<b>Lasten</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Wederopbouw</b>	<b>Totaal</b>	<b>Noodhulp</b>	<b>Wederopbouw</b>	<b>Totaal</b>
Committeringen van deelnemer (D)						
- verstrekte steun via uitvoerende organisaties ter plaatse	4.998.310		4.998.310	4.998.310		4.998.310
- verstrekte steun via de internationale koepel	569.757		569.757	569.757		569.757
- verstrekte steun via de deelnemer zelf	209.000		209.000	209.000		209.000
<b>Totaal beschikbare commiteringsruimte</b>	<b>5.777.067</b>		<b>5.777.067</b>	<b>5.777.067</b>		<b>5.777.067</b>
Inzicht in kasstromen van de deelnemer						
Overmaken door D met betrekking tot						
- verstrekte steun via uitvoerende organisaties ter plaatse	2.798.050		2.798.050	2.798.050		2.798.050
- verstrekte steun via internationale koepel	494.500		494.500	494.500		494.500
- verstrekte steun via de deelnemer zelf	117.392		117.392	117.392		117.392
<b>Totale overmaking</b>	<b>3.409.942</b>		<b>3.409.942</b>	<b>3.409.942</b>		<b>3.409.942</b>
Inzicht in bestedingen ter plaatse						
- besteding ter plaatse door uitvoerende org. ter plaatse	2.420.062		2.420.062	2.420.062		2.420.062
- besteding ter plaatse door de internationale koepel	327.394		327.394	327.394		327.394
- besteding ter plaatse door de D zelf	24.040		24.040	24.040		24.040
<b>Totale bestedingen</b>	<b>2.771.496</b>		<b>2.771.496</b>	<b>2.771.496</b>		<b>2.771.496</b>

# Toelichting op de staat van baten en lasten

## (Ref. 01) Fondsenwerving

Specificatie van baten uit eigen fondsenwerving:

x € 1.000	Vastenactie	Programma NL	Mensen in Nood	Kinderstem	Memisa	Microkrediet	BZN	Totaal
Donatie, giften en schenkingen	2.163	2.258	5.606	4.877	8.581	509	629	24.626
Mailingacties	148	0	240	4	152	15	0	559
Collecten	1.803	0	14	0	11	0	0	1.828
Nalatenschappen	555	0	3.502	74	6.121	27	12	10.292
	4.670	2.259	9.362	4.955	14.865	551	642	37.305
Verkopen materialen	29				7		79	115
	<b>4.698</b>	<b>2.259</b>	<b>9.362</b>	<b>4.956</b>	<b>14.872</b>	<b>551</b>	<b>720</b>	<b>37.419</b>

## (Ref. 02) Baten uit gezamenlijke acties, acties van derden en subsidies van overheden

x € 1.000	Nederlandse overheid/ PSO	Europese Unie	Overige Overheden	Samenwerkende Hulp Organisaties	Nationale Postcode Loterij	Stop Aids Now!	Caritas	Diversen	Totaal
Gezamenlijke acties									0
Acties van derden				10.975	5.095	795	3.006	1.055	20.926
Subsidies overheden	36.844	9.146	5.360						51.350
	<b>36.844</b>	<b>9.146</b>	<b>5.360</b>	<b>10.975</b>	<b>5.095</b>	<b>795</b>	<b>3.006</b>	<b>1.055</b>	<b>72.276</b>



De inkomsten uit de Medefinanciering door de Nederlandse overheid zijn afgeleid van de aangegane verplichtingen voor projecten en zijn inclusief een bedrag ter dekking van apparaatskosten. Cordaid is penvoerder van de alliantie “Samen voor verandering: communities of change”. In 2011 is € 6,1 miljoen aan MFSII middelen overgemaakt aan de alliantieleden: Both ENDS, Impunity Watch, IKV Pax Christi, Mensen met een Missie, Nederlandse Rode Kruis en WEMOS. Daarnaast is Cordaid actief in de allianties Connect 4 Change (penvoerder IICD) en Partner for Resilience (penvoerder NRK). De inkomsten uit deze allianties bedragen in totaal € 3,4 miljoen.

Onder de Nederlandse Overheid zijn naast de committeringen inzake het MFSII programma ook de additionele committeringen via de Nederlandse Overheid en PSO verantwoord. De bijdragen die in het kader van het MFSII programma ontvangen zijn van partners worden ook onder het hoofdje Nederlandse Overheid verantwoord.

#### **Specificatie en verdeling kosten naar bestemming:**

Cordaid hanteert voor de kostentoe rekening verschillende verdeelsleutels waarbij zoveel als mogelijk de aanbeveling van de VFI is gevolgd.

De kostenverdeling vindt in drie stadia plaats:

1. in eerste instantie worden de kosten die direct verband houden met de doelstellingen en werving baten ook direct onder deze posten verantwoord. Het betreft hierbij een groot deel van de kosten van de programmasectoren (-> doelstellingen) en Marketing & Communicatie (-> voorlichtingsdoelstelling en fondsenwerving). De kosten ter verkrijging van subsidies van overheden bestaan uit de kosten van het “Funding Acces Support Team (FAST) en de kosten die in de programmasectoren worden gemaakt ter verkrijging van projectsubsidies (bijvoorbeeld via de EU).
2. daarnaast zijn de kosten van de als stafdiensten gedefinieerde afdelingen als Directie, Beleid en Evaluatie, Personeel en Organisatie en Interne Bedrijfsvoering (waaronder de Controller, Financiële Administratie, Informatie Communicatie Technologie, Facilitaire Dienst en Quality & Control) en Marketing services toegerekend naar de doelstellingen/werving en naar B&A. Als verdeelsleutels worden hierbij fte's en inkomsten gebruikt.
3. de kosten van de Directie, Controller, Quality and Control, en organisatiebrede communicatiekosten worden vrijwel volledig onder B&A verantwoord, conform de aanbeveling van het VFI. Een deel van de kosten van de Financiële Administratie wordt toegerekend aan de doelstellingen/werving (waaronder de uitvoering/verwerking van de betalingen en de contacten met banken hierover); de resterende kosten van de Financiële Administratie worden verantwoord onder B&A.

De kosten voor Beheer & Administratie als percentage van de totale lasten komt in 2011 uit op 3,0%. In 2010 was dit 2,1%. De stijging heeft voornamelijk te maken met de lagere inkomsten uit het MFSII programma. Cordaid stelt zelf als norm voor B&A een maximum van 2,5%.

(Ref. 03) Verdeling van de kosten volgens de definities van RJ650:

Bestemming	Doelstelling -->				Werving baten -->						
	Voorlichting/ Bewustmaking	Resultaat financieel vaste activa	Lobby	Hulpverlening	Eigen fondsen- werving	Subsidies	Beleggingen	Beheer en Administratie	Werkelijk 2011	Begroot 2011	Werkelijk 2010
Subsidies en bijdragen	0	1.934	0	86.711	0	0	0	0	88.645	120.281	142.076
Publiciteit en communicatie	4.386	0	0	204	3.982	0	0	0	8.572	10.204	5.474
Personeelskosten	1.870	0	0	9.878	1.593	573	0	2.028	15.942	16.329	16.017
Reis- en verblijfkosten dienstreizen	6	0	0	665	5	14	0	70	760	980	768
Huisvestingskosten	132	0	0	707	112	21	0	320	1.292	1.110	1.150
Kantoor- en algemene kosten	243	0	0	1.037	207	134	0	1.135	2.756	2.392	1.423
Kosten beleggingen	0	0	0	0	0	0	38	0	38	34	51
<b>Totaal</b>	<b>6.637</b>	<b>1.934</b>	<b>0</b>	<b>99.202</b>	<b>5.899</b>	<b>743</b>	<b>38</b>	<b>3.553</b>	<b>118.005</b>	<b>151.330</b>	<b>166.959</b>

(door afronding kunnen de onderlinge delen € 1 afwijken)

# Colofon

## **Uitgave**

Cordaid, april 2012

## **Tekst en eindredactie**

Rien Schoenmakers, Cordaid

## **Fotografie**

Cordaid, A. Backer, B. Neeleman, N. Resink, H. Platschorre, C. van Houts, W. van Dijen, Content Division.

## **Ontwerp**

Ontwerp: Forest & Bold, Antwerpen

Dit jaarverslag met bijbehorende jaarrekening maakt deel uit van Cordaid's verantwoording over 2011. Het verslag kunt u downloaden via [www.cordaidjaarverslag.nl](http://www.cordaidjaarverslag.nl). Op deze site kunt u meer lezen over de het werk en de resultaten van Cordaid in 2011, geïllustreerd door filmpjes over het werk in onze projecten.

## **Cordaid**

### *Bezoekadres:*

Lutherse Burgwal 10  
2512 CB Den Haag

### *Postadres:*

Postbus 16440  
2500 BK Den Haag

T 070 3136300

F 070 3136301

E [info@cordaid.nl](mailto:info@cordaid.nl)

W [www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl)

Bij Cordaid geloven we rotsvast in de kracht en het optimisme van mensen, in hun vermogen zaken te veranderen en de situatie ten goede te keren



**GELOVEN DAT HET KAN**

## Cordaid Geloven dat het kan...

Cordaid is een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie met 95 jaar ervaring en expertise. Wereldwijd werken we samen met gedreven partnerorganisaties. Dromen, ideeën en acties voor een betere samenleving inspireren ons. Wij zetten ons met hart en ziel in voor de strijd tegen armoede.

Ieder mens telt. Wij geloven in de menselijke waardigheid en respect voor onderlinge verschillen, mensen staan bij ons altijd voorop. Wij vertrouwen op de kracht van mensen zelf om hun lot te verbeteren. Wij geven ze daarbij een steuntje in de rug. Zodat zij zelf een betere toekomst kunnen realiseren.

[www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl)

