

# Jaarplan 2010



**Oxfam Novib**

ambassadeurs van het zelfdoen.



# Jaarplan 2010

### *De missie van Oxfam Novib*

Oxfam Novib's doel is het bevorderen van een wereldsamenleving waarin de sociaal-economische tegenstellingen tussen arm en rijk worden doorbroken, waarin de welvaart van de wereld rechtvaardig is verdeeld en waarin mensen en bevolkingsgroepen de culturen van elkaar kunnen leren kennen en respecteren, en ten behoeve van hun ontwikkeling samenwerken op basis van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en onderlinge solidariteit.

Oxfam Novib is lid van Oxfam International, een groeiende groep van momenteel veertien ontwikkelingsorganisaties, die samenwerkingsverbanden hebben en ondersteuning bieden aan meer dan 3.000 partnerorganisaties en allianties in ruim honderd landen. Het doel is: "wereldwijde steun genereren voor de overtuiging dat armoede en uitsluiting onrechtvaardig zijn, onnodig en niet duurzaam". Oxfam International committeert haar morele, personele en financiële middelen aan het (samen met anderen) strijden tegen armoede en daaraan gerelateerde onrechtvaardigheid in de wereld: "Demanding Justice".

Foto omslag voorzijde: Leerling in Mali (foto Sven Torfinn)  
Foto omslag achterzijde: Goudzoeken in Colombia  
(foto Ronald de Hommel)



Dit Jaarplan 2010 is vastgesteld  
door de directie en op  
4 november 2009 goedgekeurd  
door de Raad van Toezicht.

# Leeswijzer

Voor u ligt het jaarplan van Oxfam Novib voor 2010. Dit is het vierde en laatste jaar van de bedrijfsplanperiode 2007-2010. Het Bedrijfsplan 2007-2010 beschrijft uitvoerig de keuzes van Oxfam Novib om een verschil te maken in het streven naar een rechtvaardige wereld zonder armoede. Dit jaarplan geeft aan waar zich dit in 2010 op toespitst. Het werk voor 2010 is weer ingedeeld in vijf programma's – zie het Bedrijfsplan 2007-2010 – en valt binnen het strategisch plan van Oxfam International voor de periode 2007-2012.

In de monitoringsrapportage over 2008 heeft Oxfam Novib verantwoording afgelegd over de tot nu toe bereikte resultaten aan de hand van het monitoringsprotocol. Hierbij is aangegeven hoe ver Oxfam Novib is met het realiseren van de voor 2010 beoogde resultaten, welke veranderingen in de wereld aanpassingen vragen in het werk van Oxfam Novib en welke interne ontwikkelingen bijsturing vereisen. Dit Jaarplan 2010 bevat ook een aangepast 'monitoringsprotocol', zoals afgesproken met het ministerie van Buitenlandse Zaken (hoofdstuk 5).

De eerste 3 hoofdstukken van dit jaarplan beschrijven de activiteiten die Oxfam Novib in 2010 zal ondernemen om de doelen van het Bedrijfsplan voor 2010 te bereiken. Soms zijn deze doelen vanwege veranderende omstandigheden in redelijkheid aangepast. Hoofdstuk 4 bevat de begroting.

Het jaarplan is opgezet langs de lijnen van het INK managementmodel, dat door Oxfam Novib wordt gehanteerd voor haar kwaliteitsmanagement. Het jaarplan presenteert de activiteiten en de beoogde resultaten van Oxfam Novib op hoofdlijnen. Het is daarmee het uitgangspunt voor de meer gedetailleerde jaarplannen van de verschillende afdelingen van de organisatie, de projectplannen van verschillende teams en de persoonlijke jaarplannen van de individuele medewerkers. Monitoring vindt elk kwartaal plaats op basis van de Balanced Scorecards (BSC), die elke afdeling (bureau) opstelt, en op basis van de SPM's (Strategic Portfolio

Management: strategienotities per kernland en per grensoverschrijdend en mondiaal cluster). De BSC's van de bureaus monden uit in de directiescorekaart. Deze vormt weer de basis van het organisatiedeel van het monitoringsprotocol (zie hoofdstuk 5). De SPM's worden intern per jaar uitgewerkt. Deze SPM-jaarplannen leiden tot de resultaten zoals vermeld in de indicatoren en streefwaarden in het programmadeel van het monitoringsprotocol. In het informatiesysteem van Oxfam Novib is daartoe een koppeling gemaakt tussen de indicatoren, de verwachte resultaten per land en per regionaal cluster, en de ontvangen rapportages van de partnerorganisaties



# Inhoudsopgave

<b>1 Oxfam Novib op hoofdlijnen in 2010 .....</b>	<b>7</b>	3.7 Management van personeel en waardering door medewerkers .....	38
1.1 Inleiding .....	7	3.8 Management van middelen en waardering door de maatschappij .....	39
1.2 Oxfam Novib in beweging .....	8	3.9 Complementariteit .....	39
1.3 Voltooiing Bedrijfsplan 2007-2010 .....	9	3.10 Innovatie en leren .....	42
1.3.1 Bijstelling van doelen .....	9	3.11 Risicomanagement .....	43
1.3.2 Opvoering van inspanningen .....	9		
<b>2 Oxfam Novib's vijf programma's .....</b>	<b>11</b>	<b>4 Begroting .....</b>	<b>45</b>
2.1 Inleiding .....	11	<b>5 Monitoringsprotocol .....</b>	<b>47</b>
2.2 Recht op een duurzaam bestaan (programma 1) .....	12	5.1 Inleiding .....	47
2.2.1 Inleiding .....	12	5.2 Organisatiedeel .....	48
2.2.2 Activiteiten van Oxfam Novib .....	14	5.3 Programmadeel .....	53
2.3 Recht op Sociale Basisvoorzieningen (programma 2) .....	17	5.3.1 Inleiding .....	53
2.3.1 Inleiding .....	17	5.3.2 Indicatoren Programmadeel .....	54
2.3.2 Activiteiten van Oxfam Novib .....	18	5.4 Evaluatieagenda .....	65
2.4 Recht op leven en veiligheid (programma 3) .....	22	5.4.1 Thema-evaluaties .....	65
2.4.1 Inleiding .....	22	5.4.2 Evaluaties van kernlanden en grensoverschrijdende clusters .....	65
2.4.2 Activiteiten van Oxfam Novib .....	23	5.4.3 Projectevaluaties .....	66
2.5 Recht op maatschappelijke en politieke participatie (programma 4) .....	26	5.4.4 Kwaliteitsverbetering evaluaties .....	66
2.5.1 Inleiding .....	26	5.5 Inputindicatoren .....	67
2.5.2 Activiteiten van Oxfam Novib .....	27	5.6 Financiën 2010 (specificatie MFS-subsidie) .....	68
2.6 Recht op identiteit (programma 5) .....	29	5.7 Oxfam Novib Staat van Baten en Lasten 2010 (MFS-specificatie) .....	74
2.6.1 Inleiding .....	29	5.8 Tariefberekening Jaarplan .....	75
2.6.2 Activiteiten van Oxfam Novib .....	30		
<b>3 Publiekscampagnes, communicatie, fondsenwerving en organisatie van het werk .....</b>	<b>33</b>		
3.1 Inleiding .....	33		
3.2 Leiderschap, beleid en strategie .....	33		
3.3 Management van processen .....	34		
3.4 Resultaten .....	35		
3.5 Campagnes, communicatie en fondsenwerving in Nederland .....	35		
3.6 Financiële resultaten .....	38		





# 1 Oxfam Novib op hoofdlijnen in 2010

*Change will not come if we wait for some other person or some other time.*

*We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek.*

*(Barack Obama, winnaar van de Nobelprijs voor de Vrede)*

## 1.1 Inleiding

Het jaar 2009 zal de geschiedenis ingaan als het jaar van de *global crises*. Oxfam Novib wil er aan bijdragen dat 2010 het jaar van de *global opportunities* wordt.

Het veelvoud aan crises – in de kredietverlening, het klimaat, de energie- en de voedselvoorziening – leidde voor het eerst sinds de jaren dertig tot een enorme wereldwijde recessie. De ongekende krimp in de wereldhandel, de groei in extreme droogte én wateroverlast, de zeer grillige olieprijs en voedselmarkt veroorzaakten samen een scherpe toename van de extreme armoede. Aan het einde van 2009 leven er 1,4 miljard mensen van minder dan 2 dollar per dag, 200 miljoen meer dan in het jaar 2008. Buitenlandse investeringen in ontwikkelingslanden drogen op en wereldwijd zullen zeker 50 miljoen mensen hun baan verliezen. Voor Sub-Sahara Afrika was in 2009 een economische groei van 6% voorspeld terwijl het jaar zeer waarschijnlijk met een 0% groei zal eindigen. De 4 miljard dollar aan fondsen die deze regio extra vanuit het IMF kreeg, kan niet de 90 miljard dollar compenseren die Sub-Sahara Afrika aan de crisis verloren heeft.

Het slechte nieuws bleef zich opstapelen. En overheden bleven wereldwijd ongekend grote bedragen in de financiële sector en de economie pompen. Die bedragen gingen de verbeelding te boven, zijn vaak met geleend geld gefinancierd en leggen een forse hypotheek op de toekomst. Ook hiervan kunnen arme landen de dupe worden wanneer regeringen van rijke landen overgaan tot bezuinigingen op ontwikkelingshulp of er geen nieuw geld is voor klimaataanpassing.

2009 kende echter ook enkele lichtpunten die nieuwe kansen bieden. Het was het jaar waarin president Obama geïnstalleerd werd, waardoor er meer ruimte ontstond voor dialoog en multilaterale samenwerking. Er werden nieuwe stappen gezet om het toezicht op het inter-

nationaal kapitaalverkeer te versterken en een herhaling van de kredietcrisis te voorkomen.

Positief is ook dat de G20 de rol van de G8 overnam, waardoor een betere medezeggenschap vanuit ontwikkelingslanden gewaarborgd is. Het is cruciaal dat hierop in 2010 wordt voortgebouwd. Een crisis biedt inderdaad nieuwe kansen, maar vereist wel dat die kansen gegrepen worden.

Oxfam Novib zal zich maximaal inspannen om van 2010 een jaar van *global opportunities* te maken.

Het is bij de samenstelling van dit Jaarplan nog niet duidelijk of 'Kopenhagen' een nieuw klimaatakkoord oplevert. Oxfam Novib heeft hiervoor samen met partners uit ontwikkelingslanden én uit rijke landen – zoals de *Beat the Heat*-coalitie en Oxfam International – flink campagne gevoerd en lobbywerk verricht. En als de besluitvorming wordt vertraagd – bijvoorbeeld doordat de Amerikaanse senaat de klimaatwet te laat behandelt of Obama meer tijd nodig heeft om een concreet akkoord met China af te sluiten – zullen wij in 2010 onvermoeibaar campagne blijven voeren voor een goed klimaatakkoord.

Want dat is essentieel voor de toekomstkansen van mensen in ontwikkelingslanden. De Wereldbank stelde in oktober 2009 immers dat 80% van de gevolgen van klimaatverandering zullen neerslaan in ontwikkelingslanden, terwijl zij maar voor een derde deel van de broeikasgassen verantwoordelijk zijn. Veel van die gevolgen zullen neerslaan bij kleine boeren in ontwikkelingslanden.

Of beter gezegd 'boerinnen' want een meerderheid van hen is vrouw. Veel van onze programma's zijn speciaal op boerinnen gericht, ook omdat we een groeiende strijd om vruchtbaar land, water en voedsel zien ontstaan. Het veiligstellen van duurzame en kleinschalige landbouw is onontbeerlijk om de jaarlijks met 100 miljoen mensen groeiende wereldbevolking te voeden.

Ook de totstandkoming van de G20, die zichzelf tot 'wereldregering' uitriep, biedt nieuwe kansen op struc-

turele hervormingen ten gunste van ontwikkelingslanden. Oxfam Novib zal samen met de andere veertien Oxfams haar best doen om hervormingen op het terrein van handels-, energie- en landbouwpolitiek hoog op de internationale agenda te krijgen.

Uiteraard is het ook zaak in 2010 de voortgang van de Millenniumdoelen te bewaken. De economische crisis maakt dat lastiger, maar gedane beloftes moeten worden nagekomen. Met andere Oxfams zullen we gelegenheden als de G20, G8, de VN-conferentie over de Millenniumdoelen, 'Beijing+15' (15 jaar na de grote vrouwenrechtenconferentie in Beijing) en de wereldaidsconferentie aangrijpen voor onze campagne dat er méér wordt gedaan voor de Millenniumdoelen.

Bijzonder is dat voor het eerst in de geschiedenis het Wereldkampioenschap voetbal in Afrika wordt gehouden. Dit zal ongetwijfeld de beeldvorming over dit continent positief beïnvloeden. In de aanloop naar het WK zijn er kansen om campagnes te voeren. Oxfam Novib zal deelnemen aan campagnes voor bestrijding van hiv en aids en voor meer en beter onderwijs (het 'sociale vaccin' tegen hiv).

We hebben hierover contact met partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. De Afrikaanse civil society zal samen met Oxfam International en de Global Campaign for Education (GCE) de Afrikaanse leiders en donoren oproepen de rechten van Afrikanen op goede gezondheidszorg en goed onderwijs, in het bijzonder voor meisjes, te realiseren.

In 2010 grijpen we ook iedere kans aan om de positie van de armste mensen in de ernstigste conflicthaarden te verbeteren. Zelfs in Afghanistan dienen zich mogelijkheden aan, nu in Amerika belangrijke stemmen op gaan die erkennen dat meer militairen sturen niet het juiste antwoord is. Meer ruimte voor diplomatie én ontwikkeling liggen binnen bereik.

We willen het debat over effectiviteit van militaire interventies koppelen aan het debat over de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. Dit effectiviteitsdebat zal in Nederland in 2010 flink oplaaien met de publicatie van het langverwachte rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid over ontwikkelingssamenwerking. Bovendien werken de politieke partijen komend jaar aan hun nieuwe verkiezingsprogramma's. Wij willen die programma's ten gunste van de armste landen beïnvloeden. Daarom gaat het team beleidsbeïnvloeding van Oxfam Novib de afzonderlijke politieke partijen benaderen.

## 1.2 Oxfam Novib in beweging

Gedreven door de wil naar rechtvaardigheid wil Oxfam Novib al de genoemde kansen aangrijpen. We willen een wereldwijde ontwikkeling die een einde maakt aan de grote schande van onze tijd: armoede. Ook wij voelen de ongekende woede en verontwaardiging over de hebzuchtigen van deze tijd. Maar we zien en bewonderen ook de kracht en betrokkenheid van onze partners en al de mensen en organisaties die tegen de verdrukking in zich inzetten voor een rechtvaardige wereld. Oxfam Novib staat aan hun kant en kiest partij voor onderdrukten. Voor vrouwen, mannen en kinderen die door onrechtvaardige verhoudingen hun waardigheid, hun gezondheid, hun toekomst in de waagschaal leggen om te overleven. Hun moed, hun strijd, maar ook hun pijn inspireert ons tot handelen.

Net als de wereld zal Oxfam Novib in 2010 volop in beweging zijn. Het is voor de organisatie een belangrijk transitiejaar. We werken aan drie belangrijke projecten: het nieuwe bedrijfsplan voor 2011–2015, de subsidieaanvraag bij het ministerie van Buitenlandse Zaken voor de medefinanciering en de *Single Management Structure* binnen Oxfam International voor landen waar verschillende Oxfams werkzaam zijn. Deze projecten vormen voor ons uitdagingen en bieden kansen, maar vergen ook veel van de organisatie in 2010.

In het nieuwe bedrijfsplan worden ingrijpende keuzes gemaakt. We willen een veel scherpere focus in het aantal en het type ontwikkelingslanden waarin we actief zijn. Het aantal landen zal met ruim 40% gereduceerd worden. Nog belangrijker is onze keuze om vooral in de allermoeilijkste landen te gaan werken: landen die het meest gesloten, fragiel of het allerarmst zijn. Juist in deze landen heeft een niet-gouvernementele organisatie als Oxfam Novib de meeste toegevoegde waarde. Wij kunnen ingangen vinden die voor overheden moeilijk begaanbaar zijn. De toekomst van deze landen zal sterk bepaald worden door het eigen maatschappelijk middenveld, dat met steun van buiten positieve veranderingen kan afdwingen.

De aard en de scherpere van de nieuwe focus van Oxfam Novib voor de periode 2011-2015 heeft al gevolgen voor 2010. Het raakt alle regiobureaus in onze organisatie, maar de consequenties zijn het grootst voor Latijns-Amerika en de Caraïben. Dit regionale cluster zal in zijn geheel worden afgebouwd.

We houden nog wel een bepaalde bemoeienis met het continent, maar die zal er fundamenteel anders uitzien.

In Brazilië blijven we werken met bedrijven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook werken we aan opnemings van een Braziliaanse organisatie als lid van Oxfam International. Met Braziliaanse partners en de Braziliaanse overheid onderzoeken we momenteel de mogelijkheid om een medefinancieringsstelsel op te zetten in Brazilië.

Verder stimuleren we onze sterke partnerorganisaties om deel uit te gaan maken van internationale netwerken. Op die manier kan het werk van Latijns-Amerikaanse organisaties in mondiale netwerken en initiatieven een plaats krijgen in de Global Programs van Oxfam Novib. En via KIC, het kennisprogramma van Oxfam Novib, blijft de ervaring van de Latijns-Amerikaanse partners behouden voor andere partners.

Oxfam Novib zal ook in andere regio's toewerken naar de nieuwe situatie. In een aantal landen zullen de relaties met partners aflopen, in andere landen intensiveren we ons werk. Voor de afbouw van partnerrelaties wordt anderhalf jaar uitgetrokken. Projecten kunnen tot maximaal 1 juli 2011 doorlopen, maar de laatste financiering is in 2010. De afhandeling zal in verreweg de meeste gevallen tot uiterlijk eind 2011 doorlopen. Belangrijk is om resultaten van langdurige investeringen, zoals de opbouw van een sterke civiele samenleving, zichtbaar te maken en te zorgen dat de ervaringen ook in andere regio's gebruikt worden.

### 1.3 Voltooiing Bedrijfsplan 2007-2010

2010 is het laatste jaar van het huidige bedrijfsplan van Oxfam Novib. De uitvoering hiervan ligt vrij goed op schema. Uit het jaarverslag 2008, de monitoringsrapportage en de reactie daarop van het ministerie van Buitenlandse Zaken (DGIS) blijkt dat we goed op weg zijn om de einddoelen van dit bedrijfsplan in 2010 te halen, maar dat op een aantal onderdelen wel een extra inspanning nodig is. In een beperkt aantal gevallen achten we aanpassing van doelstellingen noodzakelijk.

Het Jaarplan 2010 geeft de kaders waarbinnen de verschillende afdelingen en teams hun concrete plannen maken. De vorig jaar ingezette lijn wordt doorgetrokken: meer focus en flexibiliteit. Oxfam Novib richt zich slagvaardig op resultaten en oplossingen, is daarbij innovatief en stemt per land of regio haar aanpak af op de omstandigheden.

Veel van onze activiteiten lopen in 2010 door. Alle bureaus in onze organisatie zullen kritisch kijken naar

lopende activiteiten waarvoor de bedrijfsplandoelen al (praktisch) gerealiseerd zijn. Bij sommige onderwerpen waar het doel al gehaald is, blijft echter financiering van partners relevant om de duurzaamheid van resultaten te waarborgen. Ook kan op sommige terreinen een terugslag ontstaan doordat de verschillende crises onze partners treffen. Denk aan bedrijfsplandoelen op het gebied van voedsel- en inkomenszekerheid. Op basis van een beknopt onderzoek bij partners worden de effecten van de crises op de doelgroep en de financiële situatie van de partners geïnventariseerd. Op basis daarvan besluit Oxfam Novib over eventuele extra financiering voor zulke partners.

Hieronder geven we een overzicht van aanpassingen en bijstellingen van onderdelen van de programma's ten opzichte van het Bedrijfsplan 2007-2010.

#### 1.3.1 Bijstelling van doelen

Op basis van nieuwe inzichten vindt een wijziging plaats in de onderstaande doelstellingen.

- *Arbeidsrechten*. Het doel uit het bedrijfsplan om voor 2,6 miljoen mensen betere arbeidsrechten te verwezenlijken, blijkt niet realistisch. Ondanks de vorig jaar gegeven bevestiging vanuit de betreffende regio-bureaus dat de cijfers haalbaar zijn, blijven de resultaten achter. De bureaus met programma's die aandacht aan arbeidsrechten besteden, wordt gevraagd de beoogde doelen realistisch te maken.
- De doelstelling van het aantal *minderheidsorganisaties* dat een rol speelt in de nationale politiek (doel is 8 organisaties in Latijns-Amerika en Oost-Europa), zal niet gehaald worden. Gelet op de voorgenomen beleidskeuzes voor 2011-2015, waaronder afbouw van het programma in Latijns-Amerika, is het niet logisch daar in 2010 nog hard aan te gaan trekken.

#### 1.3.2 Opvoering van inspanningen

Vanwege knelpunten bij de realisatie worden voor onderstaande doelen de inspanningen in 2010 opgevoerd.

#### Algemeen

Oxfam Novib blijft streven naar het ambitieuze doel dat zeventig procent van de deelnemers aan programma's voor directe armoedebestrijding vrouwen zullen zijn. Uit de monitoringsrapportage over het tweede kwartaal van 2009 blijkt dat het percentage nu boven de zestig ligt. Vanwege de betekenis van dit doel voor een minder

ongelijke machtsverdeling tussen mannen en vrouwen blijft het belangrijk hierop met partners in te zetten. Daarnaast zijn ook activiteiten voor rechtvaardige genderverhoudingen met mannen als deelnemers belangrijk.

#### **Recht op een duurzaam bestaan (programma 1)**

- Er wordt een terugval in de resultaten verwacht als gevolg van de crises. Om de duurzaamheid van bereikte resultaten op het terrein van voedselzekerheid te waarborgen zal extra geïnvesteerd worden in bestaande projecten van partners, die ook na 2010 onderdeel zijn van het programma van Oxfam Novib.
- Het bedrijfsplan bevat het ambitieuze doel dat Afrikaanse partners eind 2010 in al hun werk voor programma 1 rekening houden met hiv en aids (externe mainstreaming). De stand tot nu toe is 50% van het werk. Het is onwaarschijnlijk dat in 2010 de 100% gehaald wordt. Maar we voeren wel onze inspanningen op om te bereiken dat partners beleid hebben voor hiv en aids in de eigen organisatie (workplace policies, zie hieronder) en in al hun programma's rekening houden met hiv en aids (externe mainstreaming).

#### **Recht op sociale basisvoorzieningen (programma 2)**

- Er komen extra inspanningen om de doelen op het gebied van 'workplace policies' voor hiv en aids te halen, bijvoorbeeld via een nieuw special project (samen met Stop Aids Now!).
- In het meetjaar 2010 voor de Millenniumdoelen investeert Oxfam Novib extra in de *Big Promise*-campagne van de Oxfams en de campagne van Afrikaanse organisaties rond het WK voetbal in Zuid-Afrika. De inspanningen zullen gericht zijn op de Millenniumdoelen, vooral de doelen voor hiv, gezondheidszorg en onderwijs. Verder zal Oxfam Novib samen met haar partners regeringen van Afrikaanse landen houden aan hun belofte om 20% van hun budget aan basisvoorzieningen te besteden.

#### **Recht op leven en veiligheid (programma 3)**

- Er wordt extra geïnvesteerd in versterking van partnerorganisaties, vooral in conflictgebieden, zodat zij in staat zullen zijn noodhulp te verlenen volgens kwaliteitsnormen en met oog voor gender.
- Ook voor de genderdoelen van Oxfam Novib zijn extra inspanningen nodig in programma 3. Er wordt beter gelet op gendersensitieve planning door partners, deelname van vrouwenorganisaties in contingency planning en de rol van vrouwen in conflict-

transformatie. Verder zal Oxfam Novib in DR Congo, Afghanistan en Pakistan prioriteit geven aan de uitvoering van VN-resolutie 1325 over de rol van vrouwen bij conflicttransformatie.

#### **Recht op maatschappelijke en politieke participatie (programma 4)**

- Uit de monitoringsrapportage 2008 blijkt dat er een grote achterstand is met de doelen voor participatie van mensen in besluitvorming. Dit is niet eenvoudig op te lossen, maar waar zich kansen voor extra investeringen voordoen krijgt dit bij goedkeuring van nieuwe projecten prioriteit.
- Het is belangrijk te weten in hoeverre de doelgroep invloed heeft op de projecten van de partnerorganisaties van Oxfam Novib. Hoeveel partnerorganisaties doen zelf aan participatieve planning? Het stafbureau Quality & Control brengt dit in 2010 in kaart door middel van een inventarisatie onder programmamedewerkers, een bureaustudie en/of een partneronderzoek.

#### **Recht op identiteit (programma 5)**

- Extra inspanningen, bijvoorbeeld via uitbreiding van het succesvolle Gender Mainstreaming and Leadership Trajectory, moeten de kans vergroten om een aantal genderdoelen uit het bedrijfsplan te halen. Een van die doelen betreft het aantal partners met meer dan 30% vrouwelijke staf en het aantal partners dat werkt met genderanalyses.
- Om de doelen van de campagne WE CAN end all violence against women (6 miljoen *change makers*) te halen, zijn ook extra inspanningen nodig.

Oxfam Novib gaat met de ambitie om in 2010 te werken aan de *global opportunities* een uitdagend jaar tegemoet. We beseffen dat we deze ambitie alleen in partnerschap en in samenwerking met vele andere maatschappelijke organisaties, bedrijven, overheden en niet te vergeten vele individuen waar kunnen maken.

Den Haag, 8 oktober 2009

*Farah Karimi*, Algemeen directeur

*Theo Bouma*, directeur Projecten

*Adrie Papma*, directeur Bedrijfsvoering

*Tom van der Lee*, directeur Campagnes

# 2 Oxfam Novib's vijf programma's

## 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de geplande activiteiten van Oxfam Novib in 2010. Oxfam Novib heeft haar werk ingedeeld in vijf programma's, gebaseerd op de vijf basisrechten die Oxfam International hanteert. Voor elk programma zijn indicatoren vastgesteld om de voortgang te meten. Er zijn indicatoren voor input, output van Oxfam Novib, output van partnerorganisaties, outcome voor doelgroep en duurzaamheid. Samen maken ze de structuur van het maatgesneden monitoringsprotocol. Dit hoofdstuk volgt dezelfde opbouw.

Per programma staan in dit hoofdstuk de activiteiten die bijdragen aan de doelen die het huidige bedrijfsplan noemt voor 2010. Waar aanpassingen van de doelen nodig zijn in het licht van nieuwe ontwikkelingen en inzichten, wordt dit toegelicht. Wat wordt gedaan om de in het bedrijfsplan genoemde risico's te beheersen, staat per programma in hoofdstuk 4.

Oxfam Novib voert haar programma's uit in 19 kernlanden, 9 regionale clusters, Nederland en wereldwijd. Hiervoor zijn strategienotities gemaakt voor de hele bedrijfsplanperiode. Deze strategienotities

vormen de basis van het *strategic portfolio management* (SPM). Op basis daarvan bepalen we voor het betreffende kernland of regionale cluster de keuzes voor eigen activiteiten en de selectie van partnerorganisaties. Elk najaar worden de strategienotities uitgewerkt in zogeheten SPM-jaarplannen. Daarin staan de planning van activiteiten, de afstemming tussen verschillende afdelingen binnen Oxfam Novib en de financiële planning.

Dit najaar staat aan de ene kant in het teken van de uitwerking van de SPM-jaarplannen voor 2010, het afrondende jaar voor de huidige subsidie. Aan de andere kant worden in deze periode de hoofdlijnen van de strategienotities voor het nieuwe bedrijfsplan 2011-2015 geformuleerd en vinden uitgebreide consultatierondes plaats.

De tabellen 2.1, 2.2 en 2.3 geven een overzicht van de verdeling van het beschikbare geld over de vijf rechtenprogramma's van Oxfam Novib, de verdeling over de drie interventiestrategieën en de verdeling naar programma en naar continent.

Tabel 2.1 Verdeling geld\* naar programma in miljoen euro

	2008	Jaarplan '09	Jaarplan '10	2010 in %
Duurzaam bestaan	57,2	62,0	63,3	35%
Sociale basisvoorzieningen	26,3	34,1	36,1	20%
Leven en veiligheid	18,2	17,0	17,9	10%
Maatschappelijke en politieke participatie	34,5	35,2	37,3	20%
Identiteit	25,0	24,3	28,1	15%
<b>Totaal</b>	<b>161,3</b>	<b>172,5</b>	<b>182,7</b>	<b>100%</b>

\* De cijfers betreffen de totale uitgaven van Oxfam Novib minus de uitgaven voor fondsenwerving en publiekscampagnes en minus de uitgaven bij noodhulpacties van SHO of andere Oxfam-leden.

**Tabel 2.2 Verdeling geld\* naar interventiestrategie** in miljoen euro

	2008	Jaarplan '09	Jaarplan '10	2010 in %
Directe armoedebestrijding	80,7	88,9	93,1	51%
Maatschappijopbouw	42,1	44,4	47,7	26%
Beleidsbeïnvloeding	38,5	39,2	41,9	23%
<b>Totaal</b>	<b>161,3</b>	<b>172,5</b>	<b>182,7</b>	<b>100%</b>

\* De cijfers betreffen de totale uitgaven van Oxfam Novib minus de uitgaven voor fondsenwerving en publiekscampagnes en minus de uitgaven bij noodhulpacties van SHO of andere Oxfam-leden.

**Tabel 2.3 Verdeling verstrekte subsidies per programma en per continent in 2010** in duizend euro

	duurzaam bestaan	basis- voorzieningen	leven en veiligheid	participatie	identiteit	totaal	in %
Afrika	18.439	13.253	6.915	11.524	7.491	57.621	38%
Azië	14.623	11.280	4.596	5.431	5.849	41.780	28%
O-Europa, voorm.Sov.Unie, M-Oosten en Maghreb	7.072	1.965	1.375	5.304	3.929	19.646	13%
Latijns-Amerika	7.083	1.239	1.062	4.604	3.718	17.706	12%
Wereldwijd	3.684	1.895	737	2.631	1.579	10.525	7%
Linkis-Zuid	480	720	240	600	360	2.400	2%
<b>Totaal</b>	<b>51.380</b>	<b>30.352</b>	<b>14.925</b>	<b>30.095</b>	<b>22.926</b>	<b>149.678</b>	<b>100%</b>
in %	34%	20%	10%	20%	15%	100%	

\* De cijfers betreffen de zogeheten non operational programme funds van Oxfam Novib oftewel de verstrekte subsidies aan de partnerorganisaties.

## 2.2 Recht op een duurzaam bestaan (programma 1)

### 2.2.1 Inleiding

Door de economische crisis is de internationale handel gekrompen en zijn geldstromen afgenomen. Dit heeft enorme gevolgen voor de economieën van ontwikkelingslanden, zoals uitputting van financiële reserves, groeiende werkloosheid en verzwakking van sociale vangnetten. Dat heeft duidelijke effecten op de levens van arme mensen. Zij zijn genooddaakt minder voedsel te eten, meer te werken, bezittingen te verkopen en geld te lenen.

Vrouwen worden disproportioneel geraakt door de crisis. Zij zijn oververtegenwoordigd in sectoren waar als gevolg van de crisis banen verloren zijn gegaan. En als verantwoordelijke voor het welzijn van de familie worden zij meer dan mannen geraakt door wegvallende sociale vangnetten en teruglopende *remittances*.

De Wereldbank schat dat 100 miljoen extra mensen tot armoede zijn vervallen als gevolg van gestegen voedsel- en brandstofprijzen. Elk procent minder economische

groei in ontwikkelingslanden leidt volgens schattingen van de Wereldbank tot twintig miljoen meer mensen in armoede.

Oxfam International onderzoekt bij partnerorganisaties wat het effect is van de crisis op de doelgroep van de partners en op hun eigen financiële situatie. Het is juist deze analyse van gevolgen op microniveau, die in vele macro-economische analyses ontbreekt. Op basis van dit onderzoek kan Oxfam International het internationale debat over oplossingen voor de economische crisis beïnvloeden en lokale oplossingen ondersteunen met (extra) financiering voor bepaalde partners.

In Oxfam-verband is afgesproken om in 2010 het *advocacy*-werk met betrekking tot de economische crisis uit te breiden. We willen dat internationale maatregelen tegen de economische crisis een gunstig effect hebben voor mensen die leven in armoede. De maatregelen moeten bijdragen aan de Millenniumdoelen en de ontwikkeling van groene, eerlijke economieën.

Oxfam Novib zal in samenwerking met Oxfam International onder andere:

- het onderzoek naar de gevolgen van de economische crisis in ontwikkelingslanden breed onder de aandacht brengen om zo het debat over mogelijke oplossingen te beïnvloeden;
- het lobbywerk bij de internationale financiële instellingen als het IMF uitbreiden en de leningen van deze instellingen aan ontwikkelingslanden kritisch volgen;
- de regeringen van de G20 houden aan hun beloften om noodlijdende economieën in ontwikkelingslanden te steunen;
- meehelpt een brede beweging van ontwikkelingsorganisaties, vakbonden en milieuorganisaties op te zetten, die in deze economische crisis ook kansen zien om een economische, sociale en ecologische veranderingsagenda door te voeren.

Eén miljard mensen lijden nu honger. De groei van hun aantal komt door de zwakke reactie op de forse stijging van de voedselprijzen in 2008, in combinatie met uitgeputte voedselvoorraden, mislukte oogsten en verminderde koopkracht door de economische crisis. Voedselzekerheid krijgt daarom, net als in 2009, ook in 2010 een centrale plaats in Oxfam Novib's werk. Het blijft de lens waardoor we kijken naar landbouw, handel en klimaatverandering. We voorzien verslechtingen in de voedselzekerheid. Om de tot nu toe bereikte resultaten overeind te houden, gaan we extra investeren in bestaande projecten van partners voor voedselzekerheid, behalve bij partners met wie na 2010 de relatie wordt afgebouwd.

Het gaat om projecten voor sociale vangnetten voor wie niet meer in staat is voldoende voedsel te kopen, voor ondersteuning van kleinschalige producenten om te profiteren van de hoge prijzen, en voor eerlijke handelsregels.

Klimaatverandering heeft nu al duidelijke effecten op het bestaan en de voedselzekerheid van mensen in armoede. Zeker in de Hoorn van Afrika en in Zuid-Azië zien we deze effecten. De klimaatonderhandelingen boeken onvoldoende vooruitgang. Er tekent zich in de besprekingen een patstelling tussen rijke en ontwikkelingslanden af. Het is bij het schrijven van dit jaarplan nog onduidelijk of er in december 2009 in Kopenhagen een klimaatakkoord tot stand komt, wat het inhoudt en of er substantieel extra geld komt voor landen en mensen om zich aan klimaatverandering aan te passen (adaptatie).

De uitkomsten van 'Kopenhagen' bepalen de inhoud van de klimaatcampagne van Oxfam International. Oxfam Novib houdt er rekening mee dat er geen klimaatakkoord of een slecht akkoord komt.

De drie genoemde crises (economische crisis, voedselcrisis en klimaatcrisis) hebben een grote invloed op het werk van Oxfam Novib voor programma 1 (recht op een duurzaam bestaan). Door de vele onzekerheden vanwege de genoemde crises is het soms moeilijk al heel concreet te zijn in de plannen van programma 1 voor 2010.

In gebieden met regelmatig rampen, zoals de Hoorn van Afrika en West-Afrika, worden de programma's 1 (recht op een duurzaam bestaan) en 3 (recht op leven en veiligheid) steeds meer in samenhang uitgevoerd. In deze gebieden heeft de bevolking weinig reserves (geld, voedselvoorraden) om een tegenvallende oogst of een tekort aan weidegronden het hoofd te bieden. Dit leidt ertoe dat relatief onschuldige productieschommelingen ernstige gevolgen hebben voor de voedselzekerheid van grote groepen mensen.

Duurzame (landbouw)ontwikkeling en leren voorbereid te zijn op rampen moeten dus veel meer in samenhang worden aangepakt. Daarom zijn we steeds meer aandacht gaan schenken aan behoud van middelen van bestaan tijdens crises en noodsituaties (*emergency livelihoods*). In 2010 doen we dat vooral in de Hoorn van Afrika. Zo verschuift bijvoorbeeld in humanitaire activiteiten in Somalië de aandacht van voedseluitdeling naar langere-termijnoplossingen zoals de productie van commerciële gewassen, markttoegang en voedselvoorwerk-programma's.

In het algemeen boekt Oxfam Novib best wel goede resultaten met programma 1 (duurzaam bestaan), zo blijkt uit de monitoringsrapportage over 2008. Wel zijn in 2010 extra inspanningen nodig op het gebied van hiv en aids. Het bedrijfsplan bevat het ambitieuze doel dat Afrikaanse partners eind 2010 in al hun werk voor programma 1 rekening houden met hiv en aids (externe mainstreaming). Op dit moment geeft 50% van de Afrikaanse partners hier aandacht aan. Het is onwaarschijnlijk dat in 2010 de 100% gehaald wordt. Extra inspanningen zullen worden geleverd zodat partners beleid hebben voor hiv en aids in de eigen organisatie (*workplace policies*) en om met partners te overleggen over de mogelijkheden voor externe mainstreaming in hun programma's.

Ook de doelstelling met betrekking tot het verbeteren van arbeidsrechten zal niet gehaald worden. Het blijkt niet realistisch om eind 2010 voor 2,6 miljoen mensen de arbeidsrechten verbeterd te hebben vergeleken met begin 2007. Deze doelstelling wordt aangepast op basis van een nieuwe inschatting door de betrokken regio-bureaus.

## 2.2.2 Activiteiten van Oxfam Novib

Programma 1 (duurzaam bestaan) combineert enerzijds (inter)nationale lobby, mediawerk en publiekscampagnes in Nederland, de Europese Unie en wereldwijd, met anderzijds het strategisch financieren van partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. Een deel van deze werkzaamheden wordt in samenwerking met de andere Oxfam-leden uitgevoerd onder de vlag van Oxfam International. Tabel 2.4 geeft een overzicht van de verdeling van het geld in 2010 over partnerorganisaties en regio's.

### Voedselzekerheid en landbouw

In 2007 en 2008 hebben partners van Oxfam Novib eraan bijgedragen dat 5,1 miljoen mensen hun voedsel- en inkomenszekerheid zagen verbeteren. Dit is 75% van de doelstelling van 6,8 miljoen mensen die Oxfam Novib zich voor 2010 heeft gesteld. Als gevolg van de economische crisis, de voedselcrisis en de klimaatcrisis verwacht Oxfam Novib een terugval in de resultaten op het terrein van voedselzekerheid. Om de duurzaamheid van de tot nu toe bereikte resultaten te waarborgen, besteden we extra geld aan bestaande projecten voor voedselzekerheid van partners die ook na 2010 nog onderdeel van onze programma's zullen zijn.

We blijven veel partnerorganisaties steunen ten behoeve van productieverhoging in de landbouw en de veehouderij en ten behoeve van ruimere beschikbaarheid van productiefactoren zoals land, werktuigen, zaden, bemesting. We gaan in een aantal regio's ons werk voor voedselzekerheid substantieel uitbreiden, vooral in West-Afrika en Zuid-Azië.

In Niger bijvoorbeeld zullen we in 2010 werken met gecombineerde strategieën. Partnerorganisaties AREN

en Mooriben ondersteunen nomaden en boeren (vooral vrouwen en kinderen) om meer voedsel te produceren. Maar tegelijk werken we met hen ook aan *early-warning systems* en initiatieven om de gevolgen van grote prijsschommelingen op de markt te beperken.

Voorbeelden hiervan zijn graanbanken en kredieten op basis van nog te oogsten voorraden.

AREN en Mooriben zitten met andere organisaties, waaronder mensenrechtenorganisaties, in een consortium dat lokale, regionale en nationale overheden aanspreekt op het recht op voedselzekerheid van haar burgers en de infrastructuur die nodig is om de voedselproductie op te voeren.

In Niger is ook een pilot gestart waarin SNV, Agriterra, Oxfam Novib en andere leden van de Agri-ProFocus-coalitie werken aan verbeteringen in de landbouw. Het idee is dat de Nederlandse leden van Agri-ProFocus over een brede reeks van zaken efficiënt ondersteuning kunnen bieden op het gebied van voedselzekerheid en boerenondernemerschap. In de coalitie richten wij ons meer op financiering en SNV en Agriterra op ondersteuning in de capaciteitsontwikkeling van de Nigerijnse boerenorganisaties.

Uit partnerconsultaties en onderzoek in 2009 kwam naar voren dat voedselzekerheid enerzijds bepaald wordt door het kunnen beschikken over land en anderzijds door de aanwezigheid van goed werkende markten en productketens. In november 2009 maken we met de coalitiepartners en partnerorganisaties een strategie voor voedselzekerheid. Vanaf 2010 gaan we volgens die nieuwe strategie werken.

In Ethiopië, Rwanda, Kenia, Uganda en Zambia werken we op vergelijkbare wijze in Agri-ProFocus-pilots.

De campagnes van Oxfam Novib op het terrein van landbouw worden in 2010 in eerste instantie vooral

Tabel 2.4 Programma 1 (duurzaam bestaan): geld en partnerorganisaties per regio

	miljoen euro	in %	aantal partnerorganisaties	gespecialiseerde partnerorganisaties*
Afrika	18,4	36%	175	75
Azië	14,6	28%	120	50
Latijns-Amerika	7,1	14%	55	30
O-Europa, voorm.Sov.Unie, M-Oosten en Maghreb	7,1	14%	40	30
Wereldwijd	3,7	7%	30	20
Linkis-Zuid	0,5	1%	20	15
<b>Totaal</b>	<b>51,4</b>	<b>100%</b>		

\* Oxfam Novib duidt een partnerorganisatie aan als 'gespecialiseerd' als meer dan 70 procent van de verstrekte subsidie is bestemd voor activiteiten voor het betreffende basisrecht.



gericht op klimaatverandering, de gevolgen daarvan voor kleine boeren in ontwikkelingslanden en het bijebrengen van voldoende geld bovenop de bestaande hulp om landen en boeren in staat te stellen zich op klimaatverandering in te stellen.

Omdat de meerderheid van de kleine boeren vrouw is en zij meer dan 75% van het agrarische werk verrichten, gaat er speciale aandacht naar hun positie uit. In de loop van 2010 zal de campagne zich meer toespitsen op kleine boeren en boerinnen en hun strijd om land, water en andere essentiële hulpbronnen. Hierbij zal bijvoorbeeld aandacht worden besteed aan de opmars van grote landbouwbedrijven en aan *landgrabbing*. De beschikbaarheid van voldoende vruchtbare grond voor duurzame kleinschalige landbouw komt onder druk te staan. Zo zal er naar verwachting een Pan-Afrikaanse campagne gestart worden over voedsel, landbouwinvesteringen en landrechten.

### **Handel**

Oxfam Novib lijft in Oxfam-verband ijveren voor eerlijke internationale handelsregels, die voldoende beleidsruimte laten aan ontwikkelingslanden om voedselzekerheid te bevorderen en hun eigen producenten te stimuleren.

De campagne rondom de Economische Partnerschap Overeenkomsten (EPA's) van de EU met ACP-landen zal in 2010 voortgezet worden, vooral door campagnepartners en regionaal lobbywerk. De campagne betreft ondersteuning van ACP-landen om zich te blijven verzetten tegen de druk van de EU om handelsovereenkomsten te tekenen, als die leiden tot verdere verarming van boeren die al in armoede leven. Een door Oxfam Novib gefinancierde evaluatie van de EPA-campagne wordt eind 2009 afgerond. Deze evaluatie zal inzicht geven in wat er van 2006 tot 2008 met deze campagne bereikt is. Zonodig zal de campagne in 2010 worden aangepast.

Daarnaast wordt het lobbywerk van Oxfams bij de WTO aangepast. De WTO zal zich geconfronteerd zien met haar falende aanpak in een periode dat de nood stijgt door de economische crisis en de voedselcrisis.

In 2010 werken we wederom met projecten die Nederlandse burgers mogelijkheden bieden om zelf in actie te komen voor eerlijke handel en goede arbeidsomstandigheden voor mensen in ontwikkelingslanden. Met ondersteuning van Linkis, het eigen team Actie en het Doenersnetwerk (Oxfam Novib-vrijwilligers) willen we het besef vergroten dat duurzaamheid en eerlijke handel ook de verantwoordelijkheid zijn van individuele Nederlanders en vragen om actieve betrokkenheid.

### **Klimaatverandering**

De uitkomsten van de klimaatconferentie in Kopenhagen eind 2009 bepalen de inhoud van de klimaatcampagne van Oxfam International in 2010. We houden er rekening mee dat er geen klimaatakkoord of een slecht akkoord komt en dat we druk moeten blijven uitoefenen voor een akkoord dat voor ontwikkelingslanden zo eerlijk en veilig mogelijk is. Naar verwachting zal de beleidsbeïnvloeding zich meer toespitsen op Nederland en Europa om te voorkomen dat aanpassingen aan klimaatverandering in arme landen wordt gefinancierd uit de bestaande ontwikkelingshulp. Ook zal het nodig zijn om genoeg geld los te krijgen voor aanpassingen aan klimaatverandering en om dat geld voor de juiste zaken aan te wenden.

In de tweede helft van 2010 verschuiven we de aandacht in de campagne van de klimaatonderhandelingen naar een campagne over klimaat en landbouw. Het onderwerp wordt dan de toenemende strijd om hulpbronnen als land en water. We zullen een mondiale analyse maken van de druk op land en water en de rol daarin van de particuliere sector (banken en agribusiness). De campagne wordt geënt op al bestaande nationale campagnes van partnerorganisaties over landbouw en klimaat die door Oxfam Novib worden gesteund. Goede voorbeelden hiervan zijn de nationale campagnes in Bangladesh en Nigeria.

Ook in ons programmawerk geven we in 2010 veel aandacht aan het verband tussen klimaat en landbouw. Bijvoorbeeld in het Climate Change programma in Bangladesh, dat in 2009 gestart is en zal worden voortgezet. Oxfam Novib werkt in Bangladesh met partnerorganisaties aan een analyse van programma's voor middelen van bestaan in gebieden waar vaak overstromingen zijn. Door klimaatverandering, de voedselcrisis en de economische crisis is de voedselzekerheid in veel gebieden in Bangladesh achteruit gegaan. Mensen in armoede hebben steeds meer moeite in hun levensonderhoud te voorzien.

In programma's voor middelen van bestaan is er al veel aandacht voor *disaster risk reduction* (beperken van de kans dat rampen of crises meteen grote gevolgen hebben door zich goed voor te bereiden). Maar in deze programma's moet nu ook aandacht komen voor bescherming tegen de gevolgen van structurele klimaatveranderingen. Op dit moment wordt onderzocht wat mensen in armoede al doen om zich te beschermen tegen deze gevolgen, welke strategieën zij volgen om hun voedselzekerheid te vergroten, en wat hiervan geleerd kan worden voor de programma's voor middelen van bestaan. Op basis van dit onderzoek worden in 2010

programma's voor middelen van bestaan ontwikkeld in onder andere Bangladesh, Pakistan en Afghanistan.

In het Gemenebest van Onafhankelijke Staten (GOS, los verband van tien staten die deel uitmaakten van de Sovjet-Unie) ondersteunt Oxfam Novib in 2010 een NGO-netwerk onder leiding van het National Ecological Centre of Ukraine. Dit netwerk ondersteunt NGO's in het GOS om goed te leren lobbyen op het gebied van klimaatverandering. Het werk start eind 2009 in Kopenhagen. Daar zullen NGO-activisten uit deze regio zich verzamelen voor trainingen over de technische achtergronden van de klimaatonderhandelingen.

In Tadzjikistan doen Oxfam Novib en de Britse Oxfam in 2010 onderzoek naar de effecten van klimaatverandering op het bestaan van boeren en manieren die boeren al hebben gevonden om met deze klimaatverandering om te gaan. Door het onderzoek hopen we in 2010 beter in staat te zijn om aanpassing aan klimaatverandering de juiste plaats te geven in programma's voor middelen van bestaan. Gegevens uit het onderzoek dienen tevens voor lobbywerk in Rusland. Daar ondersteunen we een lobbycampagne van Oxfam International om de Russische overheid over te halen tot een positieve en leidende rol in de klimaatonderhandelingen. Onderdeel van deze campagne is het mobiliseren van een brede achterban van jonge activisten.

### **Microfinanciering**

Oxfam Novib streeft ernaar om eind 2010 tweehonderd instellingen voor microfinanciering (MFI's) te ondersteunen die financiële diensten verlenen aan 4,1 miljoen mensen die in armoede leven. Het doel is dat deze MFI's zich ontwikkelen tot organisaties die voldoende kredietwaardig zijn voor commerciële investeerders. In 2010 verwachten we dertig startende MFI's met donaties te steunen in hun ontwikkeling.

Naar verwachting zullen eind 2010 ongeveer honderd MFI's leningen ontvangen uit het Oxfam Novib Fonds. Dit zijn geen startende organisaties meer, maar ze zijn nog wel te risicovol voor commerciële investeerders. 65 MFI's zullen in 2010 volwassen genoeg zijn om geld te lenen uit het commerciële ASN-Novib Fonds.

Het aantal MFI's dat deze derde stap heeft gemaakt naar het ASN-Novib Fonds zal daarmee achterblijven bij de doelstelling van tachtig. Het totaal aantal klanten van de MFI's die Oxfam Novib ondersteunt, lag in 2009 met rond de 4,6 miljoen echter al bóven het doel voor eind 2010. Hierbij worden de zelfhulpgroepen in India ook meegerekend.

Zowel het Oxfam Novib Fonds als het ASN-Novib Fonds worden beheerd door de maatschappelijke BV Triple Jump. In 2010 ondersteunt Triple Jump Advisory Services (TJAS) ook nog eens twintig organisaties die zich recent gekwalificeerd hebben voor een lening maar nog op verschillende gebieden technische ondersteuning nodig hebben.

Oxfam Novib zal in 2010 vooral meer inzetten op financiële diensten in Afrika. In 2009 ondersteunden we al een MFI die *mobile banking* (per mobieltje) gebruikt om armere groepen op het platteland te bereiken. In 2010 gaan we een organisatie ondersteunen die alleen maar *mobile banking* gebruikt om vooral mensen op het platteland te bereiken. Een belangrijke overweging hierbij is dat deze technologie uiteindelijk een aanmerkelijke kostenbesparing moet kunnen opleveren voor zowel de MFI als de klant. Dit is belangrijk omdat in Afrika de gemiddelde rente voor de klant redelijk hoog ligt, zeker bij de MFI die zich richt op financiële dienstverlening op het platteland.

*Social Performance Management* als analyse-instrument voor het bewaken van de sociale missie van de MFI's wordt verder uitgewerkt. Oxfam Novib en Triple Jump maken al een sociale analyse bij de beoordeling van iedere MFI. Dit instrument wordt in 2010 geëvalueerd en zonodig aangepast.

*Social Performance Management* blijft ook een onderwerp bij MicroNed. Via dit netwerk van Cordaid, Icco, Oxfam Novib, Hivos en Rabobank betalen we mee aan Imp-Act in Engeland en een aantal netwerken van MFI's in ontwikkelingslanden.

De samenwerking met INAFI (internationaal netwerk van 'alternatieve' instellingen voor microfinancieringen) gaat door en zal zich richten op een aantal specifieke terreinen. Het Women's Learning Partnership en INAFI gaan door met de uitbreiding van het WEMAN-programma voor gelijke kansen voor vrouwen in ontwikkelingsprojecten en met name bij financiële diensten. Met ICT-bedrijf Ordina is destijds het instrument SIM ontwikkeld om de effecten te meten van microfinancieringen voor de levenssituatie van klanten. Dit instrument gaan we nog meer toepassen.

### **Werken met bedrijven**

Oxfam Novib moedigt bedrijven aan verantwoord en duurzaam te werk te gaan en ondersteunt 'waakhonden' uit het maatschappelijk middenveld die misstanden in bedrijven en productieketens onder de aandacht brengen. Hierbij richten we ons in 2010 op ketens in de sectoren

voedsel, voeder en brandstof, en dan met name biobrandstoffen, vlees, eiwit, soja, palmolie en visteelt.

De aanpak van de palmoliesector wordt vernieuwd en verbreed. Gebaseerd op onze ruime ervaring als deelnemer aan de "Roundtable on Sustainable Palm Oil" (RSPO) willen we belanghebbenden in ontwikkelingslanden, met name Indonesië, een duidelijker stem geven in dit soort ketens. De omvang van deze activiteit hangt mede af van de vraag of we er externe financiering voor vinden.

Oxfam Novib neemt deel aan de Commissie-Corbey, die de Nederlandse regering adviseert over biomassa en duurzaamheid. We volgen daar kritisch het gebruik van biobrandstoffen en brengen de kritische inbreng van Braziliaanse partnerorganisaties over. Ten aanzien van vlees, eiwit en soja werken we mee aan nieuwe standaarden voor bedrijven. Dit gebeurt zowel in Nederland als gezamenlijk met partners in Brazilië. In Nederland betreft dit de 'eiwitdialoog' van drie ministeries met bedrijfsleven en maatschappelijke sector over een duurzamere voedselproductie.

Het werk van Oxfam Novib in de thee-, cacao- en koffieketens wordt voortgezet om resultaten uit voorgaande jaren te consolideren en verdiepen. In deze ketens werken we verder aan meer participatie van kleine boeren in de ketens en aan een gelijke positie van vrouwen daarbij. Zo zullen in 2010 in de cacaosector ronde tafels worden georganiseerd om partners te betrekken bij duurzame labels als Utz, Rainforest Alliance en Fair Trade. In de theesector gaan we in enkele landen in Afrika en Azië onderzoeken hoe de positie van vrouwen kan worden verbeterd in het Tea Improvement Programme van IDH (Initiatief Duurzame Handel, met deelnemers uit bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en ministeries, opgericht door minister Koenders).

In IDH wordt samengewerkt voor de producten geteelde vis, soja, cacao, thee en mogelijk ook vlees. Maar we willen ook ketenoverstijgende kwesties aan de orde gaan stellen, zoals (het gebrek aan) betrokkenheid van lokale belanghebbenden en de noodzaak van regeringsbemoediging om de effecten van systemen voor certificering te vergroten.

Via de Eerlijke Bankwijzer zal Oxfam Novib zich ook in 2010 blijven inzetten om met behulp van de consumenten Nederlandse banken duurzamer te maken. Wij schenken daarbij met name aandacht aan de relatie tussen het beleid van banken en de strijd om land en water. En we promoten de Eerlijke Bankwijzer als een instrument dat

ook in andere landen kan worden gebruikt om de financiële sector te verduurzamen.

In Nederland zal worden voortgebouwd op de sociale criteria die in 2010 gaan gelden voor alle overheidsbestellingen. In samenwerking met de werkgroep duurzaam inkomen van het MVO-platform werken we aan voortgaande verbetering van de inkooppraktijk.

## **Innovaties**

De nadruk van ons werk aangaande het bedrijfsleven is verschoven van een dialoog en partnerschappen met afzonderlijke bedrijven, naar strategische benaderingen van hele sectoren en waardeketens. In 2010 zetten we een volgende stap door verbanden te leggen tussen vergelijkbare oorzaak-gevolg relaties van specifieke ketens. Ter illustratie: de teelt van soja, biobrandstoffen en palmolie hebben alle drie een relatie met de strijd om land en water.

We voorzien dat in de toekomst onze meer economische projecten een meer ruraal, aan landbouw gerelateerd accent zullen krijgen. We ondersteunen in 2010 wederom innovatieve financiële diensten, zoals sparen en microverzekeringen, omdat deze diensten van groot belang zijn om armen op het platteland te stimuleren wat financiële reserves op te bouwen. We gaan in verschillende landen instellingen ondersteunen die hieraan willen gaan werken.

## **2.3 Recht op Sociale Basisvoorzieningen (programma 2)**

### **2.3.1 Inleiding**

Minder medicijnen tegen hiv en aids, ouders die gedwongen zijn hun kinderen thuis te houden van school door teruglopende inkomsten, regeringen die minder investeren in het opleiden van onderwijzers en gezondheidswerkers door teruglopende hulpinkomsten. De effecten van de economische crisis op onderwijs en gezondheidszorg voor de armsten in ontwikkelingslanden worden langzaam duidelijk. In 2010 zullen deze effecten nog toenemen.

De verwachting is dan ook dat eind 2010 veel landen in Sub-Sahara Afrika en Azië een stuk teruggeworpen zullen zijn op hun pad om de Millenniumdoelen te bereiken.

Daarom zet Oxfam Novib zich met volle kracht in om jongens en meisjes, vrouwen en mannen in ontwikkelingslanden niet de dupe te laten worden van de economische misère die in eerste instantie is veroor-

zaakt door het falen van financiële systemen in ontwikkelde landen.

Gelukkig biedt 2010 ook veel kansen. Oxfam-activiteiten bij internationale conferenties als de G20, G8, de UNGASS (VN-vergadering over hiv en aids) en de VN Millenniumtop staan allemaal in het teken van het vragen van verantwoording voor beloftes die donoren, regeringen van ontwikkelingslanden en internationale financiële instellingen eerder hebben gedaan. Oxfam Novib zal in het kader van de Essential Services campagne van Oxfam International, samen met haar sterke (inter)nationale partners zoals de Global Call to Action against Poverty (GCAP) en de Global Campaign for Education, haar stem verheffen om wereldleiders en de Nederlandse regering ook aan hun beloftes te houden.

Afrika zal een voorjaar lang in de schijnwerpers staan dankzij het eerste WK voetbal dat op het continent wordt georganiseerd. Een unieke kans voor Afrikaanse maatschappelijke organisaties om internationale aandacht te vragen voor het onrecht dat veel van hun landgenoten wordt aangedaan en om hun eigen regeringsleiders te bewegen basisvoorzieningen als goed onderwijs en gezondheidszorg te garanderen voor iedereen.

### 2.3.2 Activiteiten van Oxfam Novib

Ook programma 2 (recht op sociale basisvoorzieningen) is een combinatie van enerzijds (inter)nationale lobby, mediawerk en publiekscampagnes in Nederland, de Europese Unie en wereldwijd, en anderzijds het strategisch financieren van partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. Een deel van het werk wordt in samenwerking met andere Oxfams uitgevoerd onder de vlag van Oxfam International.

Tabel 2.5 geeft een overzicht van de verdeling van het geld in 2010 over partnerorganisaties en regio's.

### Meer geld en betere verantwoording

2010 is een sleuteljaar voor de Millenniumdoelen. Een doorbraak naar meer en goed onderwijs, gezondheidszorg en hiv-preventie is mogelijk. In het kader van de Oxfam-campagne *Essential Services for All* zullen wij ons vooral inzetten om een doorbraak te bewerkstelligen in de financiering van onderwijs voor iedereen. Samen met andere Oxfams bepleiten we een hervorming van het *Fast Track Initiative* (FTI) en een krachtiger politiek leiderschap van de VS, Groot-Brittannië, de Europese Commissie en Nederland om het Millenniumdoel voor onderwijs te verwezenlijken. We hopen op toezeggingen van enkele regeringen voor een effectiever internationaal stelsel voor financiering van het onderwijs. Het is belangrijk dat dit 'verbeterde FTI' snel zorgt voor de 16 miljard dollar die nodig is om iedereen in 2015 van goed onderwijs te voorzien.

Ook voor de financiering van de gezondheidszorg liggen er kansen. Oxfam International zal zich inzetten om het initiatief van de Britse regering voor de financiering van gratis basisgezondheidszorg in een aantal landen in Afrika voor haar rekening te nemen, uit te breiden naar andere landen. Oxfam Novib zal zich binnen Oxfam International vooral richten op de beloftes die wereldleiders deden voor universele toegang tot zorg, behandeling en preventie van hiv en aids. De Wereldconferentie voor hiv in Wenen biedt hiertoe goede mogelijkheden. We zullen daar onder andere onze ervaringen met de introductie van het vrouwencondoom in Nigeria en Kameroen naar voren brengen en campagne voeren voor dit condoom.

Tabel 2.5 Programma 2 (basisvoorzieningen): geld en partnerorganisaties per regio

	miljoen euro	in %	aantal partnerorganisaties	gespecialiseerde partnerorganisaties*
Afrika	13,3	44%	130	40
Azië	11,3	37%	80	30
Latijns-Amerika	2,0	6%	5	0
O-Europa, voorm.Sov.Unie, M-Oosten en Maghreb	1,2	4%	20	5
Wereldwijd	1,9	6%	10	10
Linkis-Zuid	0,7	2%	25	20
<b>Totaal</b>	<b>30,4</b>	<b>100%</b>		

\* Oxfam Novib duidt een partnerorganisatie aan als 'gespecialiseerd' als meer dan 70 procent van de verstrekte subsidie is bestemd voor activiteiten voor het betreffende basisrecht.

Maar de economische crisis vormt wel een grote bedreiging voor doorbraken in de financiering van onderwijs en gezondheidszorg voor iedereen. In 2009 hebben we bij internationale gelegenheden als de G20 en de G8 al gepleit voor extra maatregelen om niet ontwikkelingslanden de rekening te laten betalen voor het falen van het financiële en economische systeem in ontwikkelde landen.

In 2010 zullen we in Oxfam-verband IMF en de EU-lidstaten houden aan hun beloften voor financiële reddingspakketten voor ontwikkelingslanden. We zullen ijveren voor handhaving van de norm dat rijke landen 0,7 procent van hun nationaal product besteden aan ontwikkelingshulp. We zullen nieuwe vormen van financiering van hulp bepleiten, bijvoorbeeld een belasting op financiële transacties.

We zullen ons samen met Intermón Oxfam (Spanje) en Oxfam Frankrijk sterk maken voor meer coördinatie en transparantie in de belastingwetgeving van Europese landen. Dit is van belang gezien de enorme bedragen – jaarlijks 160 miljard dollar – die ontwikkelingslanden mislopen door belastingontwijking en ‘mispricing’ van multinationals.

Ook de kwaliteit van hulp blijft een aandachtspunt voor Oxfam Novib in Oxfam-verband. We gaan op specifieke omstandigheden afgestemd beleid ontwikkelen dat aangeeft hoe hulp beter kan gegeven worden, bijvoorbeeld in de vorm van begrotingssteun voor langere termijn. Dat is vooral van belang gezien de toekomstige focus op fragiele staten.

Oxfam weet zich in haar lobbywerk wereldwijd gesteund door duizenden burgers, die zelf een of andere belofte doen én nakomen, en zo het goede voorbeeld hebben gegeven aan wereldleiders. Tijdens de laatste G8-bijeenkomst in Italië heeft Oxfam samen met GCAP de 1,5 miljoen beloftes en steunbetuigingen aangeboden aan EU-voorzitter Berlusconi.

In 2010 willen we in rijke landen en ontwikkelingslanden nog meer mensen in beweging brengen rondom het wereldkampioenschap voetbal. De inzet is de aandacht van politieke leiders gevestigd te houden op de noodzaak van goede gezondheidszorg en onderwijs voor iedereen. We ondersteunen ‘1Goal’, de campagne van GCE (Global Campaign for Education) rond het voetbal-kampioenschap, en we ondersteunen Afrikaanse NGO’s in de Oxfam-campagne Play Fair for Africa over gezondheidszorg en hiv ter gelegenheid van het wereldkampioenschap.

We zullen via sociale netwerken als Hyves en Facebook, met e-mail-acties en met een filmfestival met (inter) nationaal bekende regisseurs de Millenniumdoelen

neerzetten als de minimale beloften die gehaald moeten worden. We gaan duizenden burgers oproepen ons hierin te steunen.

Oxfam International en Afrikaanse maatschappelijke organisaties krijgen voor hun campagne rond het wereldkampioenschap steun van de ‘W8’. Dit is een groep vrouwelijke civil society-leiders uit ontwikkelingslanden, die in 2009 onder leiderschap van Oxfam Novib bij elkaar zijn gebracht. De W8 zal zich op verschillende belangrijke politieke momenten op nationaal en internationaal niveau uitspreken voor de noodzaak te investeren in beter onderwijs en gezondheidszorg.

Ontwikkelingshulp staat onder druk in Nederland. Doordat het nationaal inkomen achterblijft bij de ramingen heeft minister Koenders voor zijn begroting in 2010 600 miljoen moeten bezuinigen. Oxfam Novib heeft bepleit deze bezuinigingen evenredig te verdelen zodat de Nederlandse bijdrage aan de belangrijke Millenniumdoelen voor onderwijs en gezondheidszorg niet in gevaar komt. We zullen de regering blijven oproepen zich politiek in te zetten voor de Millenniumdoelen, met name voor investeren in onderwijs, juist ook in tijden van economische crisis.

De internationale campagne rond het wereldkampioenschap voetbal zullen we ook voeren in Nederland. We willen burgers in beweging krijgen om met ons de Nederlandse regering en de Tweede Kamer te overtuigen dat meer en betere hulp juist nu de hoogste prioriteit verdient. Hierbij gaan we ook de vrouwen van de ‘W8’ inzetten. We gaan in Nederland fans verzamelen voor ‘helden’ uit ontwikkelingslanden zoals de W8-vrouwen. Linkis-partners als Cross Your Borders, Timu Kota en Globalicious gaan ons hierbij op middelbare scholen ondersteunen.

Verder bekijken we in hoeverre de bijdrage van het bedrijfsleven aan de Millenniumdoelen concreter gemaakt kan worden.

### **Goed onderwijs en goede gezondheidszorg voor iedereen**

In 2010 zal Oxfam Novib weer vele partners financieel ondersteunen die eraan werken dat er ook voor de allerarmsten goed onderwijs en goede gezondheidszorg is. In 2009 hebben we gekeken naar de mogelijkheden meer te doen aan onderwijs in fragiele staten. We hebben in het kader van de Millenniumakkoorden (Schokland-akkoorden) een bijeenkomst met minister Koenders georganiseerd om meer aandacht te vragen voor onderwijs in fragiele staten. We zijn actief geworden in het Inter Agency Network on Education in Emergencies (INEE). Ook in Oxfam-verband hebben we

het speciale karakter van goede hulp in fragiele staten op de agenda gezet, bijvoorbeeld het punt dat begrotingssteun hiervoor wenselijk is.

In landen als Afghanistan, Sudan en Somalië hebben partners plannen gemaakt om meer aan onderwijs te doen. In 2010 verkennen we de mogelijkheden om meer externe financiering voor deze voorstellen te krijgen en eventueel deelname vanuit andere landen. Via ons lidmaatschap van de werkgroep Minimum Standards van INEE gaan we zoveel mogelijk partners ondersteunen zodat zij in staat zijn meer te gaan doen aan onderwijs in fragiele staten. Het uitgangspunt hierbij is dat we onderwijsprogramma's afstemmen op de lokale situatie en wat we altijd proberen overheden in fragiele staten vanaf het begin erbij te betrekken zodat zij geleidelijk meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het onderwijs.

Partners voor onderwijs en gezondheidszorg hebben de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan hiv-preventie. Ze hebben daarmee miljoenen jongens en meisjes bereikt en liggen goed op schema om de doelen uit ons bedrijfsplan voor 2010 te behalen. We zullen ons in 2010 vooral richten op verdere verbetering van dit werk. We willen aantoonbaar maken wat het effect is van de verbeteringen die we de afgelopen jaren via het innovatiefonds voor onderwijs, gender en hiv-preventie hebben gefinancierd. 2010 wordt in verschillende opzichten een jaar om te leren van onze ervaringen van de afgelopen jaren, om daarvan gebruik te maken in onze plannen voor 2011-2015.

Ervaringen uit 2008 en 2009 met hiv-preventie en projecten voor gezondheidszorg leerden dat toespitsing op kwetsbare groepen nodig is omdat deze groepen door stigma en discriminatie vaak buitengesloten worden van preventie en zorg. In 2010 organiseert Oxfam Novib met Oxfam International een leerbijeenkomst voor de partnerorganisaties die werken met deze groepen, als sekswerkers, homoseksuelen, biseksuelen en transseksuelen. We gaan na of we deze kwetsbare groepen beter ondersteunen via gespecialiseerde maatschappelijke organisaties, via bestaande partners voor gezondheidszorg en mensenrechten, of via een combinatie van beide opties.

Verder is het belangrijk mannen te betrekken bij projecten rond seksuele en reproductieve rechten en geweld tegen vrouwen, omdat mannen veel invloed hebben op de maatschappelijke veranderingen die we willen bewerkstelligen. Promundo, een partnerorganisatie in Latijns-Amerika, zal over dit onderwerp een internationale kennisuitwisseling opzetten met andere partnerorganisaties. Ook zal ons bureau Linkis in samenwerking met Wo=Men (een Nederlands gender-

platform) praktijkervaringen uitwisselen over hoe mannen te betrekken bij de strijd voor respect voor seksuele en reproductieve rechten.

In de afgelopen jaren heeft Oxfam Novib geïnvesteerd in de ontwikkeling van (regionale) projecten om overheden beter ter verantwoording te roepen om te zorgen voor goed onderwijs, gezondheidszorg en medicijnen. De projecten betroffen het leren lezen van budgetten en bestedingen kritisch te volgen (budget monitoring). We vinden het belangrijk dat mensen betrokken zijn bij de besluiten van lokale overheden over budgetten en bestedingen.

In 2010 zullen we een grote partnerconferentie organiseren om de ervaringen van de verschillende partners uit West-Afrika, Zuid- en Zuidoost-Azië, Latijns-Amerika en Zuidelijk Afrika met budget monitoring in kaart te brengen en uit te wisselen. Hierbij betrekken we internationale kennisorganisaties als het International Budget Project, andere MFO's, het ministerie van Buitenlandse Zaken en andere Oxfams. Dat maakt het mogelijk per land meer complementariteit te realiseren tussen de financiering van overheden en de versterking van het vermogen van civil society-organisaties om overheden te controleren.

In het algemeen willen we, ook in Oxfam-verband, de capaciteiten van partners versterken op het gebied van campagne voeren en lobbyen. In 2009 heeft Oxfam Novib bijgedragen aan de interne evaluatie van de campagne My Rights in Bangladesh en de Afrikaanse Stock Outs-campagne. Lessen uit de evaluaties zullen in 2010 verspreid worden onder andere organisaties die campagne voeren in het kader van de Oxfam-campagne Essential Services for All en het wereldkampioenschap voetbal.

De Access to Medicines Index, die mede door Oxfam Novib is ontwikkeld, is een middel om de farmaceutische industrie te bewegen zich in te zetten voor de beschikbaarheid van medicijnen voor iedereen. Om de index te verbeteren en verder te ontwikkelen hebben we in 2009 andere partijen gevraagd zich ook aan de index te verbinden. De ondertekening van het Millenniumakkoord met onder andere het ministerie van Buitenlandse Zaken is hierbij een belangrijke stap. In 2010 zal Oxfam Novib met partners en anderen werken aan de verbetering van de index. We dragen bij aan regionale workshops onder andere in India.

#### **Mainstreaming van hiv en aids**

In 2010 gaat Oxfam Novib het Joint Oxfam HIV en Aids-programma (JOHMET) in Oost- en Centraal-Afrika

evalueren. Bij voortzetting zal JOHMET waarschijnlijk toegespitst worden op mainstreaming van het onderwerp hiv en aids in alle programma's en projecten, ondersteund met lobby en uitwisseling van kennis, met een leidende rol voor Oxfam Novib.

In Nigeria evalueren we de activiteiten om partnerorganisaties in hun eigen organisatie rekening te leren houden met hiv en aids (workplace policies), zodat partners in andere landen hiervan kunnen leren. We verwachten dat we met extra inspanningen ons doel dat eind 2010 alle partners in Afrika en minstens 30% van de partners in Azië een hiv-beleid op de werkplek heeft, een stuk dichterbij brengen.

Oxfam Novib heeft verschillende projecten lopen met STOP AIDS NOW!. In 2010 breiden we de bestaande projecten voor workplace policies voor hiv uit naar meer dan 10 landen. Deze schaalvergroting moet helpen het stigma en de discriminatie van mensen met hiv te verminderen, de gezondheidszorg met inbegrip van hiv uit te breiden, en maatschappelijke organisaties en overheden een beter hiv-beleid te laten voeren. We sporen donoren en overheden aan de lasten van lokale organisaties als gevolg van hiv te verlichten.

Er komt een vervolg op het werk om in Oost- en Centraal-Afrika projecten voor microfinanciering af te stemmen op hiv en aids. De ervaringen met deze projecten worden uitgewisseld in MicroNed en met andere partnerorganisaties. Ook gaan we door met het werk voor hiv-preventie bij jongeren in Zambia en Zimbabwe. Het betreft programma's met partnerorganisaties voor vaardigheden om te leren leven (eigen ontwikkeling, gezin, werk, gemeenschap, vrije tijd, spiritualiteit). Met STOP AIDS NOW! verkennen we in 2010 de mogelijkheden voor een nieuw project voor integratie van seksuele en reproductieve gezondheidsrechten in hiv-programma's, en omgekeerd.

### **Innovaties**

Voor speciale projecten op onderwijsgebied – zoals het project met de federatie van lerarenvakbonden Education International, Quality Educators for All – verwacht Oxfam Novib in 2010 activiteiten te starten in Mali en Uganda. Daarnaast start in 2010 een speciaal project in Mozambique en Zimbabwe om meisjes via beurzen toegang te verschaffen tot voortgezet en universitair onderwijs. Dit programma zal gepaard gaan met een nationale lobby voor duurzame financiering van voortgezet onderwijs voor jongeren in heel Zuidelijk Afrika via overheden en instellingen voor microfinanciering. Dit initiatief sluit aan bij een beoogde vernieuwing in ons onderwijswerk waarbij we ons steeds meer richten op 'gender empowerment' (inclusief besef van seksuele en repro-

ductieve rechten) via het voortgezet onderwijs. De toespitsing op voortgezet onderwijs vloeit mede voort uit onze nieuwe aanpak in de afgelopen jaren om onderwijs, gender en hiv met elkaar te verbinden.

In Uganda beginnen we een project met de partners ACORD en HAG om SMS, helplijnen, internet en video's te gebruiken voor hiv-preventie onder jongeren. Hierbij worden ook ouders, gezondheidswerkers en religieuze leiders betrokken.

Oxfam Novib heeft in 2009 goed ervaren hoe een geormerkt fonds innovatie kan bevorderen. In 2010 gaan we samen met het KIT een grote partnerbijeenkomst organiseren van veelbelovende partners die ondersteund zijn vanuit ons innovatiefonds. Het doel is ervaringen uit te wisselen. Ook evalueren we daar de invloed van het innovatiefonds op programma's van partners en het leven van de deelnemers aan de projecten.

Een succesvol project dat uit het innovatiefonds is betaald, is *Learning about Living* in Nigeria. Hier is een digitale en interactieve versie gemaakt van het nationale leerplan voor seksuele voorlichting, die aan scholen beschikbaar is gesteld. Leerlingen kunnen met vraag en antwoord per SMS hun individuele problemen helpen oplossen. Dit project wordt in 2010 waarschijnlijk uitgebreid naar Franstalig West-Afrika (Senegal) en wellicht het Midden-Oosten (Egypte en/of Marokko).

In 2009 heeft Oxfam Novib's directie besluiten genomen over de thema's die in de periode 2011-2015 voorrang krijgen. We gaan mede in Oxfam-verband opnieuw ons beleid bepalen voor (de financiering van) voortgezet onderwijs. Vooral onderwijs voor meisjes op het platteland staat daarbij centraal. We gaan na welke rol ICT en onderwijs-op-afstand (schriftelijk onderwijs, radio, internet) kan spelen om meer meisjes goed onderwijs te geven. Hierbij valt te leren van het project *Learning about Living* in Nigeria. Digitale campagnetechnieken kunnen erbij ingezet worden.

Deze technieken kunnen ook dienstbaar zijn om mensen die vaak buitengesloten worden, zoals mensen met hiv of aids, erbij te betrekken en met elkaar in contact te brengen. We gebruiken de digitale technieken ook om rond het wereldkampioenschap voetbal mensen in Nederland en in ontwikkelingslanden veel directer met elkaar in contact te brengen en hen sterker te maken om voor hun rechten op te komen.

Verder gaan we verkennen in hoeverre sociale zekerheid een prominentere plek kan krijgen in ons werk voor sociale basisvoorzieningen. We agenderen dit onderwerp bij Oxfam International. In Zuidelijk Afrika gaan we

onderzoeken hoe we in onze programma's voor inkomenszekerheid kunnen bijdragen aan vermindering van de kwetsbaarheid van mensen met hiv door vormen van sociale zekerheid.

In vervolg op de innovatie in 2009 om meer te doen aan onderwijs in fragiele staten verkennen we in 2010 de mogelijkheden om partnerprogramma's in deze landen uit te breiden. In een aantal andere landen echter bouwen we onze programma's af in verband met de geografische focus na 2010. De afbouw van programma's in bijvoorbeeld Zuid-Afrika zal vooral gevolgen hebben voor innovaties op het gebied van hiv, gender en onderwijs. Zuid-Afrikaanse partnerorganisaties zijn vaak een voorbeeld voor partners in andere landen.

## **2.4 Recht op leven en veiligheid (programma 3)**

### **2.4.1 Inleiding**

Het aantal humanitaire crises en het aantal erdoor getroffen mensen is de afgelopen jaren toegenomen. In een aantal regio's en landen slepen chronische conflicten zich voort (Afghanistan, Pakistan, de bezette Palestijnse gebieden, DR Congo en Somalië). Vooral in grote delen van Afghanistan, Somalië, Pakistan en de bezette Palestijnse gebieden (vooral de Gazastrook) zijn veiligheid en toegankelijkheid voor humanitair werk verder afgenomen.

In Afghanistan ging de veiligheid verder achteruit naar een dieptepunt sinds 2001. Ondanks veel toezeggingen van donoren is door dwingende politieke en militaire afwegingen slechts een klein deel van het land toegankelijk voor NGO's. Voedselprijzen zijn over het algemeen gedaald, met sterke regionale verschillen, maar nog altijd hoger dan het meerjarige gemiddelde. Een belangrijk werkterrein voor Oxfam Novib is daarom de voedselzekerheid. Die staat vooral onder druk door droogte, overstromingen en conflict. Bij directe noodhulp stimuleren we de betrokkenheid en het leiderschap van vrouwen.

Ook in delen van Pakistan is de veiligheidssituatie verre van stabiel, met name in het grensgebied met Afghanistan en in het noorden. De vluchtelingen crisis bezorgde partnerorganisaties veel werk, maar dat zal in 2010 minder zijn, waarbij het accent verschuift naar wederopbouw. Veel ontheemden zijn inmiddels teruggekeerd. Het conflict in het Midden-Oosten blijft een voortdurende bron van zorg. Prioriteit heeft de humanitaire crisis in de Gazastrook. Effectiviteit van hulp – ook op de Westelijke

Jordaanoever – is een punt van aandacht. Oxfam Novib had eind 2008 de leiding van het humanitaire werk van de Oxfams in de bezette Palestijnse gebieden. De crisis heeft ons geleerd dat partners goed waren voorbereid en snel in actie kwamen, maar dat er ruimte is voor verbetering door te gaan werken met meer integrale programma's. Daarop zal in 2010 de nadruk liggen, naast het ijveren voor een politieke oplossing voor dit conflict.

Het aantal slachtoffers van 'natuurrampen' neemt toe door een groter aantal rampen, maar ook door de hoge bevolkingsdichtheid in kwetsbare gebieden. 'Natuurrampen' zijn overigens vaak mede een ramp door directe of indirecte effecten van menselijk ingrijpen. Naar verwachting zullen klimaatveranderingen de gevolgen van natuurschokken alleen maar doen toenemen. Natuurgeweld hoeft niet altijd tot humanitaire crises te leiden. Dat dit vaak wel het geval is komt door het falen van overheden en ook van andere instellingen om op grote schaal en systematisch te werken aan 'disaster risk reduction' en meer te doen aan duurzaamheid. Hier zal Oxfam Novib ook in 2010 weer op inzetten.

De monitoringsrapportage over 2008 gaf aan dat goede resultaten worden behaald met programma 3 (recht op leven en veiligheid). Dit blijkt ook uit een aantal evaluaties over de kwaliteit en effectiviteit van onze partners. Partners spelen een belangrijke rol bij de verbinding tussen noodhulp op korte termijn en ontwikkeling op lange termijn. De betrokkenheid van Oxfam Novib en partnerorganisaties bij noodhulp is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Naar verwachting zet die trend zich in 2010 voort.

In 2010 investeren we extra in de capaciteit van partners om vooral in conflictgebieden de noodhulp volgens kwaliteitsstandaarden en met oog voor gender te verlenen. Vrouwen, kinderen en ouderen worden vaak onevenredig getroffen door crises. In noodhulpprogramma's, ook die van partnerorganisaties van Oxfam Novib, wordt nog steeds niet altijd voldoende rekening gehouden met wensen en behoeften van vrouwen en andere kwetsbare groepen. In 2010 zullen we meer aandacht besteden aan gendersensitieve planning door partners, deelname van vrouwenorganisaties in contingency planning en de rol van vrouwen in conflicttransformatie.

In samenwerking met partners in DR Congo, Afghanistan en Pakistan krijgt uitvoering van VN-resolutie 1325 over de rol van vrouwen in conflictsituaties speciale aandacht.



## 2.4.2 Activiteiten van Oxfam Novib

Net als de andere programma's combineert Oxfam Novib's programma 3 (recht op leven en veiligheid) enerzijds (inter)nationale lobby, mediawerk en publieks-campagnes in Nederland, de Europese Unie en wereldwijd, met anderzijds het strategisch financieren van partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. Een deel van deze werkzaamheden wordt in samenwerking met andere Oxfams uitgevoerd onder de vlag van Oxfam International.

Tabel 2.6 geeft een overzicht van de verdeling van het geld in 2010 over partnerorganisaties en regio's.

### Noodhulp en wederopbouw

Humanitair werk is het meest geïntegreerde werkgebied bij Oxfam International. De Oxfams stemmen hun humanitaire activiteiten onderling af. Nauwe samenwerking op dit terrein verhoogt niet alleen de kwaliteit van dat werk, maar verhoogt ook het effect van gezamenlijke beleidsbeïnvloeding op de totale internationale hulpverlening in een bepaalde crisis.

In Oxfam International is afgesproken dat Oxfam Novib in Afghanistan, Pakistan, de bezette Palestijnse gebieden, Somalië, Burundi en Niger verantwoordelijk is voor grootschalige humanitaire programma's (rampen van categorie 2 en 3). In 2009 hebben we hiertoe al onze veldkantoren uitgebreid. In 2010 zullen we deze aansturende en coördinerende rol consolideren en verstevigen – in het veld en op het hoofdkantoor in Den Haag – op het gebied van flexibiliteit en snelheid. Oxfam Novib moet in staat zijn een grote noodhulpactie op te zetten en te leiden in alle zes genoemde landen.

Nadruk ligt op het recht van burgers op bescherming en humanitaire hulp. Er moet bij een crisis niet alleen snel

en adequaat hulp worden geboden, maar ook moeten de rechten van burgers op bescherming en hulp worden geëffectueerd. Daarom zullen we samen met anderen via lobby en campagnes overheden en VN-instellingen op hun verantwoordelijkheden wijzen. We geven in genoemde zes landen dus niet alleen leiding aan het humanitaire werk van de Oxfams, maar ook aan onze gezamenlijke beleidsbeïnvloeding, het mediawerk en campagnes. Dat betekent aansturen van Oxfam-medewerkers in het land zelf en coördinatie van internationale beleidsbeïnvloeding gericht op belangrijke donoren, overheden, regionale spelers (Europese Unie, Afrikaanse Unie, Arabische Liga en dergelijke) en multinationale organisaties (Verenigde Naties, NAVO enz.). Naast Oxfam International werken we hierbij samen met Crisis Action, Human Rights Watch en andere NGO's en coalities.

Voor Afghanistan, DR Congo, Somalië en Sudan is 2010 een belangrijk jaar met veel veranderingen. Ook rond het conflict in het Midden-Oosten komen er belangrijke politieke momenten. Hier zullen we met beleidsbeïnvloeding op inspelen. Met lobby in Nederland en in Oxfam-verband zetten we ons in voor effectieve bescherming van burgers in vredesoperaties. De beleidsbeïnvloeding in Nederland wordt over het algemeen afgestemd in landengroepen en -platforms. We zitten in het Afghanistan-platform. We werken samen met andere Nederlandse NGO's die werkzaam zijn in Afghanistan, in het Dutch NGO Network for Afghanistan (Cordaid, Healthnet TPO, ICCO/Church in Action, Oxfam Novib, Save the Children Netherlands en ZOA Refugee Care).

Op Europees niveau spelen we een sturende rol in het European NGO Network on Afghanistan (ENNA). Wat betreft het Midden-Oosten werken we in Nederland

Tabel 2.6 Programma 3 (leven en veiligheid): geld en partnerorganisaties per regio

	miljoen euro	in %	aantal partnerorganisaties	gespecialiseerde partnerorganisaties*
Afrika	6,9	46%	80	20
Azië	4,6	31%	60	20
Latijns-Amerika	1,4	9%	5	0
O-Europa, voorm.Sov.Unie, M-Oosten en Maghreb	1,1	7%	15	5
Wereldwijd	0,7	5%	5	5
Linkis-Zuid	0,2	2%	5	5
<b>Totaal</b>	<b>14,9</b>	<b>100%</b>		

\* Oxfam Novib duidt een partnerorganisatie aan als 'gespecialiseerd' als meer dan 70 procent van de verstrekte subsidie is bestemd voor activiteiten voor het betreffende basisrecht.

vooral samen in de coalitie United Civilians for Peace. Oxfam Novib is lid van het Sudan-platform en het Grote Meren-platform. In het Grote Meren-platform leiden we de Burundi-groep en brengen we onze kennis en ervaring in de Kivu-provincies in.

Tot medio 2010 heeft Oxfam Novib het voorzitterschap van de Samenwerkende Hulporganisaties (SHO). De SHO 'backoffice' is permanent ondergebracht bij Oxfam Novib. Op het moment van een nationale actie zetten we hiervoor extra capaciteit in, vooral bij de afdelingen communicatie, campagnes en de humanitaire eenheid, zodat een SHO-actie altijd snel kan worden gestart en uitgevoerd.

### **Voorbereid zijn om te reageren op rampen**

Het programma van Oxfam Novib voor *humanitarian capacity building* wordt in 2010 voortgezet. Dit betreft niet alleen de zes landen waar we het humanitaire werk van de Oxfams coördineren, maar ook andere kernlanden van Oxfam Novib. We blijven nadruk leggen op bekendheid bij partnerorganisaties en eigen medewerkers met kwaliteitsnormen zoals de internationale Code of Conduct (Rode Kruis), de Sphere Standards en de Code Against Sexual Exploitation. Het versterken van partnerorganisaties (en Linkis-partners in Nederland) op het gebied van deze kwaliteitsnormen zal nog belangrijker worden.

In Oxfam-verband en met de partnerorganisaties van de diverse Oxfams zijn in de meest rampgevoelige landen contingency-plannen (rampenplannen) opgesteld. Deze worden ook in 2010 weer in Oxfam-verband geactualiseerd. Oxfam Novib is daarvoor verantwoordelijk in de zes genoemde landen en is samen met partnerorganisaties betrokken bij de contingency planning in andere landen. Capaciteitsopbouw bij partnerorganisaties en onszelf is onderdeel van de contingency planning. Hiertoe worden sterkte-zwakte-analyses gemaakt. In 2010 wordt bijvoorbeeld in West-Afrika (Niger, Mali en Senegal) op basis van contingency-plannen die in 2009 zijn opgesteld, de capaciteitsontwikkeling van partners bekeken.

Veel landen waar we werken en vrijwel alle landen waar we werken met programma 3 voor het recht op leven en veiligheid, horen tot de zogenaamde fragiele staten. De bevolking is in zulke landen per definitie kwetsbaar en de mogelijkheden om met schokken om te gaan zijn beperkt. In 2010 zal geïnvesteerd worden in de capaciteit van partners en gemeenschappen om ook in hun programma's voor de lange termijn aandacht te besteden aan *disaster risk reduction*: leren hoe je de nadelige

gevolgen van eventuele rampen kunt voorkomen of in ieder geval verminderen.

Systematisch beleid voor *disaster risk reduction*, zowel bij schokken veroorzaakt door de natuur als bij schokken veroorzaakt door conflicten, zal ook in 2010 een belangrijke plaats innemen (niet alleen in de fragiele staten). Hierbij gaan we meer letten op effecten van klimaatverandering en mogelijke conflicten doordat natuurlijke hulpbronnen als hout(skool) opraken. Waterschaarste wordt in de toekomst een bron van spanning in Zuid-Azië. Hier worden in 2010 de programma's voor *disaster risk reduction* aangevuld en komt er een speciaal project om de aandacht te vestigen op klimaatverandering en voedselzekerheid.

In Afghanistan gaan we door met programma's voor *disaster risk reduction* en programma's die mensen op gemeenschapsniveau weerbaarder maken voor rampen. Doel is om de onderliggende oorzaken van de problematiek, in het bijzonder voedselonzekerheid, aan te pakken.

In de Hoorn van Afrika blijven Somalië/Somaliland, Sudan en Ethiopië onze aandachtsgebieden. Een groot deel van de regio kent chronische crises. We proberen met onze partnerorganisaties acute nood te lenigen. Toch verschuiven we het accent naar de duurzaamheid van ons werk en het voorkomen van een herhaling van zetten.

Zo worden bijvoorbeeld waterbronnen hersteld onder *cash-for-work*-programma's, waardoor in een volgend seizoen de regen beter opgevangen en gebruikt kan worden en de gevolgen van de droogte minder erg zullen zijn. Behalve grootschalige projecten op het gebied van water en sanitatie, geven partnerorganisaties ook hulp in de vorm van contanten en ondersteunen we in de Hoorn van Afrika projecten op het gebied van voeding. Bij alles letten we scherp op de belangen en de specifieke noden van vrouwen in crisissituaties, alsmede op hun betrokkenheid bij de projecten.

In de DR Congo (vooral in de Kivu-regio waar met regelmaat humanitaire acties nodig zijn) worden partners getraind en begeleid om hun noodhulpacties te verbeteren. Ondanks belemmeringen worden in 2010 de programma's voor *disaster risk reduction* uitgevoerd. Ervaringen worden uitgewisseld met vergelijkbare acties in Uganda, Burundi en Rwanda. Het conflict in Noord-Uganda is uitgewaaid naar aangrenzende landen. In streken waar weer enige mate van stabiliteit heerst, verschuiven we het accent van noodhulp naar wederopbouw.

In West-Afrika heeft het klimaat een duidelijke invloed op de soorten humanitaire crises die optreden. Oxfam Novib is in Oxfam-verband steeds beter in staat adequaat te reageren. Daarbij wordt steeds meer hulp gegeven in de vorm van contant geld. Contingency-plannen spelen een belangrijke rol bij de keuzes die gemaakt worden.

Naast het versterken van capaciteit van partners gaat Oxfam Novib verder met innovatieve methodes om de capaciteit van gemeenschappen zelf te versterken. In 2009 is in Niger aangetoond dat het trainen van partners in verzameling van gegevens belangrijke informatie opleverde voor een programma dat de voedselcrisis van halfnomaden kon voorkomen. In 2010 bouwen we dit systeem uit. Meer organisaties worden getraind. We bekijken nog in hoeverre dit systeem ook in Mali kan worden ingevoerd.

### **Conflictransformatie**

Naar aanleiding van de uitkomst van de Partos-evaluatie aangaande conflictransformatie heeft Oxfam Novib een plan gemaakt dat in 2010 wordt uitgevoerd. Dit plan heeft drie elementen:

1. Consistente en op de situatie afgestemde toepassing van conflictsensitiviteit in programma's in conflictgebieden of landen met conflictzones;
2. Versterking van partners door het opzetten van (op maat gesneden) intensieve monitoring en van leertrajecten, vooral in moeilijk toegankelijke gebieden;
3. Voor bepaalde gebieden: opzetten van integrale programma's voor conflictransformatie.

Aan de eerste twee elementen wordt op dit moment gewerkt. In 2010 bepalen we de strategie voor element 3, dat in 2011 in uitvoering komt. Er komt een KIC-bijeenkomst voor partners die werken aan *disaster risk reduction*.

Bij planning en uitvoering van programma's is het belangrijk te letten op de conflictgevoeligheid en een analyse te maken of het programma gewelddadige conflicten kan verergeren of juist bijdraagt aan de vermindering ervan. In 2010 gaan we partners intensiever ondersteunen om plaatselijke structuren en gemeenschapszin zo te vormen dat zij bijdragen aan de bescherming van burgers tegen gewelddadige gevolgen van lokale spanningen.

In Nigeria krijgt het werk rond lokale conflicten een hoge prioriteit. Er wordt daar gewerkt met early warning-systemen. Ook de rol die vrouwen hebben bij het beslechten van plaatselijke conflicten is een belangrijke invalshoek. Conflicten als gevolg van gebrek aan

transparantie over opbrengsten van delfstoffen in Nigeria en Niger zullen meer aandacht krijgen.

Voor de totstandkoming van een wapenhandelsverdrag is 2010 een belangrijk jaar. Drie jaar na de VN-herzieningsconferentie en de baanbrekende VN-resolutie dat er een wapenhandelsverdrag moet komen, gaat het er nu om dat onderhandelingen daadwerkelijk beginnen.

Nederland is een van de internationale koplopers op dit terrein. Oxfam Novib speelt sinds de start een belangrijke rol in de campagne *Control Arms* en doet dat ook in 2010. In Nederland werken we hieraan samen met Amnesty Nederland, IKV Pax Christi en de Campagne tegen Wapenhandel (Linkis-partner).

Met de financiële sector blijven we in overleg over wapenhandel en conflicten, onder meer met de Eerlijke Bankwijzer als middel. Met IKV Pax Christi en leden van de Nederlandse Clustermunitie Coalitie blijven we ageren voor de ratificatie van het verdrag over clustermunitie.

De dialoog met het ministerie van Defensie, de NAVO en anderen over civiel-militaire samenwerking, de rol van vrouwen bij vredesmissies en het bredere debat over de toekomst van het Nederlandse leger zal in 2010 worden voortgezet. We blijven van mening dat de bescherming van burgers een primaire taak is van vredesmissies en dat humanitaire hulp beter geboden kan worden door civiele organisaties dan door militairen.

We hebben de afgelopen jaren veel ervaring opgebouwd op dit gebied en geven daarnaast veel aandacht aan de rol van migranten in vredesprocessen, terugkeerprojecten en traumaverwerking. Met Linkis steunen we diverse organisaties, vooral organisaties van migranten uit fragiele staten en organisaties die zich bezighouden met conflictpreventie en vredesopbouw en met VN-resolutie 1325 over de rol van vrouwen in vredesopbouw. Met onze partnerorganisaties blijven we aandacht vragen voor VN-resolutie 1325, evenals resolutie 1820 over geweld tegen vrouwen tijdens conflicten. We doen dat met lobbywerk en als actief lid van het Nederlandse Nationaal Actieplan 1325. In DR Congo, Pakistan, Afghanistan, de bezette Palestijnse gebieden en Israël zullen partners speciale aandacht schenken aan uitvoering van resolutie 1325.

### **Innovaties**

De innovaties in het kader van programma 3 betreffen aandacht voor gender in noodhulpprogramma's, conflictransformatie, het verheffen van de stem van burgers die leven in crisis- en conflictgebieden, in staat zijn om in korte tijd – met eigen mensen of extra mensen vanuit ons netwerk – acties op te schalen om grote aantallen

mensen te helpen (*surge capacity*), en een nieuw systeem voor programmamonitoring in gebieden waar veldbezoeken niet mogelijk zijn.

In 2010 gaan we met de partners meer aandacht geven aan gender in programma's voor noodhulp. Bij de planning moet met gender rekening gehouden worden, vrouwenorganisaties moeten deelnemen aan de contingency planning en de rol van vrouwen in conflicttransformatie moet een plaats krijgen. In samenwerking met partners in de DR Congo, Afghanistan en Pakistan kijken we speciaal naar de uitvoering van VN-resolutie 1325 over de rol van vrouwen bij conflicttransformatie.

In 2010 werkt Oxfam Novib in landen met conflicten aan *disaster risk reduction* maar ook nadrukkelijk aan de conflictsensitiviteit van de programma's, met name in de landen waar we leiding geven aan het humanitaire werk van de Oxfams en veldkantoren hebben. Het draait om de oorzaken en gevolgen van conflicten. Daarnaast werken we aan conflicttransformatie in de DR Congo en Nigeria.

De aandacht voor crises en conflicten wordt door politiek en media vaak bekeken door een politiek-militaire lens waarbij de stem van burgers in zulke gebieden in het niets verdwijnt. Bovendien is er een enorme kloof tussen burgers in crisisgebieden en burgers in landen die mogelijk invloed hebben op de koers van een conflict of de hulp bij een crisis.

In ons campagnewerk rond crises leggen we voortaan nadruk op het veranderen van de *terms of the debate*. Daarom zetten we met andere Oxfams in 2010 een proefcampagne op om de stem van burgers die leven in crisis- en conflictgebieden te laten doorklinken. We willen het door militaire veiligheid gedomineerde debat rond crises verrijken met de belangen, zorgen en ambities van burgers in die gebieden. Bescherming van burgers en effectiviteit van hulp krijgt in de proefcampagne de nadruk. We investeren tevens in het gebruik van sociale media en burgerjournalistiek in deze landen.

Verder zullen we creatieve middelen gebruiken om de kloof, ook in beeldvorming, tussen mensen in conflictgebieden en burgers in Nederland kleiner te maken. Zo organiseren we in 2010 een aantal evenementen die de overeenkomsten zichtbaar maken tussen de leefwerelden en ambities van jongeren in Nederland en in Somalië, Afghanistan en DR Congo. Muziek, film en literatuur – sociale en maatschappijkritische expressievormen bij uitstek – spelen daarbij een centrale rol. De evenementen kunnen in Nederland een platform worden om aandacht te vragen voor deze crises en conflicten,

met mogelijkheden om mensen digitaal met elkaar te verbinden.

In 2010 zal Oxfam Novib investeren in de ontwikkeling van *surge capacity*.

Niet in alle noodgebieden zijn altijd veldbezoeken mogelijk. Voor deze gebieden maken we een nieuw systeem voor programmamonitoring. Dit systeem is in 2010 gereed.

## **2.5 Recht op maatschappelijke en politieke participatie (programma 4)**

### **2.5.1 Inleiding**

De uitdaging voor 2010 is een trendbreuk te krijgen in de terugval in het respecteren van mensenrechten en in de rechtsstaat. Volgens experts van Freedom House, Carnegie Endowment, en Stanford University is de democratische terugval en de versterking van autoritaire regimes een wereldwijd verschijnsel. Het is drie tot vier jaar geleden begonnen, na een periode van positieve democratische ontwikkeling. Tegelijk komen steeds meer landen met wetten om de bewegingsruimte voor NGO's in te perken.

Het is echt nodig om een volgende generatie 'millenniumdoelen' voor na 2015 te stoelen op een rechtenbenadering: tegengaan van marginalisatie en sociale uitsluiting, naleving van mensenrechten, bestrijden van machtsongelijkheden en machtsmisbruik. De boodschap van nieuwe millenniumdoelen moet zijn: armoede is geen technisch probleem maar een probleem van onrechtvaardigheid.

Wel hebben de sociale, economische en culturele rechten bij de VN een nieuwe impuls gekregen. Dat heeft geleid tot allerlei nieuwe allianties die deze onderbelichte mensenrechten op landenniveau aan de orde stellen.

Programma 4 (recht op maatschappelijke en politieke participatie) steunt op vier pilaren:

1. rechtspraak en mensenrechten voor iedereen;
2. toegang tot informatie en media;
3. publieke verantwoording en participatie;
4. ruimte voor een civil society.

Maatschappelijke en politieke participatie is een doel op zich, maar tegelijk een middel om de doelen van de andere vier programma's te realiseren. Zo besteedt bijvoorbeeld programma 2 voor sociale basisvoorzieningen veel aandacht aan publieke verantwoording van onderwijsbudgetten door overheden.

De voortgang met programma 2 is voor het laatste jaar van het huidige bedrijfsplan veelbelovend: op bijna alle gestelde doelen zijn we goed op weg. Echter, op drie terreinen moeten we in 2010 een extra inspanning plegen:

1. Het aantal mensen dat betrokken is geweest bij besluiten van lokale overheden, met name over budgetten;
2. Het aantal organisaties dat participatieve planning toepast;
3. Het aantal landen waarin nationaal armoedebeleid (PRSP) is verbeterd, mede door een verhoging van het democratisch gehalte (met name betrokkenheid van vrouwen en minderheden), gemeten in een externe evaluatie.

We gaan eigen medewerkers en partnerorganisaties vragen beter bij te houden waar, hoe en hoeveel mensen participeren in lokale besluitvorming. Niet steeds zijn resultaten op dit punt terug te vinden in de rapportages van partners.

Voor partners die werken aan duurzame inkomensvorming bij hun doelgroep en aan empowerment en actief burgerschap, weten vaak met succes mensen te stimuleren tot participatie in lokale besluitvorming. Dit bleek onder andere uit verschillende projectevaluaties van partners in Burundi (ACORD), Bangladesh (GSK) en Tadzjikistan (Aga Khan).

We gaan onze partners extra stimuleren te ijveren voor decentralisatie en betrokkenheid van hun doelgroep bij de opstelling van begrotingen van lokale overheden. De goede ervaringen hiermee in Latijns-Amerika zijn nuttig voor partnerorganisaties in andere werelddelen. Organisaties uit bijvoorbeeld Bolivia (UNITAS), Brazilië (INESC & Polis) en Guatemala (Serjus) laten concreet zien hoe op verschillende manieren burgers structureel kunnen worden betrokken in (lokale) besluitvorming.

Participatie is ook relevant voor de interne organisatie van partners. Daarom steken we in 2010 extra energie in een inventarisatie van ervaringen met participatieve planning zoals partners die toepassen. Zo gaan al onze regiobureaus drie tot vier partners selecteren die excelleren in participatieve planningstechnieken en als voorbeeld kunnen dienen voor andere partners.

Verder willen we in 2010 helder krijgen in hoeverre in negen landen het armoedebeleid (PRSP) is verbeterd. Het bedrijfsplan heeft als doel voor eind 2010: verbeterd in 15 landen. We denken hierbij aan een bureauonderzoek door middel van meta-evaluaties op basis van bestaande evaluaties, reviews en monitoringsrapportages.

### 2.5.2 Activiteiten van Oxfam Novib

Ook programma 4 is een combinatie van enerzijds (inter) nationale lobby, mediawerk en publiekscampagnes in Nederland, de Europese Unie en wereldwijd, met anderzijds het strategisch financieren van partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. Een deel van deze werkzaamheden voeren we samen met andere Oxfams uit onder de vlag van Oxfam International.

In Oxfam-verband is ervoor gekozen om van maatschappelijke en politieke participatie geen Oxfam-breed campagneonderwerp te maken, zoals dat wel gebeurt met Economic Justice (onderdeel van programma 1), Essential Services (programma 2), Rights in Crisis (programma 3) en Gender Justice (programma 5). Maatschappelijke en politieke participatie is echter een thema dat terug komt in al het werk dat Oxfam ondersteunt (*cross-cutting issue*).

Tabel 2.7 Programma 4 (maatschappelijke en politieke participatie): geld en partnerorganisaties per regio

	miljoen euro	in %	aantal partnerorganisaties	gespecialiseerde partnerorganisaties*
Afrika	11,5	38%	190	50
Azië	5,4	18%	95	15
Latijns-Amerika	5,3	18%	50	30
O-Europa, voorm.Sov.Unie, M-Oosten en Maghreb	4,6	15%	60	25
Wereldwijd	2,6	9%	30	10
Linkis-Zuid	0,6	2%	10	5
<b>Totaal</b>	<b>30,1</b>	<b>100%</b>		

\* Oxfam Novib duidt een partnerorganisatie aan als 'gespecialiseerd' als meer dan 70 procent van de verstrekte subsidie is bestemd voor activiteiten voor het betreffende basisrecht.

Tabel 2.7 geeft een overzicht van de verdeling van het geld in 2010 over partnerorganisaties en regio's.

### **Rechtspraak en mensenrechten voor iedereen**

Om te bevorderen dat iedereen zoonodig een beroep kan doen op de rechter, ondersteunen we partners die zorgen voor rechtsbijstand, goede juridische procedures en bewustwording van rechten en verantwoordelijkheden onder burgers. In veel landen waar we werken, wordt de naleving van de mensenrechten minder, onder andere door aanhoudende conflicten en door repressie. Dat maakt het nodig ook in 2010 steun te blijven geven aan mensenrechtenactivisten. In alle regio's en op mondiaal niveau financieren we een aantal mensenrechtenorganisaties en netwerken en ondersteunen we de uitbouw van hun organisaties. In 2010 willen we met name de communicatie over en weer tussen nationale en internationale organisaties en netwerken voor mensenrechten verder bevorderen.

In de verschillende campagnes en in het lobbywerk blijven we benadrukken dat armoedebestrijding een kwestie is van machtsongelijkheid. Participatie van gemarginaliseerde mensen in besluiten die hen raken is een randvoorwaarde voor ontwikkeling en afname van machtsongelijkheid. Dit vormt volgens Oxfam Novib de ziel en het hart van ontwikkelingssamenwerking. Daarom is Oxfam Novib ook zelf actief op het vlak van maatschappelijke en politieke participatie. We zitten in het Breed Mensenrechtenoverleg, het Bangladesh Overleg Ontwikkelingssamenwerking en Mensenrechten (BOOM) en het 'Partners in de Knel'-initiatief.

### **Toegang tot informatie en media**

Oxfam Novib ondersteunt een aantal partnerorganisaties die werken aan:

- de ontwikkeling van media (professionalisering van het mediabedrijf, toepassing van journalistieke principes, opzetten van nieuwe mediakanalen zoals gemeenschapsradio);
- de bescherming van de media (onafhankelijkheid van berichtgeving en bescherming van bedreigde journalisten, bestrijding van restrictieve mediawetgeving);
- media voor ontwikkeling (inzetten van bestaande en nog op te zetten mediakanalen om ontwikkelingsrelevante informatie over te brengen om zo tot gedragsverandering te komen).

In 2010 gaan we nieuwe initiatieven opsporen en eventueel ondersteunen, bijvoorbeeld op het gebied van edutainment, 'mobile reporting' en 'citizen journalism'. We bouwen ons beleid inzake toegang tot informatie,

media en nieuwe mediatechnologie verder uit. Het recht op informatie geldt niet alleen voor de media maar ook voor burgers en maatschappelijke organisaties. Ook zij moeten vrij kunnen beschikken over informatie van overheden, internationale financiële instellingen en bedrijven. Op dit punt kijken we in 2010 speciaal naar de landen waar we vanaf 2011 gaan werken. We letten zowel op de officiële regelgeving als op de dagelijkse realiteit.

In Nederland gaan we, om meer mensen bewust te maken van armoede in de wereld en hen in beweging te krijgen, methoden ontwikkelen voor gebruik van social networks via internet, bijvoorbeeld met ons Doenersnet. Verder benaderen we (Nederlandse) amusementsbedrijven, onder andere op de Dag van de Soap, om onderwerpen van ontwikkelingssamenwerking te verwerken in tv-series en samen te werken met onze partners die gespecialiseerd zijn in edutainment.

### **Publieke verantwoording en participatie**

In alle regio's waar Oxfam Novib actief is stimuleren partnerorganisaties participatie van burgers bij budget monitoring en bestrijding van corruptie. Daar steken we in 2010 extra energie in. We zoeken bijvoorbeeld externe fondsen voor de regionale programma's voor dit onderwerp. Daarnaast gaat er meer geld naar partners die overheden stimuleren tot zodanige decentralisatie dat mensen in armoede er baat bij hebben (goed bestuur en lokale publieke participatie). Het extra geld is nodig vanwege achterblijvende resultaten in de voorgaande jaren.

In 2010 zijn er in verschillende landen verkiezingen waarbij partners een belangrijke rol moeten spelen met voorlichting, kennis van hoe verkiezingen werken, het belang van kiezersregistratie, verkiezingswaarneming en beïnvloeden van politieke agenda's met bijvoorbeeld *citizen's charters* voor klantgerichtheid van overheidsdiensten en openbare voorzieningen.

Oxfam Novib gaat lobbyen voor meer geld voor sociale basisvoorzieningen en betere verantwoording daarover naar burgers (zie programma 2). Het werk voor linking & learning tussen partners op het gebied van participatory budgetting gaat door. Daarbij krijgt corruptiebestrijding een accent.

### **Ruimte voor civil society**

Partnerorganisaties als Civicus, Human Rights Watch en International Commission of Jurists zijn al jarenlang actief om voldoende ruimte voor de civil society te bewerkstelligen. Zelf lobbyt Oxfam Novib hiervoor bij de

Nederlandse regering en internationale instellingen. Dit werk zal ook in 2010 van groot belang blijven, gezien de toenemende repressie van de civil society in een groot aantal landen waar we werken. Daarom stimuleren we weer initiatieven voor actief burgerschap, onder andere via de coalities GCAP (Global Call to Action against Poverty) en GCE (Global Campaign for Education). Vooral in gesloten samenlevingen en repressieve staten is het bevechten van ruimte voor de civil society een grote uitdaging. We gaan in 2010 samen met partners strategieën bedenken en toepassen om de beperkte ruimte in dergelijke staten groter te krijgen. We zoeken naar nieuwe, creatieve en flexibele manieren om de ondersteuning van maatschappelijke initiatieven en organisaties onder repressieve omstandigheden mogelijk te maken. Waar nodig en zinvol zoeken we hierbij samenwerking met Nederlandse ambassades (zoals de afgelopen jaren in Ethiopië), met andere Oxfams en met internationale organisaties. Bijvoorbeeld wanneer restrictieve regelgeving voor NGO's het werken met partners moeilijk maakt.

Actief burgerschap, op alle niveaus van lokaal tot mondiaal, is zowel een randvoorwaarde voor een vrije civil society als het resultaat van ruimte voor de civil society. Daarom blijft Oxfam Novib actief mondiaal burgerschap stimuleren. In Nederland doen we dat met de EEN-campagne en internationaal met de ondersteuning van GCAP-coalities.

Omdat we onze regionale programma's in Latijns-Amerika gaan afbouwen, zoeken we samenwerkingsvormen met Latijns-Amerikaanse organisaties om kennis en ervaringen te delen, zodat de resultaten van ons werk van de afgelopen decennia in Latijns-Amerika ten goede komen aan partners in andere werelddelen. Bovendien werken we verder aan een recent gestart initiatief: het opzetten van een soort 'medefinancieringsstelsel' met de overheid in Brazilië om het eigen maatschappelijk middenveld zelf te financieren en de afhankelijkheid van buitenlandse donoren te verminderen.

### **Innovaties**

Het nieuwe bureau Special Programs van Oxfam Novib werkt in 2010 een aantal nieuwe ideeën uit tot een volwaardig programmavoorstel, waarvoor we externe fondsen gaan werven. Microjustice, een innovatieve manier om rechtspraak toegankelijk te maken voor mensen die in armoede leven, is zo'n idee dat wordt uitgewerkt tot een speciaal programma. Een ander idee betreft edutainment als laagdrempelig vehikel om

informatie over te brengen en aan te zetten tot kritisch denken.

Een ander idee dat in 2010 wordt uitgewerkt, is een 'human rights litigation and services team', gericht op (internationale) juridische ondersteuning van gemeenschappen waar autoriteiten of agribusiness onrechtmatig de toegang tot natuurlijke hulpbronnen als land en water blokkeren.

## **2.6 Recht op identiteit (programma 5)**

### **2.6.1 Inleiding**

In gevolgen van de economische crisis op de levens van vrouwen overal ter wereld kan niemand ontgaan. In veel ontwikkelingslanden werken vrouwen in op export gerichte fabrieken. In andere landen zijn migrantenvrouwen de ruggengraat van de dienstensector. Het zijn banen van vrouwen die het hardst worden getroffen. Daar komen de gevolgen in de informele sector van de economieën, waarin de meeste vrouwen werken, nog bij. In veel landen worden eigendomsrechten van vrouwen ingeperkt door maatschappelijke normen, traditionele gebruiken en soms door wetgeving. Dit verkleint hun economische kansen om armoede te overwinnen. Zelfs in landen waar vrouwen de meerderheid van de kleine boeren vormen en meer dan 75% van het werk in de landbouw doen, wordt hun routinematig het recht geweigerd op eigendom van het land dat zij verbouwen en waarvan zij afhankelijk zijn voor de zorg van hun gezinnen.

Geweld tegen vrouwen en meisjes is nog steeds een van de wijdst verspreide schendingen van mensenrechten. Er is lichamelijk, seksueel, psychologisch en economisch misbruik van vrouwen en meisjes. Het gebeurt thuis, op straat, in scholen, op de werkvloer, in landbouwvelden, vluchtelingenkampen, tijdens conflicten en crises. Internationale en regionale juridische instellingen en afspraken hebben de plicht van staten verduidelijkt om geweld tegen vrouwen en meisjes te voorkomen en te bestraffen. De *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW)* eist van elk land dat de conventie heeft ondertekend, dat het elke geëigende stap onderneemt om geweld tegen vrouwen te beëindigen. Maar het geweld tegen vrouwen en meisjes neemt niet af, het is een pandemie van alarmerende omvang. Nog steeds zijn alle politieke middelen en ieders inzet nodig om dit te veranderen.

Maar 2010 biedt ook kansen. Het *Beijing Platform for Action on Equality, Development and Peace (BPfA)* viert

haar vijftienjarig bestaan en de Verenigde Naties gaan de voortgang met de Millenniumdoelen onder de loep nemen. Dit zijn belangrijke momenten om duidelijk te maken dat genderongelijkheid de Millenniumdoelen in de weg staat.

Oxfam Novib wil voortbouwen op de CEDAW-conventie. We gaan samen met andere Oxfams lobbyen en beleid beïnvloeden ten gunste van vrouwenrechten. Belangrijke momenten zijn 8 maart (Internationale Vrouwendag), de 54<sup>e</sup> bijeenkomst van de Commissie over de Status van Vrouwen (CSW), de VN-topconferentie over de voortgang met de Millenniumdoelen, en 25 november, de 'Dag Zonder Geweld tegen Vrouwen'.

In 2009 hebben Oxfam Novib en andere Oxfams hard gelobbyd bij hun regeringen voor een apart agentschap bij de VN voor vrouwenzaken. Met succes, want in september 2009 heeft de Algemene Vergadering van de VN tot zo'n agentschap besloten. We concentreren nu onze lobby op de uitwerking. Het agentschap moet een sterk mandaat krijgen met een ambitieuze financiering, zodat het invloed kan uitoefenen op de lidstaten van de VN.

Speciale aandachtspunten van Oxfam Novib in 2010 op het terrein van vrouwenrechten zijn:

- Gendermainstreaming en transformatief leiderschap;
- Versterking van de campagne *WE CAN end all violence against women*. Om het doel uit het huidige bedrijfsplan voor 2010 – zes miljoen 'change makers' – te halen, zijn extra inspanningen nodig;
- Gender als onderdeel van duurzaam ketenbeheer;
- Vrouwen in conflicten en vredesopbouw;
- Uitbreiding van het programma voor het vrouwencondoom (*Universal Access to Female Condoms*) en seksuele en reproductieve rechten.

We ondersteunen partnerorganisaties en campagnes voor deze onderwerpen en zijn zelf actief met lobby en beleidsbeïnvloeding.

In 2010 steunt Oxfam Novib ook weer een aantal organisaties van minderheden. Eerdere toezeggingen aan partners worden nakomen. Het oorspronkelijk beoogde resultaat voor eind 2010 – tenminste 8 organisaties van minderheidsgroepen spelen een rol in de nationale politiek – is binnen bereik omdat we in 6 landen een sterke aanwezigheid van partnerorganisaties hebben bewerkstelligd. Maar omdat in ons volgende bedrijfsplan voor de periode 2011-2015 de directe steun aan minderheidsgroepen geen prioriteit meer heeft, zullen we in 2010 geen extra inspanningen meer verrichten op dit gebied. In 2010 richten we ons vooral op versterking van onze huidige partnerorganisaties en opneming van het aspect 'minderheidsgroepen' als vast onderdeel in ons werk aan de verschillende rechtenprogramma's.

## 2.6.2 Activiteiten van Oxfam Novib

Oxfam Novib's programma Recht op identiteit combineert enerzijds (inter)nationale lobby, mediawerk en publieks-campagnes in Nederland, de Europese Unie en op het wereldwijde niveau, met anderzijds het strategisch financieren van partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. Een deel van het werk voeren we samen met de andere Oxfams uit onder de vlag van Oxfam International.

Tabel 2.8 geeft een overzicht van de verdeling van het geld in 2010 over partnerorganisaties en regio's.

### Gendermainstreaming en transformatief leiderschap

In 2010 gaat Oxfam Novib door met de uitvoering van de programma's *Gender Mainstreaming and Leadership*

**Tabel 2.8 Programma 5 (identiteit): geld en partnerorganisaties per regio**

	miljoen euro	in %	aantal partnerorganisaties	gespecialiseerde partnerorganisaties*
Afrika	7,5	33%	160	30
Azië	5,8	26%	95	15
Latijns-Amerika	3,9	17%	40	30
O-Europa, voorm.Sov.Unie, M-Oosten en Maghreb	3,7	16%	45	20
Wereldwijd	1,6	7%	20	10
Linkis-Zuid	0,4	2%	10	5
<b>Totaal</b>	<b>22,9</b>	<b>100%</b>		

\* Oxfam Novib duidt een partnerorganisatie aan als 'gespecialiseerd' als meer dan 70 procent van de verstrekte subsidie is bestemd voor activiteiten voor het betreffende basisrecht.



*Trajectory (GMLT) en Women Empowerment Mainstreaming and Networking (WEMAN).*

Het GMLT wordt uitgebreid. We ondersteunen partners met het maken van genderanalyses. Zo verwachten we bij partners een groeiende aandacht voor gender in hun programma's en uiteindelijk een groter aantal vrouwen dat deelneemt aan de activiteiten van de partnerorganisaties (direct bereik). Hiermee hopen we dichterbij onze ambitieuze doelen te komen dat 70% van de mensen die we bereiken met directe armoedebestrijding vrouw is en dat bij de partners zelf meer dan 30% van de functies met beslissingsbevoegdheden wordt bezet door vrouwen. In het GMLT-programma ligt in 2010 de nadruk op ontwikkeling en uitvoering van de actieplannen van 110 partnerorganisaties in 24 landen. Dit is meer dan het beoogde doel voor 2010 in het huidige bedrijfsplan.

Ook het WEMAN-project gaat in 2010 door. Het voorziet in methoden waarmee vrouwen(groepen) zichzelf kunnen versterken om beter en met meer rendement economische activiteiten te kunnen ondernemen. Momenteel zijn bij dit project ongeveer 55 organisaties betrokken uit 17 landen in Azië, Afrika, Latijns-Amerika en Oost-Europa. Het zijn vooral organisaties die werken aan het recht op een duurzaam bestaan, maar ook vrouwenorganisaties, inclusief netwerken.

In 2010 willen we zorgen dat de ervaringen uit de beginfase beklijven en dat structuren worden opgebouwd voor schaalvergroting van de WEMAN-methoden in de periode 2011-2015. Accenten krijgen leiderschap, economische rechten van vrouwen, genderrechtvaardigheid, ontwikkelingen in de waardeketen en microfinanciering. Het werk met mannen blijft een sleutelcomponent. Op basis van opvallende resultaten van regionale netwerken worden de WEMAN-netwerken in Afrika en Zuidoost-Azië verder versterkt.

Een ander accent krijgt monitoring en evaluatie (M&E) van resultaten. Hiervoor dient het project *Measuring Milestones* dat samen met PSO en onze partner Gender at Work wordt uitgevoerd. In dit project gaat het vooral om training en aanpassing van alternatieve M&E-methodes, zoals *Outcome Mapping* en *Most Significant Change*, met directe participatie van partnerorganisaties.

In het komende jaar verschuift met ondersteuning van partnerorganisatie WLP de klemtoon van het GMLT-programma naar transformatief leiderschap. Effectief leiderschap van vrouwen is een fundamentele voorwaarde voor meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Volle participatie van vrouwen in de besluiten van lokale overheden – met name over budgetten die

directe effecten hebben op de levens en het welzijn van vrouwen – is eveneens van groot belang. Meer aandacht voor de behoeften en rechten van vrouwen begint met participatie in de besluitvorming en meer vrouwen in functies met beslissingsbevoegdheden.

Maar daar houdt het niet op. Factoren als geweld tegen vrouwen, onderinvesteringen in vrouwen, culturele barrières en tegenstrijdige eisen als gevolg van de huishoudelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheden belemmeren de politieke participatie en het leiderschap van vrouwen. Daarom werken we met partnerorganisaties aan de ontwikkeling van vrouwelijk (transformatief) leiderschap.

De huidige programma's in Zuidoost-Azië (onder andere Indonesië en Cambodja) en Afrika (onder andere Egypte) worden voortgezet. Via verschillende KIC-projecten worden ervaringen vastgelegd voor uitwisseling, zoals met andere Oxfams.

### **Geweld tegen vrouwen**

Met onze steun aan de WE CAN-campagne willen we weer een groot aantal mensen bereiken met traditionele praktijken en opinies over vrouwenrechten en de positie van vrouwen in de maatschappij. We bouwen voort op de ervaringen met de campagne in 2009. In Bangladesh en Pakistan komt in de campagne de nadruk op versterking van de nationale coalities voor de strijd tegen geweld tegen vrouwen. De campagne loopt nu verder in de DR Congo, Niger, en Nederland. We onderzoeken mogelijkheden om ook in Burundi de campagne te starten. Verder steunen we de WE CAN-campagne en -coalities in Afghanistan.

Tegen het eind van 2010 verwachten we tenminste 60 partnerorganisaties uit verschillende landen bij de WE CAN-campagne te hebben betrokken en ruim 6 miljoen *change makers* te hebben geworven.

We steunen lokale, regionale en internationale partnerorganisaties voor uitbanning van geweld tegen vrouwen. Het gaat om organisaties die juridische en sociale hulp geven, maar ook om organisaties die ijveren voor wetgeving in hun land tegen geweld tegen vrouwen en handhaving van de naleving. Er moet in veel landen nog veel werk verzet worden.

In 2010 willen we meer verbanden zien te leggen tussen enerzijds het programmawerk tegen geweld tegen vrouwen en anderzijds internationale lobby en beleidsbeïnvloeding voor uitvoering van internationale conventies over vrouwenrechten en verantwoordelijkheden van instanties als de Verenigde Naties om vrouwenrechten verwezenlijkt te krijgen.

Via Linkis zal Oxfam Novib haar steun intensiveren aan organisaties en platforms van vrouwelijke migranten die werken tegen geweld tegen vrouwen in hun land van verblijf en hun land van oorsprong. Door hun betrokkenheid bij hun land van oorsprong complementeren organisaties van (vrouwelijke) migranten het werk van Oxfam Novib. Organisaties van vrouwelijke migranten dragen bij aan het besef in Nederland over hun herkomstlanden en over ontwikkelingskwesaties, maar steunen bovendien ontwikkelingsinitiatieven in hun land van herkomst.

### **Gender als onderdeel van duurzaam ketenbeheer**

Veel fabrieken in ontwikkelingslanden die merkgoederen voor multinationals produceren, hebben grote aantallen vrouwen in dienst. Zij misbruiken bestaande genderverhoudingen om aan goedkoop personeel te komen voor de productie van hoogwaardige producten voor de wereldmarkt. In duurzaam ketenbeheer is een genderanalyse daarom een essentieel element. Deel van Oxfam Novib's werk met het bedrijfsleven is onderzoek van de positie van vrouwen in wereldwijde productieketens van tropische goederen. Dat draagt bij aan beter begrip van die positie en betere strategieën voor meer genderrechtvaardigheid in de ketens.

De samenwerking met de *Gender and Value Chain Group* van Agri-ProFocus wordt uitgebreid. In 2010 komt er een vervolg op de studie en het seminar over gender in de koffieketen. In IDH (Initiatief Duurzame Handel) ondersteunen we een programma voor meer kansen voor vrouwen in de theesector. In 2010 zal dit programma in Kenia en India worden uitgevoerd. Genderrechtvaardigheid in de productieketen is een van de centrale thema's voor de plannen voor duurzame cacao, thee, soja en visteelt, die we voor het bedrijfsplan 2011-2015 aan het uitwerken zijn.

### **Vrouwen in conflicten en conflictbeslechting**

Terwijl vrouwen een minderheid vormen onder de strijders in gewapende conflicten, krijgen zij wel te maken met vormen van geweld die speciaal tegen hen zijn gericht. Seksueel geweld is wijdverbreid in conflictgebieden en wordt systematisch georganiseerd voor militaire of politieke doeleinden. In oorlogsgebieden worden vrouwen extra getroffen als zij proberen hun gezinnen bij elkaar te houden en de gewonden te verzorgen. Door de nood kunnen zij zich gedwongen zien over te gaan tot pure overlevingsstrategieën, waaronder seksueel misbruik. Maar conflictbeslechting en vredesprocessen zijn nog steeds een exclusief door mannen gedomineerd terrein.

In de afgelopen jaren is het besef gegroeid dat de uitsluiting van vrouwen bij vredesprocessen niet alleen in strijd is met hun recht op participatie in besluiten die hen raken, maar dat vrouwen ook een gelijkwaardige rol moeten hebben om de vrede duurzaam te maken. Het perspectief van vrouwen en hun ervaringen zijn van kritiek belang voor stabiliteit en inclusief bestuur.

In oktober 2000 nam de VN-veiligheidsraad de baanbrekende resolutie 1325 aan over het belang om vrouwen te betrekken bij conflictbeslechting en over hun cruciale rol in vredesopbouw. Oxfam Novib zet zich in voor de volledige uitvoering van resolutie 1325 en van VN-resolutie 1820 uit 2008 tegen seksueel geweld in conflictgebieden. We lobbyen met name voor "twinning" om per land overheden en het maatschappelijk middenveld te betrekken bij de uitvoering van resolutie 1325.

Verder steunen we organisaties en netwerken van migrantenvrouwen in Nederland die zowel in Nederland als in herkomstlanden bezig zijn met resolutie 1325.

### **Innovaties**

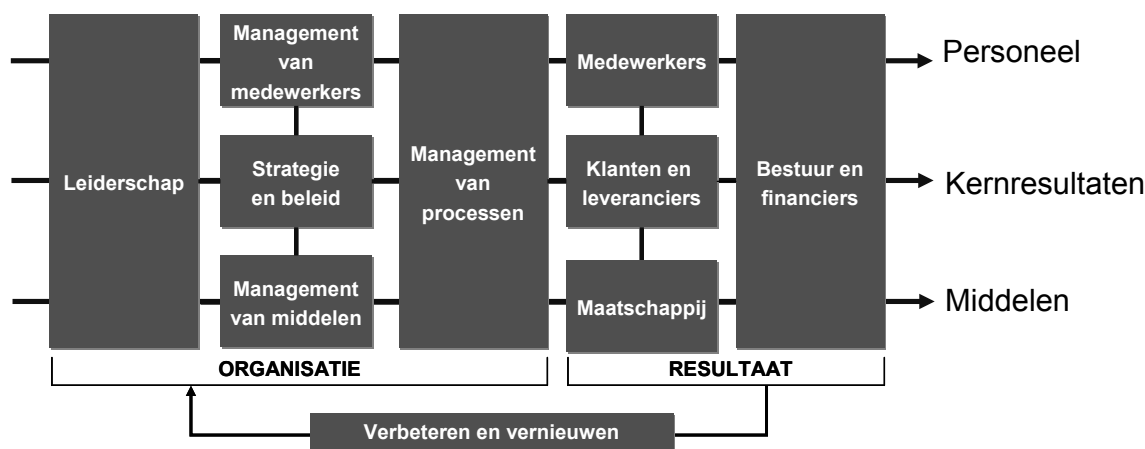
In het nieuwe bedrijfsplan 2011-2015 van Oxfam Novib zullen geweld tegen vrouwen en seksuele en reproductieve rechten een centrale plaats innemen als prioriteitsthema voor onze organisatie. We werken dan met gemeenschappelijke, samenhangende doelstellingen voor de programma's 2 (recht op sociale basisvoorzieningen) en 5 (recht op identiteit).

In 2010 houdt uitbreiding van het project *Universal Access to Female Condoms* (algemene beschikbaarheid van vrouwencondooms, UAFC) prioriteit. UAFC is een gezamenlijk programma van de Nederlandse NGO's i+solutions, World Population Foundation en Oxfam Novib, het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken en NGO's in Nigeria en Kameroen. Er zullen meer partnerorganisaties bij betrokken worden en de coördinatie en samenwerking met ander lobbywerk van Oxfam Novib wordt versterkt.

In 2010 werken we aan opnemings van het UAFC-programma in het werk van partnerorganisaties op het terrein van seksuele en reproductieve rechten. Ook gaan Oxfam Novib en Oxfam International hun lobby en beleidsbeïnvloeding voor vrouwencondooms opvoeren.

# 3 Publiekscampagnes, communicatie, fondsenwerving en organisatie van het werk

## 3.1 Inleiding



Dit hoofdstuk gaat over de gevolgen voor de bedrijfsvoering en de interne organisatie, die voortvloeien uit de plannen geschetst in de andere hoofdstukken van dit Jaarplan. Tevens worden hier de indicatoren over bedrijfsvoering behandeld uit het maatgesneden monitoringsprotocol. Dit gebeurt langs de lijnen van het model van Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) voor kwaliteitsmanagement.

In het INK-model loopt de centrale as van leiderschap en strategie&beleid (3.2) via processen (3.3) naar de resultaten voor klanten en andere stakeholders (3.4) en de financiële resultaten (3.5). Daarna beschrijft dit hoofdstuk de middelen-as: management van middelen en waardering door de maatschappij (3.6). Dat laatste gaat vooral over hoe Oxfam Novib als maatschappelijk verantwoorde organisatie met haar eigen bedrijfsvoering omgaat. De personeels-as wordt beschreven in management van medewerkers en waardering door personeel (3.7). De PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) wordt gesloten met een paragraaf over leren en innoveren (3.8). Tot slot volgt een paragraaf over management van de risico's (3.9).

## 3.2 Leiderschap, beleid en strategie

Het jaar 2010 zal voor veel medewerkers in het teken staan van verandering. Het is de opmaat naar het nieuwe bedrijfsplan. In een aantal landen zullen de werkzaamheden worden afgebouwd, in nieuwe landen worden opgebouwd, en in landen waar Oxfam Novib blijft worden uitgebreid. Fragiele staten en landen met een gesloten samenleving krijgen meer aandacht.

Zo worden de werkzaamheden in Latijns-Amerika en de Caraïben afgebouwd en het betreffende bureau in de organisatie van Oxfam Novib opgeheven. De focus van de wereldwijde programma's verandert en het nieuwe bureau External Funding & Special Projects wordt uitgebreid.

Daarnaast moet er bij diverse bureaus (meer) gedaan worden aan fondsenwerving. De inzet is dat bureaus die het aangaat, 10% van hun tijd hieraan gaan besteden. De afdeling P&O gaat de gevolgen hiervan voor werk, functieprofielen en competenties samen met de betrokken bureaus uitwerken.

Ook wordt in 2010 duidelijker wat de Single Management Structure (SMS) van de Oxfam-leden per land gaat betekenen. Het is een belangrijk integratieproject van de Oxfams. In elk ontwikkelingsland waar Oxfam-leden werken, krijgt één van de Oxfams de coördinatie. De Oxfam-activiteiten worden beter op elkaar afgestemd en het werk wordt efficiënter. Het aantal Oxfams per land wordt teruggebracht tot maximaal vier. Elke Oxfam gaat hierdoor meer focus aanbrengen in de activiteiten en versnippering wordt tegengegaan.

Het aantal mensen van Oxfam Novib 'in het veld' zal hierdoor waarschijnlijk toenemen. In landen waar Oxfam Novib de coördinatie krijgt maar nu geen medewerkers heeft gestationeerd, zal dat alsnog moeten gebeuren. De besluitvorming in Oxfam International zal in 2010 plaatsvinden. Tot begin 2011 wordt de SMS nader ingevuld. De precieze gevolgen daarvan kunnen dus ook pas later in kaart gebracht worden.

Verandering betekent onzekerheid, vaak langer dan wenselijk is. We streven ernaar deze veranderingen in een open proces te realiseren. De medewerkers zullen erbij betrokken worden, direct of via de ondernemingsraad. Goede (interne) communicatie zal onontbeerlijk zijn, zowel van de kant van de directie als het management. De uitdaging is de veranderingen zo snel mogelijk door te voeren maar ook de continuïteit van het gewone werk te waarborgen.

### 3.3 Management van processen

Met interne communicatie willen we de komende jaren de kennis bij de medewerkers over de resultaten van ons werk vergroten. Daarmee willen we de tevredenheid van de medewerkers over de interne communicatiekanalen verbeteren. Daarvoor zijn goede en goed op elkaar afgestemde interne communicatiemiddelen noodzakelijk. De ontwikkeling daarvan start in het najaar van 2009 en in 2010 worden ze verder ingevoerd.

Als onderdeel van de audits voor de ISO-certificering hebben auditors van buiten in 2009 drie veldkantoren onderzocht. Voor 2010 staan er twee in de planning. De externe audits in Pakistan en Burundi zijn met lokale auditors uitgevoerd. Op basis van de certificeringsaudit heeft Oxfam Novib een ISO 9001:2008-certificaat behaald waarin ook de veldkantoren zijn opgenomen.

Om de naleving van de interne regels te toetsen en mogelijkheden voor verbetering te signaleren hebben we jaarlijks op verschillende afdelingen interne audits voor

verschillende processen. Intern opgeleide medewerkers toetsen elkaars (interne) processen. Zaken die niet conform de regels zijn worden gerapporteerd en opgenomen in een centrale auditdatabase. De afdeling Q&C deelt de verantwoordelijke personen mee wanneer de openstaande punten geregeld moeten zijn. De stand van zaken per bureau maakt deel uit van de kwartaalmonitoring.

Enkele modules van ons informatiseringssysteem zijn 'standaard SAP', andere zijn als maatwerk ontwikkeld voor Oxfam Novib. Acht jaar geleden werd dit informatiseringssysteem ingevoerd. Sindsdien zijn upgrades uitgevoerd. We onderzoeken nu of het huidige systeem nog goed past op onze processen én op de veranderingen die nu deels al zijn ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe afdeling Special Projects en aan invoering van de Single Management Structure van de Oxfams. Een extern adviseur heeft inmiddels een overzicht van vereisten gemaakt. Op basis daarvan is bepaald welke aanpassingen in het informatiseringssysteem nodig zijn, wat daarbij voorrang heeft en hoeveel een en ander kost. Vervolgens zal de directie een besluit nemen over dit actieplan.

Oxfam Novib neemt deel aan het CONSOL-project van Oxfam International om gezamenlijk één datastructuur en één rapportagemodel te krijgen. Dat is nodig om gegevens onderling te kunnen vergelijken en goed geïnformeerd te overleggen. CONSOL levert:

- Transparantie over de inzet van middelen van de Oxfam-leden;
- Tijdige en vergelijkbare managementinformatie;
- Informatie die betrouwbaarder is;
- Informatie om de verantwoording te verbeteren;
- Materiaal voor analyses die beter zicht geven op mogelijke synergie.

Om de aansluiting van de veldkantoren op het informatiseringssysteem te verbeteren zijn we in 2009 een proefproject begonnen. Er is software getest voor uitwisseling van informatie met de veldkantoren zonder dat de veldkantoren – die vaak geen breedband hebben – rechtstreeks op de server van het informatiseringssysteem van Oxfam Novib hoeven te worden aangesloten. Naar verwachting worden eind 2009 of begin 2010 alle veldkantoren zo aangesloten.

Het fraudeprotocol is aangescherpt om risico's voor het 'merk' Oxfam beter te beheersen. In het fraudeprotocol staat wie verantwoordelijk is voor het analyseren van mogelijke merkrisico's wanneer een door ons gesteunde

organisatie wordt verdacht van onrechtmatige uitgaven. Er komt een plan om die risico's te beheersen.

### 3.4 Resultaten

De beschrijving van de centrale as van Oxfam Novib wordt afgesloten met de beoogde resultaten voor onze doelgroep (mensen in armoede) en andere betrokkenen (stakeholders) en met de financiële resultaten. Het eerste punt betreft de methodes voor het meten van bereik, effect en impact. (De beoogde resultaten zelf staan in hoofdstuk 2). Een volgend punt is de waardering door stakeholders, onder andere tot uiting komend in klanttevredenheidsonderzoeken.

#### Bereik en effecten in ontwikkelingslanden

Oxfam Novib werkt al vele jaren met bereikcijfers. Ze geven een indruk van het aantal mensen dat op enigerlei wijze deelneemt aan activiteiten van de partnerorganisaties. De waarde van deze cijfers is beperkt, omdat zij uitsluitend vermelden hoeveel mensen hebben meegedaan aan activiteiten van partnerorganisaties en niet wat het effect van die deelname is geweest op hun levensomstandigheden.

In de bereikcijfers geven we ook aan welk percentage van de bereikte mensen vrouw is. De streefwaarde is: 70 procent van het directe bereik van de partnerorganisaties zijn vrouwen. Vanaf 2008 hanteren we deze streefwaarde voor projecten die voor minimaal 50 procent als directe armoedebestrijding worden geclassificeerd.

We hechten echter ook groot belang aan rapportage van de effecten van het werk, het liefst in de vorm van concrete verbeteringen in de levens van mensen die in armoede leven. Dit gebeurt in het jaarverslag, de Monitoringsrapportage en de SPM-voortgangsrapporten. Oxfam Novib zal ook in 2010 doorgaan met de periodieke evaluaties van thema's, landen en regio's.

### 3.5 Campagnes, communicatie en fondsenwerving in Nederland

#### Publiekscampagnes in 2010

Het uitgangspunt voor campagnes, net als voor lobby, publieksmobilisatie, acties en fondsenwerving, blijft de flexibel toegepaste positionering 'ambassadeurs van het zelfdoen'. Onze communicatie is interactief, is authentiek (verhalen van echte mensen) en realiseert betrokkenheid. Online communicatie gaan we intensiever en professioneler inzetten, ondersteund door de nieuwe

corporate website die begin 2010 wordt opgeleverd. Ook zal er meer geïnvesteerd worden in storygathering (partnerorganisaties en mensen uit hun doelgroepen aan het woord). We gaan een netwerk van fotografen en verslaggevers in ontwikkelingslanden opbouwen. We willen onze positie en zichtbaarheid in het debat over effectiviteit van de hulp versterken.

Oxfam Novib ondersteunt de brede campagnes die in Oxfam International zijn overeengekomen. Dit brengt bepaalde publiekscampagnes met zich mee, maar ook werk in de vorm van binnenlandse beleidsbeïnvloeding van politiek en bedrijfsleven. Het is echter niet mogelijk of noodzakelijk om iedere campagne van Oxfam International te vertalen in een Nederlandse publiekscampagne. Soms kan er volstaan worden met lobbywerk gericht op bepaalde actoren.

In 2010 zullen we in ieder geval een corporate campagne voeren. We willen – juist in deze turbulente tijd, geplaagd door diverse crises – kernachtig neerzetten wie wij zijn en waarom wij doen wat wij doen. Deze corporate campagne loopt door het hele jaar heen. Ze verschaft tevens een paraplu voor snelle acties en specifieke campagnes om bepaalde duidelijk omschreven veranderingen te bewerkstelligen.

In 2010 hebben we drie grote onderwerpen voor publieksacties en lobby.

#### *Essential Services*

Het eerste onderwerp zijn de Millenniumdoelen, met name voor onderwijs en bestrijding van hiv en aids. Dit campagnewerk concentreert zich in het voorjaar, omdat dan onze Afrikaanse partners het wereldkampioenschap voetbal in Zuid-Afrika aangrijpen voor acties in het kader van de Global Campaign for Education (GCE) en de Play Fair for Africa Campaign. Er wordt vooral aandacht besteed aan de positie van meisjes en vrouwen en hun seksuele en reproductieve rechten.

#### *Economic Justice*

Het tweede campagneonderwerp is wat ingewikkelder. We willen het grote publiek meenemen in een geleidelijke overgang van de strijd voor een goed klimaatakkoord naar de strijd om land, water en andere hulpbronnen beschikbaar te houden voor armoedebestrijding. Hierbij staat de positie van boerinnen in ontwikkelingslanden centraal.

In de eerste helft van 2010 gaat het vooral over klimaatverandering en de gevolgen voor kleine boeren. Er zal voldoende geld moeten zijn, bovenop de bestaande hulp, om kleine boeren in staat te stellen zich aan te passen aan de klimaatveranderingen. Het campagnewerk concentreert zich in het voorjaar omdat we er rekening

mee houden dat er in Kopenhagen te weinig succes wordt bereikt voor een nieuw klimaatakkoord en het nodig is voor een goed akkoord te blijven strijden. Waarschijnlijk hebben we in het najaar – één jaar na ‘Kopenhagen’ – een tweede piek in ons campagnewerk over het klimaat. Omdat de meerderheid van kleine boeren vrouw is en zij meer dan 75% van het landbouwwerk verrichten, zullen vooral zij in de aandacht staan.

In de tweede helft van 2010 zal het campagnewerk voor Economic Justice steeds meer gaan over de harde strijd om land en water en over kleine boeren die door de grote agribusiness en ‘land grabbing’ in de verdrukking raken. Onze activiteiten zijn vooral in het najaar, met als mogelijk startpunt de topconferentie over de Millennium-doelen (met nadruk op het eerste doel: ‘vóór 2015 extreme armoede en honger uitbannen’). We willen het publiek geleidelijk meenemen van de klimaatdiscussie naar de discussie over het veiligstellen van voldoende vruchtbare grond in ontwikkelingslanden voor duurzame kleinschalige landbouw.

Ook dan krijgt weer vooral de positie van vrouwen de aandacht. We kijken of we in november 2010 een publieksactie over landrechten voor vrouwen kunnen opzetten ter gelegenheid van de vijftiende verjaardag van het Beijing Platform.

#### *Rights in Crisis*

Het derde campagneonderwerp draait om de rechten van burgers in crisis- en conflictgebieden. Naar hun stem moet geluisterd worden. Onze activiteiten in deze campagne kunnen zich het hele jaar voordoen, want crisis en conflicten laten zich moeilijk voorspellen. Omdat ons doel is de onderwerpen van discussie bij crisis en rampen te veranderen, hebben we ‘stemmen’ uit de betreffende landen nodig. We starten een proefproject om digitaal materiaal te ontsluiten en goed getimed bij de media te bezorgen.

2010 wordt een belangrijk jaar voor de DR Congo en Sudan, maar zeker voor Afghanistan. Vanwege de huidige en eventueel nieuwe rol van Nederland zal het debat over nut en noodzaak van militaire interventie groot zijn. Hier liggen ook kansen voor een meer offensieve positie in het debat over nut en noodzaak (en effectiviteit) van ontwikkelingssamenwerking. Omdat vrouwen vaker slachtoffer zijn van (seksueel) geweld gaat er speciale aandacht uit naar de uitvoering van VN-resolutie 1325 over de rol van vrouwen in conflicten.

Voor deze drie campagneonderwerpen werken we aan geschikte actiemiddelen om een groot publiek te bereiken: wat zijn de eisen, wat kunnen mensen in

Nederland doen (handelingsperspectief), wat zijn vormen die mensen emotioneel raken en openstellen voor onze argumenten? We dienen dus een stap verder te zetten dan het campagnevoeren op het nogal abstracte niveau van de *Big Promise* of de *Big Choice*.

#### **Overige Popular Campaigning**

##### *Groei actieve achterban en aanbod van acties*

Om onze doelstellingen uit het bedrijfsplan en de campagneambities in 2010 te realiseren willen we meer ‘ambassadeurs’ (individuen en Linkis-partners) aan ons verbinden, die zich met ons inzetten voor een wereld waarin mensen zelf een zelfstandig bestaan kunnen opbouwen (zelf doen).

We hebben al structurele contacten met mensen en kleinere organisaties via onze nieuwsbrief, sociale media en Doenersnet. In 2010 willen we het contact met hen koesteren en verrijken. We streven naar meer ontvangers van de campagnenieuwsbrief en deelnemers aan Oxfam Novib's sociale media (via Twitter, Facebook, Hyves) en aan online verslaglegging (blogs, YouTube en Flickr). Hier gaat pressie van uit. Het Doenersnet willen we verder uitbouwen en meer van de gehele organisatie maken. Het netwerk van Linkis-partners wordt versterkt en een nauwere samenwerking met het Doenersnet wordt nagestreefd.

Om onze ambassadeurs in beweging te houden willen we, onder de herkenbare merkparaplu ‘ambassadeurs van het zelfdoen’, een groter en constant aanbod van acties bieden. We zijn zelf actief met de hierboven genoemde campagneonderwerpen, maar willen meer acties die bovenop de actualiteit zitten. Bijvoorbeeld als een kwestie over ontwikkelingshulp in het nieuws is, als het publiek de urgentie voelt, als er snel op kan worden ingespeeld, als een handelingsperspectief te bieden is, of als ruimte bestaat voor initiatieven van derden die met ons verbonden zijn. Ook zetten we in op acties die ten dele ‘van ons’ zijn en op ons kunnen afstralen. Denk aan acties van Linkis en partners in ontwikkelingslanden en acties van coalities waarin we actief zijn. Verder zullen we samen met de doeners aanwezig zijn op belangrijke festivals als Pinkpop, North Sea Jazz, Lowlands en IDFA.

##### *Verleiden met het eerlijk consumeren van eerlijke producten*

Met onze campagnes proberen we aan te haken bij een belangrijke wereldtop of gebeurtenis, ook om de kans op vrije publiciteit te vergroten. Wij dienen echter ook aan te haken bij wat er op een meer emotioneel niveau in het

hoofd van mensen leeft. Vanuit Popcam willen wij via verschillende wegen mensen verleiden en inhoudelijk raken. We gebruiken lifestylecampagnes met eerlijk consumeren & ondernemen als invalshoek. Dit leeft bij het publiek, onze doeners en potentiële achterban. Het is een makkelijke weg om een direct handelingsperspectief te bieden: mensen kunnen bijdrage door hun eigen consumptiegedrag aan te passen. We kunnen hierbij zowel klimaatonderwerpen als de positie van kleine boeren inbrengen. Ook specifieke acties tegen grote bedrijven of banken zijn goed mogelijk in het kader van lifestylecampagnes. De Groene Sint, de Eerlijke Bankwijzer en onze activiteiten en 'eerlijke' catering op festivals kunnen worden ingezet.

#### *Innovatieve methoden*

We gaan in 2010 experimenteren met nieuwe methoden om mensen te mobiliseren. We bekijken of we het in Engeland succesvolle concept van de OxJam kunnen introduceren in Nederland. Het betreft muziekfestivals van allerlei soorten muziek, waarbij een deel van de opbrengst naar Oxfam gaat. Een OxJam in Nederland kan als platform dienen om aandacht te vragen voor actualiteit, bijvoorbeeld een OxJam Uruzgan. Dit concept biedt ook mogelijkheden om mensen digitaal met elkaar te verbinden. Het kan stemmen uit crisis- of conflictgebieden hoorbaar maken. Ook voor fondsenwerving zijn er mogelijkheden als de OxJam goed gepositioneerd wordt en de juiste artiesten voor het goede doel in een eigentijdse setting optreden.

Verder onderzoeken we of het eveneens succesvolle Britse stewarding-concept potentie heeft in Nederland. Hierbij worden vrijwilligers van Oxfam als stewards ingezet op festivals en wat zij betaald krijgen van de organisatie gaat rechtstreeks naar Oxfam. Het is een combinatie van zichtbaarheid, fondsenwerving en uitbouw van de actieve achterban.

#### **Marketing en fondsenwerving**

Voor het bureau Marketing en fondsenwerving staat 2010 in het teken van loyaliteit. We gaan intensiever opzeggende donateurs proberen te behouden. De afgelopen jaren groeide hun aantal flink, maar helaas ook het aantal dat stopte. De oorzaken voor dit stijgende verval zijn divers. In vergelijking met sommige concurrenten is ons 'gezicht' niet duidelijk genoeg. De kwaliteit van de instroom van de afgelopen jaren is relatief laag. Beleid en communicatie waren zeer zendergedreven en salesgericht. Ook de economische situatie en het sentiment over ontwikkelingssamenwerking spelen een belangrijke rol.

In 2010 gaan we meer doelgroepgericht werken. Niet per afdeling, maar als organisatie. De bureaus voor campagnes, Linkis, communicatie en marketing en fondsenwerving gaan flexibel hun krachten bundelen om het tij te keren. We gaan meer interactie zoeken met onze (potentiële) donateurs en beter inspelen op hun wensen en behoeften. De kwaliteit van de instroom moet verbeteren. Straatwerving en huis-aan-huis-werving zullen de belangrijkste kanalen zijn. De kansen om tv en winkelbedrijven in te zetten voor de instroom, worden verder onderzocht. Als groeimarkten zien wij *community fundraising* en *social network-fundraising* (zoals Trail-walker), grotere donoren en nalatenschappen. De nieuwe kansen op de zakelijke markt hangen sterk af van de ontwikkeling van de economie.

We gaan door met professionalisering en uitbreiding van onze online-aanwezigheid, ondermeer met een nieuwe corporate website.

In 2010 vraagt de fondsenwerving zeer veel aandacht. Ondernemerschap is geboden. We moeten meer uiteenlopende fondswervende producten en diensten inzetten. We moeten leren per segment onze externe 'klanten' beter te kennen en te bedienen. Het bureau Campagnesupport zal de kennis en de ervaring hierover digitaal opslaan en ontsluiten.

#### **Communicatie**

Oxfam Novib wil in 2010 een totale naamsbekendheid bereiken van 75%. Het oorspronkelijke doel van 80% wordt lager gesteld omdat we het doel voor 2009 (70%) waarschijnlijk niet halen. Tachtig procent in 2010 is dan niet haalbaar, mede doordat het budget voor corporate communicatie gelijk blijft aan dat van 2009.

Het doel voor het aantal keren dat Oxfam Novib genoemd wordt in de Nederlandse media, verhogen we naar 3.000. Dat is meer dan nu nog in het monitoringsprotocol staat omdat we in 2008 en ook tot nu toe in 2009 hoger scoorden dan het doel was.

#### **Klanttevredenheid**

Vanaf 2009 zijn de klanttevredenheidonderzoeken geïntegreerd van opzet. Het gaat om het onderzoek naar de tevredenheid van partners, donateurs, medewerkers en doelgroepen van onze lobby (ambtenaren, politici, NGO's). In elk onderzoek werken we met een algemene vragenlijst en een specifieke vragenlijst voor de betreffende groep. Met de resultaten komen we tot betere analyses, conclusies en aanbevelingen. Er komen gecombineerde analyses van de tevredenheid bij de externe groepen en de tevredenheid van medewerkers.

De klanttevredenheidonderzoeken worden in 2011 voor het eerst tegelijkertijd uitgevoerd. Daarom worden er in 2010 geen onderzoeken uitgevoerd.

### 3.6 Financiële resultaten

In 2010 streeft Oxfam Novib naar een groei van de eigen fondsenwerving van 3 procent ten opzichte van de momenteel verwachte opbrengst in 2009.

Marketing en fondsenwerving dragen bij aan het grote draagvlak van Oxfam Novib in Nederland en zorgen voor een substantieel deel van de eigen inkomsten. Bijna 416.000 mensen en overige relaties steunen het werk van Oxfam Novib, waarvan bijna 251.000 met een maandelijks vaste bijdrage. Daarnaast zijn er 165.000 relaties die incidenteel een gift geven. Verder zijn bijna 38.000 mensen geabonneerd op één van de producten van Oxfam Novib's uitgeverij.

In 2010 blijft de nadruk op werving en behoud van vaste donateurs en abonnementen. Het wervingsbeleid wordt voortgezet: vaste donateurs werven met direct mail, straatwerving, huis-aan-huis-werving en telemarketing. Daarnaast komt er een 'stepping stone'-strategie. Mensen worden benaderd voor een incidentele gift, om ze in een tweede fase te bewegen naar een vast donateurschap. Bij de werving van abonnementen ligt het accent op telemarketing.

In 2010 beoogt Oxfam Novib 17,1 miljoen euro toegezegd te krijgen van grote institutionele donoren zoals de Europese Unie, VN-instellingen, grote foundations. De nadruk ligt op het binnenhalen van financiering voor een beperkt aantal grote meerjarige programma's waarbij verschillende partijen en verschillende landen betrokken zijn. Het gaat onder andere om programma's op het gebied van hiv en aids, reproductieve rechten, onderwijs en duurzame landbouw.

We willen meer grote donoren voor financiering van ons werk interesseren, met name VN-instellingen, regeringen van andere landen en foundations.

Vanuit de veldkantoren in landen met nagenoeg permanente humanitaire crises intensiveren we onze fondsenwerving voor noodhulp en wederopbouw gekoppeld aan structurele hulp. We richten ons daarbij met name op ECHO (instantie voor noodhulp van de EU), VN-instellingen en bilaterale organisaties.

Vooral in fragiele staten werken we met programma's om organisaties te versterken. Het gaat daarbij om thema's als noodhulp, hiv en aids, voedsel, budget tracking

(controleren of overheden hun budget goed besteden). Voor deze programma's vragen we financiering bij grote donoren. Kenmerk van deze programma's is samenwerking met (locale) overheidsinstanties en waar mogelijk ook met het bedrijfsleven. In deze programma's kan Oxfam Novib haar toegevoegde waarde verzilveren door haar partnerorganisaties in regionale programma's samen te laten werken. Hiervoor bestaat bij donoren steeds meer belangstelling.

Het leggen van contacten met nieuwe donoren in bijvoorbeeld de Golfstaten wordt voortgezet.

Oxfam Novib ontvangt geld van institutionele donoren, particulieren, bedrijven én van de Nationale Postcode Loterij. Bij de Postcode Loterij is Oxfam Novib een van de 64 beneficiënten. De Postcode Loterij zal ook in 2010 het werk van Oxfam Novib steunen. Uit de reguliere opbrengst ontvangt Oxfam Novib in 2010 maximaal 13,5 miljoen euro. Daarnaast kunnen beneficiënten met ingang van 2010 projecten bij de Postcode Loterij indienen voor financiering uit het 'Droomfonds' voor innovatieve projecten met een grote uitwerking.

De subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken uit de medefinanciering is de belangrijkste inkomstenpost van Oxfam Novib. Voor de periode 2007-2010 ging het om 509 miljoen euro, waarvan 131 miljoen voor 2010. Eind 2010 is bekend hoe hoog de medefinancieringssubsidie vanaf 2011 zal zijn.

### 3.7 Management van personeel en waardering door medewerkers

Oxfam Novib streeft naar een werkklimaat met aandacht voor focus en flexibiliteit, resultaatgerichtheid, slagvaardigheid, oplossingsgerichtheid, innovatie en op de situatie afgestemde oplossingen. Er zal er een verzakelijking van de activiteiten gaan optreden. We willen een hoger kostenbewustzijn.

Medewerkers, elk met hun eigen competenties, spelen een cruciale rol om onze doelen als Oxfam Novib te bereiken. Daarom blijft het belangrijk dat medewerkers zich ontwikkelen qua kennis, kunde en vaardigheden. De nadruk komt op functiegerichte opleidingen. Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten aansluiten en ondersteunend zijn aan het beleid. Daarom blijven opleiden en leren hoog op onze agenda staan. Leren van ervaringen, evaluaties en delen van nieuwe inzichten zijn nodig om ons werk goed te kunnen blijven doen en te blijven ontwikkelen. Dit is ieders



verantwoordelijkheid. Om hier een beter inzicht in te krijgen gaan we de registratie van het leren aanpassen zodat er ook aandacht en tijd komt voor leerervaringen anders dan trainingsdagen.

De uitkomsten van het medewerkerstevredenheid-onderzoek van 2009 zullen in 2010 worden opgepakt en een plek krijgen in de veranderingsprocessen.

De nieuwe landenkeus van Oxfam Novib – meer fragiele staten – en het werken met veldkantoren in diverse landen heeft consequenties voor de bedrijfsvoering en de projecten, maar ook voor het organiseren van de veiligheid van onze medewerkers. Dat betreft niet alleen de medewerkers ter plaatse maar ook degenen die vanuit Den Haag reizen naar de veldkantoren en hun werkgebied. Vanaf 2010 zullen alle reizende medewerkers van Oxfam Novib getraind zijn op safety en security op basis van de in 2009 opgestelde richtlijnen. De afdeling P&O gaat in 2010 voorzien in de behoefte van managers op veldkantoren aan meer ondersteuning in personele zaken. We hanteren dan de Human Resources Principles van Oxfam International en gebruiken waar mogelijk ook de instrumenten van het hoofdkantoor.

Ook in 2010 komt er weer een centrale leerdag voor alle medewerkers. Begin 2010 bepaalt de directie het thema. De leerdag bestaat uit kantinesessies voor grote groepen over dat thema, intensieve workshops om kennis op specifieke onderwerpen aan te scherpen en bureau-sessies waarbij collega's leren over elkaars werk. De leerdag wordt gepland in de periode dat ook afgevaardigden van de veldkantoren het hoofdkantoor bezoeken. Gedurende het jaar worden op gezette tijden kennis-sessies aangeboden om nieuwe inzichten, evaluaties en beleidsstukken op thematisch gebied met elkaar te bespreken. Tijdens 'brown bag lunches' komen in een open en informele sfeer actuele onderwerpen en praktijk-ervaringen van bezoekende partners aan de orde.

### **3.8 Management van middelen en waardering door de maatschappij**

#### **Maatschappelijk verantwoord inkopen**

Oxfam Novib's inkoopbeleid heeft als doel het inkoop-proces te verbeteren, op de uitgaven te bezuinigen en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Dit vereist een heldere werkwijze die de risico's van onrechtmatig, niet-efficiënt en niet-integer inkopen en aanbesteden indamt. Onze missie is te werken aan een eerlijke en rechtvaardige wereld, gebaseerd op de

vijf basisrechten. Dat betreft ook onze inkoop en aanbestedingen: 'practice what you preach'. We zoeken steeds de balans tussen duurzaamheid (met onder andere de criteria van SenterNovem), de juiste prijs, prestatie en kwaliteit.

Voor 2010 is een inkoopagenda opgesteld. Belangrijke inkopen voor de afdeling Campagnes zijn straatwervings-diensten, postale diensten, media-inkoop (radio, televisie en advertenties), uitgeverijdiensten, reclamediensten en de productie van de Oxfam Novib-kalender. Belangrijke inkopen voor de centrale diensten zijn het bundelen van facilitaire overeenkomsten, receptiedienst, beveiliging, energie, vergader- en hotelaccommodaties en juridische dienstverlening. In al deze aankopen streven we naar efficiëntie, kostenbesparing en maatschappelijk verantwoordelijke alternatieven.

#### **Klimaatneutraal beleid**

Daarom gaan we ook onze eigen uitstoot van CO<sub>2</sub> als organisatie verder inperken. Doel is dat we in 2010 klimaatneutraal zijn. Vliegkilometers veroorzaken het merendeel van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. We zijn al begonnen het aantal vluchten terug te dringen. Wat uiteindelijk aan vliegkilometers overblijft, gaan we compenseren via het Hivos-klimaatfonds. Voor in 2010 staat, net als in 2009, weer een reductie van 5% in vliegkilometers in de planning.

### **3.9 Complementariteit**

Het ministerie van Buitenlandse Zaken (DGIS) en Oxfam Novib hebben afgesproken om elkaars complementariteit in kaart te brengen in de dertien landen die zowel partnerland van DGIS als kernland van Oxfam Novib zijn. In dit jaarplan zijn daaraan twee landen toegevoegd (Zambia en Bolivia), omdat daar conform afspraken uit 2008 gezamenlijke activiteiten zijn.

Verder is tussen de MFO's voor vijf landen afgesproken wie er de leidende rol heeft. Oxfam Novib heeft die in Uganda. De rest van de verdeling is:

Bangladesh – ICCO, Indonesië – Hivos, Bolivia – Plan, Zambia – Cordaid.

Voor elk land is een schatting gemaakt van het niveau van samenwerking tussen Oxfam Novib en de Nederlandse ambassade op een schaal van 0 tot 4: 0 = geen contact, 1 = eerste kennismaking, 2 = uitwisseling van informatie, 3 = beginnende samenwerking, 4 = complementaire relatie.

Deze schaal is opgesteld aan de hand van een door Oxfam Novib geschreven notitie over complementariteit, waarover in 2007 met het ministerie is overlegd.

Begin 2010 zal Oxfam Novib de ambassades betrekken bij de contextanalyses voor alle landen waar Oxfam Novib tijdens het nieuwe bedrijfsplan 2011-2015 wil gaan werken.

Per land zijn hieronder de doelstellingen voor complementariteit weergegeven.

### **Afghanistan**

Het niveau van complementariteit ligt momenteel op 2-3. De oorspronkelijke streefwaarde voor 2010 was eveneens 2-3, maar we verwachten volgend jaar op niveau 4 te komen. Dit komt vooral door de erkenning van de Nederlandse ambassade dat Oxfam Novib een belangrijke toegevoegde waarde heeft, ondanks het feit dat Oxfam Novib niet werkt in Uruzgan. Een partner die Oxfam Novib gesteund heeft in haar ontwikkeling, is nu ook een strategische partner van de Nederlandse Ambassade.

Het contact tussen de programmamedewerkers en de Nederlandse ambassade is meer inhoudelijk geworden: ideeën en meningen over partners en de Afghaanse context worden met regelmaat uitgewisseld. Op dit moment ligt er een voorstel bij de Nederlandse ambassade dat de relatie echt complementair zou maken.

### **Bangladesh**

Oxfam Novib is voorzitter van het Platform BOOM (Bangladesh Overleg Ontwikkelingssamenwerking en Mensenrechten), een samenwerkingsverband van tien Nederlandse NGO's werkzaam in Bangladesh op het gebied van mensenrechten (waaronder vrouwenrechten), gezondheidszorg en onderwijs. BOOM onderhoudt regelmatig contact met het ministerie en met de Nederlandse ambassade in Dhaka via de email, maar ook in overleggen. Daarnaast is er een jaarlijkse bijeenkomst van BOOM en de Nederlandse ambassade in Dhaka (in oktober) waarin complementariteit expliciet besproken wordt. Er is dus een goede uitwisseling van informatie tussen de verschillende Nederlandse organisaties werkzaam in Bangladesh onderling, het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Nederlandse ambassade. Momenteel stellen verschillende werkgroepen van BOOM meerjarenplannen op en maken een voorstel voor een samenwerkingsproject met de ambassade, vooral op het gebied van goed bestuur en van seksuele en reproductieve rechten en gezondheid. De plannen zijn nog onvoldoende uitgewerkt om nu al de rol Oxfam Novib en onze partners te kunnen aangeven. Het streven is in de

loop van 2010 te beginnen met uitvoering van deze plannen. De complementariteitsrelatie komt dan op een hoger niveau (niveau 4).

### **Ethiopië**

Voor 2010 streven we naar complementariteit op niveau 2-3. Er zal weer regelmatig contact zijn met de Nederlandse ambassade en het ministerie van Buitenlandse Zaken. Zo is er een jaarlijks overleg waarvoor de ambassade de MFO's die in Ethiopië werken uitnodigt. Indien relevant zal er tussentijds overleg zijn over bijvoorbeeld de Schokland-akkoorden over geweld tegen vrouwen of wanneer actuele ontwikkelingen in het land dit vergen.

### **Uganda**

We streven voor 2010 naar een complementariteitsrelatie op niveau 4. We nemen als lid van het Uganda Platform deel aan het 'Uganda Governance Monitoring Programme' (UGMP). Het is een meerjarig onderzoeks-, lobby- en campagneprogramma van en met de partnerorganisaties, waarin de ontwikkelingen in Uganda op het gebied van goed bestuur worden gevolgd. In het kader van dit programma hebben het Uganda Platform en haar partners een jaarlijkse vergadering met de Nederlandse ambassade en worden door het jaar heen kennis en informatie uitgewisseld over ontwikkelingen in Uganda op het gebied van goed bestuur.

In 2009 maakten de MFO's afspraken over formele samenwerking in Uganda op het gebied van onderwijs tussen de MFO's, hun partnerorganisaties en de Nederlandse ambassade. Oxfam Novib coördineert dit. Deze samenwerking wordt in 2010 voortgezet. Er worden (programma-)informatie en standpunten over actuele thema's op het gebied van onderwijs besproken. In lobbywerk bij de Ugandese overheid zullen partijen waar mogelijk complementair te werk gaan.

Ambassade en Oxfam Novib monitoren gezamenlijk de Ugandese partnerorganisatie Ceford.

### **Rwanda**

In Rwanda verwachten we volgend jaar de complementariteit op niveau 3-4 te houden. In 2009 is er meer samenwerking gegroeid en vaker informatie uitgewisseld. Er is een workshop gehouden met lokale partnerorganisaties in het kader van de samenwerking met Agri-ProFocus op het gebied van 'Value Chain Development' (producenten, verwerkende industrie, handel, winkelbedrijven, consumenten). De ambassade en het ministerie van Buitenlandse Zaken nemen deel als waarnemer en gesprekspartner.

Informatie van partners als Human Rights Watch (HRW) en LDGL (gezamenlijke partner van ambassade en Oxfam Novib) wordt uitgewisseld via de ambassade in Kigali.

### **Mozambique**

In Mozambique verwachten we in 2010 een complementariteit op niveau 4. We gaan door met samenwerking op gebied van geweld tegen vrouwen in het kader van het Schokland-akkoord. We gaan meer samenwerken op het gebied van Value Chain Development en monitoring van uitgaven van het lokaal bestuur.

De ambassade en Oxfam Novib ondersteunen gezamenlijk een aantal partners. In 2010 zal geprobeerd worden de verschillende rollen van ambassade en Oxfam Novib duidelijker te beschrijven. Daarnaast zal er samenwerking zijn via het netwerk Agri-ProFocus op het gebied van landbouwontwikkeling.

### **Pakistan**

De complementariteit met de Nederlandse ambassade is in 2009 verminderd. Dit kwam onder meer door het hoge personeelsverloop op de ambassade, wat structurele samenwerking bemoeilijkt. Tevens lijkt de ambassade minder geïnteresseerd in samenwerking met Oxfam Novib, daar de meeste van de Nederlandse fondsen voor Pakistan via multilaterale kanalen worden verstrekt. Wel zijn er in 2009 afspraken gemaakt om informatie structureel uit te wisselen. In 2010 hopen we met het opstellen van de landenstrategie de complementariteit te versterken. Vooralsnog handhaven we de streefwaarde voor 2010 op niveau 3.

### **Indonesië**

In 2009 hebben MFO's en ambassade hun onderlinge overleg gecontinueerd. Hivos leidt het overleg. Belangrijke onderwerpen zijn Atjeh, onderwijs, duurzaamheid, goed bestuur en mensenrechten. Voor elk onderwerp is een groepje van betrokken organisaties gevormd. Oxfam Novib leidt het groepje over duurzaamheid. In de groepjes zijn overzichten van partners en beleidsuitgangspunten uitgewisseld. Onderling werken de MFO's al samen. Activiteiten worden onderling afgestemd en overlap in de samenwerking met Indonesische partnerorganisaties wordt tegengegaan. Samenwerking tussen de MFO's en de ambassade op niveau 3 is moeilijker te realiseren, maar we blijven eraan werken, mede op verzoek van DGIS. Een niveau van complementariteit van 2-3 blijft voor 2010 haalbaar.

### **Palestijnse gebieden**

In de Palestijnse gebieden wordt er met de Nederlandse vertegenwoordiging (Netherlands Representative Office) samengewerkt aan "Defending Human Rights Defenders". Ook stemmen we het ondersteunen van het maatschappelijk middenveld onderling af om overlap te voorkomen. De complementariteit in de Palestijnse gebieden ligt momenteel op niveau 3. In 2010 willen we overleg hebben over partners die van Oxfam Novib structurele financiering ontvangen en van de Nederlandse vertegenwoordiging steun op projectbasis. Een voorbeeld is partnerorganisatie Parc. De streefwaarde 3 voor 2010 blijft haalbaar.

In Israël zit de complementariteit momenteel op niveau 2. Naast het uitwisselen van informatie willen we volgend jaar meer structureel contact met de Nederlandse ambassade. We streven niveau 3 na.

In Libanon wordt informatie uitgewisseld over partners en wordt regelmatig advies ingewonnen over veiligheid.

### **Bolivia**

In Bolivia is al vele jaren sprake van informatie-uitwisseling en discussie over beleid tussen ambassade en MFO's (niveau 2). Op onderwijsgebied is er samenwerking (niveau 4). Daarnaast is gewerkt aan complementariteitsafspraken over de quinoa-sector (landbouwgewas). Hierbij zijn de ambassade, Agriterria, ICCO, Cordaid en Oxfam Novib betrokken. Gezien het feit dat Oxfam Novib volgend jaar haar activiteiten in Bolivia zal afbouwen zal complementariteit volgend jaar minder prioriteit hebben.

### **Sudan**

In Sudan streven we een complementariteitsrelatie na van niveau 2 voor 2010. Voor de 'deelstaat' Zuid-Kordofan hopen we op niveau 3 te komen. Medewerkers van Oxfam Novib bezoeken tijdens dienstreizen consequent de ambassades in Noord- en in Zuid-Sudan. In Noord-Sudan wordt regelmatig informatie uitgewisseld over de algemene politieke situatie en vooral over Darfur en de drie omstrede gebieden aan de grens tussen Noord- en Zuid-Sudan. Zuid-Kordofan is een van deze gebieden. Daar bekijken we of de ambassade een partner van Oxfam Novib financieel kan ondersteunen. In Zuid-Sudan overleggen we regelmatig met de ambassade en in Oxfam-verband, over manieren van gezamenlijke financiering van partners of projecten.

### **DR Congo**

De samenwerking met de Nederlandse ambassade betreft voornamelijk uitwisseling van informatie. Dat betreft de algemene ontwikkelingen in Congo en

programma's en partners die Oxfam Novib ondersteunt in Noord- en Zuid-Kivu en Maniema. De nadruk ligt op samenwerking en complementariteit tussen de programma's ondersteund door de ambassade en de programma's ondersteund door Oxfam Novib.

Met de andere Nederlandse MFO's is er een goede samenwerking, vooral op het gebied van lobby en advocacy, uitwisseling van kennis en ervaring en in enkele gevallen programmatische samenwerking. De Nederlandse MFO's werken in verschillende regio's en vullen elkaar goed aan. Waar met verschillende partners in dezelfde provincies wordt gewerkt, coördineren de MFO's hun activiteiten en stemmen deze waar mogelijk op elkaar af.

Samen met DGIS, de Economische Voorlichtingsdienst van het ministerie van Economische Zaken, Clingendael en ICCO werken we aan verschillende onderzoeken, zoals een onderzoek naar de potentiële rol van het Nederlandse bedrijfsleven in de ontwikkeling van DR Congo.

We blijven hard werken aan complementariteit, zeker nu al zo veel organisaties in Congo actief zijn. Dat zullen er alleen maar meer worden. Voor 2010 is de streefwaarde 2-3 realistisch.

### **Burundi**

In 2010 worden weer verkiezingen gehouden in Burundi. Oxfam Novib stemt haar ondersteuning van het verkiezingsproces af met de Nederlandse ambassade. Ook wisselen we informatie uit over andere gezamenlijke onderwerpen, zoals mensenrechten, veiligheid, humanitaire hulp en ontwikkeling van het bedrijfsleven. De informatie-uitwisseling loopt deels via ons veldkantoor in Burundi, deels via medewerkers tijdens dienstreizen. Oxfam Novib draagt substantieel bij aan het Schokland-project 'Meer dan de som der delen', dat beoogt de communicatie en uiteindelijk de coördinatie tussen Nederlandse NGO's en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie in Burundi te structureren. Voor 2010 streven we een complementariteit na op niveau 2.

### **Mali**

De samenwerking in Mali ligt nu op niveau 3. Met de Nederlandse ambassade in Bamako vindt ieder jaar in de eerste week van maart overleg plaats. Er wordt dan gezamenlijk een thematische bijeenkomst georganiseerd voor een selectie van onze partners.

Tot en met 2008 hadden ambassade en Oxfam Novib ook een gezamenlijke partner die beiden financierden. De ambassade trekt zich hieruit echter terug omdat er in Mali een nieuwe methode komt voor ambassades om organisaties uit het maatschappelijk middenveld te

ondersteunen, waarbij er geen directe financiering meer plaatsvindt. Maar in 2009 zijn ambassade en Oxfam Novib begonnen hun bemoeienis met een andere gezamenlijke partner te harmoniseren (bijvoorbeeld gezamenlijke partnerbezoeken en donoroverleg voordat aan de betreffende partner een reactie wordt gegeven op een financieringsaanvraag).

We streven ernaar in 2010 op niveau 4 uit te komen. Dat betekent dat we voor bepaalde thema's meer complementair moeten worden. Goede kansen daarvoor liggen op het gebied van onderwijs en verantwoording (monitoring PRSP-armoedebeleid, kritisch volgen van overheidsbestedingen), en wellicht ook verantwoording in de onderwijssector.

### **Zambia**

In Zambia streven we voor 2010 naar een complementariteitsrelatie op niveau 4. We werken samen met de Nederlandse ambassade en andere Nederlandse organisaties. Inzet is meer effectiviteit van de hulp. De samenwerking betreft vooral hiv en aids, toegang tot markten en landbouw (via het netwerk Agri-ProFocus). Er is regelmatig overleg.

In 2008 ondertekenden NZP+ (netwerk van Zambiaanse mensen met aids of hiv), Cordaid, SNV en Oxfam Novib een intentieverklaring voor samenwerking. De volgende stap is een Memorandum of Understanding waarin taken onderling worden verdeeld.

Over toegang tot markten bestaat sinds 2008 een complementariteitsovereenkomst tussen de ambassade, SNV, Cordaid, Oxfam Novib en Woord & Daad. Het betreft steun aan het 'Business Development Services Voucher Scheme' met het doel dit systeem ook open te stellen voor kleine en middelgrote ondernemingen en boerenorganisaties.

Verschillende van onze partnerorganisaties worden betrokken bij activiteiten van Agri-ProFocus. We gaan echter ons programma in Zambia afbouwen, maar proberen wel de deelname van partners aan het Agri-ProFocus-netwerk te garanderen en andere Nederlandse organisaties en Oxfams te interesseren voor voortzetting van de financiële ondersteuning.

### **3.10 Innovatie en leren**

Het innovatiefonds voor onderwijs, gender en hiv en aids is in 2009 geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie zijn de uitgangspunten en richtlijnen aangescherpt. De omvang van het fonds wordt in 2010 iets minder dan in 2009, omdat veel projecten al lopen en de vervolgprojecten met reguliere fondsen gefinancierd kunnen

worden. Het betreft projecten voor kwalitatief goed onderwijs met aandacht voor gender en hiv en aids. Het innovatiefonds voor de Arabische wereld, Centraal-Azië en China is al eerder in reguliere fondsen geïntegreerd.

De samenwerking met andere Oxfams krijgt een enorme impuls in 2010 door de overgang naar de Single Management Structure per land. In Oxfam International heeft dit nu de hoogste prioriteit. Op termijn ligt de coördinatie van alle Oxfam-activiteiten in een land in handen van een van de Oxfams en is het aantal Oxfams per land teruggebracht tot maximaal vier. Elke Oxfam kan zo haar activiteiten toespitsen, versnippering tegengegaan en meer specifieke expertise opbouwen. Daarnaast blijft Oxfam International werken aan uitbreiding, vooral met leden uit ontwikkelingslanden. Oxfam Novib heeft inmiddels haar programma's in India en Mexico goeddeels overgedragen aan Oxfam India en Oxfam Mexico. In 2010 spannen we ons in om in twee andere ontwikkelingslanden nieuwe leden voor Oxfam International te zoeken. Het KIC-partnerschap voor leren krijgt een functie in het werk van Oxfam International voor monitoring, evaluatie en leren van ervaringen.

Voor KIC zal 2010 het jaar van volledige integratie in de organisatie zijn. De KIC-evaluatie van 2009 heeft laten zien dat de leertrajecten van partners goede resultaten opleveren op het gebied van kwaliteitsverbetering van activiteiten en aanpassingen in de strategie. Dit wordt in 2010 voortgezet. Op basis van aanbevelingen passen we de KIC-portal aan om een beperkter, kostenefficiënter en open systeem te krijgen.

In het jaarplan 2009 kondigden we een self assessment aan ter voorbereiding van een INK-assessment in 2010. Door andere ontwikkelingen – zoals voorbereiding van een nieuw bedrijfsplan, Single Management Structure – hebben we nu besloten geen volledig self assessment in 2010 uit te voeren. Wel zijn in 2009 self assessments uitgevoerd op landenniveau en is er een organisatorisch self assessment gehouden in het kader van de komst van de Oxfam-Single Management Structure per land.

### 3.11 Risicomanagement

Oxfam Novib gebruikt risicomanagement als instrument in haar management- en bestuursstelsel. Er is een risk register, een overzicht van de belangrijkste risico's voor de organisatie, met de controles die in gebruik zijn om de

risico's te beperken. Twee keer per jaar worden de risico's opnieuw tegen het licht gehouden. Nieuwe externe ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht leiden tot aanpassingen van bestaande risico's en onderkennen van nieuwe risico's. Het 'COSO enterprise risk management'-model is daarbij als basis gebruikt. Dit model is op het moment de standaard voor risicomanagement. Het risk register is opgesteld met inbreng van het middenkader. Ook de actualisering van het risk register gebeurt op basis van een sessie met een selectie van het middenkader. De uitkomsten worden vervolgens omgezet in risicobeheersmaatregelen via het opstellen van de balanced scorecards en het aanpassen van procedures in de periode van september tot december. De tweede actualisering van het risk register is in januari, ter voorbereiding op het jaarverslag. Het risk register wordt ook twee maal per jaar in de Raad van Toezicht besproken.

Hieronder worden de belangrijkste strategische, operationele en compliancerisico's (risico's door het niet naleven van overheidsvoorschriften of ethische regels) vermeld met de beheersmaatregelen die daarop genomen zijn. Daarbij is vooral aandacht voor de risico's die nieuw zijn ten opzichte van het vorige jaarplan.

#### **Omgaan met strategische risico's**

Afstemming en samenwerking zijn sleutelbegrippen in het nieuwe medefinancieringsstelsel. Los daarvan hadden de Oxfams al met elkaar afgesproken hun activiteiten in ontwikkelingslanden beter op elkaar af te stemmen. Dit heeft geleid tot het plan een Single Management Structure (SMS) in te voeren. De eerste fase verloopt succesvol.

De afstemming met zowel Nederlandse NGO's als de andere Oxfams is een behoorlijke uitdaging, maar ook dit lijkt te gaan lukken. Downward accountability (zich verantwoorden tegenover de begunstigden, in tegenstelling tot verantwoording aan de begunstigers) vinden wij erg belangrijk. Dit moet, hoe complex het daar ook is, ook een plaats krijgen in de SMS. We zullen dit punt als niet-onderhandelbaar inbrengen in het SMS-proces. In maart 2010 gaan de precieze besluiten vallen over de verdere invulling.

Om onze groeiambities waar te maken is meer externe financiering noodzakelijk, onder andere voor innovatieve projecten. Hiertoe heeft Oxfam Novib de afdeling Externe Indienen (subsidieaanvragen) uitgebreid met een eenheid 'Special Programs'. Het organiseren van ondernemerschap op de juiste niveaus in de organisatie

is onderwerp van een veranderplan dat zal worden opgesteld.

Het project effectiviteit van de hulp, dat in januari 2009 van start ging, wordt in 2010 nog een jaar voortgezet. Doel is om als Oxfam Novib actiever het debat aan te gaan over onze visie op modernisering van ontwikkelingssamenwerking, onze positie ten opzichte van uitgesproken critici te versterken en uiteindelijk het vertrouwen van onze stakeholders te behouden of terug te winnen.

Primaire doelgroepen zijn politici, opinieleaders uit media en wetenschap, en de publieksdoelgroepen die ook voor het algemene communicatiebeleid zijn vastgesteld. De doelgroep politici en opinieleaders zullen vooral beïnvloed worden met een inhoudelijk uitgewerkte boodschap en zoveel mogelijk via een-op-een-contacten. De publieksdoelgroep betrekken we erbij met online activiteiten en met zichtbaarheid en een herkenbare positie in het effectiviteitsdebat en in publiekscampagnes, festivals en andere debatten. We willen ons profileren als een oplossingsgerichte organisatie door lef te tonen in het debat, transparant te zijn over onze eigen effectiviteit en ook anderen aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid.

#### **Omgaan met operationele risico's**

Om de organisatie voor te bereiden op veranderingen voortvloeiend uit het nieuwe bedrijfsplan en uit de SMS zal er een veranderplan worden opgesteld. Daarin krijgt ook scenariodenken een rol om te leren inspelen op uiteenlopende toekomstscenario's.

Om de rapportage van veldkantoren te vergemakkelijken en beter te laten aansluiten op de rapportage van het hoofdkantoor, wordt in alle veldkantoren hetzelfde boekhoudpakket ingevoerd. Tevens installeren we software die de aansluiting van de veldkantoren op ons informatiesysteem garandeert.

#### **Omgaan met compliancerisico's**

Compliancerisico's ontstaan als wettelijke, ethische of andere regels en voorschriften niet worden nageleefd, al dan niet door onbekendheid ermee.

Grote donoren die (grote) projecten of programma's van organisaties als Oxfam Novib financieren, stellen steeds zwaardere eisen, onder andere aan rapportages. Daarom trainen we onze medewerkers en partnerorganisaties vaker in de specifieke eisen van bepaalde donoren.

# 4 Begroting

## Staat van Baten en Lasten (x 1000 euro)

	jaarplan 2010	begroting 2009	rekening 2008
<b>Baten</b>			
baten uit eigen fondsenwerving	28.320	28.320	28.224
gezamenlijke acties	5.848	5.280	6.339
acties van derden	15.000	15.000	15.785
overheidssubsidies medefinanciering	131.466	129.464	129.401
overheidssubsidies overig	12.077	10.456	7.276
overige baten	5.596	3.989	6.105
<b>totaal</b>	<b>198.307</b>	<b>192.509</b>	<b>193.130</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Besteed aan de doelstelling structurele armoedebestrijding</b>			
projecten en programma's	119.964	120.221	117.117
beleidsbeïnvloeding partnerorganisaties	29.375	29.769	33.467
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	6.961	6.801	5.631
ondersteuning partnerorganisaties	6.272	6.341	5.351
popular campaigning	9.730	10.437	10.161
voorlichting en marketing	4.390	4.122	4.093
<b>subtotaal</b>	<b>176.692</b>	<b>177.691</b>	<b>175.820</b>
werving baten	9.792	7.708	7.507
beheer en administratie	2.579	2.414	2.748
<b>totaal</b>	<b>189.063</b>	<b>187.813</b>	<b>186.074</b>
<b>Resultaat</b>	<b>9.243</b>	<b>4.696</b>	<b>7.056</b>
<b>Het resultaat wordt toegevoegd aan of onttrokken uit</b>			
bestemmingsfonds leningen	3.900	4.500	264
overige bestemmingsfondsen	270	250	-324
bestemmingsreserves	5.073	-54	5.578
algemene reserve	0	0	1.538
<b>totaal</b>	<b>9.243</b>	<b>4.696</b>	<b>7.056</b>

## Specificatie besteed aan structurele armoedebestrijding

	jaarplan 2010	begroting 2009	rekening 2008
<b>Projecten en programma's</b>			
Verstreckte subsidies	107.745	109.086	105.124
Eigen activiteiten	1.156	0	1.567
Uitvoeringskosten	11.063	11.135	10.426
	<b>119.964</b>	<b>120.221</b>	<b>117.117</b>
<b>Beleidsbeïnvloeding partnerorganisaties</b>			
Verstreckte subsidies	26.886	27.220	30.695
Uitvoeringskosten	2.489	2.549	2.772
	<b>29.375</b>	<b>29.769</b>	<b>33.467</b>
<b>Beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib</b>			
Eigen activiteiten	5.938	5.907	4.901
Uitvoeringskosten	1.023	894	730
	<b>6.961</b>	<b>6.801</b>	<b>5.631</b>
<b>Ondersteuning partnerorganisaties</b>			
Eigen activiteiten	4.959	5.106	4.206
Uitvoeringskosten	1.313	1.235	1.145
	<b>6.272</b>	<b>6.341</b>	<b>5.351</b>
<b>Popular Campaigning</b>			
Verstreckte subsidies	3.800	5.400	5.713
Eigen activiteiten	4.990	4.654	4.092
Uitvoeringskosten	940	383	356
	<b>9.730</b>	<b>10.437</b>	<b>10.161</b>
<b>Voorlichting en Marketing</b>			
Eigen activiteiten	4.390	4.122	4.093
	<b>4.390</b>	<b>4.122</b>	<b>4.093</b>
<b>Lasten besteed aan de doelstelling</b>	<b>176.692</b>	<b>177.691</b>	<b>175.820</b>

Naast bovengenoemde bestedingen aan structurele armoedebestrijding is gepland om in 2010 4,3 miljoen euro goed te keuren voor leningen uit medefinancieringsgeld. Dit bedrag wordt niet in de lasten opgenomen, maar wordt uit het resultaat toegevoegd aan de bestemmingsreserve leningenfonds. Hierop wordt de dotatie aan de voorziening leningen van 0,4 miljoen euro in mindering gebracht. Na overmaking aan de partnerorganisatie wordt het bedrag van de overmaking onttrokken aan de bestemmingsreserve en wordt de verstreckte lening opgenomen op de balans in de financiële vaste activa. De te verstrekken leningen uit terugontvangen aflossingen worden geschat op 8,0 miljoen euro in 2010.

## Besteed aan de doelstelling buiten de staat van Baten en Lasten (x 1000 euro)

	jaarplan 2010
Verstreckte leningen	12.300
plus: ontvangen inflatiecorrectie op leningen:	800
minus: ontvangen aflossingen	-8.000
minus: verwacht koersverlies:	-800
minus: dotatie aan voorziening leningen	-400
<b>totaal</b>	<b>3.900</b>



# 5 Monitoringsprotocol

## 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat het aangepaste monitoringsprotocol voor 2010.

Dit monitoringsprotocol is *maatgesneden*, wat wil zeggen dat het gebaseerd is op de bestaande monitoringsystemen van Oxfam Novib, op punten aangevuld met specifieke informatie ten behoeve van het ministerie. Bij het opstellen van dit aangepaste protocol is gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- Bedrijfsplan en aanvraagstramien. Het protocol dient ter monitoring van de in het bedrijfsplan en aanvraagstramien voorgestelde programma's. Het sluit dan ook nauw aan op beide documenten.
- Het beoordelingsrapport van de subsidieaanvraag van Oxfam Novib uit 2006, met specifieke aandacht voor het beheersadvies (zie volgende paragraaf). Op geen van de criteria scoorde Oxfam Novib 50% of lager. (Het voorschrift aandacht te besteden aan criteria met een lagere score, is dus niet van toepassing.)
- De scorecard van directie en raad van toezicht voor 2010. Deze scorecard bevat de hoofdindicatoren waarop de directie en raad van toezicht de voortgang van de organisatie monitoren.
- De formats voor een organisatieprotocol en een programmaprotocol die door het ministerie zijn aangeleverd. Oxfam Novib heeft deze beschouwd als ondersteunend en richting gevend voor het denken, maar niet als dwingende formats. In het voorliggende voorstel is uitgegaan van de eigen systemen, maar er is getoetst of de informatie alle categorieën uit de formats dekt. Waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd om aan de categorieën in de formats te voldoen.
- De monitoringsrapportage van Oxfam Novib over 2008.

Het monitoringsprotocol bestaat uit de volgende onderdelen: het organisatiedeel, het programmadeel, de evaluatieagenda, de inputindicatoren en de financiën 2009 (specificatie MFS-subsidie).

Dit protocol bevat uitgewerkte indicatoren. Zoals besproken in een gezamenlijke workshop van DGIS en Oxfam Novib op 17 september 2007 vermeldt het programmadeel de indicatoren en streefwaarden voor 2010. In elk jaarplan staat wat Oxfam Novib dat jaar gaat doen om te zorgen dat de streefwaarden in 2010 gehaald gaan worden. Jaarlijks geeft de monitoringsrapportage de tot dan behaalde resultaten van Oxfam Novib en haar partnerorganisaties. Ze maken duidelijk hoever Oxfam Novib is met de beoogde resultaten voor 2010. In de jaarplannen heeft Oxfam Novib soms voor bepaalde indicatoren nieuwe streefwaarden bepaald en zijn een aantal indicatoren anders geformuleerd. In 2010 zullen geen streefwaarden meer worden aangepast. Wel staat er in sommige gevallen bij streefwaarden dat het niet meer realistisch is te verwachten ze nog gehaald zullen worden.

In zowel het organisatie- als het programmadeel zijn verificatiemethoden opgenomen. Daar komen de volgende afkortingen voor:

- SAP: het interne systeem van Oxfam Novib voor informatisering.
- SAP-classificatie: indeling van de gegevens van partnerorganisaties en projecten die bij goedkeuring van een project worden vastgelegd.
- SAP-PRS: Performance Registratie Systeem, waarin jaarlijks de resultaten worden geregistreerd die partnerorganisaties rapporteren. De programmamedewerker voegt er haar / zijn oordeel aan toe.
- BSC: 'balanced score card', instrument om de voortgang met de uitvoering van de planning te meten en te bewaken. Voor elke afdeling wordt jaarlijks een BSC opgesteld en elk kwartaal wordt de voortgang gemeten.
- EJ group: Economic Justice Group van Oxfam Novib.
- PopCamp: bureau Popular Campaigning van Oxfam Novib.
- BB: bureau beleidsbeïnvloeding.
- Triple Jump: beheerder van het ASN-Novib Fonds en het Oxfam Novib leningenfonds.

- KIC: Oxfam-project Partnership for learning ('Knowledge Infrastructure with and between Counterparts').

## 5.2 Organisatiedeel

Voor het organisatiedeel is een aangepaste variant van de Raad van Toezicht-scorecard gekozen. Deze scorecard bevat een aantal vitale resultaatsindicatoren van de organisatie. Ze geeft op compacte wijze een goed, uitgebalanceerd overzicht van de stand van zaken. Ze is uitgebreid met punten die voor het ministerie van belang zijn.

Andere indicatoren zijn afgeleid uit het beheersadvies uit de beoordeling van de subsidieaanvraag 2006. Een aantal, dat Oxfam Novib intern wel bijhoudt maar waarvan DGIS aangaf niet speciaal geïnteresseerd te zijn, zijn voor de volledigheid toch opgenomen. Dit betreft indicatoren vanuit het medewerkersperspectief.

Om de leesbaarheid te vergroten zijn de rekenregels en 'stoplichten' die in de scorecard van het vorige monitoringsprotocol nog waren opgenomen, weggelaten.

Tabel 5.2.1 Perspectief van klant, stakeholder

Onderwerp	Indicator	Streefwaarde	Streefwaarde	Streefwaarde	Verificatiebron
		2008	2009	2010	
Bereik, effect en impact van de 5 programma's	Aantal direct bereikte mensen	38 mln.	39 mln.	40 mln.	SAP-PRS
	Percentage vrouwen ten opzichte van het totaal aantal direct bereikte mensen in projecten die voor meer dan 50% geclassificeerd worden als DAB	63,33%	66,7%	70%	SAP
	Uit de drie Oxfam Novib-programma-evaluaties (kernlanden en regionaal cluster) blijkt dat door het werk van Oxfam Novib de impact en het effect voor de doelgroep is vergroot.	vergroot effect en impact	vergroot effect en impact	vergroot effect en impact	Extern rapport
	Uit de MBN-evaluaties Conflicttransformatie en Microfinance blijkt dat door het werk van OxfamNovib de impact en het effect voor de doelgroep is vergroot.	vergroot effect en impact	vergroot effect en impact	vergroot effect en impact	Extern rapport
Publieks-campagnes	Aantal relaties	439.000	449.000	459.000	SAP
	Aantal mensen dat actief betrokken is bij activiteiten en campagnes	128.500	200.000	300.000	BSC Popular Campaigning
	Aantal actieve vrijwilligers	500	1000	1500	SAP
	Totale naamsbekendheid Oxfam Novib	60%	70%	80%	
	Aantal maal Oxfam Novib genoemd in Nederlandse media	2500	2500	2500	Media
Klanttevredenheid	Partnertevredenheid	Geen onderzoek in 2008	80%	80%	Extern rapport
	Donateurstevredenheid	Geen onderzoek in 2008	7,7	8	Extern rapport
	Oxfam tevredenheid	Geen onderzoek in 2008	Pilot in 2008: geen streefwaarden	target is afhankelijk van nulmeting in 2008	Extern rapport
Complementariteit <sup>1</sup>	Beoordeling door Oxfam Novib van niveau samenwerking met ambassades (0-4) <sup>2</sup> in die landen die zowel partnerland BuZa zijn als kernland Oxfam Novib.	Ethiopië (2), Afghanistan(1-2), Pakistan (3), Indonesië (3), Palestijnse gebieden (3), Rwanda (3), Oeganda (3), Bangladesh (3-4) Mozambique (4) Mali (2-3) DRC (2) Burundi (2) Soedan (1-2)	Ethiopië (2), Afghanistan(2-3), Pakistan (2), Indonesië (2-3), Palestijnse gebieden (2-3), Rwanda (3-4), Oeganda (3), Bangladesh (3-4) Mozambique (4) Mali (4) DRC (2-3) Burundi (2-3) Soedan (2)	Ethiopië 2-3), Afghanistan(2-3), Pakistan (3), Indonesië (3), Palestijnse gebieden (3), Rwanda (3-4), Oeganda (4) Bangladesh (4), Mozambique (4), Mali (4) DRC (3) Burundi (3) Soedan (2)	Beoordeling Programmamedewerker

1 Bolivia en Zambia zijn niet in het overzicht opgenomen, omdat met betrekking tot deze landen in het Monitoringsprotocol geen resultaatafspraken zijn gemaakt. Complementariteit in deze landen heeft wel de aandacht en wordt gemonitord (zie 3.8)

2 0 = geen contact, 1 = eerste kennismaking, 2 = uitwisseling van informatie, 3 = beginnende samenwerking, 4 = complementaire relatie (zie ook paragraaf 5.1).

**Tabel 5.2.2 Perspectief vanuit processen**

Onderwerp	Indicator	Streefwaarde	Streefwaarde	Streefwaarde	Verificatiebron
		2008	2009	2010	
Borging kwaliteit	Aantal corrigerende en preventieve maatregelen uit de externe audits	0	0	0	Externe audits
	Aantal door management overgenomen bevindingen uit externe audits zijn binnen een half jaar uitgevoerd	80%	80%	80%	BSC directie
	Veldvertegenwoordigingen voldoen aan Oxfam Novib brede kwaliteitseisen, eventuele corrigerende of preventieve maatregelen zijn binnen een half jaar opgelost	100%	100%	100%	Externe audit
	Door Oxfam Novib overgenomen punten uit management letter van de accountant zijn binnen een jaar uitgevoerd	100%	100%	100%	BSC directie
	Externe evaluatie Toolbox en het verwerken van de aanbevelingen uit die evaluatie in de vernieuwde Toolbox	100%	n.v.t. – indicator geldt alleen voor 2008	n.v.t. – indicator geldt alleen voor 2008	BSC directie

**Tabel 5.2.3 Financieel perspectief**

Onderwerp	Indicator	Streefwaarde	Streefwaarde	Streefwaarde	Verificatiebron
		2008	2009	2010	
Investeringsbeleid projecten	% van de overmakingen dat wordt besteed aan directe armoedebestrijding	52%	51%	51%	SAP
	% van de overmakingen dat wordt besteed aan programma 5	13%	14%	15%	SAP
	% van het geplande bereik van goedkeuringen, die voor meer dan 50% als DAB geclassificeerd worden dat vrouw is	70%	70%	70%	SAP
Opbrengsten	12-maandsritme van de opbrengsten externe indieningen inclusief AKV	100%	100%	100%	SAP
	Opbrengsten eigen fondsenwerving	100%	100%	100%	SAP
Kosten	Kosten van de organisatie	Tussen 75% en 105%	Tussen 75% en 105%	Tussen 75% en 105%	SAP

**Tabel 5.2.4 Medewerkersperspectief**

Onderwerp	Indicator	Streefwaarde	Streefwaarde	Streefwaarde	Verificatiebron
		2008	2009	2010	
Kwaliteit van management en medewerkers	% op schema voor uitvoering opleidingsplan	90%	90%	90%	BSC P&O
	% ZMV	20%	20%	20%	P&O
	Tijdigheid afsprakenformulieren van functioneringsgesprekken: ondertekend door manager verstuurd naar P&O	voor 31 maart	voor 31 maart	voor 31 maart	P&O
	Medewerkers beter in staat om een goede gender justice-benadering toe te passen in hun werk	Alle medewerkers nemen hiertoe deel aan 3 leerdagen	De helft van de medewerkers verhoogt de kennis op het gebied van gender justice en past de kennis toe in hun werk.	Alle medewerkers passen gender justice-benadering toe in hun werk	Internal review R&D
	Functionerinssystematiek medewerkers	Meer dan 80% van de medewerkers heeft een persoonlijk jaarplan	Beloningssysteem is gekoppeld aan beoordeling in functioneringsgesprek	Beloningssysteem is gekoppeld aan beoordeling in functioneringsgesprek	P&O
Tevredenheid management en medewerkers	% ziekteverzuim	<5%	<4%	Onder landelijk gemiddelde	SAP
	Uitkomsten Medewerkers-tervredenheidsonderzoeken	Geen onderzoek	Medewerkers meer tevreden over management en minder ontevreden over werkdruk en werklust	Medewerkers meer tevreden over management en minder ontevreden over werkdruk en werklust	MTO 2007 en 2009

**Tabel 5.2.5 Perspectief vanuit innovaties**

Onderwerp	Indicator	Streefwaarde 2008	Streefwaarde 2009	Streefwaarde 2010	Verificatiebron
Innovatie	11-maandsritme van goedkeuringen innovatiefonds onderwijs, aids en gender zit tussen de 97,5% en de 102,5%	Tussen 97,5% en 102,5%	Tussen 97,5% en 102,5%	Tussen 97,5% en 102,5%	SAP
	11-maandsritme van goedkeuringen innovatiefonds diversiteit (Arabische wereld, Centraal-Azië en China)	Tussen de 97,5% en de 102,5%	Het fonds is geïntegreerd in de regionale fondsen en daarmee opgenomen in bovenstaande indicator.		
	Intensivering samenwerking Oxfams	2 andere Oxfams werken met SAP; Uitgewerkt en geaccordeerd plan voor toekomstige taakverdeling tussen OI secretariaat en afzonderlijke Oxfams inzake KIC.	4 Oxfams zullen informatie uploaden gerelateerd aan hun organisaties op de portal Gezamenlijke leeractiviteiten vinden plaats met Oxfam International partners. Oxfam India en Oxfam Mexico maken gebruik van het OI fonds, waaruit kleinere Oxfams kunnen putten voor het opzetten van lokale fondsenwerving.	Alle Oxfams committeren zich aan 1 informatiesysteem (CONSOL). Alle Oxfams maken voor leeractiviteiten gebruik van de faciliteiten van KIC.	BSC directie
Lerende organisatie	Voortgang project KIC	300 practices, 45 lopende KIC-projecten waarvan 8 projecten met andere Oxfams, 4 publicaties van geleerde lessen	350 nieuwe practices	400 partnerorganisaties en 25 andere externe partijen maken actief gebruik van KIC, een evaluatie heeft aangetoond dat kennisdeling de effectiviteit van het werk heeft vergroot.	KIC-portal en evaluatierapport
	% op schema van het implementeren van aanbevelingen uit het onderzoek naar de optimalisatie van Relatiebeheer	100%	AI bereikt in 2008	AI bereikt in 2008	BSC directie
	% op schema van het opstellen van Oxfam Novib intern beleid t.a.v. klimaatverandering	100%	AI bereikt in 2008	AI bereikt in 2008	BSC directie
	In aanvulling op bestaand partnerbeleid is visie op duurzaamheid toegepast	100%	AI bereikt in 2008	AI bereikt in 2008	BSC directie

## 5.3 Programmadeel

### 5.3.1 Inleiding

Oxfam Novib's bedrijfsplan 2007-2010 onderscheidt vijf programma's gebaseerd op de rechtenbenadering die Oxfam International hanteert. Voor elk van deze vijf programma's is een aantal indicatoren opgesteld om te kunnen volgen in hoeverre de verwachte resultaten, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2 van het bedrijfsplan, worden gerealiseerd. De indicatoren zijn geformuleerd op de niveaus input Oxfam Novib, output Oxfam Novib, output partnerorganisaties, outcome op het niveau van de doelgroep en duurzaamheid. De hier gekozen indeling is in een workshop op 17 september 2007 met het ministerie afgestemd. Vaak gaat het om veranderingen die teweeg gebracht worden door de gezamenlijke inspanningen van de partnerorganisaties en van Oxfam Novib zelf.<sup>1</sup> Bij het formuleren van deze resultaten is uitgegaan van de structuur van het bedrijfsplan en de subsidieaanvraag. Deze indicatoren worden gemonitord.

Zoals besproken tijdens bovengenoemde workshop worden voor het programmadeel de indicatoren en streefwaarden gegeven voor 2010. Elk jaarplan maakt(e) telkens duidelijk wat Oxfam Novib dat jaar gaat doen om de streefwaarden in 2010 te halen. Het jaarplan noemt de input en output van Oxfam Novib. De geplande resultaten voor 2010 zijn beschreven in hoofdstuk 2. Jaarlijks rapporteert Oxfam Novib in het monitoringsverslag de voortgang ten opzichte van de streefwaarden voor 2010. De indicatoren en streefwaarden voor 2010 zijn een aggregatie van de verwachte resultaten in de strategienotities per kernland en grensoverschrijdend cluster voor 2007-2010. Deze 'SPM-notities' (Strategisch Portfolio Management) maken deel uit van het bedrijfsplan. Elk jaar wordt, mede voor het jaarverslag, per SPM-notitie de voortgang ten opzichte van de streefwaarden voor 2010 gerapporteerd. In 'reflectie-sessies' bekijken de betrokken medewerkers of de verwachte resultaten voor 2010 nog gehaald kunnen worden en of bijsturing nodig is.

.....  
<sup>1</sup> In veel gevallen zullen de resultaten het gevolg zijn van de inspanningen van verschillende actoren en kunnen de streefwaarden niet op het conto van Oxfam Novib alleen worden geschreven. Deze streefwaarden moeten dan ook gelezen worden als resultaten waaraan Oxfam Novib een bijdrage zal hebben geleverd en waarover in jaarverslagen gerapporteerd zal worden.

Uit de behaalde resultaten in 2008 en de voortgang tot nu toe in 2009 blijkt dat de kwantitatieve streefwaarden op het gebied van arbeidsrechten en minderheidsorganisaties niet gehaald zullen worden. De onderstaande tabellen geven aan welke inspanningen Oxfam Novib nog zal doen op deze terreinen.

Oxfam Novib heeft besloten de streefwaarden voor de financiële input per rechtenprogramma los te laten en hier niet meer op te sturen. Deze inputsturing belemmert dat bij de invulling van het programma per land goed rekening wordt gehouden met de specifieke context in dat land.

Ieder programmadeel wordt afgesloten met een paragraaf risicofactoren. De risicofactoren zijn gebaseerd op de paragrafen 'kans van slagen' in het bedrijfsplan. Daarin gaat het ook over geplande innovaties, die voor een deel het antwoord zijn op de risicoanalyses. Risicomanagement – beter gezegd 'kansen- en risicomanagement' – zit in verschillende instrumenten van Oxfam Novib, zoals de 'toolbox'. Daarmee beoordelen medewerkers de projecten en programma's die partners bij Oxfam Novib indienen. Wat zijn de beoogde resultaten? Wat zijn de risico's en kansen dat de partner de resultaten daadwerkelijk zal behalen? In het SPM gebeurt dit per land of regionaal cluster. Een samenvatting van deze analyses in de 31 SPM's is in het bedrijfsplan opgenomen en verwerkt in het monitoringsprotocol. Risico's die specifiek gelden voor bepaalde landen of regio's – bijvoorbeeld de politieke situatie in Zimbabwe – staan niet in het monitoringsprotocol zelf maar in de SPM-notities.

De vijf programma's zijn onderling nauw met elkaar verbonden. Veel partnerorganisaties werken aan verschillende rechten tegelijk, omdat deze elkaar versterken. Daarnaast zijn er ook "crosscutting issues", zoals gender, hiv en aids, participatie. Die spelen in alle vijf programma's. In het hierna volgende overzicht van indicatoren zijn de indicatoren voor de resultaten die door meer dan één programma worden voortgebracht, ondergebracht bij het programma dat het meest aan het resultaat bijdraagt.

### 5.3.2 Indicatoren Programmadeel

Tabel 5.3.2.1 Recht op een duurzaam bestaan

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
<b>Input Oxfam Novib</b>			
Financiële middelen	Totale bestedingen: 44,7 mln euro in 2006	Totale bestedingen: 60,7 mln. Van het beschikbare MF-programmageld wordt 35% aan dit programma besteed.	
<b>Output Oxfam Novib</b>			
Aantal partnerorganisaties dat werkzaam is op het gebied van voedsel- en inkomenszekerheid	476, waarvan 229 gespecialiseerd in dit recht	495, waarvan 205 gespecialiseerd in dit recht.	
Aantal MFI-partnerorganisaties dat werkt aan verbeterde toegang tot financiële diensten voor mensen die in armoede leven	77 (Oxfam Novib)	200 MFI's (30 nieuwe, 90 via Triple Jump en 80 via het ASN-Novib Fonds).	
Aantal campagnethema's in de Oxfam-campagne Economic Justice, waar Oxfam Novib-staf actief bij betrokken is en/of die door Oxfam Novib worden gefinancierd	7: Coffee, Labour rights, textiles, WTO, other Regional Trade Agreements, Agribusiness en Ethical Consumerism	20	
Aantal nieuwe partnerschappen afgesloten tussen Oxfam Novib, BuZa en een Nederlands bedrijf, waardoor partnerorganisaties in staat zijn hun werk op grotere schaal uit te voeren. Het betreft partnerschappen onder alle 5 programma's	0	4	
Aantal bedrijven, dat door lobby van Oxfam Novib is aangezet tot maatschappelijk verantwoord ondernemen	0: het gaat om bedrijven die voorheen niet of minder MVO deden	15	
<b>Output partnerorganisaties</b>			
Aantal mensen dat financiële diensten ontvangt van MFI-partnerorganisaties	1,4 mln	4,1 mln	
Aantal mensen dat op enigerlei wijze actief participeert in een of meerdere activiteiten van een partnerorganisatie (direct bereik programma 1)	0 Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	9,5 mln. mensen	

Zie volgende pagina



Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
<b>Outcome voor doelgroep</b>			
Aantal mensen dat hun voedsel- en inkomenszekerheid zag verbeteren	0 Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad <sup>d</sup>	6,8 mln (van wie 5 mln vrouwen). In een aantal cases is een inkomensverhoging van ten minste 15% ten opzichte van 01-01-2007 aangetoond. <sup>1</sup>	Als gevolgd van de crises wordt een terugval in de resultaten op het gebied van voedselzekerheid verwacht. Om de tot nu toe bereikte goede resultaten te waarborgen zal extra geïnvesteerd worden in bestaande projecten van partners voor voedselzekerheid, die ook na 2010 nog onderdeel van het programma van Oxfam Novib zullen zijn.
Aantal mensen dat hun arbeidsrechten zag verbeteren	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	2,6 mln (70% vrouwen)	Deze streefwaarde blijkt niet realistisch.
<b>Duurzaamheid</b>			
Aantal partnerorganisaties dat actief gebruik maakt van de KIC voor uitwisseling van kennis en ervaring (van toepassing op alle 5 programma's)	100	400	
Aantal Oxfam Novib partnerorganisaties voor microfinanciering dat financieel-organisatorisch sterk genoeg is om een lening te ontvangen uit het ASN-Novib fonds	0	20 MFI's (= 20 meer dan voorheen)	
Aantal beleidsveranderingen voor eerlijke handel en arbeidsrechten waar civil society-organisaties via lobby bij nationale en supranationale overheidsinstanties hebben bijgedragen	0	20	
Aantal partnerorganisaties dat inspeelt op de problemen met hiv en aids in hun werkgebied	82 van de 162 (op recht 1 in 2007) partnerorganisaties (51%)	Alle Afrikaanse partners werkend aan programma 1 (210)	Het is onwaarschijnlijk dat de 100% doelstelling gehaald wordt, aangezien nu 50% van de Afrikaanse partners voor recht 1 rekening houden met hiv en aids. Extra inspanningen zullen worden geleverd om te bereiken dat partners beleid hebben voor hiv en aids in de eigen organisatie en dat externe mainstreaming bij hen op de agenda staat.

Zie volgende pagina

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
Aantal multinationale ondernemingen dat zich gebonden heeft aan beginselen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. (Zij geven inzicht en nemen verantwoordelijkheid in de keten van producent tot consument. In de gehele keten realiseren zij beter de arbeidsrechten, met name van vrouwelijke werknemers).	0	15	
<p>1 Deze indicator en streefwaarden zijn een aggregatie van verwachte resultaten in bijna alle kernlanden en grensoverschrijdende clusters zoals omschreven in de SPM-strategienotities (bijlage bedrijfsplan). De streefwaarde van 15 procent inkomensverhoging is derhalve een schatting op basis van de verwachte resultaten per SPM. Niet alle resultaten zijn zo specifiek gemaakt dat er een streefwaarde voor inkomen in staat, maar in een groot aantal gevallen wel, wat een reële schatting mogelijk maakt. Hoeveel procent inkomens stijgen kan alleen met cases worden aangetoond.</p>			

### Risicomanagement

Het risicomanagement voor programma 1 (recht op een duurzaam bestaan) bouwt in 2010 in grote mate voort op de maatregelen die in 2009 werden gevolgd. De economische crisis, de voedselcrisis en de klimaatcrisis brengen nog steeds grote risico's met zich mee voor mensen in armoede in ontwikkelingslanden, met name vrouwen. De bereikte resultaten van onze partnerorganisaties en van onszelf staan onder druk. Maar de crises dragen naast risico's ook kansen in zich voor partnerorganisaties en Oxfam Novib. We proberen de risico's te beperken door speciale teams in te stellen voor de voedselcrisis en de economische crisis. Het team voor de voedselcrisis let erop dat voedselzekerheid

aandacht krijgt in elke financiering van partnerorganisaties. Het team voor de economische crisis onderzoekt de gevolgen van de crisis, lobbyt voor financiële ondersteuning voor ontwikkelingslanden, en probeert in coalitie met andere civil society-organisaties ruimte te vinden om economische, sociale en ecologische veranderingen op de agenda te krijgen. Om de risico's van de klimaatcrisis te beperken heeft aanpassing aan klimaatveranderingen een belangrijke plek gekregen in onze programma's. Daarnaast lobbyen we voor voldoende financiering uit de ontwikkelde landen voor ontwikkelingslanden om zich aan klimaatverandering aan te passen.

**Tabel 5.3.2.2 Recht op sociale basisvoorzieningen**

<b>Indicator</b>	<b>Baseline jan 2007</b>	<b>Streefwaarde 2010</b>	<b>Toelichting</b>
<b>Input Oxfam Novib</b>			
Financiële middelen	Totale bestedingen: 25,6 mln euro in 2006.	Totale bestedingen: 34,6 mln Van het beschikbare MF-programmageld wordt 20% aan dit programma besteed.	
<b>Output Oxfam Novib</b>			
Aantal partnerorganisaties dat werkzaam is op het gebied van sociale basisvoorzieningen	333, waarvan 100 gespecialiseerd in dit recht.	375, waarvan 85 gespecialiseerd in dit recht.	
Aantal thema's van de Oxfam-campagne voor Essential Services waar Oxfam Novib-staf actief bij betrokken is en/of die door Oxfam Novib worden gefinancierd (heeft een sterke relatie met programma 4; daar is geen output-indicator meer opgenomen)	6: GCAP, Education, Health, Finance for development, corruptie, Participatory policy development & monitoring.	20	In meetjaar 2010 voor de Millenniumdoelen investeert Oxfam Novib extra in de Big Promise-campagne en de campagne van Afrikaanse organisaties rond het WK voetbal in Zuid-Afrika. Focus hierbij zijn de Millenniumdoelen voor hiv, gezondheidszorg en onderwijs. Een activiteit is Afrikaanse regeringen houden aan hun belofte 20% van hun budget aan basisvoorzieningen te besteden.
Aantal organisaties dat door Oxfam Novib's innovatiefonds gesteund is om de capaciteit op het gebied van kwalitatief onderwijs, gender en aids te verbeteren.	0	50	
<b>Output partnerorganisaties</b>			
Aantal mensen dat op enigerlei wijze actief participeert in een of meerdere activiteiten van een partnerorganisatie (direct bereik programma 2)	0 Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	14 mln.	
Aantal vrouwen, kinderen en mannen dat voorlichting over aidspreventie heeft ontvangen	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	3,5 mln	
<b>Outcome voor doelgroep</b>			
Aantal jongens en meisjes dat goed onderwijs ontvangt.	0 Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	2.5 mln	

*Zie volgende pagina*

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
<b>Duurzaamheid</b>			
Aantal landen waar de kwaliteit van onderwijs verbeterd is doordat de overheid vernieuwende en succesvolle strategieën van Oxfam Novib's partners heeft erkend en overgenomen in het onderwijsstelsel	0	20	
Aantal organisaties dat een workplace policy heeft en uitvoert voor hiv en aids (van toepassing op alle vijf programma's).	Per 1 januari 2008 meten, nu gegevens niet beschikbaar – schatting 1 januari 2007 is 60	Alle partnerorganisaties in Afrika, minstens 30% in Azië	Extra inspanningen worden verricht om deze streefwaarde te halen, o.a. via een speciaal project in samenwerking met STOP AIDS NOW!
Aantal landen met minimaal 20% van het budget voor sociale basisvoorzieningen als gevolg van lobby door Oxfam Novib	6: Bangladesh, Cambodja, Niger, Ethiopië, Uganda, Mozambique	10 kernlanden	

### Risicomanagement

Het jaar 2010 wordt bepalend voor het momentum voor de Millenniumdoelen. Hiervóór in dit jaarplan staat al hoe we samen met onze allianties in Nederland en wereldwijd de publieke en politieke opinie willen mobiliseren om de Millenniumbeloftes waar te maken. We denken mee in verschillende kennisfora en discussies over wat er straks na de Millenniumdoelen moet komen, want die discussie begint al in 2010 te spelen.

Met het aantreden van de Amerikaanse president Obama lijkt de polarisatie in de wereld rondom religie en het zelfbeschikkingsrecht van vrouwen – met meer geweld tegen vrouwen en meer hiv en aids als neveneffect – te zijn afgenomen. Er komt nu ook in de toewijzing van

hulpgeld weer meer ruimte voor innovatief werk op het gebied van onderwijs, seksuele reproductieve gezondheid en hiv-preventie. Om sommige conservatieve maatregelen van de afgelopen jaren over seksuele voorlichting op scholen, verstrekking van voorbehoedsmiddelen en dergelijke terug te draaien, zullen we innovatieve organisaties op het gebied van onderwijs, seksuele reproductieve rechten en hiv blijven steunen. Ook zal gekeken worden hoe we nationale campagnes over seksuele en reproductieve rechten beter kunnen verbinden aan de Oxfam-campagne *Essential Services for All*.

**Tabel 5.3.2.3 Recht op leven en veiligheid**

<b>Indicator</b>	<b>Baseline jan 2007</b>	<b>Streefwaarde 2010</b>	<b>Toelichting</b>
<b>Input Oxfam Novib</b>			
Financiële middelen	Totale bestedingen 16,2 mln in 2006 (exclusief tsunami, inclusief: 32,2 mln).	Totale bestedingen: 17,2 mln. Van het beschikbare MF-programmageld wordt 10% aan dit programma besteed.	
<b>Output Oxfam Novib</b>			
Aantal partnerorganisaties dat werkzaam is op het gebied van leven en veiligheid	169, waarvan 50 gespecialiseerd	185, waarvan 50 gespecialiseerd	
Aantal organisaties dat deelgenomen heeft aan trainingen en leertrajecten voor conflicttransformatie en vredesopbouw	25	70	
Aantal thema's van de Oxfam-campagne voor Rights in Crises, waar Oxfam Novib-staf actief bij betrokken is en/of die door Oxfam Novib worden gefinancierd	0	3	
Aantal organisaties dat door Oxfam Novib gesteund is om de capaciteit op het gebied van contingency planning te vergroten en daardoor in staat effectief te reageren op noodsituaties	35	65	
<b>Output partnerorganisaties</b>			
Aantal mensen dat humanitaire hulp ontvangen heeft	4.2 mln	4-15 mln	
Aantal mensen dat op enigerlei wijze actief participeert in een of meerdere activiteiten van een partnerorganisatie (direct bereik programma 3)	4.2 mln	4-15 mln	
<b>Outcome doelgroep</b>			
Aantal mensen dat beter voorbereid is op natuurrampen	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	500.000	
Aantal mensen dat baat heeft bij conflicttransformatie en vredesopbouw (als gevolg van effectieve organisaties op dit gebied).	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	900.000	

*Zie volgende pagina*

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
Aantal landen waar illegaal wapenbezit en –handel is gedaald en er daardoor minder slachtoffers vallen door gebruik van kleine wapens.	0	3 (Zuid-Afrika, Bangladesh en Angola)	
Aantal mensenlevens gespaard door effectief handelen van partnerorganisaties in voorbereiding op en ten tijde van noodsituaties	0	Streefwaarde onmogelijk, maar wel rapporteren	
<b>Duurzaamheid</b>			
Aantal landen dat een internationaal verdrag voor beheersing van wapenhandel heeft ondertekend	0: Een dergelijk verdrag bestond op 01-01-07 nog niet	40	
Aantal partnerorganisaties dat een actieve rol kan spelen om efficiënt, effectief en volgens kwaliteitsstandaarden humanitaire programma's uit te voeren. Dit betekent dat partnerorganisaties:	25	100	Oxfam Novib investeert extra in de capaciteit van partners om vooral in conflictgebieden de noodhulp volgens kwaliteitsstandaarden en met oog voor gender te verlenen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• werken volgens Sphere Standards en Code of Conduct;</li> <li>• streven naar voorkomen seksueel geweld en verspreiding hiv en aids gedurende crisissituaties;</li> <li>• streven naar voorkomen dat humanitaire programma's latente of openlijke conflicten voeden;</li> <li>• actief participeren in nationale en internationale coördinatie-mechanismen, waarbij tenminste 50% van de deelnemers vrouw is.</li> </ul>			
Aantal landen waar een enhanced contingency plan van kracht is	0	7	

### Risicomanagement

Het werken in instabiele conflictgevoelige gebieden brengt veel risico's met zich, die we op verschillende manieren beheersen. Veiligheidsrisico's voor staf en partners worden ondervangen door trainingen. Daarnaast lijkt de economische crisis ook de bereidheid van overheden aan te tasten om geld voor noodhulp

beschikbaar te stellen. Ook krijgen we vaker te maken met meerdere rampen en crises tegelijkertijd. Prioriteit geven we in die situaties aan landen waar we voor de Oxfams de leiding hebben over humanitaire acties. Ook landen waar we een goed partnernetwerk hebben, krijgen prioriteit.

**Tabel 5.3.2.4 Recht op maatschappelijke en politieke participatie**

<b>Indicator</b>	<b>Baseline jan 2007</b>	<b>Streefwaarde 2010</b>	<b>Toelichting</b>
<b>Input Oxfam Novib</b>			
Financiële middelen	Totale bestedingen 29 mln in 2006	Totale bestedingen: 35,8 mln Van het beschikbare MF-programmageld wordt 20% aan dit programma besteed.	
<b>Output Oxfam Novib</b>			
Aantal partnerorganisaties dat werkzaam is op het gebied van maatschappelijke en politieke participatie	476, waarvan 123 gespecialiseerd	385, waarvan 100 gespecialiseerd	
Aantal campagnethema's (zie programma 2)			
<b>Output partnerorganisaties</b>			
Aantal mensen dat op enigerlei wijze actief participeert in een of meerdere activiteiten van een partnerorganisatie (direct bereik programma 4)	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	7,5 mln.	
Aantal mensen dat geïnformeerd is over politieke en burgerrechten.	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	3,5 mln	
Aantal mensen dat rechtsbijstand heeft ontvangen	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	350.000	
<b>Outcome doelgroep<sup>1</sup></b>			
Aantal mensen dat betrokken is bij het aanspreken van de overheid in hun land op diens verantwoordelijkheden.	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	3,5 mln	
Aantal nieuwe nationale of internationale GCAP-coalities die mensen mobiliseren zodat zij zich uitspreken tegen armoede.	100 meer dan begin 2007	300 coalities	Dit is een nieuwe indicator (beter meetbaar).

*Zie volgende pagina*

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
Aantal landen waarin discussies plaats vinden over burgerparticipatie in politieke en maatschappelijke organisaties en bedrijven (o.a. aan de hand van de door Civicus ontworpen Civil Society Index).	17	60	
Aantal mensen dat betrokken is geweest bij besluiten van lokale overheden, met name over budgetten.	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	2.000.000	De monitoringsrapportage laat een grote achterstand zien. Waar kansen voor extra investeringen zich voordoen zal Oxfam Novib daaraan prioriteit geven bij de goedkeuring van nieuwe projecten.
<b>Duurzaamheid</b>			
Aantal partnerorganisaties dat participatieve planning toepast.	Metten per 1-1-2008, nu zijn deze gegevens niet beschikbaar	600	
Aantal landen waarin nationaal armoedebeleid (PRSP) is verbeterd, gemeten door een externe evaluatie. Het democratische gehalte, met name betrokkenheid van vrouwen en minderheden, is verhoogd.	0	15 kernlanden	
Aantal maatschappelijke organisaties in China en de Arabische wereld dat banden heeft gelegd met internationale netwerken en goed in staat is campagnes te voeren.	0	45 organisaties	
<p>1 Tijdens de workshop van 17 september is besproken of de indicatoren die hier onder outcome staan niet onder output zouden horen. In de discussie kwam naar voren dat het hier wel degelijk om een effect gaat van de output van de partnerorganisatie. Immers, als effect van training en voorlichting door partnerorganisaties komen mensen in actie (zich aansluiten bij coalities, hun overheid tot verantwoording roepen).</p>			

### Risicomanagement

Het belangrijkste risico dat we bij het begin van de huidige bedrijfsplanperiode zagen voor programma 4, was de kans op beperking van organisatievrijheid. Dit risico is helaas de afgelopen jaren eerder toegenomen dan afgenomen.

We pareren het zoveel mogelijk door de ondersteuning van (internationale) partnerorganisaties met specifieke expertise op het terrein van restrictieve wetgeving. Verder stimuleren we partnerorganisaties om zelf aan risicomanagement te doen en zich te wapenen tegen intimidatie en willekeur. Zelf lobbyen we in Nederland en samen met Oxfam International op internationaal niveau om overheden aan te sporen het recht van vereniging te respecteren.

Zeer belangrijk als middel om de organisatievrijheid te verdedigen is om burgers in staat te stellen en te stimuleren zich actief in te zetten voor rechtvaardigheid. Het activisme van individuele burgers is enorm, zelfs in landen met een hoge mate van repressie, zoals in Iran na de verkiezingen, in China (corruptieschandalen met melkpoeder, slechte constructie scholen in aardbevingsgebieden), en Zimbabwe (tijdens de verkiezingen). Nieuwe media en ICT-toepassingen maken het mogelijk maatschappelijke en politieke participatie op nieuwe manieren te bepleiten. Daar willen we in 2010 meer aan gaan doen.



Tabel 5.3.2.5 Recht op identiteit

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
<b>Input Oxfam Novib</b>			
Financiële middelen	Totale bestedingen: 14,3 mln in 2006	Totale bestedingen: 27,0 mln. Van het beschikbare MF-programmageld wordt 15% aan dit programma besteed.	
<b>Output Oxfam Novib</b>			
Aantal partnerorganisaties werkzaam is op het gebied van identiteit	323, waarvan 50 gespecialiseerd	430, waarvan 65 gespecialiseerd	
Aantal organisaties (door alle 5 programma's heen) dat in 2007-2010 door Oxfam Novib gesteund is om de capaciteit op het gebied van genderanalyse te verbeteren.	0	40	
Aantal nieuwe partnerorganisaties dat participeert in de WE CAN-campagne in samenwerking met GCAP.	0	60	
Aantal organisaties dat zich aangesloten heeft bij de lobby om het vrouwencondoom te promoten.	3	15 partnerorganisaties en 80 andere organisaties	
<b>Output partnerorganisaties</b>			
Aantal mensen dat op enigerlei wijze actief participeert in een of meerdere activiteiten van een partnerorganisatie (direct bereik programma 5)	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	5,1 mln.	
Aantal vrouwen, kinderen en mannen dat de beschikking heeft over sociale en/of juridische steun in geval van huiselijk geweld	0: Het gaat om nieuwe leden van de doelgroep of om bestaande leden, die door participatie in de in 2007-2010 gefinancierde activiteiten van de partner meer of op andere wijze profijt hebben gehad	1.000.000	
<b>Outcome doelgroep</b>			
Aantal 'change makers' (= aantal vrouwen en mannen dat actief beschermt tegen geweld tegen vrouwen) als gevolg van WE CAN-campagne	400.000 in 2006 toen de campagne alleen nog in Azië liep, vanaf 2007 is de campagne wereldwijd	6.000.000	Hiervoor gaat Oxfam Novib extra inspanningen verrichten.
<b>Duurzaamheid</b>			
Aantal partnerorganisaties waar meer dan 30% vrouwelijke staf een positie met sterke beslissingsbevoegdheid heeft.	626 van de 832 partnerorganisaties	De 206 organisaties die begin 2007 nog geen ja scoorden en in 2010 nog steeds Oxfam Novib partner zijn, scoren nu wel.	Extra inspanningen, zoals uitbreiding van het succesvolle Gender Mainstreaming and Leadership Trajectory.

Zie volgende pagina

Indicator	Baseline jan 2007	Streefwaarde 2010	Toelichting
Aantal landen waar minderheidsorganisaties een duidelijke rol spelen in de nationale politiek, terwijl dat begin 2007 nog niet het geval was.	0	8, met name in Latijns-Amerika en Oost-Europa	
Aantal landen waar het familie-recht is aangepast in het voordeel van de rechten van vrouwen conform het CEDAW verdrag	0	10	
Aantal organisaties (uit verschillende programma's) die genderanalyses en de uitkomsten ervan structureel hebben opgenomen in hun werk.	533 van de 832 partnerorganisaties	De 299 organisaties die begin 2007 nog geen ja scoorden en in 2010 nog steeds Oxfam Novib partner zijn, scoren nu wel.	Extra inspanningen, zoals uitbreiding van het succesvolle Gender Mainstreaming and Leadership Trajectory.

### Risicomanagement

Een van de grootste risico's voor Oxfam Novib's doelstellingen voor genderrechtvaardigheid is de fragmentatie van de internationale vrouwenbeweging. Tegelijk komt er minder geld beschikbaar voor vrouwenorganisaties.

Bovendien laten (bezuinigende) overheden gaten vallen in basisvoorzieningen, die moeten worden gevuld om in onmiddellijke behoeften te voorzien.

De opkomst van religieus fundamentalisme en de dominantie van conservatief denken en doen in een aantal regio's, betekent een terugval in bescherming en respect voor fundamentele rechten van vrouwen. Dit vertraagt onze programma's en noopt vrouwengroepen zelf hun activiteiten en hun beleid om te gooien. Ze moeten nu werken aan het beschermen en behouden van vooruitgang uit het verleden, bijvoorbeeld wetswijzigingen voorkomen die hen het recht ontnemen om over het aantal kinderen te beslissen.

Oxfam Novib erkent dit risico. We blijven gendergelijkheid en vrouwenrechten bevorderen door vrouwen die zich organiseren, financieel te steunen en door bij diverse instanties erop aan te dringen gendergelijkheid een plaats te geven in hun beleid en hun werk.

De fragmentatie van de vrouwenbeweging komt niet alleen door gebrek aan geld maar ook door het ontbreken van sterke schakels tussen lokale, nationale en internationale vrouwenorganisaties. We hebben dit opgepakt. Ook in 2010 willen we weer sleutelspelers in de lokale gemeenschap betrekken bij mondiale beleidsdiscussies. Er moet nog veel werk verzet worden op dit terrein.

In 2011-2015 concentreert Oxfam Novib haar werk op een kleiner aantal landen. Voor de WE CAN-campagne betekent dit dat we in acht landen waar de campagne momenteel loopt, onze ondersteuning afbouwen. Een gehaaste afbouw van Oxfam Novib in Kenia, Tanzania, Brazilië, Bolivia, Guatemala, Haïti en Indonesië kan de algemene ontwikkeling en het succes van de WE CAN-campagne ernstig ondermijnen. Een plotselinge afbouw zal niet alleen de geloofwaardigheid van Oxfam Novib bij lokale vrouwenorganisaties schaden, maar ook bij andere belanghebbenden zoals ambassades en andere Oxfams. We onderzoeken hoe we in 2010 een afbouwproces kunnen inzetten dat stevig is maar wel de risico's beperkt en bij kan dragen aan consolidatie van de campagne in onze volgende bedrijfsplanperiode.

## 5.4 Evaluatieagenda

Oxfam Novib stemt haar eigen evaluaties af met de Partos-evaluaties, IOB-evaluaties en evaluaties in Oxfam-verband. Dit betekent dat niet altijd alle geplande evaluaties doorgang hebben kunnen vinden. De oorspronkelijk geplande evaluaties inzake Mozambique en Oost-Afrika en de Partos-evaluatie Inheemse Volken kregen minder prioriteit en komen ook niet terug op de evaluatieagenda voor 2010.

### 5.4.1 Thema-evaluaties

#### Meta-evaluaties op basis van bestaand materiaal

In 2009 heeft Oxfam Novib (afdeling Quality & Control) zelf de meta-evaluatie humanitaire capaciteitsversterking uitgevoerd, zodat meer ervaring met mogelijkheden en beperkingen van dit instrument kon worden opgedaan. Mogelijk zal een van de geplande evaluaties in 2010 in de vorm van een meta-evaluatie worden gedaan.

De thematische Partos-evaluatie Capaciteitsontwikkeling die in 2009 is gestart, loopt door in 2010 en wordt naar verwachting in juni afgerond. Deze evaluatie is deel van een overkoepelende evaluatie van IOB.

In 2009 zijn ook de voorbereidingen voor de Partos-evaluatie Geweld tegen vrouwen gestart. Deze wordt in 2010 uitgevoerd.

### 5.4.2 Evaluaties van kernlanden en grensoverschrijdende clusters

In het Bedrijfsplan 2007-2010 zijn minimaal drie evaluaties van kernlanden of grensoverschrijdende clusters per jaar voorzien, dus twaalf in de hele periode. De keuze van landen en clusters gebeurt op basis van behoefte bij intern betrokken afdelingen. Tevens wordt gelet op spreiding door de jaren heen over de regiobureaus, mede vanwege het beslag dat evaluatie legt op de tijd van medewerkers. In 2010 is daarnaast de financiële omvang van het programma in de besluitvorming meegenomen. Ook is voorrang gegeven aan die gebieden waar Oxfam Novib in Oxfam-verband de rol van manager van het hele Oxfam-programma nastreeft.

In onderstaande tabel staat de planning van deze evaluaties.

Tabel 5.4.2 Evaluatieagenda 2010

	Duurzaam bestaan	Sociale basis- voorzieningen	Leven en veiligheid	Maatschappelijke en politieke participatie	Identiteit
2010 Evaluaties op SCO-niveau: meta-evaluatie <sup>1</sup>					
Thematische evaluaties: Partos				Capaciteits- ontwikkeling	Gender based violence.
Kernlanden: <sup>2</sup>			Alle 5 programma's		
• Burundi					
• Ethiopië					
• Pakistan					
(Grensoverschrijdende) clusters: <sup>3</sup>	x			x	x
• Latijns-Amerika en de Cariben					

<sup>1</sup> Mogelijk zal een van de geplande evaluaties in de vorm van een meta-evaluatie worden gedaan.

<sup>2</sup> In kernlanden wordt aan alle vijf rechtenprogramma's gewerkt.

<sup>3</sup> In regionale clusters wordt aan de programma's 1, 4 en 5 gewerkt.

### 5.4.3 Projectevaluaties

Aandacht voor de interne en externe communicatie over het evaluatiebeleid van Oxfam Novib blijft ook voor 2010 hoog op de agenda. De afdeling Quality & Control ondersteunt medewerkers bij de uitvoering van het evaluatiebeleid daar waar nodig. De mogelijkheden voor systematische versterking van de capaciteit van partners op het gebied van planning, monitoring, evaluatie en leren zullen in 2010 worden onderzocht.

### 5.4.4 Kwaliteitsverbetering evaluaties

Een externe beoordeling van de kwaliteit van de programma-evaluaties vindt plaats door IOB. In 2010 werkt Oxfam Novib aan verdere kwaliteitsverbetering van haar evaluaties door:

- Onderzoek van mogelijkheden voor verbetering van de capaciteit van partners voor planning, monitoring en evaluatie.
- Aanpassing van het evaluatiebeleid als onderdeel van een vernieuwd systeem voor planning-monitoring-evaluatie en leren.
- Voortzetting van experimenten met verschillende methodes en rollen in programma-evaluaties, met name van humanitair, lobby- en campagnewerk.
- Voortzetting van de evaluatietraining als onderdeel van de performance management training voor nieuwe medewerkers. On-the-job-support voor medewerkers. Opfrustraining en ondersteuning voor de huidige medewerkers (hoofd- en veldkantoren).

## 5.5 Inputindicatoren

Tabel 5.5 Inputindicatoren

Variabele	streefwaarde		verificatie
	2009	2010	
rapportcijfer tevredenheid fondswervende relaties	7,7	7,7	Klanttevredenheidonderzoek
• vrijwilligers	1000	2000	SAP
• fondswervende relaties	449.000	416.000	SAP
imago Oxfam Novib en Oxfam Novibs persvoorlichting bij de media	n.v.t.: geen onderzoek in 2009	in de top-3	Ergo onderzoek
naamswaardering Oxfam Novib	6,5	6,7	onderzoek GFK (cijfers aangepast i.v.m. wijziging meetmethode)
naamsbekendheid Oxfam Novib	70%	75%	onderzoek GFK
opbrengsten externe indienen (incl SAN!)	€ 15,7 mln	€ 17,1 mln	SAP
opbrengsten fondsenwerving	€ 28,3 mln	€ 28,3 mln	SAP
opbrengsten Nationale Postcode Loterij	€ 15 mln	€ 15 mln	SAP
% eigen bijdrage cfm MFS-definitie	> 25%	> 25%	SAP
% overmakingen DAB*	51%	51%	SAP
% overmakingen MO*	26%	26%	SAP
% overmakingen BB*	23%	23%	SAP
% overmakingen programma 1*	36%	35%	SAP
% overmakingen programma 2*	20%	20%	SAP
% overmakingen programma 3*	10%	10%	SAP
% overmakingen programma 4*	20%	20%	SAP
% overmakingen programma 5*	14%	15%	SAP
% bestedingen van Oxfam Novib (incl kosten fondsenwerving) aan programma's	≥85%	≥85%	SAP
% bestedingen van Oxfam Novib (incl kosten fondsenwerving) aan niet programma's	≤15%	≤15%	SAP
• leerdagen per medewerker (collectief en individueel)	7	8	SAP
opleidingsbudget als % van bruto loonsom	3,25%	3,50%	SAP
Medewerkerstevredenheid		n.v.t. (niet gemeten in 2010)	NIPO onderzoek
Ziekteverzuim	< 4%	< 4%	SAP
% van het personeelsbestand dat uit niet-westerse allochtonen bestaat	20%	≥ 20%	SAP
kostprijs per direct toerekenbaar uur	€ 74	€ 73	SAP

\* exclusief SHO-acties en tsunami

## 5.6 Financiën 2010 (specificatie MFS-subsidie)

Afgeleid van de kostenclassificatie van Oxfam International worden de totale kosten van Oxfam Novib ingedeeld naar 'programme' en 'non-programme' cost.

### Programme cost

- *"non-operational"* : Verstrekte subsidies. Dit zijn de projectgoedkeuringen van Oxfam Novib naar partners, inclusief subsidies voor ondersteuning, organisatieontwikkeling e.d..
- *"operational"*: Eigen programma-activiteiten Beleidsbeïnvloeding, Popular Campaigning en ondersteuning door Oxfam Novib van partnerorganisaties.

### Non-programme cost

- Eigen activiteiten Voorlichting en Marketing.
- Wervingskosten fondsenwerving.
- Uitvoeringskosten strategische ontwikkelingsfinanciering, beleidsbeïnvloeding linking & learning, publiekscampagnes, fondsenwerving en uitgeverij

Binnen alle kostencategorieën is sprake van kosten in de vorm van middelen en kosten in de vorm van uren x tarief, behalve in categorie 1 (verstrekte subsidies). Deze categorie betreft alleen middelen.

In de begroting van baten en lasten worden de kosten van de hierna genoemde programma's per kernfunctie verantwoord in overeenstemming met de CBF-eisen onder de hieronder genoemde doelstellingen / kosten:

Kernfunctie	Doelstelling/kosten in de begroting
Strategische ontwikkelingsfinanciering	Projecten en programma's en Beleidsbeïnvloeding. Verstrekte subsidies in Nederland onder Popular Campaigning
Beleidsbeïnvloeding	Beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib en partnerorganisaties
Linking & learning	Ondersteuning partnerorganisaties
Publiekscampagnes	Popular Campaigning
Fondsenwerving	Kosten eigen fondsenwerving
Uitgeverij	Nettoresultaat verkopen
Voorlichting en marketing	Voorlichting en Marketing

Tabel 5.6.1 Non-operational programme cost (verstrekte subsidies) (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	41.540	23.644	5.857	23.933	18.052		113.025
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	0	0	0	0	0	0	0
linking & learning	0	0	0	0	0	0	0
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	1.613	1.613
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0		0
<b>totaal MFS</b>	<b>41.540</b>	<b>23.644</b>	<b>5.857</b>	<b>23.933</b>	<b>18.052</b>	<b>1.613</b>	<b>114.639</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>48.563</b>	<b>27.646</b>	<b>13.811</b>	<b>27.888</b>	<b>21.024</b>	<b>3.800</b>	<b>142.731</b>

**Tabel 5.6.2 Operational programme cost in uren** (x 1000)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	7,8	4,5	1,1	4,5	3,4	0,0	21,3
linking & learning	9,8	5,6	1,4	5,6	4,2	0,0	26,7
publiekscampagnes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,6	10,6
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>totaal MFS</b>	<b>17,7</b>	<b>10,1</b>	<b>2,5</b>	<b>10,1</b>	<b>7,6</b>	<b>10,6</b>	<b>58,6</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>20,6</b>	<b>11,8</b>	<b>5,9</b>	<b>11,8</b>	<b>8,8</b>	<b>24,9</b>	<b>83,9</b>

**Tabel 5.6.3 Operational programme cost in uren x tarief** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	0	0	0	0	0		0
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	576	329	82	329	247		1.564
linking & learning	724	414	103	414	310		1.965
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	777,8	778
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0		0
<b>totaal MFS</b>	<b>1.300</b>	<b>743</b>	<b>186</b>	<b>743</b>	<b>557</b>	<b>778</b>	<b>4.307</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>1.518</b>	<b>868</b>	<b>434</b>	<b>868</b>	<b>651</b>	<b>1.832</b>	<b>6.170</b>

**Tabel 5.6.4 Operational programme cost middelen** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	329	188	94	188	141		940
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	1.204	688	172	688	516		3.267
linking & learning	762	436	109	436	327		2.070
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	1.340,7	1.341
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0		0
<b>totaal MFS</b>	<b>2.295</b>	<b>1.312</b>	<b>375</b>	<b>1.312</b>	<b>984</b>	<b>1.341</b>	<b>7.618</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>2.296</b>	<b>1.312</b>	<b>656</b>	<b>1.312</b>	<b>984</b>	<b>3.158</b>	<b>9.718</b>

**Tabel 5.6.5 Operational programme cost totaal** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	329	188	94	188	141	0	940
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	1.780	1.017	254	1.017	763	0	4.831
linking & learning	1.486	849	212	849	637	0	4.035
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	2.118	2.118
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0	0	0
<b>totaal MFS</b>	<b>3.595</b>	<b>2.055</b>	<b>561</b>	<b>2.055</b>	<b>1.541</b>	<b>2.118</b>	<b>11.925</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>3.814</b>	<b>2.180</b>	<b>1.090</b>	<b>2.180</b>	<b>1.635</b>	<b>4.990</b>	<b>15.888</b>

**Tabel 5.6.6 Non-programme cost in uren** (x 1000)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	41,6	23,6	5,7	31,9	24,8		127,5
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	1,9	1,1	0,3	1,1	0,8		5,3
linking & learning	2,6	1,5	0,4	1,5	1,1		7,1
publiekscampagnes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	5,3
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>totaal MFS</b>	<b>46,1</b>	<b>26,2</b>	<b>6,3</b>	<b>34,4</b>	<b>26,7</b>	<b>5,3</b>	<b>145,1</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>54,3</b>	<b>30,8</b>	<b>14,9</b>	<b>40,5</b>	<b>31,4</b>	<b>85,1</b>	<b>256,9</b>

**Tabel 5.6.7 non-programme cost in uren x tarief** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	3.019	1.709	410	2.380	1.856		9.373
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	143	81	20	81	61		387
linking & learning	192	110	27	110	82		520
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	391	391
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0	0	0
<b>totaal MFS</b>	<b>3.353</b>	<b>1.900</b>	<b>458</b>	<b>2.571</b>	<b>1.999</b>	<b>391</b>	<b>10.671</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>3.945</b>	<b>2.235</b>	<b>1.077</b>	<b>3.025</b>	<b>2.353</b>	<b>6.257</b>	<b>18.893</b>



**Tabel 5.6.8 Non-programme cost middelen** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	608	346	86	349	263		1.653
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	164	94	23	94	70		445
linking & learning	202	115	29	115	86		548
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	8	8
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0	1.878	1.878
<b>totaal MFS</b>	<b>974</b>	<b>555</b>	<b>139</b>	<b>558</b>	<b>420</b>	<b>1.886</b>	<b>4.532</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>1.137</b>	<b>648</b>	<b>324</b>	<b>652</b>	<b>491</b>	<b>11.444</b>	<b>14.696</b>

**Tabel 5.6.9 Non-programme cost totaal** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	3.626	2.055	496	2.729	2.119	0	11.026
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	307	175	44	175	131	0	832
linking & learning	393	225	56	225	169	0	1.068
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	399	399
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0	1.878	1.878
<b>totaal MFS</b>	<b>4.327</b>	<b>2.455</b>	<b>597</b>	<b>3.129</b>	<b>2.419</b>	<b>2.277</b>	<b>15.203</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>5.083</b>	<b>2.884</b>	<b>1.401</b>	<b>3.677</b>	<b>2.843</b>	<b>17.701</b>	<b>33.590</b>

**Tabel 5.6.10 Totaal** (x 1000 euro)

jaar 2010	prog 1	prog 2	prog 3	prog 4	prog 5	PC/FW/V&M/B&A	totaal
strategische ontwikkelingsfinanciering	45.495	25.887	6.447	26.850	20.312	0	124.991
beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib	2.087	1.192	298	1.192	894	0	5.663
linking & learning	1.880	1.074	269	1.074	806	0	5.103
publiekscampagnes	0	0	0	0	0	4.131	4.131
fondsenwerving/uitgeverij/voorl.&marketing/ beheer&administratie	0	0	0	0	0	1.878	1.878
<b>totaal MFS</b>	<b>49.462</b>	<b>28.153</b>	<b>7.014</b>	<b>29.116</b>	<b>22.012</b>	<b>6.008</b>	<b>141.766</b>
<b>totaal Oxfam Novib</b>	<b>57.459</b>	<b>32.709</b>	<b>16.302</b>	<b>33.745</b>	<b>25.502</b>	<b>26.491</b>	<b>192.209</b>

**Tabel 5.6.11 Specificatie MFS** (x 1000 euro)

aangevraagde MFS-subsidie	131.000
bij: begrote rente MFS	983
bij: uitputting beginsaldo voorg subs periode	9.784
MFS-subsidie incl rente en uitputting saldo voorgaande subsidieperiode	141.767
af: goedkeuringen minus overmakingen	10.300
<b>Totaal conform Staat van baten en lasten</b>	<b>131.466</b>

**Tabel 5.6.12 Begrote bedragen voor 2010 conform aanvraagstramien MFS 2007-2010 pagina 106** (x 1000 euro)

jaar 2010	Prog1	Prog2	Prog3	Prog4	Prog5	publ. camp.	beheer & adm.	kosten FW/V&M	totaal	in % excl. publ. camp. etc.
DAB	39.664	24.193	12.489	6.606	6.254				<b>89.207</b>	52%
MO	10.044	4.894	2.834	15.955	12.108				<b>45.834</b>	26%
BB	10.924	5.424	1.873	13.130	8.621				<b>39.972</b>	23%
publiekscampagnes						5.875			<b>5.875</b>	
fondsenwerving								5.165	<b>5.165</b>	
uitgeverij								1.127	<b>1.127</b>	
voorlichting & marketing								4.620	<b>4.620</b>	
<b>totaal</b>	<b>60.632</b>	<b>34.511</b>	<b>17.196</b>	<b>35.691</b>	<b>26.983</b>	<b>5.875</b>	<b>0</b>	<b>10.912</b>	<b>191.800</b>	
in % excl. publiekscampagnes	36%	20%	10%	20%	14%				<b>100%</b>	
in % incl. publiekscampagnes										
excl. fondsenwerving	35%	19%	10%	20%	14%	3%			<b>100%</b>	
aangevraagde subsidie	46.901	26.696	6.651	27.608	20.872	2.272			<b>131.000</b>	

**Tabel 5.6.13 Bedragen omgerekend naar Begroting 2010** (met Linkis-Noord nu als onderdeel van publiekscampagnes) (x 1000 euro)

jaar 2010	Prog1	Prog2	Prog3	Prog4	Prog5	publ. camp.	beheer & adm.	kosten FW/V&M	totaal	in % excl. publ. camp. etc.
DAB	38.007	23.182	11.967	6.330	5.993				<b>85.478</b>	51%
MO	9.624	4.689	2.715	15.288	11.602				<b>43.919</b>	26%
BB	10.467	5.198	1.795	12.581	8.260				<b>38.301</b>	23%
publiekscampagnes						9.704			<b>9.704</b>	
fondsenwerving								9.768	<b>9.768</b>	
uitgeverij									<b>0</b>	
voorlichting & marketing								4.377	<b>4.377</b>	
<b>totaal</b>							2.571		<b>2.571</b>	
in % excl. publiekscampagnes	<b>58.098</b>	<b>33.069</b>	<b>16.477</b>	<b>34.200</b>	<b>25.855</b>	<b>9.704</b>	<b>2.571</b>	<b>14.145</b>	<b>194.119</b>	
in % excl. publiekscampagnes	35%	20%	10%	20%	15%				<b>100%</b>	
in % incl. publiekscampagnes, excl. fondsenwerving	33%	19%	9%	19%	15%	5%			<b>100%</b>	
aangevraagde subsidie (incl. rente)	49.462	28.153	7.014	29.116	22.012	4.131	1.878		<b>141.766</b>	

NB: nieuwe categorie i.v.m. CBF-richtlijn: beheer & administratie

**Tabel 5.6.14 Omgerekend naar MFS-middelen 2010** (incl. rente en uitputting eindsaldo voorgaande subsidieperiode) (x 1000 euro)

jaar 2010	Prog1	Prog2	Prog3	Prog4	Prog5	publ. camp.	beheer & adm.	kosten FW/V&M	totaal	in % excl. publ. camp. etc.
DAB	32.357	19.736	5.094	5.389	5.102				<b>67.679</b>	50%
MO	8.193	3.992	1.156	13.016	9.878				<b>36.235</b>	27%
BB	8.911	4.425	764	10.711	7.032				<b>31.844</b>	23%
publiekscampagnes						4.131			<b>4.131</b>	
fondsenwerving									<b>0</b>	
uitgeverij									<b>0</b>	
voorlichting & marketing									<b>0</b>	
beheer & administratie							1.878		<b>1.878</b>	
<b>totaal</b>	<b>49.462</b>	<b>28.153</b>	<b>7.014</b>	<b>29.116</b>	<b>22.012</b>	<b>4.131</b>	<b>1.878</b>	<b>0</b>	<b>141.766</b>	
in % excl. publiekscampagnes	36%	21%	5%	21%	16%				<b>100%</b>	
in % incl. publiekscampagnes excl. fondsenwerving	35%	20%	5%	21%	16%	3%			<b>100%</b>	
aangevraagde subsidie										

## 5.7 Oxfam Novib Staat van Baten en Lasten 2010 (lasten gespecificeerd naar MFS-financiering en overig)

### Staat van Baten en Lasten (x 1000 euro)

#### Baten

Baten uit eigen fondsenwerving	28.320
Baten uit gezamenlijke acties (overige externe donoren en andere Oxfams)	5.848
Baten uit acties van derden	15.000
Overheidssubsidies medefinanciering	131.466
Overheidssubsidies overig	12.077
Overige baten	5.596
<b>Totale baten</b>	<b>198.307</b>

#### Lasten

##### Besteed aan de doelstelling structurele armoedebestrijding

<i>Projecten en programma's incl Beleidsbeïnvloeding partners MFS</i>	115.508
<i>Beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib MFS</i>	5.234
<i>Ondersteuning partnerorganisaties MFS</i>	4.716
<i>Popular Campaigning MFS</i>	4.131
<i>Voorlichting en communicatie MFS</i>	0
Projecten en programma's incl Beleidsbeïnvloeding partners niet-MFS	33.831
Beleidsbeïnvloeding Oxfam Novib niet-MFS	1.727
Ondersteuning partnerorganisaties niet-MFS	1.556
Popular Campaigning niet-MFS	5.599
Voorlichting en communicatie niet-MFS	4.390

#### Werving baten

Kosten eigen fondsenwerving	6.513
Kosten gezamenlijke acties	430
Kosten acties van derden	411
Kosten verkrijging subsidies overheden	2.438

#### Beheer en administratie

Kosten beheer en administratie MFS	1.878
Kosten beheer en administratie niet-MFS	701

**Totale lasten** **189.063**

**Resultaat** **9.243**

#### Besteed aan de doelstelling buiten de staat van baten en lasten

Verstrekke leningen	13.006
Ontvangen aflossingen	7.950

#### Resultaatsbestemming

##### Toevoeging / onttrekking aan

Bestemmingsreserves	5.073
Bestemmingsfondsen	-130
<i>Bestemmingsfonds leningen (uit MFS)</i>	4.300

Continuïteitsreserve **9.243**

## 5.8 Tariefberekening Jaarplan

De tariefstructuur van Oxfam Novib is gebaseerd op de begroting 2010. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten aangehouden.

### 1. Beschikbare uren

Het tarief gaat uit van 1.542 beschikbare uren per fte. Dit is gebaseerd een werkweek van 36 uur, 33 vakantie- en feestdagen, en het begrote ziekteverzuimpercentage voor 2010 van 3,5%.

Tabel 5.8.1 Beschikbare uren per fte

		2010
Bruto uren	52 weken x 36 uur	1.872
Af: feestdagen	7 dagen x 8 uur	- 56
Af: correctie ADV	1 dagen x 8 uur	- 8
Af: vakantiedagen	25 dagen x 8 uur	- 200
Af: ziekteverzuim	3,5% van bruto uren	- 66
<b>Gemiddeld aantal beschikbare uren per fte</b>		<b>1.542</b>

### 2. Opslag indirecte tijd

Op basis van de pilot tijdschrijven in 2004 kon vastgesteld worden dat 12,7% van de beschikbare uren besteed wordt aan intern overleg, training en professionaliseren. Dat zijn 196 uren per fte. Dit betekent dat 1.346 uren per directe fte toerekenbaar zijn aan de programma's en dat een opslag voor indirecte tijd wordt gehanteerd van 14,5%.

### 3. Directe formatie

Aantallen directe fte's zijn gebaseerd op de werkelijke bezetting 2009 met de vacatureruimte erbij opgeteld. Dit is de formatie benodigd voor de uitvoering van het reguliere werk. Deze is vervolgens gecorrigeerd voor voorgenomen wijzigingen in de formatie voor 2010. De extra uitbreidingen bij de veldkantoren zijn nu niet opgenomen in de directe formatie omdat conform vorig jaar ook de kosten buiten het tarief zijn gehouden. Van deze directe fte's wordt 12,7% van de beschikbare uren aangemerkt als indirecte tijd in het tarief per uur (zie punt 1 en 2).

### 4. Indirecte kosten: per capita bedrag

De aantallen indirecte fte's zijn tevens gebaseerd op de werkelijke bezetting 2009 met de vacatureruimte erbij opgeteld. De indirecte staf betreft de formatie van de centrale diensten (Personeel & Organisatie, Interne Dienst, Financiële Administratie, ICT, Campagne Support Productie en Campagne Support I&S). De kosten van deze formatie zijn opgenomen in het tarief in een bedrag per toerekenbaar uur. Kosten ICT, huisvesting, kwaliteit en overige kantoorkosten zijn tevens opgenomen in het tarief in een bedrag per toerekenbaar uur.

### 5. Buiten tarief

Buiten het tarief zijn gehouden de reis- en verblijfkosten van de directe formatie, de kosten van samenwerking met internationale netwerken en buitenlandse vertegenwoordiging. Deze kosten zijn separaat gebudgetteerd in de middelen.

Hierna volgen achtereenvolgens het overzicht begrote kosten 2010 binnen het tarief, de berekening van het gemiddeld tarief per uur op basis van deze begrote kosten en de tabel tariefstructuur 2010 waarin is opgenomen het tarief per uur ingedeeld naar functiecategorie.

**Tabel 5.8.2 Tariefberekening**

Kosten Oxfam Novib (x 1000 euro)	Begroting 2010	
	FTE's	Bedrag
<b>1. Directe kosten</b>		
Loonkosten directe formatie	277,0	16.057
<b>2. Indirecte kosten</b>		
Indirecte ondersteunende staf	54,2	3.128
Overige personeelskosten		1.995
Reis- en verblijfkosten indirecte staf		21
Overige kantoorkosten		2.261
Raad van toezicht & kosten accountant		286
Huisvestingskosten		1.362
Kosten ICT		2.236
Kosten kwaliteitsverbetering		71
	<b>54,2</b>	<b>11.359</b>
<b>Totaal</b>	<b>331,2</b>	<b>27.416</b>

**Tabel 5.8.3 Opbouw gemiddeld tarief per toerekenbaar uur**

begroting 2010					
a.	Gemiddelde loonkosten per directe fte:	€ 16.057.047	/ 277,0 fte	=	€ 57.976
	Beschikbare uren per fte:		1.542 uur		
	Directe loonkosten per beschikbaar uur:	€ 57.976	/ 1.542 uur	=	€ 37,6
b.	Opslag voor indirecte tijd:	€ 37,6	x 14,5%	=	€ 5,5
c.	Toerekenbare uren per fte:		1.346 uur		
	Indirecte kosten per toerekenbaar uur:	€ 11.359.442	/ (277,0 fte x 1.346 uur)	=	€ 30,5
	<b>Gemiddeld tarief per toerekenbaar uur</b>				<b>€ 73,5</b>

Het gemiddeld tarief per toerekenbaar uur is vervolgens gesplitst in een uurtarief per functiecategorie. Oxfam Novib werkt met vier functiecategorieën. Deze zijn opgenomen in onderstaande tabel 'tarievenstructuur 2010'.

**Tabel 5.8.4 Tarievenstructuur 2010** (in euro)

Functiecategorie	Directe loonkosten							Directe fte's	Totaal directe loonkosten
	Gemidd. maand-salaris	Bruto jaarsalaris	Vakantie-toeslag	Eindejaars-uitkering	Werkgeverslasten	Loonkosten per fte			
Vakdirectie	7.157	85.884	6.871	1.391	17.019	111.165	3,00	333.494	
Coördinatie	4.909	58.908	4.713	954	11.673	76.248	23,32	1.778.472	
Programma-uitvoering & management	3.813	45.756	3.660	741	9.067	59.225	201,56	11.937.332	
Programmaondersteuning	2.634	31.608	2.529	512	6.263	40.912	49,07	2.007.750	
							<b>277,0</b>	<b>16.057.047</b>	

Functiecategorie	Tarief per toerekenbaar uur				Totaal	Totaal toerekenbare uren	Totaal kosten binnen tarief
	direct loon	opslag indirecte tijd	overige indirecte kosten				
Vakdirectie	€ 72	€ 10	€ 30	€ 113	4.038	456.538	
Coördinatie	€ 49	€ 7	€ 30	€ 87	31.399	2.735.134	
Programma-uitvoering & management	€ 38	€ 6	€ 30	€ 74	271.333	20.204.277	
Programmaondersteuning	€ 27	€ 4	€ 30	€ 61	66.063	4.020.540	
					<b>372.834</b>	<b>27.416.489</b>	

Colofon

Oxfam Novib

Postbus 30919

2500 GX Den Haag

The Netherlands

telefoonnummer: +31 (0) 70 342 16 21

telefax: +31 (0) 70 361 44 61

e-mail: [info@oxfamnovib.nl](mailto:info@oxfamnovib.nl)

website: [www.oxfamnovib.nl](http://www.oxfamnovib.nl)

© Oxfam Novib, november 2009



**Mixed Sources**

Productgroep uit goed beheerde bossen  
en andere gecontroleerde bronnen.  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SCS-COC-001167  
© 1996 Forest Stewardship Council







**Oxfam Novib**

ambassadeurs van het zelfdoen.