People unlimited 4.1

Hivos Alliantie 2011 - 2015

Hivos - IUCN NL - Mama Cash - Press Now

Aanvraag MFS II - Fase II

1 Inhoudsopgave

2	Algemene gegevens aanvrager	3
3	Managementsamenvatting	7
4	Onderdeel 5.2.1 *Contextanalyse*	17
5	Onderdeel 5.2.2 *Doel en strategie*	19
6	Onderdeel 5.2.3 *De beoogde resultaten*	45
7	Onderdeel 5.2.4 *Monitoring, verantwoording en evaluatie*	59
8	Onderdeel 5.2.5 *Harmonisatie en complementariteit*	65
9	Onderdeel 5.2.6 *Doelmatigheid*	67
10	Onderdeel 5.2.7 *Duurzaamheid*	95

2 Algemene gegevens aanvrager

a. Naam aanvragende organisatie/alliantie	Deze aanvraag wordt ingediend namens de Hivos Alliantie. Stichting Hivos (Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking) is de penvoerder van de Hivos Alliantie.
b. Adres	Het correspondentieadres van de Hivos Alliantie is: Postbus 85565 2508 CG Den Haag
c. Telefoon/Fax	Tel: 070 3765500 Fax: 070 3624600
d. E-mail	dirse@hivos.nl
e. Naam directeur(en)	Drs. M. Monteiro - Algemeen Directeur Dr. A. P. van den Ham - Directeur Programma's en Projecten
f. Naam contactpersoon aanvraag	Drs. M. Monteiro
g. Thema('s) van de aanvraag	De aanvraag omhelst vier programma's: • Expression & Engagement • Rights & Citizenship • Green Entrepreneurship • Action for Change In haar drie hoofdprogramma's in het zuiden richt de Hivos Alliantie zich op het bevorderen van ruimte voor expressie (vrijheid van meningsuiting en artistieke vrijheid), actief burgerschap, mensenrechten, goed bestuur en op het bevorderen van groen ondernemerschap. Het programma in Nederland en Europa sluit hier nauw op aan door burgers en bedrijven in het noorden in de gelegenheid te stellen een concrete bijdrage te leveren aan de doelstellingen in het zuiden en ook door aan beleidsbeïnvloeding te werken. Door alle programma's heen loopt het streven naar gendergelijkheid en vrouwenrechten. Binnen deze programma's staan de interventiestrategieën van directe armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding centraal. De eerste strategie wordt voornamelijk uitgevoerd binnen het programma *Green Entrepreneurship*. De overige worden in de twee andere programma's in het zuiden ingezet. De Hivos Alliantie activiteiten in Nederland en Europa concentreren zich op beleidsbeïnvloeding in brede zin, onder andere door het mobiliseren van specifieke doelgroepen.

h. Indien u penvoerder bent van een alliantie, geef aan welke overige organisaties participeren in deze aanvraag als mede-indieners. Gaarne volledige adresgegevens, naam directeur en naam contactpersoon toevoegen. Deze gegevens kunt u eventueel in een bijlage duidelijk vermelden.	Hivos is hoofdindiener en penvoerder van onderhavige aanvraag binnen het MFS. Zij treedt daarbij op namens een alliantie met de volgende Nederlandse organisaties: • Stichting IUCN Nederlands Comité (IUCN NL) • Stichting Mama Cash • Stichting Press Now Vrijwillige bijlage A geeft de volledige adresgegevens en contactpersonen van de mede-indieners weer.
i. In welke andere allianties participeert u als mede-indiener waarvoor tevens MFS-subsidie wordt aangevraagd? Geef de naam van de penvoerder.	Hivos noch Mama Cash is partij in een andere aanvraag binnen het MFS. Press Now is mede-indiener in de alliantie *Freedom from Fear*, waarvan IKV/Pax Christi hoofdindiener is. IUCN NL was in fase 1 hoofdindiener van de IUCN *Ecosystem* Alliance aanvraag, welke werd afgewezen.
j. Naam Nederlandse bank en rekeningnummer	ABN AMRO 51.33.70.900

k. Financiën aanvrager (totaalbedrag jaarlijkse begroting, in euro's)

2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
124.265.000	133.071.000	142.444.000	150.936.000	159.736.000	710.452.000

l. Hoogte gevraagde subsidie (bijdrage per jaar en totaalbedrag, in euro's)

2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
77.805.000	80.265.000	82.847.000	85.135.000	87.128.000	413.180.000

m. Programmabegroting (alleen medefinancieringsmiddelen, in euro's)

	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
Expression & Engagement	14.772.000	16.142.000	16.858.000	18.036.000	18.104.000	83.912.000
Rights & Citizenship	28.877.000	29.491.000	30.491.000	31.111.000	32.136.000	152.106.000
Green Entrepreneurship	29.728.000	30.093.000	30.845.000	31.219.000	32.000.000	153.885.000
Action for Change	4.428.000	4.539.000	4.653.000	4.769.000	4.888.000	23.277.000
Totaal	77.805.000	80.265.000	82.847.000	85.135.000	87.128.000	413.180.000

n. In welke landen zullen de activiteiten worden uitgevoerd?

Afrika	**Azië**	**Latijns Amerika**	**Europa**
DR Congo	Afghanistan	Bolivia	Kosovo
Kenia	India	Cuba	Moldavië
Liberia	Indonesië	Ecuador	Nederland
Malawi	Irak	Guatemala	
Mozambique	Iran	Honduras	
Namibië	Syrië	Nicaragua	
Oeganda	Tadzjikistan	Peru	
Sierra Leone	Timor Leste		
Soedan			
Somalië			
Tanzania			
Zambia			
Zimbabwe			
Zuid Afrika			

Press Now (en daarmee de Hivos Alliantie) zal zich gedurende de periode 2011-2015 geleidelijk terugtrekken uit Moldavië en Tadzjikistan.

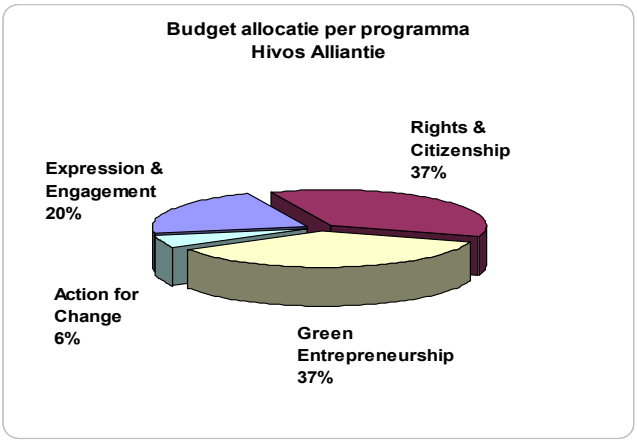
o. Geef aan of en zo ja welke subsidie(s) de aanvrager en mede-indieners ontvangen van het ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, welk bedrag, welke looptijd en welke activiteit het betreft. (activiteitennummer). U kunt deze gegevens in een bijlage opnemen; dit dan duidelijk vermelden.

Zie vrijwillige bijlage B.

3 Managementsamenvatting

People Unlimited 4.1: vier organisaties, één alliantie, één programma. Hivos, IUCN NL, Mama Cash en Press Now vertrouwen op de creativiteit en capaciteit van mensen om op basis van eigen keuzes de kwaliteit van het leven te verhogen. Samen met lokale organisaties en maatschappelijk verantwoord opererende bedrijven in ontwikkelingslanden leveren zij een bijdrage aan een vrije, eerlijke en duurzame wereld. De vier leden van de Hivos Alliantie staan voor het ideaal van een wereld waarin burgers - vrouwen en mannen - gelijke toegang hebben tot middelen en kansen voor ontwikkeling en actief en gelijkwaardig deelnemen aan besluitvormings-processen die bepalend zijn voor hun leven, hun samenleving en hun toekomst.

Op basis van de aangevraagde subsidie voor de periode 2011-2015 zal de Hivos Alliantie met vier samenhangende programma's een resultaatgerichte en duurzame bijdrage leveren aan de opbouw en versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden als bouwsteen voor structurele armoedevermindering.



a. Thematisch overzicht per land.

Zie verplichte bijlage nummer 1.

b. Korte inhoudelijke samenvatting van het programmavoorstel.

Programma *Expression & Engagement*

Onafhankelijke media en culturele vrijheid zijn basisvoorwaarden voor burgers om zich te laten informeren, zich uit te spreken, zich betrokken en daarmee medeverantwoordelijk te voelen voor de samenleving. Informatie en cultuur zijn de longen én de zuurstof die het systeem gaande houden.

De **doelstelling** van het programma *Expression & Engagement* is het uitbreiden van de ruimte voor vrije expressie en meningsuiting en het versterken van de betrokkenheid van burgers als essentiële ingrediënten voor een open, democratische en pluriforme maatschappij. Deze doelstelling vertaalt zich in de volgende **kernresultaten**:

- Training van 5000 journalisten gedurende de looptijd van het programma;
- Training van 3000 mensenrechtenactivisten en bloggers in *smart activism;*
- 95 mediakanalen operationeel in 26 landen dankzij financiële en technische steun van de Hivos Alliantie;
- Groei van 10 naar 25 interactieve web- en *mobile* platforms voor publieke verantwoording in 2015;
- Steun aan 1000 culturele producties en 175 publieksfestivals in 16 landen;
- Het programma bereikt jaarlijks 28 miljoen mensen.

Onderlinge samenhang met andere Hivos Alliantie programma's

Het programma is voorwaardenscheppend voor én tegelijkertijd deels afhankelijk van *inputs* uit de drie andere programma's. De doelstellingen van het *Rights & Citizenship* programma kunnen alleen maar behaald worden als alle belanghebbenden bereikt kunnen worden, een platform vinden om zich uit te spreken over mensenrechten, goed bestuur en pluralisme en kunnen participeren in het debat over de inrichting van de samenleving. Mensenrechtenactivisten in repressieve staten kunnen alleen hun werk doen als ze vrij van angst voor controle kunnen communiceren; via de nieuwste ICT *tools* kan dat. Toegang tot accurate marktinformatie, weersvoorspellingen of technische informatie is essentieel voor kleinschalige producenten die centraal staan binnen het *Green Entrepreneurship* programma. *Mobile banking*, ICT geleide investeringsprogramma's leggen de link tussen *microfinance* organisaties en hun klanten, tussen particuliere investeerders in het noorden en de intermediaire organisaties in het zuiden. Aan de andere kant helpt het *Green Entrepreneurship* programma ook

via bijvoorbeeld ondernemerschapstraining bij de ontwikkeling van bedrijfsmatig opgezette activiteiten in de cultuur- en ICT sector. Het *Action for Change* programma heeft in ieder van de drie campagnes een belangrijke media-component. Opzet is dat burgers in Nederland actie ondernemen op basis van inzicht in misstanden in de productie van zaken die hier op de schappen liggen, zoals de arbeidsomstandigheden van vrouwen in ontwikkelingslanden of het gebruik van kinderarbeid. Daarvoor is samenwerking met journalisten, media en creatieve ICT specialisten onontbeerlijk.

Bijdrage aan de overkoepelende MFS II doelstelling

Het programma sluit nauw aan bij de MFS-thema's democratisering en cultuur, vooral via de strategie van maatschappijopbouw. Belangrijkste instrumenten zijn het versterken van pluriforme media en vernieuwende cultuuruitingen. Deze instrumenten leiden tot beter geïnformeerde burgers, die in staat zijn effectief deel te nemen aan maatschappelijke processen. Het programma geeft vrouwen en mannen en hun belangenorganisaties handvatten om processen en structuren te veranderen. Op die manier komt het overkoepelende MFS doel binnen bereik: 'het leveren van een bijdrage aan de opbouw en versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden als bouwsteen voor structurele armoedevermindering'.

Belangrijkste programma-activiteiten

Om de ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting uit te breiden en actief te gebruiken ondersteunt het programma **activiteiten** die de kwaliteit, diversiteit en onafhankelijkheid van de media bevorderen. Het versterkt de capaciteiten van bestaande en nieuwe onafhankelijke media en journalisten, d.m.v. (*on the job*) training, *peer-to- peer learning*, *E-learning*, *mentorship*-programma's, media stages, uitwisselingen, enz. Het helpt om alternatieve media-kanalen tot stand te brengen en bestaande media te versterken zoals *community radio*, online platforms en *exiled media*[1], die burgers de mogelijkheid bieden om zich te laten informeren én hun stem te laten horen. In de cultuursector versterkt het programma alternatieve podia die ruimte scheppen voor culturele expressie en reflectie, zoals filmfestivals, kunstencentra en de culturele infrastructuur (bijvoorbeeld kunstopleidingen en wetgeving). Om een grotere maatschappelijke betrokkenheid van burgers tot stand te brengen en maatschappelijk debat en dialoog te bevorderen ondersteunt het programma **activiteiten** als interactieve platforms voor burgeractie om transparantie en *accountability* af te dwingen van machthebbers, politici, instituties en bedrijven. In de cultuursector stimuleert het culturele evenementen die kritisch reflecteren op actuele ontwikkelingen. Een bijzondere plaats is weggelegd voor de steun aan een kleine maar invloedrijke groep van activisten die via technisch geavanceerde ICT/mediastrategieën in staat is beperkende maatregelen in repressieve staten zoals Iran of Zimbabwe te ontwijken en vrije nieuwsuitwisseling via digitale netwerken te bevorderen. Gemengde kennisteams (van wetenschappers en praktijkmensen) doen onderzoek om meer kennis te ontwikkelen over de bevordering van pluralisme en het tegengaan van fundamentalisme en over de rol van jongeren en nieuwe media in sociale veranderingsprocessen. Resultaten komen tot uiting in meer mogelijkheden voor expressie, ook in repressieve staten, een verrijkt maatschappelijk en cultureel debat, en leiden tot verhoogde participatie van burgers in democratische besluitvormingsprocessen.

De **doelgroepen** van het programma zijn:

- Actieve burgers en hun maatschappelijke organisaties;
- Intermediair optredende media- en cultuurprofessionals en vrijwilligers: journalisten, bloggers, artiesten, kunstenaars, cultuur- en ICT ondernemers en hun initiatieven, media en platforms.

Wijze van uitvoeren van de activiteiten

De **strategie** van het programma behelst de verbetering van de kwaliteit, de diversiteit en de toegankelijkheid van publieke informatie en culturele uitingen. Er worden nieuwe podia, netwerken en platforms gecreëerd die burgers in staat stellen hun rechten op te eisen, hun overheid en het bedrijfsleven massaal en direct aan te spreken op hun prestaties en zelf een constructieve bijdrage te leveren aan de vormgeving van hun eigen samenleving (voornamelijk ***maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding***). ICT & (nieuwe) media spelen een cruciale rol in de vormgeving van de gewenste kritische dialoog tussen overheid en politiek aan de ene en individuele en georganiseerde burgers aan de andere kant. De specifieke context in een land (van focus op MDG's tot fragiele en repressieve staten) bepaalt welke (mix van) initiatieven worden ontplooid en ondersteund. Het programma wordt uitgevoerd in 26 landen in samenwerking met 195 partners.

[1] Onafhankelijke media die om veiligheidsredenen niet binnen eigen land kunnen opereren zoals Radio Darfur

De **belangrijkste** samenwerkingsrelaties:

- Netwerken als Forum of Community Radio in Mozambique;
- Online platforms als Ushahidi en Global Voices (wereldwijd);
- *Exiled media* als Radio Darfur (Soedan), Radio Zamaneh en Rooz Online (Iran);
- Dag- en weekbladen als IMCK (Irak);
- Tactical Tech (ontwikkelaars van software om veilig te kunnen communiceren);
- Culturele initiatieven als het filmfonds Cinergia (Midden Amerika), het Godown Arts Centre (Kenia) en theaterfonds Kelola (Indonesië);
- Initiatieven met betrekking tot transparantie en *accountability* zoals *Twaweza* (Oost Afrika).

Rol van de indiener en mede-indiener

Het programma brengt de jarenlange ervaring en pioniersrol van Hivos op het gebied van ICT, cultuur en nieuwe media samen met de expertise, ervaringen en het netwerk van Press Now op het gebied van klassieke massamedia (radio, tv, kranten) en op het gebied van media & journalistiek in fragiele en repressieve staten.

MFS Begroting 2011-2015 (bedragen x 1.000 euro)

Programma	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
Expression & Engagement	14.772	16.142	16.858	18.036	18.104	83.912

Programma *Rights & Citizenship*

Nog steeds worden mensen op basis van sekse, afkomst, seksuele voorkeur of religieuze overtuiging uitgesloten. Waarden, normen en gevestigde belangen staan de acceptatie van gelijkwaardigheid van alle mensen in de weg. Het vraagt inzicht, moed en doorzettingsvermogen om de structuren die de ongelijkheid bestendigen, te slechten.

De **doelstelling** van het programma *Rights & Citizenship* is de ontwikkeling van een kritisch en representatief maatschappelijk middenveld, geworteld in de kracht van burgers die in actie komen voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving. De speerpunten zijn vrouwenrechten, goed bestuur, seksuele en reproductieve rechten en homo-emancipatie. De doelstelling vertaalt zich in de volgende **kernresultaten**:

- Versterking van institutionele en uitvoeringscapaciteit van 210 maatschappelijke organisaties jaarlijks;
- Training van 1250 activisten en leiders van sociale bewegingen (50% m/v) in de programmaperiode;
- Burgergroepen en belangenorganisaties hebben toegang tot 10 nieuwe lokale steunfondsen in 2015;
- Mensenrechten en achterstelling van groepen burgers aan de orde gesteld via publiekscampagnes in 10 landen;
- 250 burgerinitiatieven, petities, onderzoeksrapporten en wetsvoorstellen gepubliceerd en ingediend bij machthebbers, politici, beleidsmakers en internationale organisaties gedurende programmaperiode;
- Het programma entameert maatschappelijke dialogen in 10 landen;
- Het programma bereikt jaarlijks 6 miljoen mensen.

Onderlinge samenhang met andere Hivos Alliantie programma's

Het recht op participatie en expressie dat binnen het *Rights & Citizenship* programma wordt bevochten, vormt de basis voor de andere drie programma's. Partners binnen het programma leveren veelal de inhoud en onderbouwing van de debatten die binnen *Expression & Engagement* worden aangezwengeld. De doelstellingen van het programma kunnen alleen gerealiseerd worden als de issues voldoende aan alle belanghebbenden zijn gecommuniceerd en er een platform is waarop zij zich kunnen uitspreken over mensenrechten, goed bestuur en pluralisme en als zij kunnen participeren in het publieke debat over de inrichting van de samenleving. Duurzaam produceren (*Green Entrepreneurship*) stoelt wat de sociale component daarvan betreft op de sociaal economische rechten als toegang tot land voor kleinschalige producenten en het recht op fatsoenlijke werkomstandigheden en bijbehorende, gelijke betaling voor werknemers. De campagnes *Women@work* en Stop KinderArbeid binnen *Action for Change* baseren zich volledig op en worden mede uitgevoerd door lokale partners van het programma. Naast de ondersteuning van specifieke vrouwenorganisaties binnen het programma worden

er ook voor de programma's *Expression & Engagement, Green Entrepreneurship* en *Action for Change* specifieke doelstellingen geformuleerd m.b.t. tot gendergelijkheid en vrouwenrechten.

Bijdrage aan de overkoepelende MFS II doelstelling

Door ruimte voor deelname van achtergestelde en gemarginaliseerde groepen in democratische instituties te bepleiten en te benutten draagt het programma bij aan de ontwikkeling van een pluriforme samenleving en rechtvaardiger machtsverhoudingen. Ontwikkelen en gebruikmaken van instrumenten en mechanismen die participatie bevorderen, *accountability* verhogen en machtsmisbruik (straffeloosheid) tegengaan schragen de democratische rechtsorde. Initiatieven t.a.v. goed bestuur en emancipatie van minderheden, stigmatisering en discriminatie van mensen met HIV/Aids, homorechten en gendergelijkheid leiden tot verandering in de publieke opinie en bredere acceptatie van diversiteit en daarmee tot de verwezenlijking van elementaire mensenrechten.

Belangrijkste programma-activiteiten

Om meer ruimte voor participatie en volwaardig burgerschap van uitgesloten en gemarginaliseerde groepen burgers af te dwingen, stimuleert het programma **activiteiten** van groepen mensen die zichzelf organiseren om voor hun belangen op te komen. Voorbeelden: de opbouw en versterking van belangenorganisaties (rond interne organisatie, kennis, strategie ontwikkeling, *advocacy*-capaciteit) van vrouwen, seksuele en etnische minderheden en mensen met HIV/Aids. Om de ruimte voor en zichtbaarheid in het maatschappelijke debat en de participatie van deze groepen in de besluitvorming te vergroten, stimuleert het programma allianties en coalitievorming met andere maatschappelijke organisaties, sociale bewegingen en internationale actoren. Voor grotere erkenning en acceptatie van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme ondersteunt het programma **activiteiten** die normen en waarden-patronen voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving bevorderen. Voorbeelden zijn maatschappelijke debatten over misstanden, bestuurlijke tekortkomingen maar ook over alternatieven en potentiële verbeteringen t.a.v. goed bestuur of emancipatie van minderheden, dialoog over etniciteit, inzet van opinieleiders voor gendergelijkheid, mediacampagnes tegen stigma en discriminatie van mensen met HIV/Aids en erkenning van homorechten. Resultaten leiden tot verandering in de publieke opinie en bredere acceptatie van diversiteit, waardoor ruimte wordt geboden aan de emancipatie van gemarginaliseerde groepen in de samenleving. Opdat wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden en worden uitgevoerd op een manier die recht doet aan alle burgers en bestaande ongelijkheid verminderen, steunt het programma **activiteiten** van burgers, maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen die institutionele hervormingen en *accountability* op het gebied van mensenrechten, democratie en pluriformiteit nastreven. Het gaat daarbij zowel om de formulering als uitvoering van beleid. Voorbeelden zijn voorstellen rond hervorming van de grondwet, aanklachten van misstanden door corruptie en straffeloosheid, de strijd voor gelijke rechten voor vrouwen, maatschappelijke druk op bedrijven om maatschappelijk verantwoord te opereren of het ontwikkelen en gebruikmaken van instrumenten en mechanismen, die participatie bevorderen, *accountability* verhogen en machtsmisbruik (straffeloosheid) tegengaan. Voor burgers komen de resultaten tot uiting in de verbetering van toegang en kwaliteit van basisvoorzieningen, betere mogelijkheden voor actieve participatie en publieke instituties die de rechten van alle burgers respecteren en bevorderen. Gemengde kennisteams (van wetenschappers en praktijkmensen) doen onderzoek in een reeks landen met het oog op verbetering van strategie en effectiviteit van maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen.
De **doelgroepen** van het programma zijn: vrouwen, activisten en verdedigers van mensenrechten en democratie, etnische, culturele, en seksuele minderheden, mensen met HIV/Aids, sekswerkers, kinderen in *bonded labour* situaties, en hun organisaties.

Wijze van uitvoeren van de activiteiten

De strategie van het programma is gebaseerd op de overtuiging dat structurele verandering plaats vindt indien burgers - met name gemarginaliseerde groepen - individueel of gemeenschappelijk hun kennis vergroten en hun krachten bundelen ***(maatschappijopbouw)*** door in actie te komen, hun rechten op te eisen en de ongelijke machtsstructuren te veranderen ***(beleidsbeïnvloeding***). Het programma opereert in 23 landen in samenwerking met 210 initiatieven en organisaties. De **belangrijkste** samenwerkingsrelaties:

- Op het terrein van burgerschap en participatie: Redvihda (Aids Bolivia), Gaya Nusantara (homo's Indonesië), EASUN (capaciteitsopbouw Tanzania) en AWID (vrouwen wereldwijd);

- Voor grotere erkenning en acceptatie van mensenrechten en goed bestuur: CALDH (rechten, vrouwen Guatemala), IDAHO (homo's wereldwijd), Kimirina (Aids Ecuador) en Indonesian Corruption Watch (mensenrechten Indonesië);
- Voor beleidsbeïnvloeding t.a.v. wetgeving, beleid en uitvoering: ASWA (vrouwen India), Via Libre (Aids Peru), WoLA (seksuele rechten, Irak), ICPC (burgerrechten Kenia) en ILGA (homo's wereldwijd).

Rol van indiener en mede-indiener
Het programma brengt de jarenlange ervaring van Hivos op het gebied van mensenrechten & democratisering, HIV/Aids en vrouwenrechten samen met die van Mama Cash die veel expertise, ervaringen en netwerken heeft opgebouwd van activistische, startende organisaties die verankerd zijn in feministische- en vrouwenbewegingen, terwijl Hivos zich richt op grotere vrouwenorganisaties op het terrein van beleidsbeïnvloeding, netwerken en capaciteitsopbouw. Hivos' kracht ligt in het ondersteunen van verschillende soorten groepen die actief zijn binnen diverse sociale- en emancipatiebewegingen. Door de combinatie ontstaat een natuurlijk groeimodel voor vrouwenorganisaties.

MFS Begroting 2011-2015 (bedragen x 1.000 euro)

Programma	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
Rights & Citizenship	28.877	29.491	30.491	31.111	32.136	152.106

Programma *Green Entrepreneurship*

De meeste armen leven op het platteland en zijn afhankelijk van wat hun natuurlijke leefomgeving biedt. Investeringen op het platteland richten zich vooral op de grootschalige, kapitaalsintensieve productie voor de wereldmarkt, bedreigen daardoor biodiversiteit en ecosysteemdiensten en daarmee de bestaanszekerheid voor armen op het platteland. Dit wordt versterkt door de gevolgen van klimaatverandering, die vooral arme groepen – met name vrouwen - het eerst treft. De armen op het platteland, waaronder vele kleinschalige producenten, komen nauwelijks in de plannen van overheden voor. Zij vormen echter niet alleen een probleemgroep, maar beschikken over een ongerealiseerd potentieel om aan economische ontwikkeling en voedselzekerheid bij te dragen, klimaatverandering tegen te gaan en biodiversiteit te handhaven.
De **doelstelling** van het programma *Green Entrepreneurship* is de verbetering van de economische positie van arme, gemarginaliseerde mannen en vrouwen, zodat zij in staat zijn om als volwaardig burger deel te nemen aan de samenleving (politiek, sociaal en economisch). Deze doelstelling vertaalt zich in de volgende **kernresultaten**:
- Het programma verbetert jaarlijks de bedrijfsvoering van 300.000 kleinschalige producenten;
- Ruim 6 miljoen (75% vrouwen) maken jaarlijks gebruik van de diensten van Hivos Triodos Fonds-partners;
- Het rurale bereik van deze diensten is in 2015 toegenomen tot 75% (van totale bereik);
- In 2015 hebben 250.000 vrouwen en hun families toegang tot duurzame energie;
- In 10 landen zijn nieuwe publiek-private samenwerkingen gerealiseerd t.b.v duurzame energie en duurzame landbouw (m.n. via het Hivos Klimaat Fonds, het Droomeiland Buru in Indonesië en *Leaders for Nature* kringen in Zuid Afrika en India);
- Het programma bereikt jaarlijks 7 miljoen mensen.

Onderlinge samenhang met andere Hivos Alliantie programma's
Het *Green Entrepreneurship* programma richt zich op duurzame ontwikkeling waarin niet alleen milieu maar ook sociale overwegingen meespelen in de bedrijfsvoering. Arbeidsrelaties, de positie van vrouwen binnen het arbeidsproces en eerlijke vergoedingen voor de geleverde prestaties zijn nauw verbonden met de missie en het werk van veel van de (mensenrechten/gender) partners uit het *Rights & Citizenship* programma. Waar het ook producten betreft die de Nederlandse schappen bereiken, worden de problemen concreet aangepakt in de campagnes Stop KinderArbeid en *Women@work* uit het *Action for Change* Programma. De campagne 100% duurzaam uit hetzelfde programma sluit naadloos aan bij de ambitie om ecologische en sociale duurzaamheid beter te verankeren in (internationaal) energiebeleid. *Mobile banking* en ICT geleide investeringsprogramma's leggen de link tussen *microfinance* organisaties uit het programma en ICT partners uit *Expression & Engagement*,

terwijl thema's als eigendomsrecht voor vrouwen of toegang tot krediet voor mensen met HIV/Aids met (partners uit) het *Rights & Citizenship* programma worden aangepakt.

Bijdrage aan de overkoepelende MFS II doelstellingen
Het programma richt zich op directe armoedebestrijding via de opbouw en versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden. De opbouw en versterking van organisaties van kleinschalige producenten en vrouwen en het midden en kleinbedrijf (MKB) op het platteland staat centraal. Via de uitbreiding en kwaliteitsverhoging van noodzakelijke producten en diensten van maatschappelijke organisaties voor deze groepen draagt het programma bij aan een verbeterde infrastructuur voor duurzame economische ontwikkeling en directe armoedebestrijding. Een meer toegespitste beleidspraktijk van (inter)nationale overheden wordt gerealiseerd door samenwerking met en versterking van (inter)nationale maatschappelijke organisaties.

Belangrijkste programma-activiteiten
Om de capaciteiten van ondernemende mensen (m/v) op het platteland te verbeteren en hun economische positie te versterken, ondersteunt het programma activiteiten als training (duurzame productie technieken en bedrijfsontwikkeling), levering van diensten (o.a. financieel, marktinformatie), bemiddeling (vermarkting van duurzame producten) en bevordering van toegang tot duurzame energiebronnen. Als resultaat zullen rurale ondernemers zich beter hebben georganiseerd, meer opties hebben, betere en op de markt afgestemde kwaliteit leveren en een hogere en duurzame productiviteit realiseren waardoor hun inkomen stabieler en hoger wordt. Daartoe ondersteunt het programma **activiteiten** die er voor zorgen dat de bedrijven en organisaties die deze diensten aanbieden (microkredietinstellingen, instituten voor training en voorlichting over duurzame, klimaatbestendige productiemethoden, bedrijfsadviesdiensten) opgezet en/of versterkt worden en er voldoende opties voor betaalbare, duurzame energie opwekking aangeboden worden. De resultaten komen tot uiting in een toename van diensten op het platteland, meer investeringen door mfi's in rurale gebieden, aanwezigheid van decentrale duurzame energiesectoren en uiteindelijk een toename in werkgelegenheid en inkomen voor de doelgroep.
Om deel te kunnen nemen in een dynamische, groene economie is een (inter)nationale macro-omgeving nodig die de juiste voorwaarden aanbiedt voor rurale ondernemers. Het programma ondersteunt **activiteiten** gericht op de verankering van ecologische en sociale overwegingen in (inter)nationaal beleid met betrekking tot landbouw, energie, financiële diensten en (internationale) handel. Dat kan zich uiten in ondernemingen die sociale en milieustandaarden opnemen in hun inkoopbeleid, (inter)nationale overheden die duurzame landbouw stimuleren of in investeringen ten behoeve van decentrale, duurzame energie.
Gemengde kennisteams (van wetenschappers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties) onderzoeken samen alternatieven voor de versterking van de positie van kleinschalige producenten.
De **doelgroep** van het programma bestaat uit ondernemende mannen en vrouwen op het platteland, in het bijzonder kleinschalige producenten (m/v), vrouwen en het midden en kleinbedrijf.

Wijze van uitvoeren van de activiteiten
De **strategie** van het programma bestaat uit steun aan initiatieven die ondernemende mensen een betere uitgangspositie bieden. Doel is om een bestaan op te bouwen dat economisch rendabel is. De centrale interventiestrategie is dus ***duurzame economische ontwikkeling*** en ***directe armoedebestrijding***. Tegelijkertijd wordt rekening gehouden met de belangen van mens en milieu. Capaciteiten van de doelgroep en hun organisaties worden versterkt om beter voor de eigen belangen op economisch en politiek vlak te kunnen opkomen en de productiviteit, duurzaamheid en veerkracht van hun productiesystemen te verbeteren (***maatschappijopbouw)***. Doordat de toelevering van diensten en producten beter georganiseerd is, kunnen zij op een duurzame en winstgevende manier produceren binnen een (inter)nationaal beleidskader dat ruimte biedt aan hun behoeften en mogelijkheden (***beleidsbeïnvloeding***). De werkvelden van het programma zijn duurzame landbouw, financiële diensten en hernieuwbare energie.
Het programma wordt uitgevoerd in 19 landen in samenwerking met 130 partners. De **belangrijkste** samenwerkingsrelaties:

- op het terrein van capaciteitsversterking van ondernemers wordt steun geboden aan SMS (Kenia), SPPQT (Indonesië), Rainforest Trading S.A. (Peru), en aan IntEnt (wereldwijd);

- voor de opbouw van organisaties die relevante diensten en producten leveren met TaTeDo (energie, Tanzania), Red Financiera Rural (financiële diensten Ecuador) en de Triodos Bank/Hivos Triodos Fonds (wereldwijd - diverse financiële diensten);
- Bij beïnvloeding van het beleid wordt samengewerkt met koepelorganisaties als NOGAMU (duurzame landbouw - Oeganda), mfi netwerkorganisaties REDCAMIF (Midden Amerika) en Women's World Banking (wereldwijd), Bank Information Centre (energie - wereldwijd) en ISEAL (kwaliteitsstandaarden - wereldwijd).

Rol van de indiener en mede indiener

Het *Green Entrepreneurship* programma combineert de expertise, het wereldwijde netwerk en jarenlange trackrecord van Hivos op het gebied van microfinanciering en duurzame productie met de specifieke kennis en ervaring van IUCN op het gebied van biodiversiteit en ecosysteemdiensten.

MFS Begroting 2011-2015 **(bedragen x 1.000 euro)**

Programma	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
Green Entrepreneurship	29.728	30.093	30.845	31.219	32.000	153.885

Programma *Action for Change*

Actieve burgers zijn in toenemende mate kritisch over autoriteit en formele organisaties en geven aan zelf meer verantwoordelijkheid te willen nemen. Dat uit zich in een toenemende bereidheid om in het dagelijks leven bewuste keuzes te maken en zich in te zetten voor een verbetering van de kwaliteit van het leven, hier en daar.

De **doelstelling** van het programma *Action for Change* is een verandering van beleid en praktijk van beleidsmakers, bedrijfsleven en burgers in het noorden ten behoeve van concrete verbeteringen voor mensen in ontwikkelingslanden.
Deze doelstelling vertaalt zich in de volgende **kernresultaten**:

- Via de campagne 100% duurzaam worden jaarlijks 100 beleidsmakers, zakenmensen en 20 bedrijven in Nederland benaderd met voorstellen om bij te dragen aan toegang tot duurzame energie in ontwikkelingslanden, reductie en compensatie van CO_2;
- Het Hivos Klimaat Fonds zet 400.000 ton CO_2 om over de periode tot 2015;
- De campagne Stop KinderArbeid doet concrete voorstellen tot het uitbannen van alle vormen van kinderarbeid. Voor de schoenenindustrie worden concrete alternatieven ontwikkeld;
- De Stop KinderArbeid campagne bereikt jaarlijks 100 beleidsmakers en zakenmensen en 20 bedrijven in Nederland;
- De campagne *Women@work* bouwt een internationaal online platform waar maandelijks 10.000 bezoekers kennis nemen van vormen van discriminatie, uitbuiting en intimidatie van werkende vrouwen;
- De drie campagnes hebben samen een jaarlijks publieksbereik van 2,5 miljoen mensen.

Onderlinge samenhang tussen de Hivos Alliantie programma's

Het uitgangspunt van het *Action for Change* programma is de overtuiging dat actieve burgers in Nederland, mits goed geïnformeerd, bij willen dragen en verantwoordelijkheid willen nemen voor besluiten die henzelf en mensen in ontwikkelingslanden aangaan. Dat is in overeenstemming is met de doelstellingen en werkwijze van het *Expression & Engagement* programma. Dat zal inhoudelijk ook bijdragen aan de uitvoering van het programma met name waar het de ontwikkeling van communicatie *tools* met zuidelijke partners betreft. Voor de Stop KinderArbeid en *Women@work* campagnes zullen partners uit de *Rights & Citizenship* en het *Green Entrepreneurship* programma's de kern van de inhoudelijke boodschap formuleren en, samen met de Hivos Alliantie, in Nederland en Europa, uitdragen. Datzelfde geldt voor energiepartners uit het *Green Entrepreneurship* programma die, ondersteund door de Hivos Alliantie, het voortouw zullen nemen in de formulering en pleitbezorging van beleidsalternatieven rond de overschakeling van fossiele naar hernieuwbare energie. Daarmee bouwt het programma enerzijds voort op de programma's die deze partners in het veld hebben gerealiseerd,

maar draagt een succesvol programma ook bij aan de realisatie van de *Green Entrepreneurship* doelstellingen (vermijden CO_2 emissies).

Bijdrage aan de overkoepelende MFS II doelstellingen
Het *Action for Change* programma gaat er vanuit dat in een wereld waarin ontwikkelingen in het noorden zich vertalen in het zuiden, en omgekeerd, duurzame ontwikkeling niet tot stand kan komen zonder dat er wereldwijd initiatieven worden ontplooid die aan die mondiale doelstelling bijdragen. Door redelijke arbeidsvoorwaarden te bepleiten, er voor te zorgen dat kinderen de dag op school en niet in de fabriek of op het land doorbrengen, draagt het programma bij aan de verwezenlijking van wérkelijk duurzame ontwikkeling waarin ook de meest elementaire sociaal-economische rechten worden gerespecteerd. Duurzame ontwikkeling wereldwijd vereist brede toepassing van instrumenten en mechanismen die vermindering van energieverbruik stimuleren, emissies reduceren en de afhankelijkheid van fossiele brandstof verminderen.

Belangrijkste programma-activiteiten
Om de energiebesparing in het noorden te stimuleren en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie te realiseren zal het programma samen met zuidelijke partners **activiteiten** ondernemen om opties te ontwikkelen voor overschakeling op een efficiënte en duurzame energievoorziening in het noorden én het zuiden. De campagne biedt burgers een handelingsperspectief om zelf het goede voorbeeld te geven en tegelijkertijd overheden en bedrijven aan te zetten tot duurzaam energieverbruik.
Om kinderen úit de arbeid en op de scholen te krijgen zal het programma **activiteiten** ontplooien, zoals: beleidsmakers aansporen tot de instelling van *Child Labour Free Zones*, steun aan bedrijven om hun productketen kinderarbeidvrij te maken en de marketing van kinderarbeidvrije producten (schoenen) bevorderen. Ter naleving van het recht op '*decent work'* voor vrouwen zal het programma in samenwerking met lokale partners en internationale netwerken (media en journalistiek) onderzoek naar misstanden en naar de resultaten van verbeteringen initiëren en daar een online platform voor creëren. Daarnaast zal het bedrijven ondersteunen in de naleving van arbeidsrechten van vrouwen in hun respectievelijke productketens en zal het, voor individuele burgers, mogelijkheden creëren voor individuele burgers om (via consumenten gedrag) hun standpunt duidelijk te maken en druk uit te oefenen op bedrijven.
De **doelgroepen** van het *Action for Change* programma: mensen in het zuiden die geen toegang hebben tot betaalbare energie en de gevolgen ondervinden van klimaatverandering; kinderen die niet naar school gaan, maar in plaats daarvan werken; vrouwen werkzaam in de (in)formele economie die onder ongelijke en onwaardige omstandigheden arbeid verrichten .

Wijze van uitvoeren van de activiteiten
De **strategie** van het *Action for Change* programma is gebaseerd op de overtuiging dat burgers en bedrijven in Nederland door hun eigen gedrag - energiegebruik, consumptiepatroon, maatschappelijke en politieke pressie - en op basis van informatie van Hivos Alliantie partners invloed kunnen uitoefenen op de leefwereld van arme mensen in ontwikkelingslanden. Daartoe organiseert de Hivos Alliantie in samenwerking met zuidelijke partners en Nederlandse maatschappelijke organisaties een drietal meerjarige, brede campagnes.

Het programma opereert in Nederland en Europa met drie campagnes. Een greep uit onze **samenwerkingsrelaties**:

- Op het terrein van energie (100% duurzaam) wordt samengewerkt met TaTeDo (efficiënte fornuizen,Tanzania), IBEKA (waterkracht, Indonesia), Bank Information Centre (beleidbeïnvloeding Wereldbank groep), SNV (technisch advies), 10-10 campagne groep;
- M.b.t. kinderarbeid (Stop KinderArbeid) met de MV Foundation (India), coalitie tegen kinderarbeid CACLAZ (Zimbabwe), FNV, ABOP, Landelijke India Werkgroep, Kinderen in de Knel;
- Voor naleving van het recht van vrouwen op 'decent work' (*Women@work*) met Women Working Worldwide en WIEGO (wereldwijd) en Maquila Solidarity Network (Midden Amerika).

Rol van de indiener en de mede-indiener
Bij de uitvoering van het programma werkt de Hivos Alliantie samen met haar partners in het zuiden én met relevante bondgenoten in het Nederlandse veld. Gezamenlijk kunnen zij de noodzakelijke maatschappelijke

pressie genereren. Het programma brengt de Hivos campagne-ervaring en netwerken (bijvoorbeeld rond kinderarbeid) samen met de gespecialiseerde kennis en ervaring uit het partner netwerk van Mama Cash rond *Women@work* of van de IUCN NL partners en het internationale IUCN netwerk op het gebied van veranderde ecosystemen onder invloed van klimaatverandering. Internationaal bouwt Hivos voort op de succesvolle campagne “Stop KinderArbeid, school-de-beste-werkplaats”.

MFS Begroting 2011-2015 **(bedragen x 1.000 euro)**

Programma	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
Action for Change	4.428	4.539	4.653	4.769	4.888	23.277

4 De contextanalyse

Zie verplichte bijlagen nummers 2.1 tot en met 2.32: een contextanalyse per land.

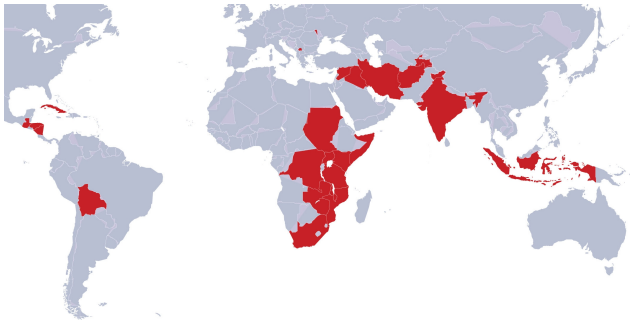
5 Doel en strategie

Programma *Expression & Engagement*

Kerntabel			
Alliantiepartners	Hivos, Press Now		
Landen: 26	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3
DGIS partnerlanden: 15	Bolivia, Kenia, Mozambique, Nicaragua, Oeganda,Tanzania, Zambia	Afghanistan, DR Congo, Guatemala, Kosovo, Soedan	Moldavië, Indonesië Zuid Afrika
MOL's: 3	Malawi, Somalië, Timor Leste		
Overige landen: 8	Cuba, Honduras, India, Irak, Iran, Syrië, Tadzijikistan, Zimbabwe		
Budget	€ 83.912.000		

5.2.2 a: Doelstelling: het programmavoorstel *Expression & Engagement* draagt bij aan versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden.

Met *Expression & Engagement* ondersteunt de Hivos Alliantie initiatieven van media en cultuurprofessionals, artiesten, kunstenaars en journalisten en 'hun' organisaties, die betrokken zijn bij de vergroting van de ruimte voor expressie, vrije meningsuiting en maatschappelijke betrokkenheid. Daarmee dragen zij bij aan een dynamische cultuur die uitdaagt, inspireert en grenzen verlegt.



Doelstelling

Expression & Engagement heeft als doel het uitbreiden van de ruimte voor vrije expressie en meningsuiting en het versterken van de maatschappelijke betrokkenheid van burgers als essentiële ingrediënten voor een open, democratische en pluriforme maatschappij. Speerpunten zijn media en cultuur, waarbij ICT-mogelijkheden optimaal worden benut. Het programma ondersteunt 195 partners in 26 landen met een jaarlijks budget van ruim 16 miljoen euro. Het brengt de jarenlange ervaring en pioniersrol van Hivos op het gebied van ICT, cultuur en nieuwe media samen met de expertise, ervaringen en het netwerk van Press Now op het terrein van klassieke media en journalistiek in fragiele en repressieve landen. Het programma versterkt het maatschappelijk middenveld in het zuiden door interventies op drie resultaatgebieden:

Resultaatgebied 1. De ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid en wordt actief gebruikt

Op dit resultaatgebied ondersteunt *Expression & Engagement* initiatieven van burgers en maatschappelijke organisaties in het zuiden die werken aan de diversiteit, kwaliteit en onafhankelijkheid van het media- en cultuurlandschap. Het helpt alternatieve *media outlets* tot stand te brengen en te versterken zoals *community radio*, *online* platforms en *exiled media*[2], die burgers de mogelijkheid bieden om hun stem te laten horen. In de cultuursector versterkt het programma onder andere alternatieve podia die ruimte creëren voor culturele expressie en reflectie, zoals kunstcentra. Tevens wordt bijgedragen aan de culturele infrastructuur (bijvoorbeeld kunstopleidingen of wetgeving) waarmee de randvoorwaarden voor culturele expressie worden versterkt.

Resultaatgebied 2. De ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid en leidt tot maatschappelijk debat en culturele dialoog

Het programma bevordert de maatschappelijke betrokkenheid van burgers in de vormgeving van hun samenleving en hun toekomst. Daartoe ondersteunt het interactieve platforms voor burgeractie om transparantie en *accountability* af te dwingen. Nieuwe web 2.0 toepassingen zoals het Oost Afrikaanse *Ushahidi*, een *online* platform voor burgerparticipatie in *'election monitoring'* en het verzamelen en verspreiden van crisis informatie,

[2] Onafhankelijke media die niet binnen hun eigen land kunnen opereren zoals Radio Darfur, Radio Zamaneh en *'Rooz Online'*

spelen daarbij een belangrijke rol. In de cultuursector ondersteunt het programma kunstenaars en culturele evenementen die kritisch reflecteren op actuele ontwikkelingen. Een bijzondere plaats is weggelegd voor een kleine maar invloedrijke groep van activisten die via technisch geavanceerde ICT- en mediastrategieën in staat is beperkende maatregelen in repressieve staten zoals Iran of Zimbabwe te ontwijken en vrije nieuwsuitwisseling via digitale netwerken te bevorderen. Resultaten komen tot uiting in een verrijkt maatschappelijk en cultureel debat en verhoogde participatie van burgers in democratische besluitvorming.

Resultaatgebied 3. Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties in het bevorderen van een pluralistische samenleving en tot het ontwikkelen van nieuwe vormen van burgeractivisme

Voor kennisontwikkeling zet het programma samenwerkingsverbanden op tussen activisten, beleidsmakers en wetenschappers rond pluralisme en burgeractivisme. Op pluralisme en fundamentalisme wordt samengewerkt met partners in India, Indonesië en Oeganda en de Nederlandse Universiteit van Humanistiek. Samen met het Indiase *Centre for Internet and Society* analyseert het programma nieuwe vormen van sociaal-politiek activisme in Azië, Afrika en Latijns Amerika en speciaal de rol van jongeren daarin (*digital natives*). Met kennisontwikkeling bevordert de Hivos Alliantie *evidence based learning and policy making* van maatschappelijke organisaties in haar netwerk, dat tot uiting komt in effectievere strategieën rond pluralisme en burgeractivisme. Het programma streeft ernaar een aantoonbare bijdrage te leveren aan kennisontwikkeling op de gekozen thema's.

<u>Sterktes en zwaktes maatschappelijk middenveld</u>

De doelstellingen van het programma bouwen voort op de geconsolideerde sterkte- en zwakteanalyse van het maatschappelijk middenveld uit de verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32, behorend bij onderdeel 4. De hoofdpunten zijn:

Sterktes: Zelfs in repressieve situaties zijn er kritische journalisten, kunstenaars en actieve burgers. Kunstenaars en cultuurmakers met organisatietalent en doorzettingsvermogen slagen er ook in fragiele landen in om culturele voorzieningen, als filmfestivals en expositieruimtes, te initiëren. De steun van de Hivos Alliantie aan sociale bewegingen in Iran toont aan dat media en ICT belangrijk zijn voor activisten om zich te organiseren en verbindingen te leggen met buitenlandse sympathisanten. Omgekeerd gebruiken repressieve regimes dezelfde technologieën op succesvolle wijze voor *cyberwars* tegen dissidente stemmen. Daarom zet de Hivos Alliantie in op *Smart Activism* - trainen van activisten om veilig nieuwe communicatie technieken te gebruiken, censuur te omzeilen, effectief op te komen voor mensenrechten en om hun eigen persoonlijke veiligheid zeker te stellen.
In een toenemend aantal landen treden lokale organisaties voor het voetlicht die meer transparantie en verantwoording van overheden en andere instituties nastreven. Kleinschalig burgerinitiatief blijkt daarbij nieuwe impulsen te kunnen genereren voor het maatschappelijk middenveld. Onafhankelijke media en ICT bieden nieuwe kansen voor het maatschappelijk middenveld om invloed uit te oefenen op maatschappelijke thema's, verkiezingen en democratische hervormingen. Bevindingen uit het *'Digital Natives with a Cause?'* kennisinitiatief van Hivos wijzen op het potentieel van ICT voor actief burgerschap onder jongeren in ontwikkelingslanden.
Zwaktes: In repressieve staten als Soedan heeft het maatschappelijk middenveld weinig ruimte om een rol van betekenis te spelen. De media worden streng gecontroleerd en staan in dienst van de machthebbers. Culturele organisaties kunnen niet vrij opereren. Kritische burgers en hun organisaties riskeren intimidatie en opsluiting. De internationale steun aan het maatschappelijk middenveld wordt tegengewerkt. Die situatie noopt soms tot steun aan *undercover* werk binnen de landen in combinatie met activiteiten buiten de landen zelf.
In stabielere ontwikkelingslanden heeft het maatschappelijk middenveld weliswaar aan kracht gewonnen, maar is het nog vaak gefragmenteerd, geïsoleerd en (te) afhankelijk van buitenlandse donoren. De contextanalyse van Tanzania illustreert hoe democratisering nog niet samen gaat met transparantie, effectieve burgeractie voor *accountability* en goed bestuur. Het maatschappelijk middenveld in het zuiden laat kansen liggen om met behulp van nieuwe media een breder publiek te bereiken. Media zijn vaak afhankelijk van politieke en commerciële belangen, hebben een gering bereik op het platteland en hebben weinig oog voor de positie van vrouwen. Er is niet veel plek voor gemarginaliseerde groepen. Redactionele onafhankelijkheid ontbreekt. Journalistieke en commerciële capaciteiten schieten tekort. Gevoelige onderwerpen worden vermeden. De cultuursector krijgt weinig erkenning van de overheid, ontbeert financiële middelen en kan niet rekenen op structurele steun.

Instrumenten en middelen

Voortbouwend op de sterkte- en zwakteanalyse uit verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32 (de contextanalyses), zet de Hivos Alliantie de volgende middelen en instrumenten in om de doelstellingen van het *Expression & Engagement* programma te bereiken: financiering, capaciteitsontwikkeling, *linking & networking,* programmaondersteuning en beleidsbeïnvloeding. *'Technology for smart activism'* is een specifiek instrument van het *Expression & Engagement* programma.

Financiering: Het programma financiert de ontwikkeling van nieuwe mediakanalen als het kan via lokale mediafondsen. Zo brengt de Hivos Alliantie in het *Tanzania Media Fund* donoren samen om initiatieven van burgerjournalisten en doelgroepgerichte mediaproducties van en voor gemarginaliseerde groepen te stimuleren. Daarnaast biedt het steun aan *online* en *exiled* media die via internet, satelliet en radio uitzenden, zoals Radio Zamaneh dat dankzij Press Now internet- en satellietuitzendingen voor Iran verzorgt. Op cultuurgebied financiert het programma lokale producties die op actuele ontwikkelingen in de samenleving reflecteren, ook buiten de stad. De Hivos Alliantie geeft voorrang aan vrouwelijke kunstenaars en thema's die vrouwen aangaan.

Capaciteitsontwikkeling: De Hivos Alliantie begeleidt de organisatieontwikkeling van lokale media-cultuurpartners en biedt, op basis van de specifieke expertise en faciliteiten van Press Now, training en begeleiding aan voor journalistieke en bedrijfsmatige kwaliteitsverbetering van lokale media. De expertise van Hivos wordt aangewend om specifieke doelgroepen zoals inheemse groepen en thema's als vrouwenrechten aan te snijden. Ondernemerschapontwikkeling in de cultuur- en mediasector is een belangrijk punt. In Oost Afrika steunt de Hivos Alliantie de ontwikkeling van de opkomende, kleinschalige IT sector van jonge ondernemers.

Linking & networking: Het programma steunt regionale en internationale uitwisseling die leidt tot openheid, samenwerking, capaciteitsversterking, verbetering van de positie van artiesten in hun thuisland en toegang tot de internationale markt. Het biedt steun aan de ontsluiting van lokale *content* van bloggers, burger- en professionele journalisten en maakt deelname aan internationale netwerken mogelijk zoals in het Afrikaanse *ARTerial Network* dat in 2007 is ontstaan toen ruim 60 kunstenaars, culturele organisaties en donoren op initiatief van de Hivos Alliantie een plan ontwikkelden om op continentaal niveau de culturele infrastructuur te versterken door training, onderzoek, informatie- en kennisdeling en beleidsbeïnvloeding. Het netwerk heeft zich inmiddels verzekerd van de steun van een groeiende groep internationale donoren en opereert onder lokaal bestuur.

Programmaondersteuning: Complexe problemen gaan de rol en het vermogen van het maatschappelijk middenveld soms te boven. Samenwerking met actoren binnen staat en markt, nationaal en of internationaal is dan noodzakelijk om belangrijke spelers rond de tafel te brengen, gezamenlijk een aanpak te definiëren en de uitvoering te coördineren. De Hivos Alliantie zal zich waar nodig proactief opstellen bij het bedenken en uitvoeren van vernieuwende programma's. Zo geeft het sinds 2004 lopende *STAR* programma lokale Hivos partners toegang tot ICT-expertise en diensten van bedrijven, waaronder KPN, Logica, TNO en Accenture. In het grootschalige *Twaweza* programma worden maatschappelijke actoren, bedrijven en actieve burgers in Oost Afrika samengebracht voor vernieuwende initiatieven rond burgerschap en *accountability.*

Beleidsbeïnvloeding: De Hivos Alliantie steunt initiatieven voor meer transparantie, publieke verantwoording, toegang tot informatie, culturele expressie en internationale culturele uitwisseling. Internationaal maakt Hivos deel uit van het *New Frontier* netwerk dat onderzoek, programmaontwikkeling en samenwerking tussen donoren coördineert op het gebied van transparantie en *accountability*. OSI, *Omidyar, Hewlett Foundation*, *DFID* en *Ford Foundation* zijn de andere leden van dit netwerk. Met de *Association for Progressive Publications* is Hivos uitgever en organisator van het jaarlijkse *Global Information Society Watch rapport*, geproduceerd samen met lokale maatschappelijke organisaties en gepresenteerd op onder andere het *UN Internet Governance Forum*.

Technology for smart activism: Het programma zet specifiek in op ICT steun aan mensenrechtenactivisten, bloggers en journalisten in repressieve staten die door de aard van hun werk gevaar lopen. In West Azië en elders, organiseert Hivos regionale conferenties die digitale activisten bij elkaar brengen om kennis op te doen van tactieken om *online* veiligheid en *privacy* te vergroten(*smart activism*). Met ICT organisaties zoals het *Tactical Tech Collective* wordt samengewerkt om *software* voor activisten te ontwikkelen. Die technologie helpt censuur en

andere beperkende maatregelen te omzeilen en bevordert de effectiviteit en persoonlijke veiligheid van activisten. De Hivos Alliantie zet daarnaast een steunfonds op om individuele activisten, bloggers en journalisten financieel en juridisch bij te staan indien getroffen worden door arrestatie of smaadprocessen.

5.2.2 b: De doelstelling van het programma *Expression & Engagement* volgt logisch uit de contextanalyses en is in lijn met de visie en missie van de aanvrager.

Visie en Missie

Voor de Hivos Alliantie ligt de kern van ontwikkeling in het menselijk vermogen om de kwaliteit van het leven te verhogen op basis van eigen keuzes. Samen met maatschappelijke organisaties en maatschappelijk verantwoord opererende bedrijven wil de Hivos Alliantie een bijdrage leveren aan een vrije, eerlijke en duurzame wereld. Daarin hebben burgers - vrouwen en mannen - gelijke toegang tot middelen en kansen en kunnen zij actief en gelijkwaardig deelnemen aan besluitvormingsprocessen die bepalend zijn voor hun leven, hun gemeenschap en hun toekomst. Een onafhankelijk en divers media- en cultuurlandschap is daarbij onmisbaar. De strategische plannen van de leden van de Hivos Alliantie zijn bijgevoegd als vrijwillige bijlage C (1-4) en geven inzicht in de visie en missie van de 4 organisaties.

Context

De Hivos Alliantie signaleert een tendens van stagnerende democratiseringsprocessen en erosie van politieke en burgerlijke vrijheden in verschillende landen. Dit wordt bevestigd door toonaangevende indices zoals *Freedom House*[3]. De ruimtes voor debat en kritisch denken worden niet alleen bedreigd door autoritaire overheden, maar ook door conservatieve maatschappelijke groeperingen. De rechten van (religieuze) minderheden, vrouwen en mensen met een ´afwijkende´ seksuele oriëntatie staan meer onder druk. Kenmerkend voor alle landen waarin de Hivos Alliantie opereert is de grote ongelijkheid in inkomen, zeggenschap en kansen. Van de 26 landen waarin het *Expression & Engagement* programma opereert behoren er 12 tot de categorie fragiele of repressieve staten waarin regimes in afwijkende, kritische of controversiële meningen al snel een staatsgevaar zien.
Ook in stabielere, maar arme ontwikkelingslanden is er weinig ruimte voor burgers om deel te nemen aan het debat en zich te engageren met maatschappelijke processen. Vrouwen blijven - meestal ook letterlijk - buiten beeld of worden op een traditionele wijze neergezet die geen recht doet aan hun waardigheid en zelfstandigheid. Mogelijkheden voor culturele uitingen zijn beperkt en niet meer dan een sluitpost op de begroting. *Civic agency*, de capaciteit van burgers om zelf een rol te spelen in sociale veranderingen wordt onderbenut of ingeperkt.
Voor expressie en maatschappelijk engagement doen zich nu ook ongekende kansen voor dankzij ICT en nieuwe media. De toegang daartoe was tot voor kort beperkt tot (stedelijke) elites. Maar in een rap tempo bereiken internet en mobiele telefonie ook in Azië, Afrika en Latijns Amerika grotere delen van de bevolking. Burgers krijgen daarmee meer mogelijkheden om zich te informeren, te communiceren, zich te uiten en zich met anderen te organiseren om overheden of bedrijfsleven onder druk te zetten.

Het verband tussen visie, missie, context en doelstelling

Het *Expression & Engagement* programma beoogt de ruimte voor vrije expressie en meningsuiting uit te breiden en de maatschappelijke betrokkenheid van burgers te vergroten als essentiële voorwaarden voor een open, democratische en pluriforme maatschappij. Met cultuur en media bouwt het programma voort op de missie van Press Now die geënt is op het versterken van klassieke media en journalistiek in fragiele en repressieve staten en die van Hivos, die vrijheid centraal stelt en ten grondslag ligt aan haar pioniersrol en ervaring met kunst, cultuur en (nieuwe) media. Media geven burgers een stem en bevorderen de transparantie en *accountability* van overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Een onafhankelijke cultuursector kan tegenwicht bieden aan de neiging van machthebbers om cultuur(verschillen) in te zetten om bevolkingsgroepen te manipuleren en te discrimineren. Door kritisch te reflecteren op bestaande praktijken, normen en waarden, door alternatieve scenario's te verbeelden, maar ook door mensen te verenigen en tegenstellingen te overbruggen.

[3] http://www.freedomhouse.org, geraadpleegd op 28/5/2010

5.2.2 c: De gekozen strategie van het *Expression & Engagement* programma volgt logisch uit de doelstellingen en gaat uit van *ownership* van de doelgroepen.

De geconsolideerde analyse van de context en het maatschappelijk middenveld leidt per resultaatgebied tot de volgende strategische keuzes:

Resultaatgebied 1. De ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid en wordt actief gebruikt

- Capaciteitsversterking van bestaande en nieuwe onafhankelijke media, *exiled media* en journalisten, door middel van training, *E-learning* en *mentorship* programma's;
- Stimuleren kwaliteitsjournalistiek en onafhankelijke berichtgeving door media organisaties met speciale aandacht voor vrouwelijke journalisten, onder andere via lokale fondsen voor journalistiek;
- Stimuleren van alternatieve informatiestromen door *online* content van lokale bloggers en *citizen journalists* toegankelijk te maken voor burgers en traditionele media;
- Realisatie van lokale culturele producties en voorstellingen die reflecteren op actuele maatschappelijke kwesties, met specifieke aandacht voor de ondersteuning van vrouwelijke kunstenaars;
- Training van jong talent en culturele managers op het gebied van cultureel ondernemerschap;
- Faciliteren van de ontwikkeling van continentaal functionerende platforms in Afrika, Azië en Latijns Amerika voor strategische culturele samenwerking.

Resultaatgebied 2. De ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid en leidt tot maatschappelijk debat en culturele dialoog

- Faciliteren van *bottom-up* informatiestromen om burgers een stem te geven in besluitvormingsprocessen;
- Linken van mondige burgers met nieuwe technologieën, web 2.0 en media organisaties;
- Investeren in innovatieve technologieën die burgerparticipatie mogelijk maken;
- Trainen van, en kennisdelen tussen activisten over strategisch en veilig gebruik van nieuwe communicatie middelen door regionale workshops, trainingsmateriaal en software;
- Individuele activisten, bloggers en journalisten met problemen om politieke redenen worden financieel en juridisch bijgestaan;
- Ondersteunen van festivals en culturele centra die een platform bieden voor culturele presentatie, publiek debat en (inter)nationale culturele uitwisseling;
- Versterken ICT ondernemers die maatschappelijke organisaties ondersteunen bij gebruik van ICT, media en web 2.0.

Resultaatgebied 3. Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties in het bevorderen van een pluralistische samenleving en tot het ontwikkelen van nieuwe vormen van burgeractivisme

- Samenbrengen van teams van wetenschappers en activisten die actieonderzoek doen naar fundamentalisme en pluralisme in India, Indonesië en Oeganda;
- Samenbrengen van jonge activisten, wetenschappers, maatschappelijke organisaties en ICT ondernemers voor onderzoek naar de visie en rol van jonge (ICT) activisten in sociaal-politieke transformatieprocessen;
- Publiceren, verspreiden, presenteren en agenderen van kennis ervaringen op (internationale)beleidsfora.

<u>Ownership</u>

De doelgroepen van het *Expression & Engagement* programma zijn: Alle burgers, en met name gemarginaliseerde vrouwen en mannen, die door meer toegang tot (en kwaliteit van) informatie beter kunnen participeren in besluitvormingsprocessen die hun leven bepalen. Het programma richt zich meer direct op 1. actieve burgers (m/v) en hun maatschappelijke organisaties en 2. intermediair optredende media- en cultuurprofessionals en vrijwilligers: journalisten, bloggers, artiesten, kunstenaars, cultuur- en ICT ondernemers en hun initiatieven, media en platforms.

Het ***ownership*** van de doelgroepen binnen dit programma is gewaarborgd door consultatierondes en conferenties met meer dan 50 bestaande en potentiële partners uit alle regio's. Partners hebben vervolgens een leidende

rol bij de verdere invulling. Zij presenteren hun eigen voorstellen en ideeën en definiëren doelgroep, doelstellingen en strategie. Alliantie medewerkers denken mee, stellen kritische vragen en dragen suggesties aan voor een zo doelmatig mogelijke aanwending van de beschikbare middelen. Aanvragen van intermediaire organisaties worden mede beoordeeld op de betrokkenheid van de doelgroep (*downward accountability*). Autonomie en *ownership* worden bevorderd doordat organisaties waarmee de Hivos Alliantie al langer werkt vaak meerjarige, niet-geoormerkte *core funding* ontvangen die zij binnen de overeengekomen doelstelling naar eigen inzicht kunnen aanwenden. In de Raad van Toezicht, het hoogste bestuursorgaan van Hivos, nemen leden plaats uit het maatschappelijk middenveld van de landen waar Hivos actief is. *Policy councils* hebben een belangrijke stem in de formulering en beoordeling van beleid van Hivos regio- en landen kantoren.
Ook waar de Alliantie proactief optreedt als initiatiefnemer van programma's, is de promotie van lokaal *ownership* een integraal onderdeel van de aanpak. Press Now organiseerde de *Somali Media Development Conference* (Nairobi 2009) waarbij het vrijwel volledige Somalische medialandschap zich heeft verbonden aan een nieuw initiatief voor de versterking van de lokale mediasector via een nieuwe gezamenlijke nieuwsdienst, een trainingscentrum en een veiligheidsnetwerk voor bedreigde journalisten, geleid door een lokaal bestuur.

5.2.2 d: De strategische aanpak is mede gebaseerd op geleerde lessen uit het verleden.

Les 1: Nieuwe media en ICT verrijken het medialandschap, maar klassieke media blijven belangrijk
Hivos heeft sinds 2000 veel geïnvesteerd in de toepassing van ICT en nieuwe media. Deze strategische keuze was mede gebaseerd op de veronderstelling dat via maatschappelijke organisaties de toegang tot ICT zich snel zou uitbreiden naar het platteland. De rol van klassieke media zou aan relevantie inboeten. Een programma-evaluatie van het Hivos ICT & Media programma[4] heeft geleid tot een nuancering van die veronderstelling. De opkomst van mobiele telefonie en de aanleg van breedband zet door en blijft nieuwe kansen bieden, maar veel, vooral arme, mensen zullen voor hun informatievoorziening vooralsnog afhankelijk blijven van traditionele media als radio, tv en krant. Meestal behoeft de effectieve versterking van het medialandschap een bredere aanpak waarbij de wereld van klassieke media en nieuwe media gekoppeld worden. Deze les ligt ook ten grondslag aan de samenwerking van Hivos met Press Now, die specifieke expertise inbrengt op het gebied van klassieke media en journalistiek. Deze les heeft Hivos ook gebracht op het pad van initiatieven als het *Kenya Media Fund,* waarin het *Expression & Engagement* programma een breed palet van klassieke en nieuwe media met elkaar verbindt.

Les 2: Grootschalige problemen vereisen een multi-actor aanpak op schaal
Hivos heeft van oudsher ingezet op de versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden als katalysator voor ontwikkeling. Steun aan specifieke initiatieven van individuele partnerorganisaties vormde daarbij de voornaamste pijler. Deze aanpak heeft weliswaar geleid tot positieve effecten op lokaal niveau, maar ook tot versnipperde impact en gemiste kansen tot samenwerking met actoren buiten de hulpketen die (te) lang buiten beeld zijn gebleven. Consultatierondes in India, Tanzania en Bolivia suggereerden dat sommige vraagstukken een aanpak op schaal vergen. Een dergelijke aanpak vereist de mobilisatie van en samenwerking met overheidsinstellingen, marktpartijen en traditionele maatschappelijke organisaties met een breed bereik zoals kerken, scholen, vakbonden en instituties van traditionele leiders. De ontwikkeling van het Civic Driven Change concept[5], waarbij Hivos als mede-initiator nauw betrokken is, bevestigt de noodzaak van een bredere probleemgerichte aanpak, geworteld in de behoeften van burgers en de lokale context. Deze les ligt ten grondslag aan de programmatische benadering die een speerpunt wordt in de periode van dit Business Plan en zijn uitwerking krijgt in meer dan 20 multi-actor initiatieven die in 2015 de helft van het programma budget moeten beslaan. Een voorbeeld is *Twaweza*, een grootschalig initiatief waarbij het *Expression & Engagement* programma en het *Rights & Citizenship* programma samen met onder meer Sida, DFID, Hewlett en SNV investeert in vernieuwende initiatieven op het gebied van toegang tot informatie via massamedia en maatschappelijke actoren als kerken en vakbonden, in mobilisering van actief burgerschap en in verscherpte publieke verantwoording.

Les 3: Gender behoeft binnen cultuur apart stimuleringsbeleid
In 2008 is voor Hivos onderzoek gedaan naar de mate waarin binnen het kunst en cultuurprogramma aandacht wordt besteed aan gendergelijkheid en de versterking van de positie van vrouwen en hoe dit zou kunnen worden

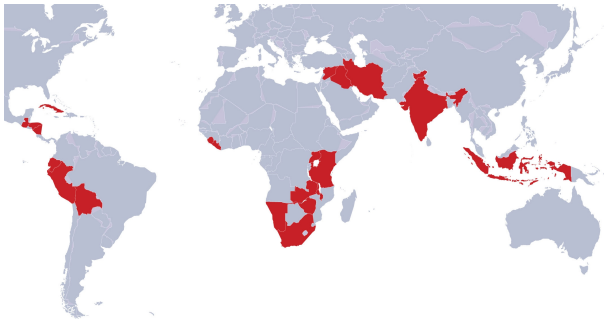
[4] Span Consultants (2009), Making civil voices heard, Programme Evaluation of the Hivos ICT&Media programme 2005-2008
[5] Biekart, K.& Fowler A(eds.)2008, Civic Driven Change, citizens imagination in action.

verbeterd. Aanleiding voor de studie was het gegeven dat het voor vrouwen in Afrika, Azië en Latijns Amerika in het algemeen moeilijker is om als zelfstandig kunstenaar te werken dan voor mannen. Mannen spelen een dominante rol in de culturele sector. Ook plegen vrouwen vaker zelfcensuur in hun kunstpraktijk. Naar aanleiding van de uitkomsten van de studie heeft Hivos besloten om specifieke initiatieven te ondernemen om de toegang van vrouwen tot de kunst te stimuleren. In 2009 is in West Azië een programma gestart dat zich exclusief richt op de ondersteuning van vrouwelijke kunstenaars en de productie en presentatie van hun werk. Dit initiatief zal gedurende de periode 2011-2015 worden uitgebreid met een speciaal stimuleringsfonds voor training en producties van vrouwelijke kunstenaars in andere regio's. [6]

Programma *Rights & Citizenship*

Kerntabel				
Alliantiepartners		Hivos, Mama Cash		
Landen:	**23**	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3
DGIS partnerlanden:	**9**	Bolivia, Kenia, Nicaragua, Oeganda, Tanzania, Zambia	Guatemala	Indonesië, Zuid Afrika
MOL's :	**4**	Liberia, Malawi, Sierra Leone, Timor Leste		
Overige landen:	**10**	Cuba, Ecuador, Honduras, India, Irak, Iran, Namibië, Peru, Syrië, Zimbabwe		
Budget		*€ 152.106.000*		

5.2.2 a: Doelstelling: het programmavoorstel *Rights & Citizenship* draagt bij aan versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden.



De wereldwijde bevordering van democratie, burgerschap en mensenrechten[7] behoeft voortdurend nieuwe impulsen, waarbij het maatschappelijk middenveld een sleutelrol vervult. Hoewel er vooruitgang wordt geboekt, slagen grote groepen burgers wereldwijd er nog steeds niet in om hun rechten te verwezenlijken. Ongelijke machtsrelaties tussen *haves* and *have nots* liggen ten grondslag aan processen van uitsluiting, marginalisering en toenemend fundamentalisme. Via het *Rights & Citizenship* programma investeert de Hivos Alliantie in initiatieven van burgers en maatschappelijke organisaties voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving.

Doelstelling

Het *Rights & Citizenship* programma beoogt een kritisch en representatief maatschappelijk middenveld te realiseren, geworteld in de kracht van kritische en actieve burgers (m/v) die opkomen voor een democratische en pluriforme samenleving met als speerpunten vrouwenrechten, goed bestuur, seksuele en reproductieve rechten en homo-emancipatie.[8] De doelgroep varieert per context. In repressieve staten zijn het vaak de burgers die hun nek uitsteken en als voorvechters van mensenrechten en democratie actief zijn. In andere landen zijn het etnische of culturele minderheden, vrouwen, seksuele minderheden, mensen met HIV/Aids, sekswerkers of kinderen in *bonded labour* situaties. Het programma bouwt voort op het track record van Hivos rond mensenrechten, vrouwenemancipatie, democratisering en HIV/Aids. Het breidt haar actieradius op het gebied van (economische) vrouwenrechten uit met het netwerk en expertise van Mama Cash. Het programma opereert in 23 landen en investeert 30 miljoen Euro per jaar in initiatieven van burgers en 210 organisaties. Vier onderling afhankelijke resultaatgebieden belichamen de versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden.

[6] Braam, S.(2008), Women in the Arts: Promotion of gender equality and empowerment of women in the Hivos Arts & Culture Programme, CIDIN.
[7] Met de term mensenrechten worden zowel burger- en politieke rechten als sociaal-economische rechten bedoeld.
[8] Met de termen homo-emancipatie, -homobeweging, homorechten, homo's en seksuele minderheden worden telkens, lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuelen, *transgenders* en interseksuelen bedoeld. Deze mensen worden ook wel aangeduid als *LGBT* of *LGBTI*

Resultaatgebied 1. Uitgesloten en gemarginaliseerde burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap
Het programma stimuleert initiatieven van uitgesloten en gemarginaliseerde groepen die zich organiseren om voor hun belangen op te komen: vrouwenorganisaties, groeperingen van seksuele minderheden, belangenorganisaties van etnische minderheden en mensen met HIV/Aids. Het programma bevordert *empowerment* en bescherming van prominente activisten in repressieve omstandigheden, mobilisatie en organisatie vorming en reikt handvatten aan waarmee uitgesloten en gemarginaliseerde groepen hun rechten kunnen claimen. De resultaten van hun inspanningen leiden tot grotere publieke zichtbaarheid in maatschappelijke discussies en participatie in besluitvorming.

Resultaatgebied 2. Grotere erkenning en acceptatie in de maatschappij van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme
Rights & Citizenship steunt, in nauwe samenwerking met *Expression & Engagement,* maatschappelijke initiatieven die normen en waardepatronen voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving bevorderen: maatschappelijke debatten en stellingname op het gebied van goed bestuur, etniciteit, inzet van opinieleiders op het gebied van vrouwenrechten en gendergelijkheid, mediacampagnes tegen stigma, discriminatie van mensen met HIV/Aids en beleidsinitiatieven voor homorechten. Resultaten komen tot uiting in een veranderde publieke opinie en grotere acceptatie van diversiteit met ruimte voor de emancipatie van en respect voor gemarginaliseerde groepen in de samenleving.

Resultaatgebied 3. Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden en worden uitgevoerd op een manier die recht doet aan alle burgers en bestaande ongelijkheid vermindert
Het programma versterkt initiatieven van burgers, maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen die institutionele hervormingen en *accountability* op het gebied van mensenrechten, democratisering en pluriformiteit nastreven. Doel is de formulering én de uitvoering van beleid op het terrein van grondwetshervorming, corruptie en straffeloosheid, en gelijke rechten voor vrouwen en maatschappelijke druk op (multinationale) bedrijven om *corporate social responsability* door te voeren. Burgers ervaren een verbeterde toegang tot en kwaliteit van basisvoorzieningen en betere mogelijkheden voor participatie in publieke instituties die de rechten van alle burgers respecteren en bevorderen.

Resultaatgebied 4. Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen
Op het gebied van kennisontwikkeling zet het *Rights & Citizenship* programma kennisinitiatieven en samenwerkingsverbanden op tussen activisten, beleidsmakers en wetenschappers om nieuwe inzichten te verwerven en te delen op het gebied van maatschappijopbouw. De uitbreiding van het netwerk van kennispartners en universiteiten in zowel Nederland (ISS, UvA) als in het buitenland is een belangrijke doelstelling. Gekozen thema's zijn *'civic driven change'* (Afrika), sociale bewegingen (Latijns Amerika) en democratiseringsprocessen in West Azië. Daarmee bevordert de Alliantie *evidence based learning & policy making,* draagt het bij aan strategieverbetering van maatschappelijke organisaties en de kennisintensivering van de OS-sector.

Sterktes en zwaktes maatschappelijk middenveld
De doelstellingen van het programma bouwen voort op de sterkte en zwakte analyse van het maatschappelijk middenveld uit de verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32, behorend bij onderdeel 4. De hoofdpunten zijn:
Sterktes: Uit de contextanalyses van repressieve staten als Syrië en Iran blijkt dat zelfs in de meest repressieve situaties maatschappelijke tegenkrachten een rol spelen. Individuele activisten, *underground* groeperingen, academici, journalisten en de diaspora bieden aangrijpingspunten voor interventie. De Hivos Alliantie beschikt over de expertise, netwerken en instrumenten om dit soort meer informele groepen effectief te steunen.
Voor stabielere ontwikkelingslanden, zoals India, Kenia en Bolivia bevestigen contextanalyses en programmaevaluaties dat maatschappelijke organisaties over de capaciteit beschikken om processen van democratisering en naleving van mensenrechten te verstevigen. Belangenorganisaties van gemarginaliseerde groepen blijken in staat toegang af te dwingen tot essentiële rechten. Illustratief is de Indiase belangenorganisatie *Association of Strong Women Alone* die met steun van Hivos tienduizenden Indiase vrouwen, veelal uit achtergestelde kasten, toegang verleende tot het werkgelegenheidsprogramma onder de *Rural Employment Guarantee Act.*

Mensenrechtenorganisaties slagen erin om internationale verdragen en rechtsinstrumenten effectief in te zetten binnen de lokale context en ondersteuning te bieden aan belangenorganisaties van gemarginaliseerde groepen, zoals een recente programma-evaluatie van de inheemse beweging in Guatemala en Bolivia toonde.[9] De wereldwijde vrouwenbeweging slaagt er in toenemende mate in effectieve samenwerkingsverbanden aan te gaan en zich strategisch te positioneren. Daarmee dient zij, samen met de internationale milieuorganisaties, als voorbeeld voor andere bewegingen die werken aan grensoverstijgende problemen.
Zwaktes: In repressieve staten is de ruimte voor een kritisch maatschappelijk middenveld klein. Regimes beperken de vrijheid van meningsuiting en leggen het recht op vereniging aan banden. Burgers en organisaties die tegenspel bieden, worden geïntimideerd. In stabielere ontwikkelingslanden wordt het maatschappelijk middenveld gedomineerd door intermediaire organisaties die sterk afhankelijk zijn van (internationale) donorfondsen. Zij hebben niet altijd oog voor de belangen van kwetsbare groepen, ontberen veelal een lokale achterban om verantwoording aan af te leggen en blijken gevoelig voor coöptatie door machtsblokken. Fragmentatie van het maatschappelijk middenveld en zwakke verbindingen tussen sociale bewegingen, belangenorganisaties en intermediaire ngo's vormen een belangrijk obstakel voor effectieve *'countervailing power*'. Het ontbreekt maatschappelijke organisaties vaak aan een strategische capaciteit om complexe machtsstructuren van elites, staten en (multi)nationale bedrijven succesvol aan te pakken. De schaduwzijde van internationale hulp blijkt in *donor darlings* als Tanzania te leiden tot een uitholling van de politieke rol van het maatschappelijk middenveld doordat technische projecten met een korte planningshorizon prevaleren boven de lange adem van sociaal activisme voor emancipatie en structurele verandering.
Met uitzondering van Latijns Amerika, zijn homo-organisaties niet sterk genoeg om effectief voor hun rechten op te komen. Hun situatie is illustratief voor talloze belangenorganisaties en individuele initiatieven van gemarginaliseerde burgers die wel over ideeën en energie maar niet over capaciteit en middelen beschikken.

Instrumenten en middelen
Voortbouwend op de sterkte- en zwakteanalyses van het maatschappelijk middenveld uit verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32 (de contextanalyses) zet de Alliantie een vijftal instrumenten in om de doelstellingen van het *Rights & Citizenship* programma waar te maken: financiering, capaciteitsontwikkeling, *linking & networking*, programmaondersteuning en beleidsbeïnvloeding.

Financiering van programma's en organisaties: Toegang tot financiële middelen is een voorwaarde voor de uitvoering van programma's door het maatschappelijk middenveld, vooral voor organisaties die een kritische rol spelen ten aanzien van overheden of die controversiële issues aankaarten. De Hivos Alliantie investeert € 30 miljoen per jaar in 210 maatschappelijke organisaties. De financiering van *core costs* van de programma's blijft een belangrijk instrument om de autonomie en het *ownership* te bevorderen. Het programma bouwt voort op de expertise van Mama Cash en Hivos met het opzetten en/of begeleiden[10] van lokale fondsen die worden ingezet voor lokale initiatieven van vrouwen en gemarginaliseerde groepen en kleine innovatieve en risicovolle projecten die door 'reguliere' donoren niet worden bediend. Het programma is actief in *regranting* ten behoeve vrouwenrechten (Nicaragua, Bolivia en Indonesië) en HIV/Aids (via het Global Fund in Guatemala en Bolivia) waarmee het programma *basket*-steun van bilaterale donoren en de invulling van de Parijs/ Accra Agenda bevordert.

Capaciteitsontwikkeling: *Rights & Citizenship* bevordert de capaciteitsontwikkeling van maatschappelijke organisaties via coaching trajecten, begeleiding bij strategieontwikkeling en gendertraining. De Hivos Alliantie organiseert partnerships met specialistische organisaties rond organisatieontwikkeling, zoals met EASUN in Tanzania en rond *movement building* met het mondiale netwerk van Just Associates. Samen met SNV werkt de Hivos Alliantie aan een *Local Capacity Development Fund*, een ondersteuningsfonds voor zuidelijke organisaties gericht op capaciteitsontwikkeling van het maatschappelijk middenveld. Hivos Alliantie medewerkers fungeren als sparring partners, *brokers* en ondersteuners voor leerprocessen binnen de organisaties die zij begeleiden.

Linking & networking: Het *Rights & Citizenship* programma bevordert *linking* & *networking* tussen maatschappelijke organisaties om verbindingen en relaties in het maatschappelijk middenveld te versterken en leerprocessen te bevorderen. Daartoe organiseert de Hivos Alliantie (thematische) uitwisselingsprojecten,

[9] Partos (2010), Programme Evaluation Indigenous Peoples
[10] Mama Cash heeft specifieke ervaring met het begeleiden van zuidelijke vrouwenfondsen, bij het aantrekken van financiering uit binnen- en buitenland en het bevorderen van lokale filantropie

conferenties en leerbijeenkomsten op (inter)nationaal niveau. Het programma steunt de activiteiten van regionale en internationale netwerken als APCOM en AWID, die structureel de schakels tussen organisaties versterken.

Programmaondersteuning: Sommige problemen gaan de rol en het vermogen van het maatschappelijk middenveld te boven. Samenwerking met andere actoren binnen staat en markt, nationaal en of internationaal is dan noodzakelijk om de essentiële ingrediënten voor succes rond de tafel te brengen. De Hivos Alliantie zal zich waar nodig proactief opstellen bij het bedenken en uitvoeren van vernieuwende programma's. Een voorbeeld is een grootschalig programma in het westen van Guatemala waar het *Rights & Citizenship* programma en het *Green Entrepreneurship* programma sociale bewegingen en maatschappelijke organisaties van inheemse groepen en lokale overheden en bedrijven bijeenbrengen om te werken aan landrechten, *economic empowerment* en sociale en politieke participatie, met een speciale focus op vrouwen en jongeren.

Beleidsbeïnvloeding: Het *Rights & Citizenship* programma financiert activiteiten rond beleidsbeïnvloeding van maatschappelijke organisaties in het zuiden. Het levert technische en financiële ondersteuning aan internationale organisaties die zich toeleggen op beleidsbeïnvloeding op internationaal niveau zoals het Zuid Afrikaanse Gender Links en Forum Asia. Waar nodig/mogelijk dragen programmamedewerkers van de Hivos Alliantie met hun partnernetwerken bij aan (internationale) beleidsbeïnvloeding en beleidstrajecten van internationale organisaties, het Ministerie, ambassades en donoren. Daarbij wordt nauw samengewerkt met de campagne partners van het *Action for Change* programma als WIEGO en FNV

5.2.2 b: De doelstelling van het programma *Rights & Citizenship* volgt logisch uit de contextanalyses en is in lijn met de visie en missie van de aanvrager.

Visie en Missie

Voor de Hivos Alliantie ligt de kern van ontwikkeling in het menselijk vermogen om de kwaliteit van het leven te verhogen op basis van eigen keuzes. Samen met lokale maatschappelijke organisaties en maatschappelijke verantwoord opererende bedrijven wil de Hivos Alliantie een bijdrage leveren aan een vrije, eerlijke en duurzame wereld. Daarin hebben burgers - vrouwen en mannen - gelijke toegang tot middelen en kansen en kunnen zij actief en gelijkwaardig deelnemen aan besluitvormingsprocessen die bepalend zijn voor hun leven, hun gemeenschap en hun toekomst. Centraal in het *Rights & Citizenship* programma staat de overtuiging dat burgers de sleutel in handen hebben tot structurele verandering, vooral wanneer zij hun krachten bundelen en gezamenlijk hun rechten opeisen.
De strategische plannen van de leden van de Hivos Alliantie zijn bijgevoegd als vrijwillige bijlage C (1-4) en geven inzicht in de visie en missie van de 4 organisaties.

Context

In repressieve staten als Iran, Syrië, Cuba of Zimbabwe ontberen burgers de meest elementaire politieke en burgerrechten. Regimes trotseren de internationale rechtsorde, manipuleren verkiezingen en leggen persvrijheid aan banden. Burgers die een (georganiseerd) tegengeluid laten horen worden geïntimideerd of vervolgd. Elders vindt stelselmatige uitsluiting plaats op basis van etniciteit, religie, kaste of seksuele oriëntatie. De vooruitgang die stabielere ontwikkelingslanden hebben geboekt op het gebied van wetgeving en de ondertekening van internationale convenanten, vertaalt zich maar zelden in meer rechten voor burgers. Politieke onwil, gevestigde belangen en de verstikkende invloed van conservatieve waarden en normen verhinderen de uitvoering van formeel beleid en internationale afspraken. Dankzij de inzet van de vrouwenbeweging zijn principes van non-discriminatie en juridische gelijkheid vastgelegd in internationale verdragen en afspraken.[11] De ontwikkeling en uitvoering van nationaal beleid blijft hierbij achter. Vrouwen hebben minder kans op goed onderwijs, een eigen inkomen en goede arbeidsomstandigheden[12], een stem in de besluitvorming en een leven vrij van geweld. Conservatieve en patriarchale opvattingen legitimeren (structureel) geweld tegen vrouwen en ondermijnen de naleving van seksuele en reproductieve rechten, zoals de beschikbaarheid van voorbehoedsmiddelen en veilige abortus. De illegale praktijken, die daarvan de consequentie zijn, leiden tot enorme gezondheidsrisico's voor miljoenen vrouwen. Binnen families, op het werk of in de gemeenschap leiden conservatisme, onwetendheid en

[11] Bijvoorbeeld het VN Vrouwenverdrag (CEDAW) en het Beijing Platform voor Actie (BPfA)
[12] Het begrip decent work is ontwikkeld door de ILO en staat voor gelijke toegang tot werk, sociale bescherming, respect van fundamentele arbeidsrechten en deelname aan sociale dialoog. Zie ook: de ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalisation, Geneva, 2008

vooroordelen tot situaties van *bonded labour* van kinderen, stigmatisering en discriminatie van vrouwen en meisjes, mensen met HIV/Aids, homoseksuelen en sekswerkers. In tientallen landen valt homoseksualiteit, soms op straffe van de dood, onder het strafrecht. "*Gay bashing*" en "*corrective rape*" worden oogluikend toegestaan. Veel problemen vinden hun oorsprong in de ontkenning van het recht op zelfbeschikking waarbij vrouwen geen zeggenschap hebben over hun lichaam en seksuele diversiteit wordt ontkend.

Het verband tussen visie, missie, context en doelstelling

De doelstelling van het *Rights & Citizenship* programma is een kritisch en representatief sociaal middenveld, geworteld in de kracht van kritische burgers die in actie komen voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving. Het *Rights & Citizenship* programma bevordert de mondigheid en organisatie van burgers zodat zij kunnen opkomen voor hun rechten. Daarmee draagt het programma bij aan de realisatie van de missie van de Hivos Alliantie. Overheden en bedrijven worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden, terwijl in de maatschappij een klimaat geschapen wordt waarin respect en tolerantie voor minderheden gemeengoed worden, en dogma's en patriarchale waarden ter discussie worden gesteld. Met de speerpunten vrouwenrechten, homo-emancipatie, goed bestuur en seksuele en reproductieve rechten, geeft het programma invulling aan kernwaarden van de Hivos missie zoals pluralisme, rechtvaardigheid en zelfbeschikking. De missie van Mama Cash ligt ten grondslag aan haar wereldwijde netwerk van jonge vrouwenorganisaties dat zij ondersteunt en koppelt aan de internationale contacten.

5.2.2 c: De gekozen strategie van het programma *Rights & Citizenship* volgt logisch uit de doelstellingen gaat uit van *ownership* van de doelgroepen.

De analyse van de context en het maatschappelijk middenveld leidt per resultaatgebied tot de volgende strategische keuzes:

Resultaatgebied 1.Uitgesloten en gemarginaliseerde burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap

- *Empowerment* van activisten en (potentiële) leiders van gemarginaliseerde groepen, door training en uitwisseling, waarbij visie- en strategieontwikkeling cruciaal zijn;
- Opbouw en versterking van organisaties die de eigen doelgroep bedienen en de belangen van de groep verdedigen door financiering, training en *networking.* Daarbij wordt speciale aandacht gegeven aan organisaties en initiatieven op het gebied van sociaal-economische rechten voor vrouwen;
- Ondersteunen van de ontwikkeling en inzet van instrumenten en mechanismen die participatie bevorderen, *accountability* verhogen en machtsmisbruik en straffeloosheid tegengaan.

Resultaatgebied 2. Grotere erkenning en acceptatie in de maatschappij van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme

- Financiële en technische steun aan de ontwikkeling van wets- en beleidsvoorstellen van *pilots* door belangenorganisaties, intermediaire ngo's, experts en met vertegenwoordigers van de doelgroepen;
- Financiering van interventies van belangenorganisaties en intermediaire organisaties die zich richten op het aanklagen van misstanden, *monitoring* van beleid en *public interest litigation*.

Resultaatgebied 3. Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden en worden uitgevoerd op een manier die recht doet aan alle burgers en bestaande ongelijkheid vermindert

- Steun aan initiatieven die het publiek informeren over misstanden en potentiële verbeteringen ten aanzien van goed bestuur, gendergelijkheid en emancipatie van minderheden;
- Het betrekken van de *mainstream* media en opinieleiders bij informatieverstrekking en beeldvorming over maatschappelijke opvattingen ten aanzien van vrouwen, pluralisme, goed bestuur en gemarginaliseerde groepen door het informeren van opinieleiders;
- Ontwikkeling van maatschappelijke dialoog over uitsluiting, integratie en verzoening, voortbouwend op positieve rolmodellen uit de doelgroepen.

Resultaatgebied 4. Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen

- Belangenorganisaties, sociale bewegingen, intermediaire ngo's en wetenschappers ontwikkelen samen kennis rond maatschappijopbouw in 12 landen in Afrika, Latijns Amerika en West Azië;
- Publicatie, verspreiding en discussie over resultaten van onderzoek in de landen en interregionaal;
- Mobiliseren van innovatieve maatschappelijke organisaties en kritische wetenschappers, met name in het zuiden, voor vernieuwing van het denken in de OS sector over maatschappijopbouw.

Ownership

De doelgroepen van het *Rights & Citizenship* programma zijn: vrouwen, activisten, verdedigers van mensenrechten en democratie, etnische, culturele, en seksuele minderheden, mensen met HIV/Aids, sekswerkers, kinderen in *bonded labour* situaties, en hun organisaties. Het ***ownership*** van deze doelgroepen in dit programma is gewaarborgd in consultatierondes en partnerconferenties met meer dan 65 bestaande en potentiële partners. In 2007 en 2010 leidden bijeenkomsten in West Azië tot de formulering van de *International Campaign for Human Rights in Iran*, interventies op het gebied van mensenrechten in Syrië en kennisinitiatieven rond maatschappijopbouw in West Azië. Partners hebben een leidende rol bij verdere invulling van het programma. Zij presenteren hun eigen voorstellen en ideeën en definiëren doelgroep, doelstellingen en strategie. Aanvragen van intermediaire organisaties worden mede beoordeeld op hun afstemming met en betrokkenheid van de doelgroep (*downward accountability*). Autonomie en *ownership* worden bevorderd doordat organisaties waarmee de Hivos Alliantie al langer samenwerkt meerjarige, *core funding* ontvangen die zij binnen de overeengekomen doelstelling naar eigen inzicht kunnen aanwenden. In de toezichthoudende organen van Hivos en Mama Cash nemen leden plaats uit het maatschappelijk middenveld in de landen waar zij actief zijn. *Policy councils* hebben een belangrijke stem in de formulering en beoordeling van beleid van Hivos regio- en landen kantoren.

5.2.2 d: De strategische aanpak is mede gebaseerd op geleerde lessen uit het verleden.

Les 1: Meer aandacht voor de economische rechten van vrouwen

Op het gebied van vrouwenrechten heeft Hivos de laatste 20 jaar volhard in een combinatie van 'gender mainstreaming' en steun aan gespecialiseerde vrouwenorganisaties. Deze dubbel strategie leidde tot de wereldwijde erkenning van Hivos als één van de leidende spelers bij de ondersteuning van vrouwenorganisaties en de internationale vrouwenbeweging. Daarbij is vooral ingezet op thema's als seksuele en reproductieve rechten, politieke rechten en participatie. Uit de evaluatie van het Internationale AWID Forum 2008[13] blijkt dat daarbij economische rechten van vrouwen en vraagstukken als duurzaamheid en de gevolgen van klimaatverandering onderbelicht zijn gebleven. Mede daardoor staan in veel landen eerder bereikte resultaten onder druk. Deze les heeft een belangrijke rol gespeeld bij de keuze van Hivos om samen met Mama Cash om economische rechten voor vrouwen een centralere plaats te geven.

Les 2: Focus op formeel (overheids)beleid is niet voldoende

Hivos heeft traditioneel steun geboden aan initiatieven van organisaties die zich richten op het beïnvloeden en afdwingen van beter of nieuw formeel overheidsbeleid. Deze interventies hebben in veel gevallen geleid tot positieve resultaten. Zo blijkt uit een programma-evaluatie van de steun aan een coalitie van Keniaanse mensenrechten ngo's.[14] Zij hebben een belangrijke rol gespeeld in *voter education* en het ontwerp van de nieuwe grondwet. De evaluatie toonde echter ook aan dat de focus op formeel beleid ten koste ging van de aandacht voor etnische spanningen die ontwikkelingsprocessen op grote schaal hebben ondermijnd. Soortgelijke bevindingen uit het homo-emancipatie programma van Hivos tonen aan dat de uitvoering van succesvol afgedwongen beleidswijzigingen wordt gehinderd door conservatieve krachten en normen en waarden. Deze les ligt ten grondslag aan de derde pijler van het *Rights & Citizenship* programma waarbinnen initiatieven worden gesteund die zich richten op normen en waarden, publiek debat en acceptatie van diversiteit in de maatschappij.

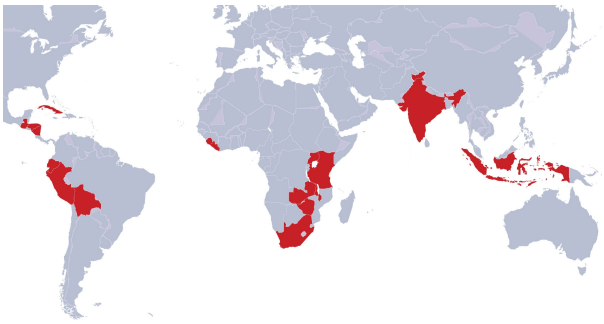
[13] AWID(2010), The Power of Movements, Highlights of AWID´s 11th International Forum on Women´s Rights and Development
[14] Kanyinga, K., e.a.(2008), Hivos support to Human Rights and Democratisation in Kenya (1996-2007), Programme Evaluation

Les 3: Samenwerking met door overheid gecontroleerde ngo's en religieuze organisaties soms noodzakelijk
Recente ervaringen met het Hivos programma in West Azië tonen dat seculiere, vaak niet erkende mensenrechten- en vrouwenorganisaties te ver afstaan van de machtsblokken om veranderingen af te dwingen. Hivos heeft in deze regio niet genoeg aandacht gehad voor mogelijke samenwerking met organisaties die niet tot haar natuurlijke partners behoren. Studies[15] van het kennisinitiatief Maatschappijopbouw West Azië wijzen bijvoorbeeld op het potentieel van tactische samenwerking met religieuze organisaties en Gongo's (door de overheid gecontroleerde ngo's), zoals de Syrian Development Trust , die juist door de banden met het regime meer speelruimte hebben om emancipatoire veranderingen te bevorderen. Deze inzichten zijn gedeeld met de Alliantiepartners en zullen leiden tot nieuwe partnerschappen en interventies binnen het West Azië programma.

Programma *Green Entrepreneurship*

Kerntabel				
Alliantiepartners	Hivos, IUCN NL			
Landen: **19**	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3	
DGIS partnerlanden : **9**	Bolivia, Kenia, Nicaragua, Oeganda, Tanzania, Zambia	Guatemala	Indonesië, Zuid Afrika	
MOL's: **4**	Liberia, Malawi, Sierra Leone, Timor Leste			
Overige landen: **6**	Cuba, Ecuador, Honduras, India, Peru, Zimbabwe			
Budget	€ 153.885.000			

5.2.2 a: Doelstelling: het programmavoorstel *Green Entrepreneurship* draagt bij aan versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden.



De meeste armen op de wereld leven op het platteland. Zij zijn sterk afhankelijk van wat hun natuurlijke leefomgeving biedt. Hun onderhandelingspositie, en dat geldt in het bijzonder voor vrouwen, is zwak en komt verder onder druk te staan. Schaalvergroting bedreigt biodiversiteit en ecosystemen. Klimaatverandering treft arme mensen - vooral vrouwen - het eerst. Velen van hen hebben geen toegang tot betrouwbare en schone vormen van energie. Met het *Green Entrepreneurship* programma investeert de Hivos Alliantie in initiatieven die ondernemende mensen (m/v) op het platteland een betere uitgangspositie bieden om een bestaan op te bouwen dat economisch rendabel is en rekening houdt met de belangen van mens en milieu. De landenfocus ligt daarbij op de stabielere ontwikkelingslanden.

Doelstelling
De economische positie van arme, gemarginaliseerde mannen en vrouwen is zodanig verbeterd dat zij in staat zijn om als volwaardig burger deel te nemen aan de samenleving. Het programma richt zich daarbij specifiek op ondernemende mannen en vrouwen op het platteland die de katalysator van groene sociaal-economische vooruitgang kunnen zijn. De speerpunten zijn duurzame landbouw, financiële diensten en hernieuwbare energie. Het combineert de expertise, het wereldwijde netwerk en trackrecord van Hivos op het gebied van microfinanciering en duurzame productie met de specifieke kennis en ervaring van IUCN op het gebied van biodiversiteit en ecosysteemdiensten. Het programma opereert in 19 landen en investeert jaarlijks ongeveer 30 miljoen in relevante initiatieven van130 maatschappelijke organisaties. Ter versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden wordt op vier onderling samenhangende resultaatgebieden ingezet.

[15] Bijvoorbeeld NIMD/HIVOS(2010), Beyond Orthodox Approaches: Assessing opportunities for democracy support in the Middle East and North Africa

Resultaatgebied 1. Capaciteitsversterking van ondernemende mensen(m/v) leidt tot een versterkte economische positie
Op dit resultaatgebied beoogt het programma een versterking van de onderhandelingspositie van kleinschalige producenten (m/v) en vrouwen in een andere economische rol dan producent. Tevens wordt gestreefd naar verhoging van productiviteit, duurzaamheid en veerkracht van hun productiesystemen. Voorbeelden van interventies zijn training op het gebied van duurzame productie en bedrijfsontwikkeling, levering van actuele marktinformatie via mobiele telefoon, bemiddeling bij de vermarkting van duurzame producten en promotie van duurzame energiebronnen. De interventies leiden tot meer keuzemogelijkheden voor rurale ondernemers, een hogere productiviteit en een productkwaliteit die afgestemd is op de vraag uit de markt. Gecombineerd met sterkere producentenorganisaties leidt het programma tot een stabieler en hoger inkomen voor de doelgroep.

Resultaatgebied 2. Vergroting van het rurale bereik en de capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten
Op dit resultaatgebied zet het programma in op de versterking van organisaties en bedrijven die diensten en producten (kennis, kapitaal, energie) leveren aan rurale ondernemende mannen en vrouwen die zich inzetten voor een duurzame wijze van produceren. Voorbeelden van interventies zijn het beschikbaar stellen van handelskapitaal, versterking van microkredietinstellingen, vergroten van het aanbod aan trainingen in duurzame productiemethoden en groter aanbod van opties voor hernieuwbare energie. Voor ondernemende burgers komen de resultaten tot uiting in een toename van bedrijfsondersteunende diensten, meer investeringen door mfi's en banken in rurale gebieden, aanwezigheid van decentrale duurzame energiesectoren, en uiteindelijk een toename in werkgelegenheid en inkomen voor klanten die deze diensten afnemen.

Resultaatgebied 3: De (inter)nationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers om deel te nemen aan een dynamische, groene economie
Op dit resultaatgebied bevordert het programma de verankering van ecologische en sociale overwegingen in (inter)nationaal beleid met betrekking tot landbouw, energie, financiële diensten en internationale handel. Voorbeelden van interventies zijn campagnes om (inter)nationaal landbouwbeleid te beïnvloeden ten behoeve van kleinschalige ondernemers, het ontwikkelen van *best practices* voor groene financiering en samenwerking met het bedrijfsleven om sociale en milieustandaarden te integreren in hun inkoopbeleid. Het resultaat hiervan is dat binnen landbouw- en (internationaal) handelsbeleid meer rekening wordt gehouden met de behoeften van kleinschalige producenten (m/v) en ecologische duurzaamheid, dat (inter)nationaal energiebeleid zich richt op decentrale, duurzame energievoorziening, dat investeerders in de financiële sector overtuigd zijn van de commerciële haalbaarheid van groene financiering en dat kleinschalige producenten betere toegang hebben tot certificering.

Resultaatgebied 4. Kennis en innovatie van strategieën leiden tot versterking van de positie van kleinschalige producenten die de gevolgen ondervinden van sterk veranderende omstandigheden (markten, klimaat)
Samen met het IIED zet het *Green Entrepreneurship* programma samenwerkingsverbanden en kennisinitiatieven op tussen maatschappelijke organisaties, beleidsmakers, ondernemers en wetenschappers rond het thema *Smallholders Agency in the Globalised Market*. Daarin richten onderzoek, analyse en strategieontwikkeling zich op de mogelijkheden van kleinschalige producenten om zich een sterkere positie te verwerven binnen veranderende marktomstandigheden. De Hivos Alliantie en OxfamNovib (de *IMPACT* Alliantie) zullen de komende jaren samen met hun partners uit noord en zuid hun ervaringen op het snijvlak van duurzame landbouw, biodiversiteit en klimaatverandering omzetten in een gerichte aanpak voor de opschaling van initiatieven. Hivos speelt ook een actieve rol in de IS academie *Land Governance for Equitable and Sustainable Development* (met o.a. BZ, de Universiteit Utrecht, KIT, Agriterra en TridosFacet). Met kennisontwikkeling bevordert de Alliantie *evidence based learning & policy making* en draagt het bij aan strategieverbetering van maatschappelijke organisaties in het netwerk van de Hivos Alliantie en kennisintensivering van de OS sector op de gekozen thema's.

<u>Sterktes en zwaktes maatschappelijk middenveld</u>
De doelstellingen van het programma bouwen voort op de sterkte en zwakte analyse van het maatschappelijk middenveld uit de verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32, behorend bij onderdeel 4. De hoofdpunten zijn:

Sterktes: De microfinancieringssector heeft zich snel ontwikkeld. Studies en programma-evaluaties[16] laten zien dat met voldoende steun beginnende mfi's een duurzame positie kunnen veroveren en rijpere instellingen er in slagen om op grote schaal financiële diensten aan te bieden aan een overwegend urbane bevolking. Organisaties van kleinschalige producenten en *savings & credit* groepen van vrouwen hebben in een aantal landen een grote achterban aan zich weten te binden Een combinatie van maatschappelijke organisaties, lokaal bedrijfsleven, adviseurs en overheden heeft levensvatbare, grootschalige initiatieven voor de betaalbare opwekking van hernieuwbare energie (zoals biogas) op het platteland gerealiseerd. De capaciteit van (inter)nationale maatschappelijke organisaties om alternatieve ontwikkelingsmodellen te ontwikkelen en beleid, bij voorbeeld op het terrein van duurzame landbouw en biodiversiteit, te beïnvloeden is sterk toegenomen.
Zwaktes: Microfinancieringsorganisaties hebben hun producten onvoldoende afgestemd op de behoeftes en mogelijkheden van de rurale bevolking en zijn er onvoldoende in geslaagd om hun sociale missie (toegang tot kapitaal voor de armen) te combineren met de eisen van financiële duurzaamheid van hun organisatie. Daarnaast ontbreekt financiering voor het midden- en kleinbedrijf en producentenorganisaties nagenoeg *("missing middle")*. De aanwezigheid en kwaliteit van dienstverlenende organisaties om op het potentieel van groepen op het platteland in te spelen is beperkt. Veel ngo's hebben het gat opgevuld dat overheden achterlieten na hun bezuinigingen op de landbouwvoorlichting, maar hun inzet is vaak beperkt, kwalitatief niet goed genoeg en geïsoleerd van andere actoren in de keten; hun afhankelijkheid van donoren is (te) groot.

Instrumenten en middelen

Voortbouwend op de geconsolideerde sterkte- en zwakteanalyse van het maatschappelijk middenveld uit verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32 (de contextanalyses), zet de Hivos Alliantie de volgende instrumenten en middelen in om de doelstellingen van het *Green Entrepreneurship* programma te bereiken: financiering, capaciteitsontwikkeling, *linking & networking*, programmaondersteuning en beleidsbeïnvloeding. Specifiek voor dit programma, worden daarnaast *public private partnerships* als instrument ingezet om de doelstellingen te bereiken.

Financiering van programma's en organisaties: Financiering is een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van het maatschappelijk middenveld dat veelal niet op financiering uit de markt of door de achterban kan rekenen. Waar gebrek aan toegang tot kapitaal potentieel rendabele initiatieven in de weg staat, zet Hivos in op (marktconforme) leningen, garanties of risicodragend kapitaal. De Hivos Alliantie besteedt jaarlijks €26 miljoen aan giften voor 190 maatschappelijke organisaties en € 4 miljoen nieuw geld aan leningen en investeringen. De opbrengsten daaruit worden weer geherinvesteerd in Hivos programma's. De combinatie van giften en de verstrekking van risicodragend kapitaal, is een belangrijk instrument voor de Hivos Alliantie om de positionering van de maatschappelijke organisaties in het economische krachtenveld te bevorderen.

Capaciteitsontwikkeling: Het *Green Entrepreneurship* programma ondersteunt het maatschappelijk middenveld bij capaciteitsontwikkeling om efficiënter en effectiever te kunnen opereren en om zich op institutioneel niveau strategisch te positioneren en beter voor de belangen van producenten op te komen. Voorbeelden zijn *coaching* trajecten, begeleiding bij strategieontwikkeling, training in gender issues, ICT en ketenontwikkeling maar ook financieel management of de aanstelling van senior staf van de Triodos Bank in de *board* van microfinancierings-instellingen. Voor startende mfi's is een *Seed Capital Package* ontwikkeld waarin op basis van een meerjarig begeleidingstraject bij het bereiken van ijkpunten werkkapitaal aan de organisaties beschikbaar wordt gesteld.

Linking & networking: Het *Green Entrepreneurship* programma bevordert *linking & networking* om verbindingen te versterken en gezamenlijk leren te stimuleren. Daartoe organiseert de Alliantie, samen met leden van MicroNed en Agri-Profocus, uitwisselingen zoals tussen mfi's om de commerciële haalbaarheid van groene financiële diensten te verbeteren. Het programma steunt de activiteiten van netwerken als IFOAM en Phytotrade die structureel de internationale schakels tussen maatschappelijke organisaties in het zuiden en de wereldmarkt bevorderen. Hivos en IUCN-NL nemen, analoog aan het geteste model in Nederland onder leiding van SER voorzitter Alexander Rinnooy Kan, het initiatief om in Zuid Afrika en India een *Leaders for Nature* netwerk op te zetten en het debat over en beleid ten aanzien van duurzaamheid binnen het bedrijfsleven te stimuleren.

[16] Partos/Ecorys(2010), Joint Evaluation of the contribution of CFAs to the Microfinance Sector, 2003-2007 en De la Rive Box (2010), Evaluation of Hivos Seed Capital Program for Microfinance.

Programmaondersteuning: Grote problemen vragen oplossingen en investeringen op schaal. Die gaan de rol en het vermogen van het maatschappelijk middenveld veelal te boven. (Internationale) samenwerking met andere actoren binnen staat en markt is noodzakelijk. Waar nodig zet de Hivos Alliantie multi-actor initiatieven op om meer spelers rond de tafel brengen, een gezamenlijke aanpak te definiëren en de uitvoering te coördineren, zoals in het *Africa Biogas Partnership programme* (consumenten, overheid, aannemers, banken). Waar een programmatische aanpak lokaal wordt geïnitieerd, zoals in de Rwenzori regio in Oeganda, wordt de naam en *track record* van de Hivos Alliantie als hefboom ingezet om andere partijen in het initiatief te interesseren.

Beleidsbeïnvloeding: Hivos is zelf om principiële redenen niet actief betrokken bij de uitvoering van activiteiten op het terrein van beïnvloeding van het beleid van lokale overheden, bedrijfsleven en invloedrijke maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden, maar financiert wel partners die hier actief op zijn. Het *Green Entrepreneurship* programma is, in nauwe samenwerking met het *Action for Change* programma wel initiërend in beleidsbeïnvloeding in Nederland, binnen de Europese Unie en multilaterale instanties. De Hivos Alliantie levert technische en financiële ondersteuning aan internationale organisaties die zich toeleggen op beleidsbeïnvloeding op internationaal niveau zoals het Bank Information Centre (Wereldbank groep rond energie beleid) en ISEAL (introductie van geharmoniseerde kwaliteitsstandaarden).

Public-private partnerships: Een bijzondere vorm van *linking* betreft het smeden van verbanden tussen de publieke en de private sector gebaseerd op hun kernfuncties. Dit betreft commerciële relaties tussen banken (Triodos, Rabo) en Hivos partners, bedrijven (ECOM, zuidelijke supermarkten, Kruidenier Food Services) die na bemiddeling van de Hivos Alliantie producten afnemen van haar partners en vaak ook kennis en kapitaal investeren in de kwaliteitsverhoging van hun werk, en bedrijven die via hun staf om niet eigen kennis en ervaring aan Hivos partners ter beschikking stellen zoals KPN, Logica, KPMG en Accenture. Ook worden particuliere investeerders als Rabobank, Nestlé en Danone gekoppeld aan de commerciële activiteiten van partners.

5.2.2 b: De doelstelling van het programma *Green Entrepreneurship* volgt logisch uit de contextanalyses en is in lijn met de visie en missie van de aanvrager.

Visie en Missie

Voor de Hivos Alliantie ligt de kern van ontwikkeling in het menselijk vermogen om de kwaliteit van het leven te verhogen op basis van eigen keuzes. Samen met lokale maatschappelijke organisaties en maatschappelijke verantwoord opererende bedrijven wil de Hivos Alliantie een bijdrage leveren aan een vrije, eerlijke en duurzame wereld. Daarin hebben burgers –vrouwen en mannen – gelijke toegang tot middelen en kansen en kunnen zij actief en gelijkwaardig deelnemen aan besluitvormingsprocessen die bepalend zijn voor hun leven, hun gemeenschap en hun toekomst.
Structurele armoedebestrijding en duurzame ontwikkeling zijn medeafhankelijk van de toegang tot kennis, natuurlijke hulpbronnen en markten en politieke zeggenschap. Ieder moet daar een voldoende groot aandeel in hebben om op waardige wijze zijn of haar bestaan te kunnen vormgeven. De Hivos Alliantie stelt vertrouwen in de creativiteit en capaciteit van mensen. Mannen en vrouwen op het platteland, waaronder vele kleinschalige producenten, vormen niet alleen een probleemgroep, maar zijn ook een deel van de oplossing van de maatschappelijke problemen. Zij beschikken over een ongerealiseerd potentieel om aan economische ontwikkeling en voedselzekerheid bij te dragen, klimaatverandering tegen te gaan en biodiversiteit te handhaven. De strategische plannen van de leden van de Hivos Alliantie zijn bijgevoegd als vrijwillige bijlage C (1-4) en geven inzicht in de visie en missie van de 4 organisaties.

Context

Meer dan een miljard mensen moet rondkomen van minder dan één dollar per dag. De meerderheid leeft op het platteland en is afhankelijk van leefomgeving. De positie van deze armen, in het bijzonder van vrouwen, is zwak. Investeringen in de landbouw zijn jarenlang gedaald, maar ook nu ze weer toenemen, richten ze zich vooral op grootschalige productie voor de wereldmarkt. De mondiale concurrentie doet zijn intrede waar tot dan toe vooral voor de lokale markt werd geproduceerd. De groeiende vraag resulteert in schaalvergroting, monoculturen en sterke afhankelijkheid van externe input. Dat leidt tot een grotere productie maar ook tot aangetaste ecosystemen en gereduceerde biodiversiteit. De belangen van de rurale armen en het economisch potentieel van vrouwen

nemen zelden een centrale plaats in binnen beleid en praktijk van overheden of bedrijfsleven. Die zijn veelal gericht op een technologisch hoogwaardige, kapitaalsintensieve en export gerichte wijze van produceren. Sociale en/of milieuoverwegingen spelen daarbij een ondergeschikte rol. De wereldbevolking neemt toe tot 9 miljard in 2050. Uitbreiding van het landbouw areaal gaat ten koste van bossen en leidt tot een enorme uitstoot van broeikasgassen. De consumptie van fossiele brandstoffen voegt daar nog het nodige aan toe. Klimaatverandering bedreigt de productiviteit. De behoefte aan biobrandstoffen concurreert met voedsel.
Tegelijkertijd wordt erkend dat er een noodzaak is voor grote investeringen in de landbouw[17] en dat het potentieel kan worden benut via agro-ecologische methoden, met voldoende aandacht voor biodiversiteit en bodemvruchtbaarheid. Kleinschalige producenten vervullen daarin een sleutelrol[18]. Financiële instellingen krijgen meer oog voor het platteland. Stijgende olieprijzen maken duurzame vormen van produceren kosten-efficiënter. De financieel-economische crisis en het klimaatprobleem hebben een fundamenteel debat over de organisatie van de economie op gang gebracht. In ieder land zijn er pleitbezorgers voor een nieuwe aanpak: milieuactivisten, producentenorganisaties, academici, sociaal gemotiveerder bankiers en (soms) *mainstream* zakenmensen. Al die spelers moeten bij elkaar gebracht worden, vertrouwen in elkaars handelen krijgen, aan elkaars (kwaliteits)eisen voldoen, kapitaal hebben om te investeren.

Het verband tussen visie, missie, context en doelstelling
De doelstelling van het *Green Entrepreneurship* programma is de versterking van de positie van ondernemende vrouwen en mannen op het platteland als katalysator voor groene sociaal-economische ontwikkeling, die een centrale plaats inneemt in de missie van de Hivos Alliantie. In een context van degraderende natuurlijke hulpbronnen, klimaatverandering en schaarser wordende fossiele energie, hebben juist deze groepen belang bij een meer inclusieve, groene economische ontwikkeling en kunnen zij tevens een katalysator voor een grotere veranderingen zijn. Het programma bundelt de kracht en ervaring van Hivos het gebied van microfinanciering en duurzame productie en hernieuwbare energie met de expertise en het internationale netwerk op het gebied van milieu en biodiversiteit en ecosysteemdiensten van IUCN NL. Het programma sluit aan op de missie van IUCN NL die behelst: het beïnvloeden, aanmoedigen en bijstaan van samenlevingen over de hele wereld om de integriteit en de diversiteit van de natuur te behouden en ervoor te zorgen dat het gebruik van natuurlijke hulpbronnen op een eerlijke en ecologisch duurzame wijze plaatsvindt.

5.2.2 c: De gekozen strategie van het programma *Green Entrepreneurship* volgt logisch uit de doelstelling en gaat uit van *ownership* van de doelgroepen.

De analyse van de context en het maatschappelijk middenveld leidt per resultaatgebied tot de volgende strategische keuzes:

Resultaatgebied 1 Capaciteitsversterking van ondernemende mensen (m/v) leidt tot een versterkte economische positie
- Versterking van kennis en vaardigheden van producenten om in te spelen op veranderende omstandigheden op markten en in klimaat (agro-ecologische landbouw, kwaliteitsmanagement en leiderschapsontwikkeling);
- Opbouw van rurale producentenorganisaties die de belangen van de groep verdedigen en, waar nodig, diensten (gezamenlijke inkoop, gebundelde verkoop van productie) leveren;
- Alliantie vorming met maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en overheid om afzetmarkt te vergroten;
- Kapitaalverstrekking en ondersteuning door mfi's;
- Faciliteren van toegang tot financiering voor en kwaliteitsbewaking van duurzame energie installaties.

Resultaatgebied 2. Vergroting van het rurale bereik en de capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten
- Capaciteitsversterking van ondersteunende structuren voor rurale ondernemers door training en uitwisseling;
- Actieve rol in management van Hivos Triodos Fonds[19] en deelname in Triodos Sustainable Trade Fund, Value Chain Fund Africa (samen met Seaf/SNV) en Value Chain Fund India;
- Capaciteitsversterking financiële instellingen door instrumenten als *Seed Capital* en steun via HTF;
- Ondersteuning voor *pilots* in het gebruik van ICT voor financiële instellingen en koepelorganisaties;

[17] Wereldbank (2009), World Development Report 2008.
[18] International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development (IAASTD), 2008.
[19] Omvang Hivos Triodos Fund 2009: 44,7 miljoen Euro. Voor de periode 2011-2015 is een jaarlijkse groei van 5% voorzien

- Ontwikkelen van repliceerbare bedrijfsmodellen voor duurzame energie.

Resultaatgebied 3. De (inter)nationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers om deel te nemen in een dynamische, groene economie

- Beleidsbeïnvloeding van NL overheid, EU en Wereldbank voor klimaatverdragen en hernieuwbare energie;
- Financiële ondersteuning en capaciteitsversterking van en samenwerking met (inter)nationale maatschappelijke organisaties rond (inter)nationaal energiebeleid.

Resultaatgebied 4. Kennis en innovatie van strategieën leiden tot versterking van de positie van kleinschalige producenten die de gevolgen ondervinden van sterk veranderende omstandigheden (markten, klimaat)

- Samenbrengen van wetenschappers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties uit 11 landen in een kennisnetwerk op het thema *Smallholders Agency in the Globalised Market;*
- Publicatie en verspreiding van kennis en discussie ter plekke en op internationaal niveau met betrekking tot het opschalen van duurzame landbouw ten behoeve van armoedebestrijding;
- Opzetten van *North & South Alliance* op het gebied van biodiversiteit met academici, *practitioners* en bedrijfsleven, in samenwerking met IUCN NL en OxfamNovib;
- Opzetten en coördineren van leernetwerken op (inter)nationaal niveau voor kennisuitwisseling en *case* ontwikkeling voor inclusieve, groene financiering samen MicroNed.

Ownership

De belangrijkste **doelgroepen**: ondernemende mannen en vrouwen op het platteland, in het bijzonder kleinschalige producenten (m/v) en vrouwen in een andere economische rol dan producent. Er is speciale aandacht voor vrouwen op het platteland die profiteren van de opwekking van decentraal geproduceerde, hernieuwbare energie en van de diensten van microfinancieringsorganisaties. De doelgroep wordt ondersteund via maatschappelijke organisaties die zich richten op duurzame productiemethoden, financiële dienstverlening, bedrijfsontwikkeling en energievoorziening of werken aan gunstig beleidsklimaat op (inter)nationaal niveau voor rurale bedrijfsontwikkeling op basis van een duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen.

Het ***ownership*** van de doelgroepen is gewaarborgd door consultatierondes met meer dan 70 partners bij de ontwikkeling van dit programma. Partners hebben ook een leidende rol bij de verdere invulling. Zij presenteren hun eigen voorstellen en ideeën en definiëren doelgroep, doelstellingen en strategie zoals het Hivos kennis-initiatief *"Smallholder agency in the globalised market"* waarbij een wereldwijd netwerk van organisaties onder coördinatie van de Boliviaanse ngo Mainumby de kennisthema's vaststelt en de vertaling van nieuwe inzichten naar het bredere veld van zuidelijke *practitioners* en beleidsmakers coördineert.
Aanvragen van intermediaire organisaties worden mede beoordeeld op de afstemming met en betrokkenheid van de doelgroep (*downward accountability*). Autonomie en *ownership* worden bevorderd doordat organisaties waarmee de Hivos Alliantie al langer samenwerkt meerjarige, niet-geoormerkte *core funding* ontvangen en die binnen de overeengekomen doelstelling naar eigen inzicht kunnen aanwenden. In de Hivos Raad van Toezicht nemen leden plaats uit het maatschappelijk middenveld van de landen waar Hivos actief is. *Policy councils* hebben een stem in de formulering en beoordeling van het beleid van Hivos kantoren. IUCN-NL is onderdeel van een internationale koepelorganisatie waarbinnen zuidelijke leden een belangrijke stem hebben in beleid.

5.2.2 d: De strategische aanpak is mede gebaseerd op geleerde lessen uit het verleden.

Les 1: Exclusieve focus op internationale kwaliteitsmarkten is niet in het voordeel van arme producenten

Hivos heeft lange tijd vrij exclusief ingezet op training van kleinschalige producenten om zich te kwalificeren voor kwaliteitsstandaarden (met als resultaat certificering als biologisch en/of *fairtrade*) en een meerprijs op de internationale markten realiseren. Met deze strategische keuze is het potentieel van traditionele markten onderschat. Onderzoek toonde aan dat de focus op internationale markten en kwaliteitsstandaarden een positief effect hebben op de levensomstandigheden van kleinschalige producenten[20]. Maar de vraag vanuit die markt blijft

[20] Ruben(2008), The Impact of Fair Trade, Wageningen; J.Woodhill & J. Guijt(2008), Missing Links: Growing Organic Chains between Farmer and Market' An evaluation of Hivos' Organic Agriculture Program in East Africa 2000-2006; C. van Beuningen and P. Knorringa(2009) *Inclusive Improvement – Standards and Smallholders*, The Hague, 2009

beperkt zodat zij daar maar een klein deel van hun producten op kunnen afzetten en de rest tegen lage prijzen als 'conventioneel' moeten slijten. Ander onderzoek[21] heeft aangetoond dat arme boeren ook op traditionele markten hun posities nog behoorlijk (tot 30%) kunnen versterken door toepassing van duurzame landbouw methodes en collectieve vermarkting van hun producten. Deze conclusies hebben geleid tot een aangepast Hivos beleid, dat nu meer ruimte schept voor maatwerk bij de capaciteitontwikkeling van producenten om in georganiseerd verband en kwalitatief goede, maar niet gecertificeerde producten op de markt te brengen.

Les 2: Financiële diensten in de keten blijven, vooral in rurale gebieden, een essentiële voorwaarde
Recent onderzoek van een groot aantal initiatieven door Hivos, het KIT en het IIRR [22] wijst uit dat boeren weliswaar geholpen kunnen worden een grotere rol te spelen in de keten en er succesvol relaties gesmeed kunnen worden met afnemers, maar dat afwezigheid van voldoende kapitaal nog steeds een van de grootste problemen is. Succesvolle ondernemingen hebben permanent kapitaal nodig om de handelsstromen te financieren en investeringen te doen. Dit vereist maatwerk en het is bovendien risicovol; daarom wordt het door bestaande financiële instellingen vermeden. Dit heeft geleid tot de keuze van de Hivos Alliantie om haar focus op de urbane microfinanciering te verleggen naar flexibele financieringsmodaliteiten (leningen, investeringen, verzekeringen) voor rurale ondernemers en activiteiten binnen productketens (*business development services)*.

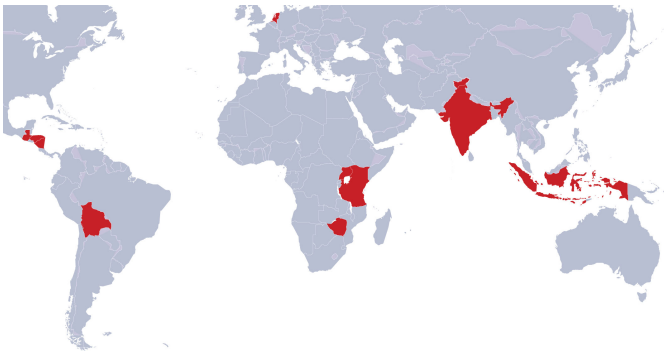
Les 3: Van individuele organisaties naar sectorontwikkeling.
In het verleden heeft Hivos geïnvesteerd in energie programma's in de veronderstelling dat via succesvolle *pilots*, goed voorbeeld anderen doet volgen. De resultaten waren onvoldoende. Geïnspireerd door de ervaringen van samenwerkingpartner SNV heeft Hivos de koers verlegd van een individuele organisatie benadering naar een sectorbenadering voor een veel grootschaliger introductie van energie dragers (biogas, efficiënte fornuizen, zonne-energie, waterkracht). Daarbij leveren de relevante spelers (banken, overheden, importeurs/distributeurs, aannemers, trainers, consumenten) allemaal hun bijdrage binnen een programmatische benadering.

Programma *Action for Change*

Kerntabel				
Alliantiepartners	Hivos, Mama Cash, IUCN NL, Press Now			
Landen:	**11**	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3
DGIS partnerlanden:	**8**	Tanzania, Bolivia, Kenia Nicaragua, Oeganda, Zimbabwe	Guatemala	Indonesië
MOL's :				
Overige landen:	**3**	Nederland , Honduras, India		
Budget		€ 23.277.000		

5.2.2 a: Doelstelling: het programmavoorstel *Action for Change* draagt bij aan versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden.

De mondiale vervlechting van economie, politiek en cultuur zet in een hoog tempo door. Besluitvorming over lokale problemen ontstijgt steeds vaker het mandaat van nationale overheden, waarbij de stem van grote groepen burgers in het zuiden verloren in het krachtenveld van internationale organisaties, gaat multinationale bedrijven en de belangen van burgers uit het noorden. In het *Action for Change* programma werkt de Hivos Alliantie op drie campagnethema's met zuidelijke en noordelijke organisaties samen aan veranderingen in het noorden ten behoeve van duurzame ontwikkeling in het zuiden.



[21] J.Woodhill & J. Guijt(2008), Missing Links: Growing Organic Chains between Farmer and Market, An evaluation of Hivos Organic Agriculture Program in East Africa 2000-2006
[22] KIT/IIRR(2010), Value Chain Finance. Beyond microfinance for rural entrepreneurs, Amsterdam/Nairobi

Doelstelling

Met het *Action for Change* programma streeft de Hivos Alliantie naar een omslag in beleid en handelen van overheden, bedrijfsleven en burgers in Nederland en Europa ten bate van gemarginaliseerde groepen in het zuiden. Daarbij richt het programma zich op drie specifieke thema's die vorm krijgen in drie campagnes. De campagne 100% duurzaam zet in op reductie van CO_2 uitstoot in Nederland en vergroot de toegang tot en overschakeling op duurzame energie. De campagne Stop KinderArbeid streeft naar de uitbanning van alle vormen van kinderarbeid en naleving van het recht op voltijds en kwalitatief goed onderwijs. De campagne *Women@work* bevordert de naleving van het recht op *'decent work'*[23] voor vrouwen. De gekozen thema's bouwen voort op initiatieven van partners in het zuiden, de drie andere programma's van de Hivos Alliantie, en de meerwaarde van haar netwerk, achterban en expertise in het noorden.

Resultaatgebied 1. versterking van de invloed van zuidelijke stemmen en visies op internationale ontwikkelingsproblematiek

Op het gebied van maatschappijopbouw versterkt het programma de capaciteit van zuidelijke partnerorganisaties om op de drie campagne thema's internationaal hun rol adequaat te kunnen vervullen. Voorbeelden van interventies zijn trainingen over het functioneren van multilaterale instituties, beleidsbeïnvloeding strategieën, campagnevaardigheden en het gebruik van nieuwe media. Daarnaast worden door middel van *linking & networking* gezamenlijke leerprocessen en samenwerking tussen partners bevorderd ten aanzien van specifieke campagnethema's. De resultaten komen tot uiting in grotere effectiviteit en sterkere internationale netwerken van zuidelijke partnerorganisaties op het gebied van internationale beleidsbeïnvloeding.

Resultaatgebied 2. 100% duurzaam: energiebesparing en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie

Het doel van de campagne 100% duurzaam is energiebesparing en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie. Voorbeelden van interventies zijn de beïnvloeding van beleid in Nederland en de EU rond overschakeling naar 100% duurzame energie en een *pro poor* energiebeleid, en de uitwerking van innovatieve opties voor bedrijven en burgers om deel te nemen in de transitie naar duurzame energievoorziening, zoals het Hivos Klimaat Fonds. De resultaten komen tot uiting in verbeterd beleid van overheden en bedrijven op het gebied van *low carbon development*[24], toegenomen financiële ruimte voor duurzame energie programma's in het zuiden en lagere CO_2 uitstoot door bedrijven en burgers in Nederland.

Resultaatgebied 3. Stop KinderArbeid: uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan het recht op voltijds en kwalitatief goed formeel onderwijs voor alle kinderen

Op dit resultaatgebied wordt gewerkt aan de uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan recht op voltijds, kwalitatief formeel onderwijs voor alle kinderen. Voorbeelden van interventies zijn de gerichte voorstellen aan beleidsmakers in Nederland en Europa rond het concept van *Child Labour Free Zones* en de mogelijkheden voor consumenten om druk uit te oefenen op bedrijven om kinderarbeid in specifieke productieketens uit te bannen. De resultaten van het programma komen tot uiting een toename van maatregelen tegen kinderarbeid door bedrijven, de uitbreiding van *Child Labour Free Zones* in 7 landen en toegenomen vraag naar kinderarbeidvrije producten van burgers in Nederland.

Resultaatgebied 4. *Women@work*: naleving van het recht op '*decent work*' voor alle vrouwen die werken in de (in)formele economie

De campagne *Women@work* beoogt de realisatie van het recht op *'decent work'* voor alle vrouwen in de (in)formele economie. Het begrip *'decent work'* is ontwikkeld door de ILO[25] en staat voor gelijke toegang tot werk, sociale bescherming, respect van fundamentele arbeidsrechten en deelname aan sociaal overleg. Daartoe ontwikkelt en bepleit de campagne beleidsopties bij overheid (NL, EU), internationale organisaties (ILO) en bedrijfsleven voor naleving van arbeidsrechten van vrouwen werkzaam in de (in)formele economie. Het programma ondersteunt tevens (journalistiek) onderzoek naar misstanden in productieketens. Waar mogelijk wordt dit gekoppeld aan advisering en ondersteuning van bedrijven met betrekking tot de arbeidsrechten van

[23] www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork, geraadpleegd op 21/6/2010
[24] I.e. toename van duurzame energie productie en toegang ertoe voor arme groepen
[25] www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork, geraadpleegd op 21/6/2010

vrouwen werkzaam in hun eigen productieketen. Waar nodig mobiliseert het programma druk van uit de samenleving om beleidswijzigingen af te dwingen.

Sterkte en zwakte analyse van het maatschappelijk middenveld

Sterktes: *Action for Change* bouwt voort op de toegenomen capaciteit van maatschappelijke organisaties uit het zuiden om op lokaal, nationaal en internationaal niveau strategisch samen te werken. Zowel de internationale vrouwenbeweging als de internationale milieubeweging spelen daarbij een voorlopersrol. Daarnaast slagen maatschappelijke organisaties in het zuiden er in toenemende mate in om bij te dragen aan de uitkomsten van onderhandelingen over wetgeving en internationale convenanten zoals ILO Conventies 138 (tegen de Ergste Vormen van Kinderarbeid) en 182 (over de minimumleeftijd voor Werk) en klimaatonderhandelingen. Zij werken daarbij steeds vaker samen met maatschappelijke organisaties uit het noorden en internationale netwerkorganisaties en zien deze niet alleen meer als donor maar ook als katalysator, *facilitator* en *mediator* richting overheden, bedrijven en burgers in het noorden. Tot slot blijkt dat maatschappelijke organisaties steeds vaker in staat zijn om succesvolle partnerships aan te gaan met progressieve krachten en actoren binnen de overheid en markt. De ontwikkeling van een krachtige *'global civil society'* wordt mede mogelijk gemaakt door het toenemend profiel van internationale fora waarop maatschappelijke actoren samenkomen om hun wereldwijde netwerken te versterken, zoals het World Social Forum en en het Climate Action Network.
Zwaktes: Deze internationale fora tonen tegelijkertijd zwakte en sterkte aan van *global civil society.* Organisaties en activisten weten elkaar weliswaar in toenemende mate te vinden, maar dit leidt nog onvoldoende tot effectieve gezamenlijke actie. De ervaringen van de Hivos Alliantie op het gebied van internationale campagnes bevestigen studies die aantonen[26] dat thematische samenwerkingsverbanden die bouwen op een specifieke agenda, effectiever zijn. Tevens toont recent onderzoek[27] aan dat multinationale bedrijven, in samenspel met lokale en globale elites effectiever gebruik maken van globaliseringprocessen dan het maatschappelijk middenveld dat er vaak niet slaagt om voldoende globaal tegenspel te mobiliseren. Maatschappelijke organisaties slagen er in toenemende mate in om formeel (internationaal) beleid te beïnvloeden zoals WIEGO, een internationaal netwerk in meer dan 100 landen, maar worstelen om de naleving er van af te dwingen. De lange adem die benodigd is om veranderingen te bestendigen verhoudt zich problematisch met de roep om concrete resultaten op korte termijn die uit de hulpsector klinkt. Maatschappelijke organisaties uit het zuiden die op het wereldtoneel actief zijn worstelen met de balans tussen internationale en nationale interventies. noordelijke Internationale ngo's, zoals Hivos hebben met hun focus op interventies in het zuiden nog niet voldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheden om samen met partners en achterban, processen in het noorden te beïnvloeden.

Instrumenten en Middelen

Voortbouwend op de geconsolideerde sterkte- en zwakteanalyse van het maatschappelijk middenveld uit verplichte bijlagen 2.1 tot en met 2.32 (de contextanalyses), zet het *Action for Change* programma de volgende instrumenten en middelen in om de doelstellingen te bereiken: financiering, capaciteitsontwikkeling, *linking & networking*, kennisontwikkeling en beleidsbeïnvloeding. Specifiek voor dit programma worden *Public Private Partnerships,* en actie richting het Nederlands burgers als middel ingezet om de resultaten te bereiken.

Financiering: Het *Action for Change* programma stelt flexibele financiering beschikbaar voor betrokkenheid van zuidelijke partners bij lange termijn campagnes op nationaal en internationaal niveau. Er is financiële steun beschikbaar voor activiteiten in het noorden en het zuiden. Daarbij financiert het programma niet alleen campagne activiteiten, maar biedt het ook ruimte om, in samenwerking met de andere programma's van de Hivos Alliantie, experimenten te promoten en interventies gericht op de uitvoering van afgedwongen beleidswijzigingen te bevorderen.

Capaciteitsontwikkeling: Het programma ondersteunt capaciteitsversterking van haar partners uit het zuidelijk maatschappelijk middenveld onder andere door het aanbieden van training en coaching op het gebied van beleidsbeïnvloeding van internationale instellingen en de specifieke wet- en regelgeving binnen de drie campagnethema's. Voor *Women@work* gaat dit met name om de versterking van de economische analysecapaciteiten. Daarnaast versterkt het programma de capaciteiten van organisaties door processen van

[26] Sogge, D., Dutting, G(2010), Notes on social movements
[27] Kaldor, M. et. al. (2009), Civil Society Yearbook, Sage, London

uitwisseling en gebruik van nieuwe *mediatools* te steunen. Zo zal de Indiase MV Foundation haar ervaringen inzetten om Afrikaanse partners uit Zimbabwe, Oeganda en Kenia te ondersteunen bij de bevordering van *Child Labour Free* zones.

Linking & networking: Het programma stelt zuidelijke partners binnen de drie campagnes in staat om hun internationale netwerken verder te ontwikkelen en om processen in gang te zetten die de uitwisseling van informatie en ervaringen bevorderen. In samenwerking met internationale partners, zoals AWID en WIEGO en Nederlandse partners zoals FNV wordt gewerkt aan een breed platform voor beleidsbeïnvloeding, ook op internationaal niveau.

Kennisontwikkeling: Binnen de campagnes vindt onderzoek plaats om gerichte aanbevelingen te doen aan beleidsmakers, bedrijven en burgers, om alternatieven aan te dragen en om misstanden aan te kaarten. Zo worden in samenwerking met organisaties als FairWear en Somo diverse productieketens doorgelicht om zicht te krijgen op de rol van vrouwen in de informele economie en op de aanwezigheid van kinderarbeid.

Public-private partnerships: Het *Action for Change* programma illustreert met een aantal *public-private partnerships*, dat de (internationale) actie op de drie gekozen thema's een inspanning behoeft van zowel markten, overheden en het maatschappelijk middenveld. Met het '10.10 initiatief' brengt Hivos Nederlandse bedrijven als de NS, MTV, Price Waterhouse Coopers, Mojo Concerts en de ANWB samen om broeikasgas emissies in 2010 met 10% te verlagen en daarmee de impact van klimaatverandering in ontwikkelingslanden te reduceren. Dergelijke interventies vinden ook plaats in de 100% duurzaam campagne. Een voorbeeld is het contract met de Rabobank om zuidelijke boeren coöperaties in Indonesië van krediet te voorzien voor de aanschaf van biogas installaties.

Gezamenlijke beleidsbeïnvloeding op Nederlands en Europees niveau: De campagnepartners geven gerichte input aan beleidsmakers en bedrijven op (inter)nationaal niveau rond de campagnethema's, middels de organisatie van bijeenkomsten en de presentatie van standpunten en aanbevelingen voor beleid. Waar nodig wordt met behulp van media en publieksvoorlichting druk uitgeoefend om veranderingen af te dwingen. Waar mogelijk, doet het programma concrete aanbevelingen voor het bedrijfsleven. De 'Handleiding voor bedrijven om kinderarbeid te bestrijden' geeft bijvoorbeeld concreet advies en op basis daarvan begeleiding aan geselecteerde bedrijven om kinderarbeid uit de productieketen te bannen. De campagnes geven ruimte aan de 'zuidelijke stem' in noordelijke beleidsprocessen. De *Women@work* campagne bijvoorbeeld stelt vrouwen die werkzaam zijn in de informele economie in contact met internationale beleidsmakers die werken aan de wetgeving die uiteindelijk hun arbeidsomstandigheden zullen verbeteren. Dergelijke interventies vinden ook plaats in de 100% duurzaam campagne. In 2010 heeft op initiatief van Hivos een *hearing* in het Europees parlement plaatsgevonden waar onder andere Tatedo uit Tanzania en BNP Nepal hebben gepleit voor wijziging van het Europees beleid ten aanzien van duurzame energie.

Gezamenlijke actie richting Nederlandse burgers: De drie campagnes geven Nederlandse burgers inzicht in de problematiek en bieden handelingsperspectief; met name op het gebied van verantwoord consumeren en verantwoord gedrag (b.v. energiebesparing). Voor *Women@work* zal de Nederlandse bloementeelt in Oost Afrika als voorbeeld dienen. De Stop KinderArbeid Campagne neemt de schoenensector onder de loep. Het Hivos Klimaatfonds en het 10.10 initiatief bieden handvaten om de Nederlandse burgers (en bedrijven) te betrekken bij overschakeling naar duurzame energie.

5.2.2 b: De doelstelling van het programma *Action for Change* volgt logisch uit de contextanalyses en is in lijn met de visie en missie van de aanvrager.

Visie en missie

Voor de Hivos Alliantie ligt de kern van ontwikkeling in het vermogen van mensen om de kwaliteit van het leven te verhogen op basis van eigen keuzes. Samen met lokale maatschappelijke organisaties en maatschappelijke verantwoord opererende bedrijven wil de Hivos Alliantie een bijdrage leveren aan een vrije, eerlijke en duurzame wereld. Daarin hebben burgers - vrouwen en mannen - gelijke toegang tot middelen en kansen en kunnen zij

actief en gelijkwaardig deelnemen aan besluitvormingsprocessen die bepalend zijn voor hun leven, hun gemeenschap en hun toekomst.
Structurele armoedebestrijding in het zuiden is niet mogelijk zonder verandering in het noorden. Met het *Action for Change programma* voegt de Hivos Alliantie een noordelijke beleidsbeïnvloedingscomponent toe aan haar programmaportfolio ten behoeve van grensoverstijgende problemen in het zuiden.
De strategische plannen van de leden van de Hivos Alliantie zijn bijgevoegd als vrijwillige bijlage C (1-4) en geven inzicht in de visie en missie van de 4 organisaties.

Context
De mondiale vervlechting van economie, politiek en cultuur zet in een hoog tempo door. Besluitvorming vindt in toenemende mate plaats binnen complexe structuren, waarin (multinationale) bedrijven, regionale gouvernementele verbanden en transnationale elites de grootste stem hebben. Internationale instituties, maar ook de *'global civil society'* slagen er vooralsnog niet in om collectief een effectief beleid te maken en uit te voeren voor complexe problemen zoals de klimaatcrisis.

Nederland is voor een klein land een behoorlijke speler op het wereldtoneel. Vooral binnen samenwerkings-verbanden als de EU, NAVO of gespecialiseerde multilaterale organisaties reikt de invloed van Nederland ver. Als investeerder in het buitenland neemt Nederland een relatief vooraanstaande plaats in, ook als dat om ontwikkelingslanden gaat. Voor een handelsnatie als Nederland zijn goede internationale betrekkingen van levensbelang. Nederland heeft van oudsher een open en positieve houding tegenover Europa en de wereld. De sterke verwevenheid met het buitenland maakt Nederland en haar bevolking tot belanghebbenden binnen de internationale arena en legt de basis voor een actieve rol van burgers en bedrijven die bereid zijn om in het beleid en de praktijk van hun handelen meer rekening te houden met belangen en rechten uit het (globale) zuiden.

Burgers zijn zich in toenemende mate bewust van hun onderlinge verbondenheid. De klimaatproblemen en de financiële crisis voeden het besef dat er een rechtvaardiger wereldorde nodig is die zowel de belangen van *haves* als van de *have nots* dient. Burgers in het westen willen in toenemende mate zekerheid over de vraag of de producten die zij consumeren wel afkomstig zijn van fabrieken die geen kinderen in het productie proces inzetten, vrouwen niet discrimineren, hun arbeiders een fatsoenlijk loon betalen, gezonde ingrediënten gebruiken of voldoende investeren in voorzieningen die milieuvervuiling tegengaan. Met betere informatie kunnen zij bewustere keuzes maken en meer druk uitoefenen op bedrijven en overheden. Bedrijven voelen zich steeds meer gedwongen om serieus werk te maken van *corporate social responsability*. Het internationaal instrumentarium van regels en wetten biedt daartoe in toenemende mate richtlijnen en mogelijkheden voor burgers en maatschappelijke organisaties om slecht gedrag aan te kaarten. De Nederlandse overheid speelt een belangrijke rol in de zogenaamde MVO diplomatie, waar Nederland in overleg treedt met overheden van landen waar Nederlandse bedrijven actief zijn. De economische crisis in West Europa voedt korte termijn politiek gericht op nationaal eigen belang, die de vooruitgang op dit terrein mogelijk zullen afremmen.

Doelstelling
Uit dit perspectief op de context volgt de doelstelling van het programma. Overheden, bedrijfsleven maar ook burgers zullen niet vanzelf hun gedrag aanpassen. Progressieve actoren vinden elkaar niet automatisch. Relevante spelers moeten werkbare alternatieven aangeboden krijgen. Veranderingen moeten worden verankerd in het woord en daad van formeel beleid. En complexe problemen in het zuiden kunnen niet worden aangepakt zonder actie in het noorden. Met dit programma zet de Hivos Alliantie haar expertise en wereldwijde netwerken in om met drie campagnes op drie thema's veranderingen te bewerkstelligen in het noorden ten behoeve van het zuiden. Dit sluit nauw aan bij de missies van de leden van de alliantie, en die van Hivos in het bijzonder, die uitgaat van de kracht van mensen om duurzame veranderingen te bewerkstelligen en daarbij een mondiaal perspectief wil integreren in haar werk.

5.2.2 c: De gekozen strategie van het programma *Action for Change* volgt logisch uit de doelstelling en gaat uit van *ownership* van de doelgroepen.

Het *Action for Change* programma maakt binnen iedere campagne gebruik van de volgende drie strategieën:

1. Beïnvloeden en afdwingen van beter en coherenter beleid van Nederlandse, Europese en internationale organisaties en publieke instituties: Op de drie programmathema's, streeft de Hivos Alliantie met het *Action for Change programma* samen met zuidelijke partners naar structurele veranderingen in het noorden ten bate van duurzame ontwikkeling in het zuiden. De interventies leiden tot nieuw beleid, uitvoering of intensivering van bestaand beleid en bevordering van beleidscoherentie met positieve gevolgen voor burgers en maatschappelijke organisaties in het zuiden.

2. Bevordering van verantwoord consumeren onder (Nederlandse) burgers: De drie campagnes ondersteunen burgers om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor een wereldorde waarin de lasten en lusten eerlijker zijn verdeeld. Burgers in het noorden worden aangespoord bewuster te consumeren, en daarmee een krachtig signaal af te geven aan *retailers* en producenten. Tevens ontplooit het programma initiatieven om burgers in staat te stellen hun energieverbruik terug te brengen en te compenseren, en hun stem te laten horen als internationale overheden, instanties en bedrijven onvoldoende rekening houden met gemarginaliseerde groepen in ontwikkelingslanden. De drie campagnes geven Nederlandse burgers inzicht in de problematiek en bieden een handelingsperspectief.

***3. Bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen*:** Het programma stimuleert Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op de drie campagnethema's door bedrijven aan te spreken, door gezamenlijke initiatieven te ontplooien en door, met behulp van media en publiekscampagnes, veranderingen af te dwingen.

Deze drie strategieën vertalen zich als volgt naar de vier resultaatgebieden:

Resultaatgebied 1. versterking van de invloed van zuidelijke stemmen en visies op internationale ontwikkelingsproblematiek

- Capaciteitsopbouw van zuidelijke partners en netwerken op het gebied van kennis van internationale fora en beleidsbeïnvloedingstrategieën, gebruik van nieuwe media en inhoud van de specifieke campagnethema's;
- *Linking & networking* activiteiten met zuidelijke partners en netwerken over de inhoud en strategie op de specifieke campagneterreinen.

Resultaatgebied 2. 100% duurzaam: energiebesparing en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie

Het doel van deze campagne is energiebesparing en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie.

- Beïnvloeding van beleid in Nederland, de EU en relevante internationale organisaties (o.m. de Wereldbank) rond overschakeling naar 100% duurzame energie en een *pro-poor* energiebeleid via beleidsadviezen en publieke opinie;
- Advisering en begeleiding van geselecteerde Nederlandse bedrijven om hun energiegebruik te verminderen en te compenseren;
- Uitwerking van innovatieve en aansprekende mogelijkheden voor bedrijven en burgers om deel te nemen in de transitie naar duurzame energievoorziening (bijvoorbeeld het Hivos Klimaat Fonds, droomeiland Buru in Indonesië, 10:10 initiatief, *foot print diary* om inzicht te krijgen in hun energie gebruik en de relatie daarvan met ontwikkelingsproblemen).

Resultaatgebied 3. Stop KinderArbeid: uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan het recht op voltijds en kwalitatief goed formeel onderwijs voor alle kinderen

Het doel van deze campagne is uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan recht op voltijds, kwalitatief goed, formeel onderwijs voor alle kinderen.

- Gerichte input leveren aan beleidsmakers in NL, EU en internationale organisaties (ILO/IPEC) rond het

concept van *child labour free* zones, middels de organisatie van bijeenkomsten, de formulering en presentatie van standpunten en aanbevelingen voor beleid;
- Verspreiden van de 'Handleiding voor bedrijven om kinderarbeid te bestrijden', advisering en begeleiding aan geselecteerde bedrijven om kinderarbeid uit de productieketen te bannen;
- Inzicht verschaffen aan consumenten in de problematiek van kinderarbeid en het concept van *child labour free zones*, met aandacht voor kinderarbeid in specifieke productieketens en mogelijkheden om verantwoord te consumeren; daarmee hebben consumenten een concreet actieperspectief om overheden en bedrijven.aan te moedigen tot actie tegen kinderarbeid en de leefomstandigheden van de doelgroep in het zuiden te verbeteren;
- Onderzoek naar rol kinderarbeid in twee concrete productieketens.

Resultaatgebied 4. *Women@work*: naleving van het recht op *'decent work'* voor alle vrouwen die werken in de (in)formele economie

Het doel van de campagne is de naleving van het recht op '*decent work'* voor vrouwen die werken in de (in)formele economie.
- Gerichte input leveren aan beleidsmakers in NL, EU en internationale organisaties (ILO en vakbonden) rond de positie van vrouwen die werkzaam zijn in de informele economie, middels het organiseren van bijeenkomsten en een *online* platform met *real life* cases, debat, informatie en actie mogelijkheden;
- Ondersteuning van onderzoek om "onzichtbaar" werk zichtbaar te maken en de relatie met producten op de Nederlandse en Europese markt; inzicht geven aan bedrijven over de inschakeling van vrouwen die onder onaanvaardbare arbeidsomstandigheden hun producten vervaardigen;
- Ontwikkelen van *campagnetool* voor burgers waarmee zij beleidsmakers en bedrijven kunnen stimuleren rechten van vrouwen in de informele economie te erkennen en na te leven.

Ownership

De doelgroepen van het programma zijn: (1) mensen in het zuiden die geen toegang hebben tot (betaalbare) energie en de gevolgen ondervinden van klimaatverandering, (2) kinderen die niet naar school gaan, maar in plaats daarvan werken, en met name zij die werkzaam zijn in productieprocessen voor de Nederlandse/Europese markt, en (3) vrouwen werkzaam in de (in)formele economie die onder ongelijke en onwaardige omstandigheden arbeid verrichten, met name in productieprocessen voor de Nederlandse/Europese markt.
De drie campagnes komen voort uit uitgebreide partnerconsultaties. Keuzes zijn gemaakt op basis van de mogelijkheden en noodzaak van veranderingen in het noorden voor burgers in het zuiden, waarbij de potentiële meerwaarde van het netwerk en expertise van de Hivos alliantie ook een belangrijke rol heeft gespeeld. Zo organiseerde Hivos, op verzoek van de internationale vrouwenorganisatie AWID in 2009, samen met Mama Cash, een internationale *stakeholders* conferentie over het thema *Where is the Money for Women's Rights.* In 2007 en 2008 heeft Mama Cash *stakeholders* bijeenkomsten en *surveys* bij partners georganiseerd. De resultaten van deze bijeenkomsten zijn richtinggevend geweest voor de *Women@work* campagne.

5.2.2 d: De strategische aanpak is mede gebaseerd op geleerde lessen uit het verleden.

De campagnes in het programma *Action for Change* en de strategische keuzes daarbinnen zijn gestoeld op een aantal belangrijke lessen:

Les 1. Focus en samenwerking zijn essentiële voorwaarde voor effectief campagne voeren

In 2007 concludeerde IOB [28] (programma-evaluatie beleidsbeïnvloeding 2007, mede gebaseerd op Hivos ervaringen) dat campagnes gericht op concrete onderwerpen, met een duidelijk afgebakend doel, beter effect sorteren dan beleidsbeïnvloeding op algemenere onderwerpen. Op basis daarvan heeft de Hivos Alliantie besloten tot een strategischer aanpak van campagne activiteiten in het noorden. *Women@work* is een systematisch opgezette campagne met meetbare doelstellingen en een specifieke focus, die voortbouwt op het wereldwijde netwerk van nationale en internationale vrouwenorganisaties van de Hivos Alliantie.

[28] IOB Evaluations, no 306(2007)m, Chatting and Playing Chess with Policymakers

Les 2. Formele beleidswijzigingen worden niet vanzelf geïmplementeerd

Na 7 jaar campagne voeren (2003-2009) zijn een aantal relevante standpunten van de campagne ten aanzien van het uitbannen van alle vormen van kinderarbeid overgenomen door beleidsmakers in Nederland, de Europese Unie en internationale organisaties als de ILO. In de praktijk hebben kindarbeiders in ontwikkelingslanden daar nog niet zo veel profijt van ondervonden. Uit het onlangs verschenen *ILO Global Report 'Accelerating action against Child Labour* blijkt dat kinderarbeid in de afgelopen jaren nauwelijks is afgenomen. De Hivos Alliantie leert daaruit dat de exclusieve focus op formele beleidswijzigingen en beleidsbeïnvloeding richting overheden niet voldoende is gebleken. In het huidige *Action for Change* programma verschuift de aandacht daarom naar de mobilisatie van burgers in het noorden om in actie te komen en druk uit te oefenen richting bedrijven en via hun consumptiegedrag beleidswijzigingen ten behoeve van het zuiden af te dwingen.

6 De beoogde resultaten

Programma *Expression & Engagement*

5.2.3 a: Het programma geeft aan welke resultaten het beoogt en is effectief.

Zie verplichte bijlage nummer 3.1: De beoogde resultaten van het programma *Expression & Engagement*.

5.2.3 b: Er is een logisch verband tussen strategie en beoogde resultaten van het programma.

Het programma *Expression & Engagement* heeft als doel het uitbreiden van de ruimte voor vrije expressie en meningsuiting en het versterken van de maatschappelijke betrokkenheid van burgers als essentiële ingrediënten voor een open, democratische en pluriforme maatschappij. De verwezenlijking van deze doelstelling is afhankelijk van een aantal voorwaarden: 1) de aanwezigheid en toegankelijkheid van onafhankelijke, kwalitatief sterke media; 2) een dynamische cultuursector die grenzen verkent; 3) de beschikbaarheid van instrumenten voor individuele burgers om hun kritische betrokkenheid effectief vorm te geven. De strategie van de Hivos Alliantie is erop gericht die basisvoorwaarden te realiseren en de capaciteiten te versterken van mensen en organisaties om zich hiervoor in te zetten. De strategie is vertaald in resultaatgebieden die samenvallen met de MFS-strategie maatschappijopbouw, aangevuld met kennisontwikkeling als integraal onderdeel van de strategie van de Hivos Alliantie. Gezien het specifieke karakter daarvan is dat als apart resultaatgebied opgenomen. Uitvoering van het programma leidt tot een sterkere maatschappelijke en kritische rol van media en journalistiek. Het geeft een stem aan arme, gemarginaliseerde vrouwen en mannen, ook in repressieve staten. Het vergroot de ruimte voor culturele expressie. Meer burgers maken actief gebruik van de mogelijkheden om eigen overheden, bedrijven en instituties kritisch te volgen, transparanter te maken en te bewegen tot het afleggen van verantwoording. Culturele producties geven aanleiding tot levendig en kritisch maatschappelijk debat en dialoog. Resultaat is dat burgers in staat zijn invloed uit te oefenen en dat besluitvormingsprocessen op alle niveaus transparanter zijn en meer rekening houden met belangen van alle burgers.

Samenhang strategie en resultaatgebied 1: de ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid en wordt actief gebruikt
De activiteiten van de Hivos Alliantie leiden tot een sterkere maatschappelijke en kritische rol van media en journalistiek (**outcome A**). Dat gebeurt door capaciteitsversterking van mediaorganisaties, training van journalisten, financiële steun aan lokale mediaopleidingen, opzetten van lokale fondsen voor journalistieke steun, gerichte steun aan (online) *content* van burgerjournalisten en bloggers, en door het stimuleren van kwaliteitsjournalistiek. In fragiele en/of repressieve landen helpt de Hivos Alliantie alternatieve mediakanalen opzetten die burgers (met name vrouwen, inheemse volkeren) een stem geven. Dat kunnen in voorkomende gevallen ook *exiled media* zijn. Daarnaast faciliteert en financiert de Alliantie ook de opzet van nieuwe mediakanalen, zowel klassieke (zoals *community* radiostations) als digitale (nieuwssites, sms-diensten). De Hivos Alliantie financiert en faciliteert jaarlijks 150 hoogwaardige producties van lokale kunst- en cultuurorganisaties, alsmede versterking van de culturele infrastructuur (podia, opleidingen). Met deze gecombineerde strategie draagt de Hivos Alliantie eraan bij dat de ruimte voor culturele expressie is vergroot en wordt gebruikt (**outcome B**). Beleidsbeïnvloeding op het gebied van culturele diversiteit, toegang tot informatie en persvrijheid draagt ertoe bij dat de randvoorwaarden voor vrijheid van expressie zijn verbeterd (**outcome C**).

Samenhang strategie en resultaatgebied 2: de ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid en leidt tot maatschappelijk debat en culturele dialoog
Met een combinatie van activiteiten vergroot de Hivos Alliantie op effectieve wijze de maatschappelijke betrokkenheid van burgers. Zij faciliteert en financiert het opzetten en ontwikkelen van interactieve platforms (websites, sociale media, sms-diensten, krantenrubrieken, *phone-in* radio) waardoor burgers de beschikking krijgen over *bottom-up* informatiestromen. In repressieve landen traint de Alliantie mensenrechtenactivisten, bloggers en journalisten in het gebruik van *smart activism* technieken om censuur te omzeilen en de persoonlijke

veiligheid zoveel mogelijk te garanderen. Dit leidt ertoe dat meer burgers actief gebruik maken van mogelijkheden voor het kritisch volgen van hun machthebbers (**outcome A)**.
Kunst- en cultuurpartners organiseren activiteiten en evenementen met een maatschappelijke, culturele of politieke dimensie of die controversiële thema's aan de orde stellen. Dat leidt tot levendig en kritisch maatschappelijk debat en culturele dialoog **(outcome B).** De Alliantie investeert in betere dienstverlening op het gebied van ICT en mediagebruik aan maatschappelijke organisaties, wat bijdraagt aan grotere transparantie van het maatschappelijk middenveld **(outcome C)**.

Samenhang strategie en resultaatgebied 3: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties in het bevorderen van een pluralistische samenleving en tot het ontwikkelen van nieuwe vormen van burgeractivisme
In reactie op de opkomst van fundamentalistische bewegingen van diverse snit die het pluralistische karakter van de samenleving bedreigen, streeft de Hivos Alliantie ernaar dat maatschappelijke organisaties nieuwe inzichten en strategieën benutten om fundamentalisme te adresseren en/of pluralisme te bevorderen (**outcome A**). Dit beoogde resultaat ligt in het verlengde van het eerder door Hivos opgezette kennisprogramma *Promoting Pluralism*. De vruchtbare koppeling tussen wetenschap en praktijk zal zich ook uiten in het genereren van nieuwe kennisinitiatieven gebaseerd op praktijkervaringen en in de vergroting van de invloed van netwerken van kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties in relevante beleidsfora (**outcome B**). Meer recent zijn kennisactiviteiten opgestart rondom de rol van ict en jongeren (*digital natives*) in sociale verandering. Beoogd resultaat is dat maatschappelijke organisaties de rol en visie van jongeren in transformatieprocessen erkennen en nieuwe inzichten benutten om burgers te mobiliseren (**outcome C**).

Samenhang met andere programma's van de Alliantie
Bij de versterking van het maatschappelijk middenveld werkt het *Expression & Engagement* programma nauw samen met het *Rights & Citizenship* programma. Het *R&C* programma zet sterk in op de (duurzame) organisatie van het maatschappelijk middenveld. *E&E* faciliteert de groei van een kritische massa van maatschappelijk betrokken burgers. Concrete samenwerking is er bij de training van mensenrechtenactivisten, de organisatie van burgerbetrokkenheid bij verkiezingen en productie van mediacontent van/over vrouwen en minderheden. Het ontbreekt gemarginaliseerde groepen, in het bijzonder vrouwen, aan instrumenten die hen in staat stellen een breder publiek te bereiken. Zij worden in het kader van media-interventies vaak genegeerd of onderbelicht. In het programma wordt gewerkt in landen in Azië en Afrika waar de professionele participatie van vrouwen in media zeer gering is. De lange ervaring van de Hivos Alliantiepartners leert dat een programma voor capaciteits-ontwikkeling van media op deelname van circa 20% vrouwen kan rekenen - gemiddeld in lijn met het percentage vrouwen dat professioneel actief is in de media. Hivos, Mama Cash en Press Now (en samenwerkingspartner RNTC) zullen een brug slaan tussen media en gemarginaliseerde groepen, in het bijzonder vrouwen, door vergroten van toegang van vrouwen tot training. Daarmee wil de Hivos Alliantie de participatie van vrouwen stapsgewijs vergroten naar 35%. Met het *Green Entrepreneurship* programma bestaat concrete samenwerking met betrekking tot ondernemerschap in de cultuursector en bij de steun aan jonge ICT ondernemers in Oost Afrika.

5.2.3 c: Het programma bevat een nulmeting (baseline).

Voor het programma zijn verschillende soorten nulmetingen nodig en beschikbaar:
1. De jaarlijkse metingen voor de programma's binnen MFS-1 van Hivos (*Civil Voices*) en Press Now/RNTC (*Strengthening Media, Empowering People*), zoals gerapporteerd is in de MFS-verslagen, vormen het uitgangspunt voor de periode 2011-2015. Dit geldt in het bijzonder voor de outputindicatoren van resultaatgebied 1 en 2.
2. De programma-evaluatie *Making civil voices heard -Hivos ICT&Media Programme 2005-2008* vormt de uitgangssituatie voor het programma, en specifiek voor de nulmeting van outcome C in resultaatgebied 2.
3. Gebruik van internationale indices zoals van IREX, Freedom House, International Telecommunication Union en Transparancy International maakt het mogelijk een nulmeting op te stellen bij aanvang van het programma.

4. Waar de sleutelindicatoren berusten op contextspecifieke voorbeelden wordt aan de belangrijkste partners (samen met lokale onderzoeksinstellingen) gevraagd om de uitgangssituatie te beschrijven. Dit gebeurt meestal aanvullend op het gebruik van genoemde indices, zodat de bijdrage van het programma aan grotere veranderingen inzichtelijk kan worden gemaakt. Dit geldt in het bijzonder voor outcomes A en C in resultaatgebied 1 en outcome A in resultaatgebied 2. Op het gebied van cultuur en culturele expressie (outcomes B in beide resultaatgebieden) zijn vergelijkbare indices niet beschikbaar en zal de uitgangssituatie contextspecifiek worden beschreven.
5. Aan onderzoeksinstellingen zal gevraagd worden om in twee regio's, samen met partners, een meerjarig onderzoeksprogramma inclusief nulmeting op te zetten om het actieve gebruik door burgers vast te stellen van mogelijkheden om machthebbers kritisch te volgen (outcome A, resultaatgebied 2).
6. In het algemeen geldt dat de indicatoren afgeleid zijn van de gegevens die partnerorganisaties gebruiken voor hun eigen resultaatmeting. De Hivos Alliantie legt deze indicatoren niet op, maar sluit aan bij hun keuzes waardoor betrokkenheid en eigenaarschap van partners wordt geborgd. (Zie verder 5.2.4a).

5.2.3 d: Het programma sluit aan bij de capaciteit van de aanvrager en mede-indieners.

Hivos en haar mede-indieners hebben ieder een erkend en langdurig (tot 40 jaar) *track record* opgebouwd als goed donor, waarin ze een in de praktijk beproefd systeem van selectie, financiering, capaciteitsontwikkeling en monitoring van zuidelijke maatschappelijke organisaties hebben opgebouwd. De erkenning blijkt uit het feit dat de leden van de Hivos Alliantie in staat zijn om internationale financiers bij hun programma's te betrekken - én uit het feit dat zuidelijke organisaties graag met leden van de Hivos Alliantie werken (zoals is gebleken uit partnertevredenheidsmetingen in 2005 en 2007).

Personele capaciteit: Press Now en Hivos brengen beide veel specialistische kennis in over respectievelijk klassieke en nieuwe media en hun rol in sociale veranderingsprocessen. Eén van de belangrijkste geleerde lessen is dat betere resultaten geboekt kunnen worden als er ook kennis over andere media voor de doelstelling ingezet kan worden. Press Now en Hivos hebben hun krachten daarom gebundeld en bestrijken nu tezamen het hele mediapalet. Om de personele kwaliteit te garanderen beschikken de leden van de Hivos Alliantie over een uitgebreid personeelsbeleid en werken zij met kwaliteitsystemen (ISO 9001). De O-toets van fase 1 heeft dit ook bevestigd. In kwantitatieve termen streven de leden van de Hivos Alliantie naar een zo gunstig mogelijke verhouding tussen personeel dat belast is met het primaire proces en personeel dat daar ondersteunend voor is (75:25) - zie ook criterium 5.2.6b.

Financiële capaciteit: De Hivos Alliantie beschikt ook over voldoende financiële middelen om de voorgenomen activiteiten en bijbehorende resultaten te realiseren - mits de aangevraagde subsidie daadwerkelijk wordt toegekend. Alle leden van de Hivos Alliantie hebben een hogere eigen bijdrage dan 25% gerealiseerd (ref. jaarrekeningen 2008 en 2009). Met steun van verschillende donoren werden programma's gefinancierd als Radio Darfur en Tanzania Media Fonds Deze activiteiten leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de programmadoelstellingen en zijn steeds in lijn met de activiteiten binnen deze aanvraag.

Programma *Rights & Citizenship*

5.2.3 a: Het programma geeft aan welke resultaten het beoogt en is effectief.

Zie verplichte bijlage nummer 3.2: Beoogde resultaten van het programma *Rights & Citizenship*.

5.2.3 b: Er is een logisch verband tussen strategie en beoogde resultaten van het programma.

Het programma *Rights & Citizenship* richt zich op de ontwikkeling van een kritisch en representatief maatschappelijk middenveld, geworteld in de kracht van kritische burgers (m/v) die in actie komen voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving. Speerpunten zijn vrouwenrechten, goed bestuur, seksuele en reproductieve rechten en homo-emancipatie. Daartoe ondersteunt het programma (1) uitgesloten en gemarginaliseerde groepen die zich organiseren om voor hun belangen op te komen, (2) maatschappelijke

initiatieven op het gebied van wetgeving, beleid en publieke instituties die mensenrechten en inclusief goed bestuur bevorderen, en (3) maatschappelijke debatten en discussies op het gebied van normen en waarden voor een pluriforme, democratische samenleving. Deze drie pijlers vormen de kern van de strategie van het programma. Zij verbinden *empowerment* van gemarginaliseerde groepen met de kernvoorwaarden voor hun insluiting binnen (maatschappelijke en politieke) instituties, zoals tolerantie, rechtvaardigheid, *accountability* en vrijheid van meningsuiting. Het programma kent drie resultaatgebieden die verbonden zijn met MFS-strategieën maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Kennisontwikkeling vormt een integraal onderdeel van de strategie van de Hivos Alliantie en is gezien het specifieke karakter daarvan als een apart resultaatgebied opgenomen.

Samenhang strategie en resultaatgebied 1: Uitgesloten en gemarginaliseerde burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap

De Hivos Alliantie beoogt (**outcome A)** actieve deelname van leden van de doelgroepen, activisten en leiders (m/v) van belangengroepen aan politieke processen; (**outcome B**) sterkere positie en verbreding van het maatschappelijke middenveld; en (**outcome C**) dat mensen in meer landen die opkomen voor hun rechten zich gesteund voelen om zich uit te spreken, zich te organiseren en misstanden aan te kaarten. Daartoe wordt samen met (intermediaire) maatschappelijke organisaties in het zuiden ingezet op drie elkaar versterkende strategieën en outputs: *empowerment* van activisten en leiderschapsontwikkeling; opbouw en versterking van belangen-organisaties van doelgroepen zelf; en het ontwikkelen en gebruikmaken van instrumenten en mechanismen ter bevordering van participatie en *accountability*.

Empowerment van leiders en activisten is een belangrijke voorwaarde voor effectieve bestrijding van uitsluiting en voor het bepleiten van emancipatie en goed functionerende organisaties; omgekeerd zijn zij effectiever binnen een goed functionerende organisatorische structuur. Het gebruik maken (of oprekken) van bestaande mogelijkheden voor deelname in besluitvormingsprocessen versterkt de capaciteiten van organisaties en leiders, waardoor zij er beter in slagen om nieuwe kansen tot participatie te creëren. Capaciteitsontwikkeling richt zich op versterking van de inhoudelijke en organisatorische competenties van de organisaties en hun verbindingen met de omgeving waarin ze opereren: het beheer van decentrale projectfondsen, betere coördinatie binnen het maatschappelijk middenveld en samenwerking tussen jonge, lokale organisaties, intermediaire ngo's en gespecialiseerde instanties zijn daarbij van belang.

Emancipatie van gemarginaliseerde en uitgesloten groepen, het opkomen voor hun belangen of voor democratische besluitvorming leidt in repressieve omgevingen vaak tot intimidatie en geweld. Beschermingsmechanismen voor mensenrechtenverdedigers zijn daarom hard nodig. Uitvoering van EU-richtlijnen en de opzet van noodfondsen zijn voorwaarden om effectief te kunnen blijven opereren.

Samenhang strategie en resultaatgebied 2: Grotere erkenning en acceptatie in de maatschappij van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme

Het tweede resultaatgebied van de Hivos Alliantie betreft verandering van normen en waarden (instituties). Door de uitvoering van nauw samenhangende strategieën - informeren van publiek over misstanden en achterstelling van minderheden, mobiliseren van *mainstream media* en bevorderen van maatschappelijke dialoog – draagt de Hivos Alliantie bij aan een toename van publieke verontwaardiging over schending van mensenrechten en achterstelling van groepen burgers (**outcome A)**; toenemende signalen dat taboes en isolement worden doorbroken en traditionele opvattingen over gender rollen, seksualiteit en etnische verschillen veranderen (**outcome B);** mensen en groepen met tegengestelde opvattingen en achtergronden gaan met elkaar in gesprek en zoeken naar vreedzame coëxistentie en wederzijds respect (**outcome C)**. Genderongelijkheid, etnische achterstelling of discriminatie op basis van seksuele oriëntatie zijn vaak geworteld in traditionele, patriarchale opvattingen. Verandering daarin is mogelijk door betere informatie aan te bieden (publiekscampagnes, debatten) of door aansprekende rolmodellen in te zetten. Maatschappelijke organisaties kunnen daarbij gebruik maken van eigen kanalen of van *mainstream* media, door opinieleiders te betrekken dan wel indirect via bijvoorbeeld *soaps*.

Samenhang strategie en resultaatgebied 3: Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden en worden uitgevoerd op een manier die recht doet aan alle burgers en bestaande ongelijkheid vermindert

In nagenoeg alle landen waar de Hivos Alliantie werkt, is de kwaliteit van wetgeving onvoldoende, niet bevorderlijk of nadelig voor deelname van vrouwen en gemarginaliseerde groepen burgers aan politieke en economische processen. De Hivos Alliantie beoogt dit te veranderen door eraan bij te dragen dat overheden en bedrijven druk voelen vanuit de samenleving om verantwoording af te leggen over kwaliteit van wetgeving, beleid en uitvoering (**outcome A**). Dit leidt er in een toenemend aantal landen toe dat wetgeving, beleid en praktijk van overheden en bedrijven gendergelijkheid, non-discriminatie en burgerparticipatie bevorderen (**outcome B**) en tot een toename van het aantal landen waar beleid, wetgeving en uitvoering is aangepast ten gunste van homo-emancipatie en van meer seksuele en reproductieve rechten en gezondheid (**outcome C**). Meer aandacht voor mensenrechten, diversiteit en tolerantie in curricula van opleidingen voor overheidspersoneel (**outcome D**) is daarvoor een voorwaarde.

Een grotere *accountability* van overheden en bedrijfsleven wordt bevorderd door maatschappelijke organisaties beter in staat te stellen hun rol als *watchdog* te vervullen. Dat kan door zelf materiaal en gegevens te verzamelen en te publiceren, maar ook door beter gebruik te maken van internationale rapportages (CEDAW, ILO etc) of door in cruciale gevallen (proef) processen aan te spannen. Druk op het bedrijfsleven is van belang om de positie van vrouwen en kinderen in het arbeidsproces te verbeteren.

In nauwe samenhang met de strategie om overheden, politiek en bedrijfsleven ter verantwoording te roepen over de kwaliteit van wetgeving en (uitvoering van) beleid, zetten de Hivos Alliantie en haar partnerorganisaties in op verbetering van wetgeving, beleid en dienstverlening. Daartoe wordt druk uitgeoefend op overheden en parlementen om internationale verdragen te ratificeren en uit te voeren, en/of wets- en beleidsvoorstellen te ontwikkelen.

De derde strategie hangt nauw samen met de beide andere. Ook als de kwaliteit van wetgeving redelijk is, vereist een goede uitvoering - naar letter en geest - dat overheidspersoneel daarin getraind wordt en ontvankelijk is voor de onderliggende principes van gendergelijkheid, democratische besluitvorming en waardering van diversiteit. Omgekeerd is overheidspersoneel dat oog heeft voor deze principes eerder geneigd om beleid en dienstverlening aan te passen.

Samenhang strategie en resultaatgebied 4: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen

De strategie van kennisontwikkeling rond maatschappijopbouw en het maatschappelijk middenveld in West Azië bestaat uit onderzoek, publiceren en verspreiden van die kennis en mobiliseren van innovatieve maatschappelijke organisaties en kritische wetenschappers voor vernieuwing op het gebied van maatschappijopbouw. Beoogd resultaat is dat een grotere kring van maatschappelijke organisaties nieuwe inzichten benutten om hun effectiviteit en innovatie capaciteit te verhogen (**outcome A**). Onderzoeken worden gezamenlijk uitgevoerd door zuidelijke en noordelijke onderzoekers en kennisinstituten in nauwe samenwerking met maatschappelijke organisaties. Resultaten worden gezamenlijk gepubliceerd en verspreid. Op deze manier blijft het eigenaarschap dicht bij de gebruikers liggen. Actieve netwerken van kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties genereren nieuwe kennisinitiatieven gebaseerd op praktijkervaringen en vergroten hun invloed op relevante beleidsdomeinen (**outcome B**). Dit kan bijdragen aan innovatie van strategieën van maatschappelijke actoren buiten de kring van de Hivos Alliantie. Specifiek in West Azië streeft de Hivos Alliantie ernaar dat resultaten van onderzoek bijdragen aan strategievorming van maatschappelijke actoren in Iran en Syrië en daarbuiten.

Samenhang met andere programma's

Het *Rights & Citizenship* programma hangt nauw samen met het *Expression & Engagement* programma, dat sterk inzet op het vergroten van de *accountability* van overheden en politiek. Daarbij worden verschillende, elkaar ondersteunende strategieën gebruikt. Zo kunnen maatschappelijke organisaties *smart activism* gebruiken om misstanden snel en accuraat aan de kaak te stellen. Omgekeerd is een sterke *civil society*, met capabele, zelfbewuste vertegenwoordigers van (gemarginaliseerde) groepen van wezenlijk belang voor het succes van de interactieve platforms voor actie van burgers (*E&E*, resultaatgebied 2). Versterking van de diversiteit en pluriformiteit van de media en het creëren van platforms voor dialoog en debat zijn essentieel voor het

beïnvloeden van beeldvorming en traditionele opvattingen over mensenrechten, gendergelijkheid, etnische verschillen en seksuele oriëntatie. Ook de bijdrage van cultuurorganisaties is daarbij van groot belang.
De samenhang met het *Green Entrepreneurship* programma zit in de toegang tot gelijke kansen op economisch gebied. Discriminatie en uitsluiting hebben zowel politieke en maatschappelijke als sociaal-economische dimensies. Het *Rights & Citizenship* programma benadrukt de eerste categorie, zonder de economische rechten te verwaarlozen. Vrouwen hebben recht op een eigen inkomen, mensen met HIV moeten ook toegang hebben tot financiële dienstverlening, kinderen horen op school en niet te werken, inheemse volken hebben recht op land en ondersteuning bij duurzaam landgebruik. In deze gevallen levert het *Green Entrepreneurship* programma de ondersteuning die noodzakelijk is om tot werkelijke participatie in het economische domein te komen.
Het *Action for Change* programma is mede voortgekomen uit de vraag van partners uit het *Rights & Citizenship* programma. De campagne *Women@work* vraagt beleidsmakers in Nederland, de EU en bij internationale organisaties (ILO, vakbonden) de positie van vrouwen in de informele economie te versterken. Dit is van directe invloed op het werk van vrouwenorganisaties in het *Rights and Citizenship* programma, die zich richten op de *maquilas* (vrijhandelszones) in Latijns Amerika. De campagne Stop KinderArbeid ondersteunt partners die kinderarbeid in hun omgeving aan de orde stellen en mobiliseert steun voor relevante veranderingen bij bedrijven en overheden in het noorden.

5.2.3 c: Het programma bevat een nulmeting (baseline).

Voor het programma *Rights and Citizenship* zijn verschillende soorten nulmetingen nodig (en beschikbaar).

1. Het programma bouwt voort op het Hivos-programma binnen MFS-1 (*Civil Choices*), waarover ieder jaar gerapporteerd is in de MFS-verslagen. Dit geldt in het bijzonder voor de outputindicatoren van resultaatgebied 1 (capaciteit maatschappelijke organisaties, vertegenwoordiging in besluitvormende organen, gebruik mechanismen ter bescherming van mensenrechtenactivisten). Op soortgelijke wijze zal de verslaglegging van Mama Cash gebruikt worden als nulmeting. Tevens zullen de studies die in het kader van de kennisstrategie *civil society building* zijn verschenen, gebruikt worden als (kwalitatieve) nulmeting voor resultaatgebied 1.
2. Dit geldt ook voor het gebruik van internationale indices, zoals de Civil Society Index van Civicus (outcome B, resultaatgebied 1), de HDI / GDI van de Verenigde Naties (indicator A3, resultaatgebied 1 en B2, resultaatgebied 2) en de indexen en jaarlijkse rapportages van Freedom House met betrekking tot democratisering, politieke en burgerrechten, *accountability* en transparantie (resultaatgebied 1, outcome A en C). In die gevallen is de nulmeting de situatie in specifieke landen volgens de index bij aanvang van het programma.
3. Waar de sleutelindicatoren berusten op contextspecifieke voorbeelden, is of wordt aan de belangrijkste partners, waar behulpzaam samen met lokale onderzoeksinstellingen, gevraagd om de uitgangssituatie te beschrijven. Dit geldt in het bijzonder voor resultaatgebieden 2 en 3. Bij de interpretatie van deze beschrijvingen zal gebruik gemaakt worden van de uitkomsten van de programma-evaluaties die betrekking hebben gehad op *Civil Choices* (te weten: homo-emancipatie, Hiv/Aids, inheemse volkeren, geweld tegen vrouwen, democratisering in Kenia). Contextspecifieke voorbeelden zijn deels aanvullend op het gebruik van een of meerdere indices, zodat de bijdrage van het programma aan veranderingen die met de index worden vastgesteld kan worden onderbouwd.
4. In het algemeen geldt dat de indicatoren afgeleid zijn van de gegevens die partnerorganisaties gebruiken voor hun eigen resultaatmeting. De Hivos Alliantie legt deze indicatoren niet op, maar sluit aan bij hun keuzes waardoor betrokkenheid en eigenaarschap van partners wordt geborgd. (Zie verder 5.2.4a).

5.2.3 d: Het programma sluit aan bij de capaciteit van de aanvrager en mede-indieners.

Hivos en haar mede-indieners hebben ieder een erkend en langdurig (tot 40 jaar) track record opgebouwd als goede donor, waarin zij een in de praktijk beproefd systeem van selectie, financiering, capaciteitsontwikkeling en monitoring van zuidelijke maatschappelijke organisaties hebben opgebouwd. De erkenning blijkt onder andere uit het feit dat de leden van de Hivos Alliantie in staat zijn om internationale financiers bij hun programma's te betrekken (en betrokken te houden) - én uit het feit dat zuidelijke organisaties graag met leden van de Hivos Alliantie werken (zoals blijkt uit partnertevredenheidsmetingen).

Personele capaciteit: Mama Cash en Hivos brengen beide veel specialistische kennis in binnen *Rights & Citizenship*, wat onder meer blijkt uit het feit dat Hivos-staf gevraagd is om zitting te nemen in het panel van onafhankelijke deskundigen voor de jaarvergadering van de VN *Commission on the Status of Women*, of de prominente rol van beide op het snijvlak van homo-emancipatie, vrouwenrechten en kennis- en strategievorming. Om de personele kwaliteit te garanderen beschikken de leden van de Hivos Alliantie over een uitgebreid personeelsbeleid en werken zij met kwaliteitsystemen (ISO 9001). De O-toets van fase 1 heeft dit ook bevestigd. In kwantitatieve termen streven de leden van de Hivos Alliantie naar een zo gunstig mogelijke verhouding tussen personeel dat belast is met het primaire proces en personeel dat daar ondersteunend voor is (75:25) - zie ook criterium 5.2.6b.

Financiële capaciteit: De Hivos Alliantie beschikt ook over voldoende financiële middelen om de voorgenomen activiteiten en bijbehorende resultaten te realiseren - uiteraard onder de aanname dat de aangevraagde subsidie daadwerkelijk wordt toegekend. Alle leden van de Hivos Alliantie hebben de afgelopen jaren een hogere eigen bijdrage dan 25% gerealiseerd. De activiteiten waarvoor deze bijdrage is verworven zijn steeds in lijn met en ondersteunend aan de activiteiten die in deze aanvraag zijn opgenomen. Voorbeelden zijn financiering van SIDA of Tides Foundation (beide aan Mama Cash en Hivos), voor een programma op het gebied van vrouwen-emancipatie en homorechten, en de door het Global Fund gefinancierde Aids-programma's in Costa Rica, Bolivia en (binnenkort) Guatemala.

Programma *Green Entrepreneurship*

5.2.3 a: Het programma geeft aan welke resultaten het beoogt en is effectief.

Zie verplichte bijlage nummer 3.3: Beoogde resultaten van het programma *Green Entrepreneurship*.

5.2.3 b: Er is een logisch verband tussen strategie en beoogde resultaten van het programma.

Het programma richt zich op het versterken van de economische positie van ondernemende mannen en vrouwen op het platteland, in het bijzonder kleinschalige producenten (m/v) en vrouwen, ook in een andere economische rol dan producent. Doelstelling is hun economische positie zodanig te verbeteren dat zij in staat zijn om als volwaardig burger deel te nemen aan de samenleving. Dit is sterk verbonden met (1) de ontwikkeling van hun capaciteiten, (2) de aanwezigheid en capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten, en (3) politieke en beleidsmatige randvoorwaarden op lokaal, nationaal en internationaal niveau, om die capaciteiten op duurzame wijze aan te wenden en de activiteiten structureel binnen de lokale context te borgen. Deze drie pijlers vormen de kern van de strategie van de Hivos Alliantie en verbinden veranderingen op microniveau met noodzakelijke veranderingen op meso- en macroniveau. De pijlers zijn vertaald in resultaatgebieden die corresponderen met de MFS-strategieën, te weten: capaciteitsversterking van ondernemende mensen (m/v) leidt tot een versterkte economische positie (armoedebestrijding), vergroting van het rurale bereik en de capaciteit van bedrijfs-ondersteunende diensten (maatschappijopbouw), en de (inter)nationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers om deel te nemen in een dynamische, groene economie (beleidsbeïnvloeding). Kennisontwikkeling vormt een integraal onderdeel van de strategie van de Hivos Alliantie en is gezien het specifieke karakter daarvan als een apart resultaatgebied opgenomen.

Samenhang strategie en resultaatgebied 1: Capaciteitsversterking van ondernemende mensen leidt tot een versterkte economische positie
De Hivos Alliantie draagt bij aan (**outcome A**) een verbeterde economische positie van georganiseerde rurale mannen en vrouwen, en (**outcome B**) productiesystemen van kleinschalige producenten die productiever en minder kwetsbaar zijn. Hiertoe zal de Hivos Alliantie de organisatiegraad van kleinschalige producenten en rurale vrouwen vergroten en het midden- en kleinbedrijf (met name in de energie- en landbouwsector) stimuleren. Voor bestaande organisaties van kleinschalige producenten en rurale vrouwen, en voor het MKB wordt ingezet op een verbetering van hun ondernemerschapcapaciteiten en bedrijfsvoering. Dit gebeurt door het aanbieden van marktinformatie (ook via ICT), financiële diensten en technische ondersteuning gericht op de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement; alsook bedrijfs- en leiderschapsontwikkeling en het faciliteren van directe contacten met

marktpartijen. Tegelijkertijd zet de Alliantie door training en kennisontwikkeling in op de verduurzaming van productieprocessen en daarmee samenhangende ecosystemen. In rurale gebieden vormt de werklast van vrouwen een belangrijke belemmering voor hun economische (en politieke) participatie. Als gevolg van toegang tot duurzame energie verbeteren de leefomstandigheden van vrouwen en meisjes (verminderde werklast, betere gezondheidssituatie) (**outcome C**). CO_2 emissies worden vermeden door verhoogd duurzaam energiegebruik (ook binnen productieprocessen[29]) (**outcome D**).

Samenhang strategie en resultaatgebied 2: Vergroting van het rurale bereik en de capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten

De Hivos Alliantie zet in op vergroting van aantal en kwaliteit van duurzaam opererende ondersteunende diensten (**outcome A**), zoals relevante trainingsinstellingen, aanbieders van diensten voor bedrijfsontwikkeling en koepelorganisaties die cruciaal zijn voor de rurale ondernemers waar de Hivos Alliantie zich primair op richt. Toepassing van ICT- en nieuwe media voor rurale ondernemers maakt efficiënte bedrijfsvoering en groter ruraal bereik van marktinformatie en financiële diensten mogelijk (**outcome D**).

Via het opbouwen en versterken van de financiële infrastructuur beoogt de Alliantie de toegang tot financiële diensten en duurzame energie voor rurale ondernemers te verhogen. Beoogd resultaat is meer aanbod van en hogere kwaliteit van duurzaam opererende financiële instellingen (**outcome B**) en ontwikkeling van partners via het Hivos *seed capital* programma (financiële ondersteuning gecombineerd met capaciteitsontwikkeling op het gebied van management informatie, *social performance* en gender) tot operationeel zelfvoorzienende mfi's die toegang te krijgen tot commerciële financiering (**outcome C**). Samen met het Hivos Triodos Fonds wordt publiek en particulier kapitaal ingezet om zich ontwikkelende mfi's te ondersteunen. Daarnaast stelt het Triodos Sustainable Trade Fund handelsfinanciering beschikbaar, terwijl financiële diensten voor het midden- en kleinbedrijf tot stand komen via investeringen in *Value Chain Finance Funds* in India en Afrika, en in initiatieven om via internet potentiële investeerders te koppelen aan het MKB in het zuiden (MyC4) (**outcome C**). Om decentrale duurzame energiesectoren te ontwikkelen en te laten functioneren (**outcome E**) zal de Hivos Alliantie in 10 landen bedrijfsmodellen ontwikkelen die geen hoge initiële investeringen behoeven. De ervaringen in de biogassector hebben aangetoond dat dit gepaard dient te gaan met het opzetten van additionele marktstructuren, waarin publieke en private partijen op basis van specifieke expertise en rollen gezamenlijk optrekken en vraag en aanbod bij elkaar brengen.

Samenhang strategie en resultaatgebied 3: De (inter)nationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers om deel te nemen in een dynamische, groene economie

De Hivos Alliantie streeft naar een verschuiving in omvang en bestemming van investeringen richting decentrale, duurzame energie in ontwikkelingslanden (**outcome A**). Het belang van ecologische duurzaamheid en kleinschalige producenten (m/v) is verankerd in beleid en wetgeving (**outcome B**) en vormen de juiste randvoorwaarden voor duurzame initiatieven van rurale ondernemers. Samen met zuidelijke en noordelijke partnerorganisaties zal de Hivos Alliantie via onderzoek, advisering en campagnes inzetten op een dergelijke verschuiving van beleid en samenhangende investeringen. Samenwerking met het bedrijfsleven is daarbij een belangrijke strategie om meer impact te realiseren en om het duurzaamheidsdenken binnen het maatschappelijk debat beter te verankeren en ook vanuit een bedrijfseconomisch perspectief te agenderen.

Op twee specifieke terreinen - beleid van financiële instellingen en internationale standaarden voor duurzame handel - beoogt de Hivos Alliantie een bredere acceptatie van normen en criteria ten aanzien van ecologische en sociale duurzaamheid (**outcome C+D**). In samenwerking met zuidelijke financiële instellingen en internationale maatschappelijke organisaties zullen *best practices* ontwikkeld en (via leernetwerken) vertaald worden naar algemeen geldende codes en instrumenten, die sectorbreed worden geaccepteerd. De Hivos Alliantie zal daarin een actieve rol spelen via haar deelname aan de internationale *taskforce* voor *social performance management* en via haar samenwerking met Triodos Bank.

[29] Slurry uit biogas digesters als organische mest, efficiënter droogproces van koffie, vergroening energieverbruik van MKB.

Samenhang strategie en resultaatgebied 4: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot versterking van de positie van kleinschalige producenten die de gevolgen ondervinden van sterk veranderende omstandigheden (markten, klimaat)

Het veld waarin rurale ondernemers opereren wordt steeds dynamischer. Er bestaat steeds minder een *one size fits all* oplossing. Dit stelt hoge eisen aan de capaciteit van Hivos' primaire doelgroep en aan ondersteunende structuren als trainings- en microfinancieringsinstellingen, maar ook aan donoren en overheden. De Hivos Alliantie beoogt op een tweetal terreinen beleid en/of praktijk van cruciale actoren te veranderen. Continuering van het kennisprogramma *Smallholder agency in a globalised market*, uitgevoerd in samenwerking met het International Institute for Environment and Development (IIED), levert een belangrijke bijdrage aan de verdere ontwikkeling van inzichten en verbetering van beleid en praktijk van Hivos, haar zuidelijke partners en andere donoren en overheden ten aanzien van capaciteitsontwikkeling van organisaties van kleinschalige producenten. Beoogde resultaten zijn dat beleid en/of praktijk van cruciale actoren is veranderd ten gunste van kleinschalige producenten (**outcome A**) en de toegevoegde waarde van een multi-actorbenadering wordt erkend (**outcome B**). Met Oxfam Novib en IUCN NL wordt samengewerkt aan de ontwikkeling van verdergaande *evidence based* kennis en inzichten over het opschalen van duurzame landbouw waarmee het beleid van de Nederlandse overheid, internationale instituties en onderzoeksinstellingen wordt beïnvloed (**outcome C**). Netwerken van de betrokken actoren brengen nieuwe inzichten over opschalen in de praktijk (**outcome D**). Daartoe wordt samengewerkt met wetenschappers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Resultaten van relevante onderzoeken en kennis worden binnen de sector verspreid en beleidsmakers geïnformeerd.

Samenhang met andere programma's

De campagne 100% duurzaam, die onderdeel uitmaakt van het *Action for Change* programma, sluit naadloos aan bij de ambitie binnen het *Green Entrepreneurship* programma om ecologische en sociale duurzaamheid beter te verankeren in (inter)nationaal energiebeleid. Vrouwen op het platteland, een belangrijke doelgroep binnen het *GE* programma, worden veelal geconfronteerd met beperkte toegang tot productiemiddelen en voor hen relevante besluitvormingsprocessen. Dit hangt vaak samen met hun lage sociale status, waar het *Rights & Citizenship* programma zich nadrukkelijk op richt. Daarnaast bieden ontwikkeling op het gebied van ICT nieuwe kansen om de kosten van informatie en diensten te verlagen en klanten te bereiken die voorheen moeilijk bereikbaar waren, zoals op het platteland en investeerders uit het noorden. Samenwerking tussen partnerorganisaties binnen de programma's *GE*, *R&C* en *E&E* vindt al plaats en zal de komende jaren verder uitgebouwd worden.

5.2.3 c: Het programma bevat een nulmeting (baseline).

Voor het programma *Green Entrepreneurship* zijn verschillende soorten nulmetingen nodig (en beschikbaar).

1. Het programma bouwt voort op het Hivos-programma binnen MFS-I (*Access to Opportunities*), waarover ieder jaar gerapporteerd is in de MFS verslagen. Dit geldt in het bijzonder voor de outputindicatoren van resultaatgebied 1 en 2. Op outcomeniveau zijn dergelijke metingen beschikbaar voor reductie van CO_2-emissies (resultaatgebied 1), financiële duurzaamheid van mfi's, kwaliteit van dienstverlening van financiële instellingen en ontwikkeling van decentrale, duurzame energiesectoren (resultaatgebied 2).
2. Het gebruik van internationale indices, zoals de *Mixmarket Index*[30], waarbij de nulmeting betrekking heeft op de situatie bij aanvang van het programma.
3. Waar de sleutelindicatoren gerelateerd zijn aan contextspecifieke voorbeelden, wordt aan de belangrijkste partners, waar behulpzaam in samenwerking met lokale onderzoeksinstellingen, gevraagd om de uitgangssituatie te beschrijven. Dit geldt in het bijzonder voor resultaatgebied 2 dat zich richt op maatschappijopbouw en resultaatgebied 3, gericht op beleidsbeïnvloeding.
4. Onderzoeksinstellingen zullen in twee regio's, in samenwerking met partners, een meerjarig onderzoeksprogramma inclusief nulmeting starten ten aanzien van de productiviteit en kwetsbaarheid van landbouwproductiesystemen (resultaatgebied 1). Dit vormt de basis voor een in 2015 te publiceren impactevaluatie. Via vergelijkbaar onderzoek zal worden bepaald in hoeverre het resultaat 'verbeterde economische positie van georganiseerde rurale mannen en vrouwen' is gerealiseerd (resultaatgebied 1).

[30] www.**mixmarket**.org/mfi

Voor de meting van werklastvermindering ten gevolge van het gebruik van duurzame energie (resultaatgebied 1) zal aangesloten worden bij de metingen die verricht worden in het kader van het *African Biogas Partnership Programme*.

5. In het algemeen geldt dat de indicatoren afgeleid zijn van de gegevens die partnerorganisaties gebruiken voor hun eigen resultaatmeting. De Hivos Alliantie legt deze indicatoren niet op, maar sluit aan bij hun keuzes waardoor betrokkenheid en eigenaarschap van partners wordt geborgd. (Zie verder 5.2.4a).

5.2.3 d: Het programma sluit aan bij de capaciteit van de aanvrager en mede-indieners.

Hivos en haar mede-indieners hebben ieder een erkend en langdurig (tot 40 jaar) track record opgebouwd als goede donor, waarin ze ieder een in de praktijk beproefd systeem van selectie, financiering, capaciteits-ontwikkeling en monitoring van zuidelijke civil society organisaties hebben opgebouwd. De erkenning blijkt onder andere uit het feit dat de leden van de Hivos Alliantie in staat zijn om internationale financiers bij hun programma's te betrekken - én uit het feit dat zuidelijke organisaties graag met leden van de Hivos Alliantie werken (zoals blijkt uit partnertevredenheidsmetingen).

Personele capaciteit: IUCN NL en Hivos brengen veel specialistische kennis in, onder meer over behoud van biodiversiteit, kwaliteitsstandaarden, verduurzaming van energie en financiële dienstverlening. Die kennis stelt ze ook in staat om op gelijkwaardig niveau met gespecialiseerde organisaties samen te werken, zoals Triodos Bank of SNV. Om de personele kwaliteit te garanderen beschikken de leden van de Hivos Alliantie over een uitgebreid personeelsbeleid en werken zij met kwaliteitsystemen (ISO 9001). De O-toets van fase 1 heeft dit ook bevestigd. In kwantitatieve termen streven de leden van de Hivos Alliantie naar een zo gunstig mogelijke verhouding tussen personeel dat belast is met het primaire proces en personeel dat daar ondersteunend aan is (75:25) - zie ook criterium 5.2.6b.

Financiële capaciteit: De Hivos Alliantie beschikt over voldoende financiële middelen om de voorgenomen activiteiten en bijbehorende resultaten te realiseren - uiteraard onder de aanname dat de aangevraagde subsidie daadwerkelijk wordt toegekend. Alle leden van de Hivos Alliantie hebben de afgelopen jaren een hogere eigen bijdrage dan 25% gerealiseerd (ref. jaarrekeningen 2008 en 2009). De activiteiten waarvoor deze bijdrage is verworven zijn steeds in lijn met en ondersteunend aan de activiteiten zoals in deze aanvraag opgenomen. De benodigde financiering voor de verduurzaming van hele sectoren binnen dit programma gaat de draagkracht van de MFS-bijdrage te boven. De praktijk heeft echter geleerd dat vanwege de markt- en sectorgerichte benadering van het programma, de MFS-bijdrage als *seed capital* ingezet kan worden om extra fondsen te mobiliseren (bi- en multilaterale bronnen, commercieel kapitaal). Naar verwachting zal in de periode 2011-2015 naast de gevraagde MFS II- subsidie van €153.885.000, bijna 115 miljoen euro aan additionele middelen gemobiliseerd worden, waarvan bij aanvang van het schrijven van dit voorstel al een aanzienlijk deel is gecommitteerd. Het *Leaders for Nature* initiatief van IUCN NL is eveneens succesvol in het mobiliseren en betrekken van het bedrijfsleven.

Programma *Action for Change*

5.2.3 a: Het programma geeft aan welke resultaten het beoogt en is effectief.

Zie verplichte bijlage nummer 3.4: Beoogde resultaten van het programma *Action for Change*.

5.2.3 b: Er is een logisch verband tussen strategie en beoogde resultaten van het programma.

Met het programma *Action for Change* streeft de Hivos Alliantie naar verandering van beleid en praktijk van beleidsmakers, bedrijfsleven en burgers in het noorden ten behoeve van concrete verbeteringen voor mensen in ontwikkelingslanden. Binnen *Action for Change* staan drie thema's centraal, die vorm krijgen in campagnes: 100% duurzaam, Stop KinderArbeid en *Women@work*. De strategieën van de drie campagnes berusten op vier pijlers: de campagne wordt gevoerd samen met en geïnspireerd door maatschappelijke organisaties in het zuiden; de campagne maakt burgers en bedrijven deel van de oplossing in plaats van deel van het probleem; de campagne bedient beleidsmakers bij overheden met kwalitatief goede informatie en voorstellen, zodat beleid in

de gewenste richting veranderd kan worden; en de campagne mobiliseert maatschappelijke druk op bedrijven en overheid om beleid en praktijk in de gewenste richting bij te stellen.

Samenhang strategie en resultaatgebied 1: Versterking van de invloed van zuidelijke stemmen en visies op internationale ontwikkelingsproblematiek
In het algemeen is het voor verbetering van beleid en praktijk ten bate van de zuidelijke doelgroepen noodzakelijk dat zij ook daadwerkelijk vertegenwoordigd zijn in relevante fora. De Hivos Alliantie streeft er dan ook naar dat de zuidelijke stem en visie op campagneproblematiek hoorbaar is op internationale fora (**outcome A**). Dit beoogde resultaat wordt hieronder uitgewerkt voor de verschillende campagnethema's.

Samenhang strategie en resultaatgebied 2: Energiebesparing en wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie
Het doel van de campagne 100% duurzaam kan alleen bereikt worden als overheden hun beleid en praktijk daartoe inrichten. De Hivos Alliantie streeft er daarom naar dat overheden en bedrijfsleven hun beleid in toenemende mate richten op *low carbon development*[31] (**Outcome A**). Door onderzoek te laten uitvoeren en, gevoed door de praktijkervaringen van zuidelijke partners, expertmeetings te organiseren, biedt de campagne een inhoudelijk overtuigend aanbod voor beleidsmakers, waar mogelijk in de vorm van concrete beleidsvoorstellen. De campagne beoogt ook bij te dragen aan toegenomen financiële ruimte binnen internationaal beleid voor duurzame energie en tot verbeterde toegang van ontwikkelingslanden tot deze fondsen (**Outcome B**). Kansen liggen hier vooral binnen programma's van de Wereldbank, de EU en regionale ontwikkelingsbanken. De Hivos Alliantie wil deze extra ruimte ten goede laten komen aan toegang tot duurzame energie voor de armste mensen en landen. Naast verandering van beleid en praktijk van overheden richt de campagne zich op een lagere CO_2-uitstoot door bedrijven en burgers in Nederland (**Outcome C**). De Hivos Alliantie is overtuigd van de grote potentiële bereidheid van burgers en bedrijven om zich in te zetten voor een meer duurzame wereld. De campagne biedt hen tal van mogelijkheden om concreet bij te dragen, waaronder compensatie via het Hivos Klimaat Fonds, eigen energiebesparing op basis van de *foot print diary* en steun aan een eiland in Indonesië ten behoeve van een 100% duurzame energievoorziening.

Essentieel voor het welslagen van de campagne is de bijdrage van zuidelijke maatschappelijke organisaties. De deelnemende partners hebben, gesteund door de Hivos Alliantie, strategieën voor verduurzaming van energieproductie ontwikkeld en die ook op schaal getest en uitgevoerd. Om deze initiatieven ook breed ingang te doen vinden in beleid en praktijk, worden partners ondersteund in de ontwikkeling van hun capaciteit op het gebied van strategievorming en internationale *campaigning*. De capaciteitsversterking van de zuidelijke partners betekent tevens een directe versterking van de kwaliteit van de campagne.

Samenhang strategie en resultaatgebied 3: Uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan het recht op voltijds en kwalitatief goed formeel onderwijs voor alle kinderen

Het doel van de campagne kan alleen bereikt worden als overheden en bedrijfsleven hun beleid en praktijk daartoe inrichten. Concreet streeft de Hivos Alliantie ernaar dat beleidsmakers aanbevelingen voor het creëren van *Child Labour Free Zones* overnemen en het bedrijfsleven investeert in kinderarbeidvrije productieprocessen (**Outcome A**). Bij voorkeur resulteert dat in de feitelijke oprichting of uitbreiding van dergelijke zones, maar hiervoor is medewerking van zuidelijke overheden vereist. In het algemeen zal kinderarbeid alleen uitgebannen kunnen worden door veranderd beleid en praktijk van vooral zuidelijke overheden en het daar opererende bedrijfsleven. De zuidelijke partners van de Hivos Alliantie voeren daarom ook in eigen land campagne.
De Hivos Alliantie richt zich vooral op noordelijke overheden en multilaterale organisaties als de EU en de ILO. Teneinde beleidsverandering te bereiken, voorziet de campagne beleidsmakers van kwalitatief goede en overtuigende informatie, inclusief beleidsvoorstellen en brengt hen in contact met experts, bedrijven en zuidelijke partners. Met betrekking tot het bedrijfsleven is het beoogd resultaat een toename van de uitvoering van maatregelen tegen kinderarbeid uit de Handleiding voor bedrijven (**Outcome B**). Goede voorstellen alleen zullen echter het verschil niet maken. Beoogd resultaat is daarom dat bedrijfsleven en overheid druk voelen vanuit de samenleving (burgers, maatschappelijke organisaties, media) om actie te ondernemen tegen kinderarbeid

[31] Bedoeld wordt toename van duurzame energieproductie en toegang daartoe voor arme groepen

(**Outcome D**). Maar ook zal de Hivos Alliantie, evenals in de 100% duurzaam campagne, burgers en bedrijven betrekken bij oplossingen door concrete mogelijkheden te bieden om zelf actie te ondernemen. Burgers worden geïnformeerd dat ze bewust kunnen kiezen voor kinderarbeidvrije producten, bedrijven krijgen de middelen aangereikt om hun inkoop- en productieproces kinderarbeidvrij te maken. De Hivos Alliantie streeft naar toename van publieke verontwaardiging over kinderarbeid in specifieke producten en naar een toegenomen consumentenvraag naar kinderarbeidvrije producten (**Outcome C**). Kinderarbeid is een complexe materie, met veelal ondoorzichtige productieketens zoals in het geval van de schoenindustrie. De campagne zal daarom jaarlijks een tweetal onderzoeken laten uitvoeren naar specifieke productketens als input voor beleidsvorming. De betrokkenheid van zuidelijke partners geeft de campagne legitimiteit en is van groot belang voor het welslagen ervan. De deelnemende zuidelijke partners hebben veel ervaring in bestrijding van kinderarbeid en het ontwikkelen van alternatieven. Teneinde die alternatieven ook op grote schaal geaccepteerd te krijgen worden zij ondersteund in de ontwikkeling van hun capaciteit op het gebied van strategievorming en campagne voeren. De capaciteitsversterking van de zuidelijke partners betekent tevens een directe versterking van de kwaliteit van de campagne.

Samenhang strategie en resultaatgebied 4: Naleving van het recht op '*decent work*' voor alle vrouwen die werken in de (in)formele economie
De Hivos Alliantie streeft ernaar dat beleidsmakers en bedrijfsleven standpunten en aanbevelingen voor bescherming van arbeidsrechten voor vrouwen hebben overgenomen (**Outcome A**). Ook deze campagne is erop gericht om met kwalitatief goede en overtuigende informatie beleidsveranderingen tot stand te brengen. Een middel daarvoor is een *online* platform, waar de realiteit van de arbeidsomstandigheden én de verbeteringen daarin zichtbaar gemaakt zullen worden en waar de relatie van dat werk met Nederland en Europa gelegd zal worden. Beoogd resultaat is de erkenning en naleving door bedrijven van hun verantwoordelijkheid voor arbeidsrechten van vrouwen werkzaam in hun productketen(s) (**Outcome B**). Goede voorstellen alleen zijn niet voldoende om de beoogde verandering te realiseren; daarom is de doelstelling van *Women@work* ook dat bedrijfsleven en overheid druk voelen vanuit de samenleving (burgers, maatschappelijke organisaties, media). (**Outcome C**). Net als de beide andere campagnes wil *Women@work* burgers en bedrijven ook betrekken bij de oplossing. Omdat de publieke aandacht voor en kennis over dit onderwerp vooralsnog minder is dan voor bijvoorbeeld kinderarbeid, richt de campagne zich in de eerste fase er vooral op de problematiek onder ogen van het brede publiek te brengen - met navenant bescheidener ambities. De campagne omvat onderzoek naar de positie van vrouwen in de (in)formele economie en laat zien hoe consumentengedrag en inkoopbeleid in bijvoorbeeld de bloemensector daar verandering in kunnen brengen. Goede informatie, gecombineerd met druk vanuit media en een veranderende consumentenvraag zal ertoe bijdragen dat bedrijven (bijvoorbeeld) maatregelen nemen tegen uitbuiting van vrouwen in hun productieketens.

Samenhang met andere programma's
100% duurzaam is direct verbonden met het programma *Green Entrepreneurship*, waar toegang tot duurzame energie een belangrijke doelstelling is. De opbrengsten van het Hivos Klimaat Fonds komen direct ten goede aan duurzame energieprojecten van zuidelijke partners. Omgekeerd is hun inbreng hard nodig voor de kwalitatieve beleidsinput. Duurzame energievoorziening en de daarmee gepaard gaande lagere CO_2-uitstoot levert een belangrijke bijdrage aan het tegengaan van klimaatverandering - een groot risico voor de doelgroepen van het Hivos Alliantie programma. Daarom wordt zowel in het zuiden als het noorden ingezet op duurzame energieproductie. Stop KinderArbeid en *Women@work* hebben beide hun wortels in het *Rights & Citizenship* programma. De campagnes drijven op de ervaringen en ideeën van partners uit dit programma. Het uiteindelijke succes van beide wordt in belangrijke mate bepaald door de capaciteit van de zuidelijke partners om hun eigen overheden te bewegen tot concrete maatregelen.

5.2.3 c: Het programma bevat een nulmeting (baseline).

Het programma *Action for Change* is sterk campagnegericht en wijkt daarmee af van de drie andere programma's van de Hivos Alliantie. De uitgangssituatie is per campagne vastgelegd in de analyse. Voor een aantal indicatoren zal een onderzoeksbureau opdracht krijgen een nulmeting uit te voeren bij aanvang van de campagne. Dit geldt voor de outcomes B en C van Women@work en voor indicator A1 en outcomes B, C en D van Stop KinderArbeid.

Voor andere indicatoren van de beoogde resultaten op outcomeniveau is een formele nulmeting niet behulpzaam. Zo gaat het bij de indicator bij resultaatgebied 1 - jaarlijks drie gedocumenteerde cases van succesvolle toegang tot noordelijke beleidsmakers - om het effect van capaciteitsontwikkeling van zuidelijke partners in de campagne, die zich vertaalt in concrete voorbeelden waar hun stem inderdaad gehoord wordt op internationaal niveau. Dit geldt ook voor outcome A van *Women@work* en outcome A van 100% duurzaam: het gaat om de vraag of de verwachte respons van andere actoren zich ook daadwerkelijk voordoet. De indicatoren C1-3 bij 100% duurzaam meten het succes van het Hivos Klimaatfonds; met als nulmeting de balans per 31 december 2010 (opgenomen in het jaarverslag). De gegevens van de Wereldbank per 31 december 2010 over de bestemming van fondsen voor duurzame energie vormen de nulmeting voor indicator B1 van de 100% duurzaam campagne.

5.2.3 d: Het programma sluit aan bij de capaciteit van de aanvrager en mede-indieners.

Hivos en haar mede-indieners hebben ieder een erkend en langdurig (tot 40 jaar) *track record* opgebouwd als goede donor, waarin ze ieder een in de praktijk beproefd systeem van selectie, financiering, capaciteits-ontwikkeling en monitoring van zuidelijke maatschappelijke organisaties hebben opgebouwd. Dat bepaalt ook de sterkte van het programma *Action for Change*, omdat de drie campagnes hun wortels hebben in en direct gevoed worden door de drie zuidelijke programma's. Hivos en haar mede-indieners hebben ook een lange ervaring en een positief *track record* op het gebied van beleidsbeïnvloeding en het voeren van campagnes in Nederland.

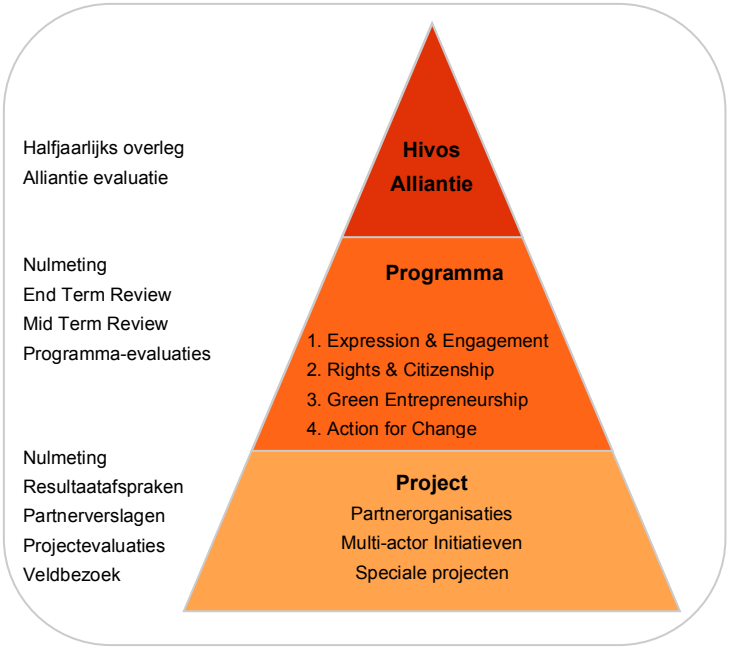
Personele capaciteit: Hivos, Mama Cash en IUCN NL brengen behalve ervaring met beleidsbeïnvloeding en *campagning*, ieder specialistische kennis in: Mama Cash en Hivos op het gebied van vrouwen en werk, IUCN NL en Hivos op het gebied van duurzame energie en klimaatverandering, Hivos op het gebied van kinderarbeid. Hun kennis wordt gevoed door nationale en internationale netwerken. Hivos is de uitvoerder van het programma, Mama Cash en IUCN NL nemen een adviserende rol op zich. Eerdere succesvolle campagnes zijn onder meer de koffiecampagne, Stop KinderArbeid - School, de beste werkplaats, *Leaders for Nature* en *Funding for women's organisations*.

Financiële capaciteit: De Hivos Alliantie beschikt over voldoende financiële middelen om de voorgenomen activiteiten en bijbehorende resultaten te realiseren - mits de aangevraagde subsidie wordt toegekend. Buiten het MFS hebben de leden van de Hivos Alliantie al eerder met succes financiers weten te betrekken, zoals de EU voor de eerdere fase van de Stop KinderArbeid campagne. De 100% duurzaam campagne wordt medegefinancierd door de Nationale Postcode Loterij. Additionele middelen voor hernieuwbare energieprojecten worden via het Hivos Klimaat Fonds gegenereerd.

7 Monitoring, verantwoording en evaluatie

5.2.4 a: De beoogde resultaten worden gemonitord waarbij contextrelevantie wordt gewaarborgd.

Het monitoringsysteem van de Hivos Alliantie wordt hieronder **kort samengevat**.



De Hivos Alliantie kent 3 niveaus met elk eigen, specifieke instrumenten om de uitvoering van het programma te monitoren:

1. Hivos Alliantie niveau
2. Programmaniveau
3. Projectniveau

Ad. 1. Hivos Alliantie niveau
Dit niveau beschikt over 2 instrumenten:

1. Halfjaarlijks overleg: de Alliantie leden overleggen halfjaarlijks over de voortgang en knelpunten van de Alliantie. Actiepunten worden geformuleerd en naleving gemonitord.

2. Alliantie Evaluatie: eind 2013 vindt een externe *mid-term* evaluatie plaats, waarin de meerwaarde van de Hivos Alliantie zal worden geëvalueerd.

Ad. 2. Programma niveau
De Hivos Alliantie voert 4 programma´s uit. Voor de monitoring daarvan heeft de Hivos Alliantie de beschikking over 4 instrumenten:

1. Nulmeting. De overzichten van de beoogde resultaten per programma zijn gepresenteerd in verplichte bijlage 3, behorend bij criterium 5.2.3a. De bijbehorende nulmetingen zijn voor een belangrijk deel aanwezig (indien het programma een voortzetting is van een huidig programma of gebaseerd is op een index). Op specifieke beleidsterreinen zijn indexen beschikbaar die voortgang op landelijk niveau weergeven, zoals de Civil Society Index[32] en de Freedom House Index[33]. In de resterende gevallen worden afspraken gemaakt om een nulmeting te (laten) verzorgen vóór aanvang van het programma.

2. End Term Review (ETR). Deze vindt jaarlijks plaats op basis van het jaarverslag van de alliantie, nadat de jaarverslagen van alle projecten die bij een programma horen, zijn geanalyseerd. Dit is een moment om de voortgang te analyseren van de programma´s en op basis van deze gegevens wordt bepaald of het programma op schema ligt, dan wel bijsturing behoeft.

3. Mid-Term review (MTR). Deze vindt jaarlijks plaats in juli, aan de hand van het halfjaarverslag van de alliantie. Dit is een moment om de voortgang te analyseren van de programma´s en op basis van deze gegevens wordt bepaald of het programma op schema ligt, dan wel bijsturing behoeft.

4. Programma-evaluaties. Deze worden door gerenommeerde, onafhankelijke evaluatoren uitgevoerd. Zij stellen vast in hoeverre de door de Hivos Alliantie beoogde resultaten op outcome niveau - de baten voor de doelgroep - ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. In 5.2.4b wordt uiteengezet hoe de kwaliteit (betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid) van deze evaluaties geborgd wordt. De programma-evaluaties hanteren de nulmetingen als uitgangspunt voor hun bevindingen. Uitkomsten van programma-evaluaties kunnen aanleiding geven tot bijsturing.

[32] Civil Society Index: www.**civicus**.org/
[33] *Freedom House Index:* www.**freedomhouse**.org/

Ad. 3. Projectniveau

Dde Hivos Alliantie steunt een grote hoeveelheid projecten die door partnerorganisaties worden uitgevoerd. In 2009 had de Hivos Alliantie ruim 1050 partners. Een programma is opgebouwd uit projecten van individuele partnerorganisaties, langdurige samenwerkingsverbanden met netwerken en multi-actor initiatieven waarbij meerdere actoren samenwerken rond een gezamenlijk geïdentificeerde problematiek.

1. Nulmeting. De nulmetingen zijn onderdeel van het projectvoorstel.

2. Resultaatafspraken met partners. Dit garandeert ownership en afstemming met doelgroep.
Er worden afspraken gemaakt over resultaten, indicatoren, frequentie en vorm waarin partners rapporteren. Cruciaal is daarbij dat de partners zelf hun resultaten en indicatoren bepalen, zodat bruikbaarheid, afstemming met de doelgroep en contextspecificiteit gewaarborgd zijn. In praktijk en denken[34] van de Hivos Alliantie is de partner eigenaar van de resultaten en het proces van resultaatmeting. Monitoringgegevens dienen bruikbaar te zijn voor de partner zelf. Alleen dan kan verwacht worden dat ze gebruikt worden om verantwoording af te leggen aan donor en doelgroep én om een beter inzicht te krijgen in de effectiviteit van de eigen interventiestrategie en daarvan te leren. Partners formuleren daarom zelf hun doelen en resultaten, en identificeren passende indicatoren. Zij kunnen het beste bepalen welke indicatoren relevant zijn in de context waarin ze opereren. *Afstemming met de doelgroep* is een natuurlijk onderdeel van dit proces - de doelgroep is bij uitstek in staat om te beoordelen of de resultaten daadwerkelijk behaald zijn. Over haalbaarheid, scherpte en meetbaarheid wordt met de Hivos Alliantie overlegd. De uitkomst wordt schriftelijk vastgelegd in een afspraak en vormt de basis voor de monitoring. De Hivos Alliantie is verantwoordelijk voor de koppeling tussen uitkomsten en eigen doelstellingen en beoogde resultaten. De partners krijgen ondersteuning van de Hivos Alliantie voor het proces van de resultaatmeting via onder andere:

- een '*in-house'* trainingsprogramma "Theory of Change and result oriented practice",
- begeleiding door consultants,
- een online kennisplatform
- en andere op de maat van de partner gesneden vormen van capaciteitsversterking,
- een intensieve dialoog met hun programma beheerder.

3. Partnerverslagen. Partners informeren jaarlijks over hun resultaten middels een verslag, dat zowel inhoudelijke als financiële informatie bevat. De partnerverslagen grijpen systematisch terug op de resultaatafspraken.

4. Projectevaluaties door onafhankelijke evaluatoren stellen vast in welke mate de partners erin geslaagd zijn de geplande resultaten op output en outcome niveau te realiseren. In de komende periode zal de voortgang binnen de multi-actor initiatieven (samenwerking van meerdere actoren die niet in alle gevallen een financiële relatie met de Hivos Alliantie hebben maar wel met haar naar een gezamenlijk doel toewerken) door externe partijen gemonitord en regelmatig geëvalueerd worden. De realisatie van de doelstellingen van de projecten op partnerniveau wordt vastgesteld. In de periode 2011-2015 zijn door de Hivos Alliantie 220 projectevaluaties gepland, die zullen worden uitgevoerd door lokale, externe deskundigen.

5. Veldbezoek. Partners worden minimaal 1x per jaar (meestal vaker) bezocht door Hivos Alliantie staf, waarbij de schriftelijke verslagen worden getoetst aan de realiteit. De Hivos regio- en landenkantoren zijn van groot belang om de verslagen te toetsen aan de realiteit en binnen de context waarin de resultaten tot stand kwamen. Op basis van verslag en veldbezoek wordt vastgelegd hoe de partnerresultaten bijdragen aan verwezenlijking van de Hivos Alliantie doelstellingen en hoe dit zich verhoudt tot de nulmeting. Indien context of voortgang daartoe aanleiding geven wordt bijsturing met de partner besproken, in tijd, ambitieniveau, strategie of, in uitzonderlijke gevallen, door andere doelen te formuleren of - de uiterste sanctie - de relatie te beëindigen.

Nulmeting, resultaatafspraken, partnerverslagen, projectevaluaties, veldbezoek, programma-evaluaties, ETR, MTR, halfjaarlijks directieoverleg en de Alliantie-evaluatie leveren de informatie voor de Alliantie monitoring en kunnen allemaal elementen aandragen voor bijsturing op niveaus van Alliantie, de 4 programma´s en de projecten.

[34] Vastgelegd in de nota *´Hivos policy framework for improved result orientation and result assessment ´*(2004).

Overzicht monitoringinstrumenten Hivos Alliantie

Niveau	Instrument	Frequentie	Actoren
Hivos Alliantie	Directieoverleg	Elke 6 maanden	Hivos, IUCN NL, Mama Cash en Press Now directies
	Alliantie evaluatie	1 x per 5 jaar	Externe experts
Programma	Programma-evaluatie	Min. 1 x per 5 jaar	Externe experts
	ETR	Jaarlijks	Programma coördinatoren olv TEC
	MTR	Jaarlijks	Programma coördinatoren olv TEC
	Nulmeting	1x per 5 jaar	TEC
Project	Nulmeting	1x per 5 jaar[35]	Partner
	Resultaatafspraken	1x per 5 jaar	Partner en Hivos Alliantie
	Partnerverslagen	Jaarlijks	Partner
	Projectevaluaties	1x per 5 jaar	Externe experts
	Veldbezoek	Min. jaarlijks	Alliantielid

Bijsturing kan plaatsvinden op elk niveau.

1. Alliantieniveau. De uitkomsten van de monitoring worden twee keer per jaar in Alliantieverband op directieniveau besproken. Indien daar aanleiding toe is zullen de directies reageren door de beschikbare middelen anders in te zetten - herschikking van budgetten, extra inzet van staf, intensivering capaciteitsversterking - dan wel door beoogde resultaten bij te stellen: doorgaans d.m.v. een andere tijdsplanning. Een benedenwaartse bijstelling van beoogde resultaten vindt alleen plaats als er sprake is van majeure veranderingen in de context - politiek, economisch, budgettair - dan wel als er cruciale partners om enigerlei reden wegvallen. Hierover wordt vooraf overlegd met DGIS.

2. Programmaniveau. Bijsturing vindt plaats indien de lessen getrokken op grond van programma-evaluaties aanleiding geven tot aanpassingen in strategie, tot een realistischer ambitieniveau of, in een uiterst geval, tot discontinuering van de partnerrelatie. Frequentie en ingrijpendheid van bijsturing hangen af van de evaluatie agenda (zie 5.2.4b).

Voorbeelden van bijsturing naar aanleiding van programma-evaluaties:

1. De programma-evaluatie "*Missing links: organic agriculture in East Africa*" (2008) toonde aan dat de exclusieve Hivos focus op keurmerken en kwaliteitsmarkten te weinig rekening hield met de mogelijkheden voor een grotere groep kleinschalige producenten op de lokale markten.
Bijsturing: Hivos heeft daarop haar doelgroep geherdefinieerd, het potentiële werkveld verbreed en andere partners gecontracteerd.

2. Uit de programma-evaluatie "*Joint Evaluation of the Contribution of CFAs to the Microfinance Sector, 2003-2007*[36]" (2010) bleek dat de instrumenten van mfi's onvoldoende aansluiten op de behoeftes in rurale gebieden.
Bijsturing: Bij de formulering van het nieuwe *Green Entrepreneurship* programma is daarop de nadruk verlegd naar het platteland.

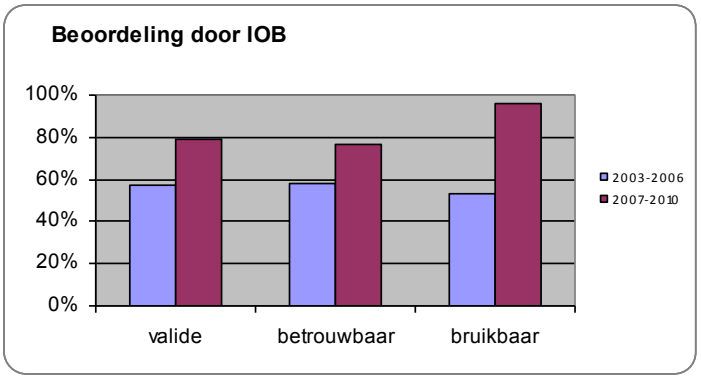
3. Projectniveau. Bijsturing vindt plaats indien de lessen getrokken op grond van projectevaluaties aanleiding geven tot aanpassingen in strategie, tot een realistischer ambitieniveau of, in een uiterst geval, tot discontinuering van de partnerrelatie. Frequentie en ingrijpendheid van bijsturing hangen af van de evaluatieagenda (zie 5.2.4b).

[35] Of zoveel korter als de duur van het project

5.2.4 b: Het programma wordt geëvalueerd en de evaluaties zijn van goede kwaliteit.

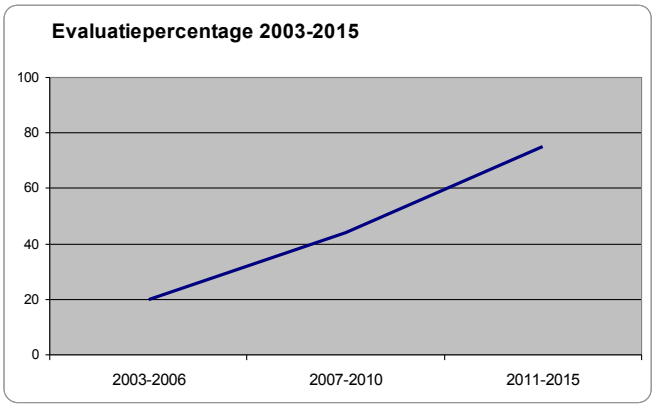
Voor de evaluatie van het programma zijn 2 instrumenten vooral van belang: programma-evaluaties en projectevaluaties. Projectevaluaties spelen zich af op het projectniveau, programma-evaluaties op programmaniveau. Met name het laatste instrument is van belang om de voortgang te meten van de programma´s.

Projectevaluaties: in de periode 2011-2015 zullen de leden van de Hivos Alliantie 220 onafhankelijke projectevaluaties laten uitvoeren. In 2009 voerde Hivos 44 projectevaluaties uit. De verantwoordelijkheid voor de organisatie van de projectevaluaties berust bij de programma verantwoordelijken binnen ieder van de leden van de Hivos Alliantie.



Programma-evaluaties: Programma-evaluaties onderzoeken de effectiviteit van het programma aan de hand van de resultaten van de Hivos Alliantie en haar partnerorganisaties binnen een bepaald werkveld of regio. De doelstellingen en beoogde resultaten van de Hivos Alliantie zijn vastgelegd in verplichte bijlage 3, behorend bij criterium 5.2.3a. De programma-evaluaties richten zich op vaststelling van resultaten op outcome niveau. De Hivos Alliantie hanteert in haar evaluaties de definities van de OECD-DAC Glossary[37]. Evaluatiecriteria die in elke evaluatie aan de orde komen zijn effectiviteit, duurzaamheid en relevantie. Het evaluatiecriterium efficiency zal in de toekomst grotere aandacht krijgen, zowel binnen iedere programma-evaluatie als in een evaluatie die zich specifiek op doelmatigheid richt.

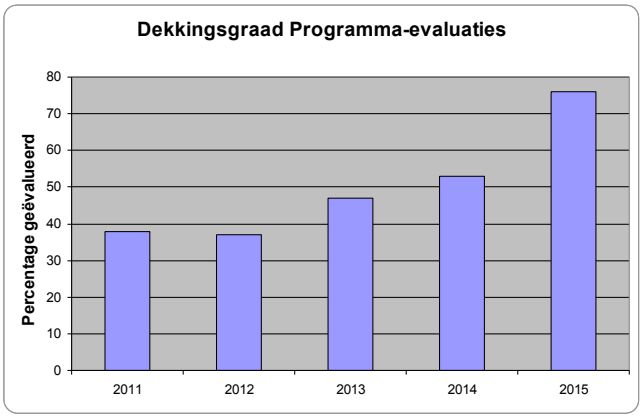
Binnen de alliantie is Hivos verantwoordelijk voor de programma-evaluaties (NB: de uitvoering is - uiteraard - in handen van onafhankelijke evaluatoren). Tussen 2003-2006 heeft Hivos acht programma-evaluaties laten uitvoeren, tussen 2007- 2010 elf. Samen bestrijken ze alle Hivos beleidsterreinen. Een aantal daarvan is binnen het Partos Kwaliteitshuis samen met Cordaid, ICCO, OxfamNovib of Plan NL georganiseerd. Hiervan is (of wordt binnenkort) het eindrapport ter beoordeling aan IOB voorgelegd. Die beoordeelt de evaluaties nauwgezet volgens een drietal hoofdcriteria - validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid - , tien indicatoren en twintig componenten. Per 15 juni 2010 zijn op deze manier zeven van de elf programma-evaluaties beoordeeld en geaccepteerd als verantwoording. Van de overige vier wordt dat in de tweede helft van 2010 verwacht. Daarmee zal eind 2010 een dekkingsgraad van 45% van de activiteiten behaald zijn, hetgeen boven de MFS-I eis van 40% is. Uit de beschikbare beoordelingen van IOB mag geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de programma-evaluaties tussen 2007-2010 aanzienlijk is toegenomen. Ondanks de toegenomen striktheid van IOB zijn de scores significant hoger. De lessen uit de voorgaande periode zijn verwerkt in beleid en praktijk en de dekkingsgraad is ruim verdubbeld.



Binnen Hivos is het bureau Toetsing, Evaluatie, Controle (TEC) verantwoordelijk voor de programma-evaluaties, inclusief de opstelling van Terms of Reference. Programma-evaluaties worden in opdracht van het bureauhoofd uitgevoerd. Deze rapporteert hierover aan de directie. Voor iedere evaluatie wordt een interne referentiegroep van programmabeheerders geformeerd. Deze adviseert TEC over de aansturing en speelt een centrale rol bij het leren van de evaluatie. Voor de kwaliteitsbewaking hanteert TEC dezelfde criteria als IOB. Onderzoeksteams worden geselecteerd op basis van een *call for proposals*. De winnaar beschikt over zowel thematische als

[37] www.**oecd**.org/**dac**/

methodologische deskundigheid, waarbij de leiding in handen ligt van de evaluatiedeskundige. Voorafgaand aan de programma-evaluatie voert het onderzoeksteam een vooronderzoek uit. Op basis van het inceptie rapport wordt de opdracht vastgesteld. Op cruciale momenten -vaststelling van de ToR, eindrapport - wordt advies gevraagd aan een onafhankelijke commissie met gerenommeerde wetenschappers. Binnen het Partos Kwaliteitshuis (zie eerder) was dat de *External Reference Group*. De Hivos Alliantie sluit zich in de toekomst bij voorkeur weer aan bij een adviesstructuur van Partos vanwege de mogelijkheid van vergelijking en wederzijds leren. Mocht dit niet lukken, dan zal de Alliantie haar eigen adviesraad installeren.



MFS-II eist dat tenminste 75% van de activiteiten geëvalueerd is na afloop van de subsidieperiode, een verdubbeling ten opzichte van MFS-I. De Hivos Alliantie gaat er bovendien vanuit dat er, gezien de toegenomen specificiteit van de programma's, per programma-evaluatie een lager percentage van de totale activiteiten geëvalueerd zal worden, waardoor het aantal programma-evaluaties zal verdrievoudigen ten opzichte van MFS-I. Om deze extra inspanning te kunnen leveren, wordt de personele capaciteit van TEC uitgebreid en het beschikbare budget voor programma-evaluaties verdrievoudigd. De evaluatie inspanning wordt evenwichtig over de jaren gespreid. Concreet betekent dit dat er jaarlijks zes tot acht programma-evaluaties zullen worden gehouden - in eerste instantie vooral voor die programma-onderdelen die een continuering zijn van MFS-1 (zie tabel ‘planning dekkingsgraad programma-evaluaties’ op pagina 62 - de jaartallen geven aan wanneer de eindrapporten beschikbaar komen; de bedragen worden bereikt door gemiddeld twee aparte evaluaties). In 2013 wordt de meerwaarde van de Hivos Alliantie geëvalueerd; hier is geen bedrag aan verbonden.

Methodiek

Bij iedere programma-evaluatie wordt in overleg met de onderzoekers een passende evaluatiemethodiek vastgesteld. Veldonderzoek is een vereiste. De te kiezen evaluatiemethodiek hangt samen met de aard van de beoogde resultaten van de vier programma’s en hun strategieën. Binnen het eerste resultaatgebied van *Green Entrepreneurship* (strategie directe armoedebestrijding) zullen de programma-evaluaties focussen op kwantitatieve data verzameling, waar mogelijk via *randomized control trials,* in combinatie met kwalitatieve data om de percepties van de doelgroep in kaart te kunnen brengen. Evaluaties van de strategie Beleidsbeïnvloeding (in drie programma’s) zullen - aansluitend op de IOB evaluatie *Chatting & Playing Chess* - meer oog hebben voor contextanalyse en behaalde intermediaire stappen en doelstellingen. Evaluaties van Maatschappijopbouw - programma’s *Rights & Citizenship* en *Expression & Engagement* zullen verschillende wijzen van data collectie combineren om de (beoogde) veranderingen te kunnen vaststellen (*Outcome Mapping*, *Most Significant Change*, media inhoudsanalyse, opinie onderzoek etc.), en zullen ook van secundaire bronnen gebruik maken. In alle gevallen zullen verschillende bronnen worden geraadpleegd om triangulatie mogelijk te maken. Gezien de aard van de programma’s en de beoogde maatschappelijke veranderingen zal bij de analyse de nadruk liggen op ‘contributie’ en niet op ‘attributie’. De rapporten van programma-evaluaties verschijnen op de Hivos website (www.hivos.nl).

Planning dekkingsgraad programma-evaluaties (bedragen x 1.000 euro)

Niveau		2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
Programma	**Resultaatgebied**						
E&E	1. Ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid	5.000	6.000	10.000	12.000		**33.000**
	2. Ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid		7.500		7.500	15.000	**30.000**
R&C	1. Burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap	20.000		20.000		30.000	**70.000**
	2. Grotere erkenning en acceptatie van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme				15.000		**15.000**
	3. Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden	5.000	5.000	10.000			**20.000**
GE	1.Sterkere economische positie van ondernemende mensen		10.000			81.500	**91.500**
	2. Vergroting van rurale bereik en capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten			10.000	10.000		**20.000**
	3. De (internationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers				13.000		**13.000**
AfC	Campagnes			5.500	3.000	13.000	**21.500**
	Financieel belang/dekking evaluaties	30.000	28.500	55.500	60.500	139.500	**314.000**
	Totale allocatie MFS middelen	77.805	80.265	82.847	85.135	87.128	**413.180**
	Dekkingsgraad 2011-2015	38%	37%	47%	54%	76%	**76%**

8 Harmonisatie en complementariteit

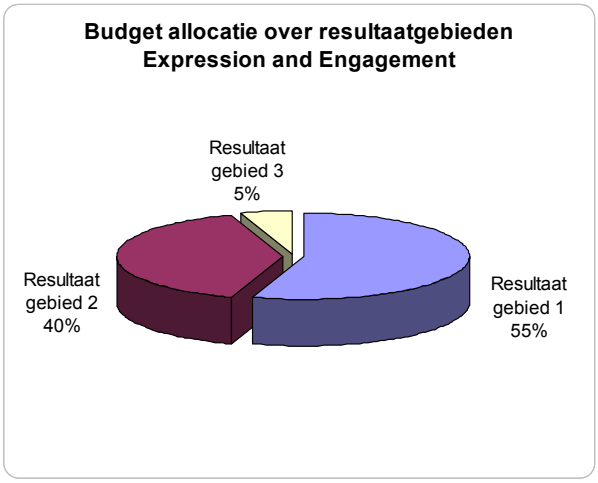
Zie verplichte bijlagen nummers 4.1 tot en met 4.32: harmonisatie en complementariteit per land.

9 Doelmatigheid

5.2.6 a: De investering van het programma vertaalt zich in baten voor de doelgroep (toegevoegde waarde voor de doelgroep) en kost niet meer dan nodig (het programma is efficiënt, de overhead is redelijk in verhouding tot de directe programmakosten).

Te lezen in combinatie met verplichte bijlagen 3.1 tot en met 3.4 'Boogde resultaten per programma' en met bijlage 5.1 'Begrote bestedingen per programma per interventiestrategie per beoogd resultaat'.

Expression & Engagement



De totale MFS-begroting voor het programma *Expression & Engagement* bedraagt € 83.912.000. Het programma kent een drietal resultaatgebieden, waarbij in financiële termen het accent ligt op resultaatgebied 1 (€ 45,2 mln).
Het programmabeheer is in handen van Hivos en Press Now. De kosten voor programmabeheer (van het MFS programma) zijn begroot op 14,9%, ofwel (afgerond) € 12.490.000. De kosten voor programmabeheer hebben betrekking op: selectie, beoordeling, financiering, monitoring en evaluatie, van partnerorganisaties, beleidsontwikkeling, netwerken, kennisuitwisseling en -bevordering en organisatie van capaciteitsversterking van partners. Hivos en Press Now hebben voor dit programma specialistische kennis in huis op het gebied van cultuur en ontwikkeling, strategisch gebruik van ICT (*smart activism,* digitale platforms) en ontwikkeling van media (digitaal, kranten, tv, radio).
Het programmabeheer voor *Expression & Engagement* heeft een aantal specifieke kenmerken die bepalend zijn voor de structuur en hoogte van de kosten. Het programma is actief in fragiele en repressieve staten (Somalië, Soedan, West Azië, Congo, Afghanistan). Door de complexe context waarin geopereerd moet worden lopen de kosten voor programmabeheer (gerelateerd aan het budget) behoorlijk op. Het programma richt zich bovendien op de (financiële) verzelfstandiging van media-instellingen, hetgeen een bovengemiddeld intensief programma-beheer vergt. Tenslotte werkt het programma met veel kleine cultuurorganisaties. Afgemeten aan de omzet is het programmabeheer voor deze organisaties eveneens intensiever dan gemiddeld.

Algemeen: het programma *Expression & Engagement* werkt hoofdzakelijk via de interventiestrategie maatschappijopbouw. Het programma investeert in een sterkere maatschappelijke en kritische rol van media en journalistiek. Het geeft een stem aan arme/gemarginaliseerde vrouwen en mannen, ook in fragiele en repressieve staten en biedt hun mogelijkheden om eigen overheden, machthebbers, bedrijven en instituties kritisch te volgen en te bewegen tot het afleggen van verantwoording. Het vergroot de ruimte voor culturele expressie en zet aan tot debat over en reflectie op emancipatiebelemmerende opvattingen. De meeste financiële middelen (55%) worden ingezet voor de 'infrastructuur' van de *civil society*: capaciteit van media instellingen en culturele producties. Om burgers de instrumenten en gelegenheden te geven om machthebbers kritisch te volgen en aan te spreken is 40% van de middelen beschikbaar. Voor innovatieve kennisactiviteiten ten slotte is 5% beschikbaar.

Waarom zijn de kosten noodzakelijk in relatie tot de beoogde resultaten?
Resultaatgebied 1: De ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid en wordt actief gebruikt.
Kosten programma: outcome A (€ 16,6 mln) Het Hivos Alliantie netwerk beoogt een sterkere maatschappelijke en kritische rol van media en journalistiek door te investeren in kwalitatief goede opleidingen voor journalisten, media in fragiele of repressieve staten (digitale platforms, *community radio*, *exiled media*) en onafhankelijke mediakanalen in de overige landen (kranten, tv, radio, digitale media). Zowel de ondersteuning van opleidingen

als van media vergen relatief grote bedragen, die mede gezien het bereik (totaal meer dan 30 miljoen vaste gebruikers) gerechtvaardigd zijn.
De *kosteneffectiviteit* wordt gestimuleerd door mediakanalen te ondersteunen om binnen een termijn van gemiddeld 5-7 jaar financieel zelfstandig kunnen te functioneren.
Kosten programma: outcome B (€ 25 mln) Hivos en haar netwerk werken aan ruimte voor culturele expressie door te investeren in kwalitatief goede culturele producties en capaciteitsontwikkeling van kunstenaars en cultuurorganisaties. Gemiddeld kost een productie € 12.000 (theatervoorstellingen, muziektournees, filmproducties, exposities).
Kosteneffectiviteit wordt bereikt doordat op producties gerichte cultuurorganisaties gewoonlijk met zeer lage budgetten, geringe overhead en een grote bijdrage van vrijwilligers werken.

Resultaatgebied 2: De ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid en leidt tot maatschappelijk debat en culturele dialoog.
Kosten programma outcome A (€ 18 mln): De Hivos Alliantie en haar netwerk bevorderen de *accountability* van autoriteiten door betrokken burgers de instrumenten in handen te geven om zelf in actie te komen. Hiervoor wordt geïnvesteerd in digitale platforms en andere door ICT ondersteunde faciliteiten om autoriteiten indringend te volgen, zoals *election monitoring*. Activisten worden getraind in *smart activism* en de daarvoor benodigde infrastructuur gecreëerd. De kosten voor de platforms bestaan niet zozeer uit *hardware* als wel voor een belangrijk deel uit de organisatie van deelnemers in dorpen en steden, in combinatie met de technische ontwikkeling, onderhoud en training.
Kosteneffectiviteit: ICT biedt kosteneffectieve opties voor de bevordering van *accountability* en de versterkte betrokkenheid van burgers. Iedereen kan, ondersteund door hard bewijs - foto's, ooggetuigeverslagen, etc - misstanden aan de kaak stellen zonder commissies, papieren of procedures. In repressieve staten als Iran biedt *smart activism* de beste - en feitelijk de enige - ingang voor mobilisatie van mensen. De bereidheid van Hivos om substantieel in dit type activiteiten te investeren heeft andere bilaterale en private fondsen ertoe gebracht ook grote bedragen beschikbaar te stellen. De investering van Hivos is daarmee meer dan vervijfvoudigd.
Kosten programma outcome B (9 mln): De Hivos Alliantie en haar netwerk werken aan een levendig en kritisch maatschappelijk debat door cultuurorganisaties en -festivals te ondersteunen die bereid zijn controversiële thema's aan de orde te stellen en bij een groot publiek onder de aandacht te brengen. De gemiddelde kosten liggen rond € 50.000.
Kosteneffectiviteit: Festivals hebben een groot bereik (jaarlijks 500.000 bezoekers) en zijn bij uitstek geschikt om gevoelige thema's aan de orde te stellen. Het beperkte aantal donoren dwingt cultuurorganisaties om kosteneffectief te werken.
Kosten programma outcome C (7,2 mln): De Hivos Alliantie bevordert de effectiviteit en transparantie van het maatschappelijk middenveld door te investeren in een verbeterde infrastructuur en kwaliteit van dienstverlening op het gebied van ICT, media en web 2.0. Veel maatschappelijke organisaties slagen er onvoldoende in om de mogelijkheden van ICT ten volle te benutten. Ondersteuning daarin vraagt om een goede infrastructuur.
Kosteneffectiviteit: Kwalitatief goede dienstverlening kan niet gratis zijn. De Hivos Alliantie vraagt daarom ook van de organisaties die zich op kleine, armlastige maatschappelijke organisaties richten een ondernemende houding en een redelijke eigen bijdrage in de gemaakte kosten.

Resultaatgebied 3: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties in het bevorderen van een pluralistische samenleving en tot het ontwikkelen van nieuwe vormen van burgeractivisme
Kosten programma outcome A, B, C (4,5 mln): Door te investeren in kennisontwikkeling en innovatie van strategieën werken de Hivos Alliantie en haar netwerk aan een grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties. De vrijheid van expressie wordt aan de ene kant op veel plaatsen bedreigd door sterke fundamentalistische tegenkrachten en aan de andere kant vergroot door de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden in de handen van jongeren. Om de bedreigingen te pareren en effectieve strategieën te ontwikkelen is onderzoek noodzakelijk dat geworteld is in de praktijk. De kennisstrategie van de Hivos Alliantie voorziet daarin.

Kosteneffectiviteit: Kennisontwikkeling is relatief goedkoop en potentieel buitengewoon effectief. Door meer zuidelijke kennisinstellingen te betrekken wordt geïnvesteerd in de kennisinfrastructuur in het zuiden en wordt de duurzaamheid vergroot.

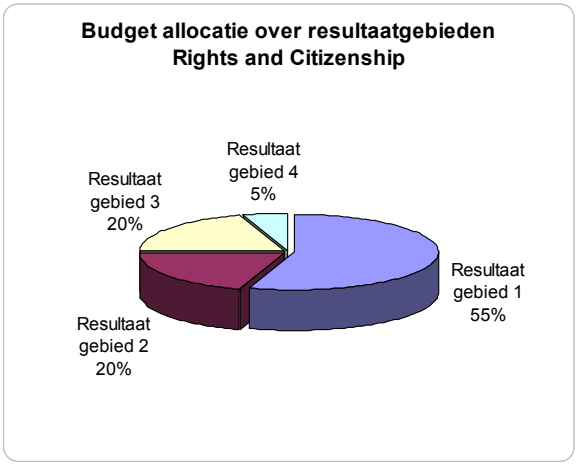
De geïnvesteerde middelen bewerkstelligen een meerwaarde voor de doelgroep:
Expression & Engagement is een programma dat in de eerste plaats immateriële baten oplevert. Onafhankelijke en kwalitatief goede media zijn onontbeerlijk voor een vitale en open samenleving, waarin autoriteiten kritisch gevolgd kunnen worden en burgers bewuste en geïnformeerde keuzes kunnen maken. Soms zijn de Alliantie activiteiten zelfs de enige bron van objectieve en/of alternatieve informatie en berichtgeving voor de doelgroep. Die meerwaarde blijkt vooral ook in crisissituaties. Een voorbeeld daarvan is de door de Hivos Alliantie ondersteunde bloggerswebsite Kloop in het Centraalaziatische Kirgizië. Kloop[38] is in drie jaar tijd uitgegroeid tot een van de populairste websites met nieuws over en uit dat land. Tijdens de doorlopende crisissituatie in 2010 biedt Kloop een van de weinige alternatieve bronnen van informatie voor de eenzijdige en partijdige berichtgeving door de staatsmedia.[39]
In rurale gebieden ontbreekt vaak iedere toegang tot informatie. In zulke situaties biedt de Hivos Alliantie alternatieve informatiebronnen via radio (in toenemende mate in combinatie met nieuwe media, met name mobiele telefonie). In verschillende provincies van de Democratische Republiek Congo (DRC) steunt de Alliantie (Press Now met samenwerkingspartner RNTC) netwerken van *community radio* stations; alleen al in de provincie Bas Congo betreft dat 12 stations. Doel van het *Expression & Engagement* -programma is het vergroten van de toegang tot betrouwbare en relevante informatie van de rurale en ontheemde bevolking in DRC, en het bevorderen van dialoog in de context van het vredesproces. De journalistieke, technische en management capaciteiten van de stations zullen worden versterkt. De radiostations bereiken gezamenlijk ca. 6 miljoen mensen en bieden de gewone burgerbevolking een mogelijkheid ook zelf haar stem te laten horen.

Kunst en cultuur zorgen voor prikkeling van conventies en instituties en dragen bij aan de emancipatie van gemarginaliseerde groepen. Kunst knaagt aan de macht. In veel staten is kunst ook een van de weinige mogelijkheden voor burgers om zich te uiten. Hivos Alliantie cultuurpartners organiseren bovendien evenementen met de nadrukkelijke bedoeling om maatschappelijke, culturele en of politieke thema's aan de orde te stellen. Zo komen in veel van de films die door partnerorganisatie Hubert Bals Fonds worden ondersteund, maatschappijkritische of taboedoorbrekende thema's aan de orde.

Recente voorbeelden daarvan zijn een Pakistaanse film waarin het verhaal wordt verteld van een jonge moeder in haar strijd om haar 8 jaar oude dochter te beschermen tegen het gearrangeerde huwelijk. ***What's Your Religion?*** *van Satish Manwar uit India, stelt religieus extremisme kritisch aan de orde. Paul Agusta (Indonesië) maakte een experimenteel portret over manische depressiviteit en wil het onderwerp daarmee uit de taboesfeer halen. De Vietnamese film* ***Adrift*** *van Bui Thac Chuyen vertelt over de relatie tussen twee vrouwen en daarmee over het controversiële onderwerp homoseksualiteit. En* ***Blind Pig Who Wants to Fly*** *is een kritische film over de marginalisering van de Chinees-Indonesische gemeenschap in Indonesië. Steun van de Alliantie voor de makers van deze films betekent voor hen in de meeste gevallen het verschil tussen wel en niet een dergelijke film kunnen maken. Het geeft hen bovendien de kans om nationaal en ook internationaal door te breken en daarmee op nieuwe mogelijkheden voor financiële steun. De Hivos Alliantie helpt daarmee een lokale filmcultuur op gang te brengen. Via vertoning op festivals en via mobiele cinema circuits komt een ruime doelgroep van het Expression & Engagement programma (ook in rurale gebieden) in aanraking met deze films en met de discussies over deze thema's.*

[38] Kloop Media Foundation, http://kloop.kg/
[39] NRC 9 april 2010: *Kyrgystan faces undercertain future after coup*. http://tiny.cc/1cqou

Rights & Citizenship



De totale MFS-begroting voor het programma *Rights & Citizenship* bedraagt € 152.106.000. Het programma kent een viertal resultaatgebieden. Het programmabeheer is in handen van Hivos en Mama Cash. De kosten daarvan zijn begroot op 11,6%, ofwel (afgerond) € 17.600.000. De kosten voor programmabeheer hebben betrekking op: selectie, beoordeling, financiering, monitoring en evaluatie van partnerorganisaties, beleidsontwikkeling, netwerken, kennisuitwisseling en -bevordering en organisatie van algemene capaciteitsversterking van partners. Hivos en Mama Cash hebben voor dit programma specialistische kennis in huis op het gebied van gender en ontwikkeling, seksuele en reproductieve rechten, homo-emancipatie, mensenrechten en democratiseringsprocessen en HIV/Aids. Hivos en Press Now brengen specialistische kennis in op het gebied van media en ICT.
De kostenstructuur van *Rights & Citizenship* weerspiegelt de specifieke kenmerken van het programma. Het programma heeft naar verhouding veel activistische en kleine basisorganisaties in het netwerk. Dit vergt intensievere contacten dan gemiddeld. Een belangrijk deel van het programma richt zich op West Azië. Als gevolg van de complexe context waarin geopereerd moet worden, zijn de kosten voor programmabeheer (gerelateerd aan het budget) hoger dan gemiddeld.

Algemeen: het programma *Rights & Citizenship* werkt via twee interventiestrategieën die elkaar wederzijds versterken: maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Het programma investeert in een vitale, weerbare *civil society*, waarin ook de nu nog uitgesloten en gemarginaliseerde groepen zich vertegenwoordigd weten en geaccepteerd voelen - en die in staat is om autoriteiten en machthebbers effectief ter verantwoording te roepen. De Hivos Alliantie werkt daarmee aan sociale veranderingsprocessen op lange termijn.
De meeste financiële middelen (55%) worden ingezet voor de 'infrastructuur' van het maatschappelijk middenveld: capaciteit van organisaties en activisten. Voor activiteiten gericht op verandering van beleid en wetgeving is 20% van de middelen beschikbaar. Datzelfde bedrag is beschikbaar voor verandering van maatschappelijke opvattingen (instituties) over etnische scheidslijnen, de rol van vrouwen en homo-emancipatie. Voor innovatieve kennisstrategie is 5% van het budget beschikbaar.

Waarom zijn de kosten noodzakelijk in relatie tot de beoogde resultaten?
Opmerkingen: alleen outcomes > € 10 mln worden toegelicht. Het totaal toegelichte bedrag is daardoor lager dan € 152.106.000. Nog meer dan bij de andere programma's zijn de resultaten op outcome-niveau bij *Rights & Citizenship* de resultante van de combinatie van alle outputs en de daaraan voorafgaande activiteiten binnen een resultaatgebied. Ze worden daarom gezamenlijk toegelicht.

Resultaatgebied 1: Uitgesloten en gemarginaliseerde burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap
Kosten programma: outcome A en B (€ 74,5 mln) De Hivos Alliantie en haar netwerk bevorderen een actieve deelname van burgers (in het bijzonder activisten, leiders van belangengroepen) aan politieke processen, door te investeren in de basisvoorwaarden voor een weerbare, kritische *civil society*, in de capaciteitsversterking van (zelf)organisaties (inhoudelijk, organisatorisch, financieel), leiderschapsontwikkeling en in training van activisten. De grootste investering gaat naar de capaciteitsontwikkeling van organisaties. Belangrijke onderdelen daarvan zijn de ondersteuning van decentrale projectfondsen voor startende organisaties, training en begeleiding op organisatorische en inhoudelijke kerncompetenties en het organiseren van uitwisseling en leerprocessen binnen en tussen sociale bewegingen. De kosten zijn relatief hoog, maar niet in relatie tot het aantal betrokken organisaties en activisten (jaarlijks 20 projectfondsen en 210 basis- en intermediaire organisaties met een gezamenlijk bereik van 370.000 mensen).

Kosteneffectiviteit: De Hivos Alliantie werkt in capaciteitsontwikkeling nauw samen met SNV (het *Local Capacities Development Facilities* initiatief). Van de betrokken organisaties wordt een aanzienlijke eigen inspanning gevraagd - in tijd en (indien mogelijk) in geld - zodat zij zelf als eerste belang hebben bij een effectieve inzet van middelen.

Resultaatgebied 2: Grotere erkenning en acceptatie in de maatschappij van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme
Kosten programma: outcome A, B en C (30,4 mln): De Hivos Alliantie en haar netwerk voeren vaak actie rond controversiële thema's - controversieel, omdat ze de achtergestelde positie en uitsluiting van hun leden en doelgroepen en daarmee bestaande verhoudingen, aan de kaak stellen. Ze bevorderen een veranderde (toleranter, opener) houding van burgers ten opzichte van deze groepen, door te investeren in: publieks-campagnes, expert meetings, soaps, rolmodellen en 'ambassadeurs', maatschappelijke dialogen. Het gaat hier om intensieve trajecten, die veelvuldig en in verschillende varianten herhaald moeten worden en waarin het betrekken van *mainstream* media essentieel is.
Kosteneffectiviteit wordt bewaakt door zoveel mogelijk te bevorderen dat maatschappelijke organisaties van elkaars strategieën leren en waar mogelijk gezamenlijk optrekken.

Resultaatgebied 3: Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden en worden uitgevoerd op een manier die recht doet aan alle burgers en bestaande ongelijkheid vermindert.
Kosten programma: outcome A en B (22,8 mln): De Hivos Alliantie richt zich op bevordering van goede wetgeving, beleid en uitvoering en een verbeterde *accountability* van overheden. Daartoe investeert zij in de capaciteiten van hun partners om overheden aan te spreken via de publicatie van zwartboeken, de mobilisatie van burgers, proefprocessen etc.; anderzijds investeert de Alliantie in de capaciteit om alternatieven te ontwikkelen en te presenteren. De gevolgde strategie varieert per context.
Kosteneffectiviteit: Beleidsbeïnvloeding is in potentie een uiterst doelmatige strategie. Verbetering van wetgeving en beleid, alsook verbetering van reactie van en beleidsuitvoering door autoriteiten heeft niet alleen een groot bereik, maar ook een duurzaam effect.

Resultaatgebied 4: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen
Kosten programma: outcome A, B en C (9,1 mln) Door te investeren in kennisontwikkeling en innovatie van strategieën beoogt de Hivos Alliantie en haar netwerk een grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties. Sociale bewegingen zijn belangrijke aanjagers van sociale veranderingsprocessen, maar welke strategieën onder welke omstandigheden werkelijk effectief zijn en waarom, is nog veelal onbekend. Om in die lacune te voorzien is praktijkonderzoek hard nodig. De kennisstrategie van de Hivos Alliantie voorziet daarin.
Kosteneffectiviteit: kennisontwikkeling is relatief goedkoop maar potentieel buitengewoon effectief. Door meer lokale kennisinstellingen te betrekken wordt geïnvesteerd in de kennisinfrastructuur in het zuiden en wordt de duurzaamheid vergroot.

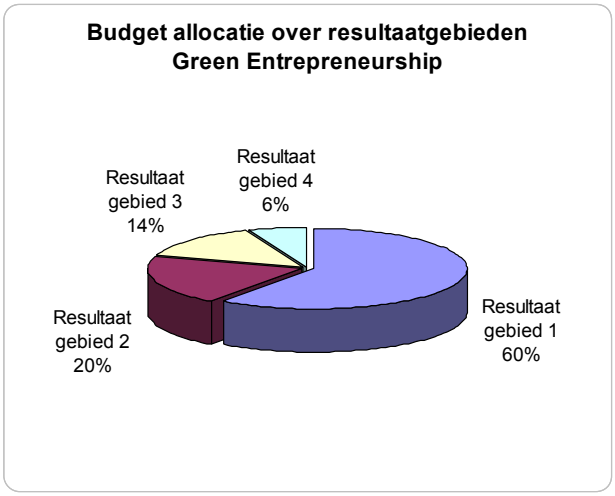
De geïnvesteerde middelen bewerkstelligen een meerwaarde voor de doelgroep:
Het *Rights & Citizenship* programma levert in de eerste plaats immateriële baten op - maar wel baten die essentieel zijn voor de doelgroepen waar de Hivos Alliantie zich mee verbindt. Competente en zelfbewuste organisaties die opkomen voor en verbonden zijn met arme en gemarginaliseerde groepen zijn van cruciaal belang voor hun emancipatie. Kritische maatschappelijke organisaties zijn hard nodig om autoriteiten ter verant-woording te roepen en aan te spreken op corruptie, incompetentie of slechte of ontbrekende wetgeving. Juist de doelgroepen van *Rights & Citizenship* ondervinden de nadelige gevolgen als dat niet gebeurt.

Jan Chetna Sansthan *(JCS) uit Rajasthan, India is een organisatie van adivasis - 'tribals'. Zij behoren tot de allerarmste groepen van India. De Rural Employment Guarantee Act garandeert de allerarmste huishoudens honderd dagen werk per jaar, voor een loon van 100 rupees per dag. Dit is een belangrijke, zo niet onmisbare aanvulling op de onregelmatige inkomsten van de adivasis in Rajasthan. De uitvoering van de wet is echter beneden peil en gaat gepaard met veel corruptie. JCS is er op zeer effectieve wijze in geslaagd om naleving van de Rural Employment Guarantee Act af te dwingen, door met een beroep op de Indiase wet op openbaarheid van bestuur op te vragen hoe volgens de officiële gegevens de lokale autoriteiten het budget verdeeld hadden. Vervolgens heeft JCS 'social audits' georganiseerd en nagegaan of adivasis ook daadwerkelijk werk gekregen hadden. Hun getuigenissen (zeer vaak van het tegendeel) werden vastgelegd op video. JCS heeft de lokale autoriteiten hier op een grote bijeenkomst met adivasis en overheidsvertegenwoordigers mee geconfronteerd. De lokale bestuurders konden niet anders dan toegeven. De uitvoering van de wet is daarna structureel verbeterd.*

Het recht op zelfbeschikking, de mogelijkheid om te zijn wie je bent is van onschatbare waarde. In veel landen waar de Hivos Alliantie actief is worden grote groepen burgers echter als tweederangs behandeld, buitengesloten van macht en politieke structuren, van politieke en economische rechten, van het recht op dienstverlening, op veiligheid - thuis, op straat, waar dan ook. *Rights & Citizenship* ondersteunt de mensen en organisaties die zich daartegen verzetten en op allerlei manieren erin slagen om vrouwen en meisjes, *indígenas*, dalits en seksuele minderheden een stem te geven en voor hun eigen toekomst op te laten komen.

Besnijdenis van meisjes is in Kenia al bijna tien jaar bij wet verboden. Toch is deze praktijk nog allerminst verdwenen, zoals in het Mount Elgon-district, een van de armste gebieden van West Kenia. Daar was besnijdenis altijd een middel om zich te verzekeren van een goede huwelijkskandidaat. Maar de bijeffecten liepen uiteen van vroegtijdig school verlaten tot problemen bij zwangerschap en soms zelfs tot overlijden.
De ***Kenya Female Advisory Organisation*** *(KEFEADO) spant zich al jaren in om de bevolking te overtuigen dat besnijdenis gelijk staat aan geweld tegen meisjes. KEFEADO gaat ervan uit dat ouders en de meisjes uiteindelijk de traditie de rug zullen toekeren als zij voldoende alternatieven hebben om hun doel, te bereiken. KEFEADO stimuleert onderwijs aan meisjes. Samen met de schoolleiding en vooruitstrevende traditionele leiders organiseert zij publieke debatten over geweld tegen vrouwen en vrouwenbesnijdenis. Daar vertellen niet-besneden vrouwen hoe hun keuze positief uitwerkte op hun leven. Jongens en meisjes dragen in het bijzijn van hun ouders gedichten voor over hun afwijzing van meisjesbesnijdenis. Ook met poppentheater en toneel door en voor jongeren worden onderwijs aan meisjes geweld tegen vrouwen, vroegtijdig trouwen, en de nadelen van besnijdenis bespreekbaar gemaakt. KEFEADO heeft de lokale overheid weten te overtuigen van het belang om onderwijs van meisjes actiever te bevorderen. Met vier lokale gemeenschappen sloot KEFEADO afgelopen jaar met veel ceremonieel een overeenkomst waarin de gemeenschap zich committeert meisjesbesnijdenis tegen te gaan. De meisjes die al wel besneden zijn gaan terug naar school in plaats van te trouwen. De aanpak heeft succes: meer dan 60% van de leiders werkten mee. KEFEADO zet het project voort in andere dorpen.*

Green Entrepreneurship



De totale MFS-begroting voor het programma *Green Entrepreneurship* bedraagt € 153.885.000. Het programma kent een viertal resultaatgebieden. Het programmabeheer is in handen van Hivos en IUCN NL. De kosten voor programmabeheer (van het MFS-programma) zijn begroot op 8,9%, ofwel (afgerond) € 13.700.000. De kosten voor programmabeheer hebben betrekking op: selectie, beoordeling, financiering, monitoring en evaluatie, van partner organisaties, beleidsontwikkeling, netwerken, kennisuitwisseling en –bevordering en organisatie van algemene capaciteitsversterking van partners. Hivos en IUCN NL hebben voor dit programma specialistische kennis in huis op het gebied van microfinanciering en *social performance management (SPM)*, *business development services (BDS),* duurzame landbouw en kwaliteitsstandaarden, biodiversiteit en ecosysteemdiensten, en duurzame energie.
De kostenstructuur van *Green Entrepreneurship* weerspiegelt de specifieke kenmerken van het programma. Het programma heeft naar verhouding wat grotere partners in haar netwerk en deelt een aantal van de beheerstaken met bijvoorbeeld de Triodos Bank (financieel beheer van de partnerportefeuille van het Hivos-Triodos Fonds (HTF) waarvan de kosten worden betaald uit de inkomsten van het fonds) en SNV die technische assistentie verleent aan de duurzame energie programma's. Mede dankzij dit soort effectieve samenwerkingsvormen slaagt het programma *Green Entrepreneurship* erin om de kosten voor programmabeheer relatief laag te houden.

Algemeen: *Green Entrepreneurship* werkt via drie interventiestrategieën, die elkaar wederzijds versterken: directe armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding. Het programma investeert in de capaciteiten van ondernemende armen (directe armoedebestrijding) en in een infrastructuur van duurzaam (sociaal en ecologisch houdbaar) opererende bedrijfsondersteunende diensten en wet- en regelgeving die het mogelijk maakt dat die capaciteiten ten volle benut kunnen worden (maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding). Kennisontwikkeling ondersteunt daarbij een effectieve inzet van middelen.

In financiële termen ligt het accent op resultaatgebied 1 (directe armoedebestrijding): € 91,5 mln (60% van de middelen). Hiermee worden jaarlijks ruim 6,5 miljoen mensen bereikt en in staat gesteld hun levensomstandigheden duurzaam te verbeteren Dat gaat niet zonder een infrastructuur van bedrijfsondersteunende diensten. Het programma zet daarvoor 20% van de middelen in (€ 31 mln). Zowel ondernemers als bedrijfsondersteunende diensten hebben een gunstige wet- en regelgeving nodig; voor de beïnvloeding van beleid van overheden en bedrijfsleven is 14% van de middelen (€ 21,4 mln) beschikbaar; ten slotte vergt de ontwikkeling van innovatieve kennisstrategieën, die ondersteunend zijn aan alle drie de resultaatgebieden, 6% van de beschikbare MFS-middelen (€ 10 mln).

Waarom zijn de kosten noodzakelijk in relatie tot de beoogde resultaten?
Opmerking: alleen outcomes > 10 mln worden toegelicht. Het totaal toegelichte bedrag is daardoor lager dan € 153.885.000

Resultaatgebied 1: Capaciteitsversterking van ondernemende mensen leidt tot een versterkte economische positie.
Kosten programma: outcome A (€ 61 mln) De Hivos Alliantie en haar netwerk beogen een verbeterde economische positie van georganiseerde kleinschalige producenten, rurale vrouwen en het (rurale) midden- en kleinbedrijf. Hiertoe investeert de Alliantie in een aantal basisvoorwaarden: organisatievorming onder producenten- en vrouwengroepen, zodat ze gezamenlijk, met onderhandelingskracht in de markt kunnen opereren en kennis en producten bundelen; beschikbaarheid voor rurale ondernemers van kapitaal (via mfi's) en

andere diensten ter verbetering van hun bedrijfsvoering en productiesystemen; en verbeterde marktwerking, doordat georganiseerde producenten beter toegang krijgen tot inkopers. De financiële diensten via mfi's nemen het leeuwendeel van de 'kosten' voor hun rekening. Het totale jaarlijkse bereik wordt - op basis van ervaringscijfers - geschat op ca 6.500.000 mensen, in meerderheid vrouwen.
Kosteneffectiviteit wordt gestimuleerd omdat de organisaties waarmee gewerkt wordt op bedrijfsmatige wijze georganiseerd zijn. Mfi's komen alleen in aanmerking voor kapitaalverstrekking door het HTF als zij voldoen aan normale bancaire eisen (kostendekkend in hun operaties incl. de kosten van kapitaal) dan wel binnen een harde termijn die status bereiken (*seed capital* Hivos). Dat geldt ook voor organisaties van kleinschalige producenten.
Kosten programma: outcome B (€ 20,5 mln) De Hivos Alliantie en haar partners streven naar hogere productiviteit en verminderde kwetsbaarheid van (landbouw)productiesystemen door te investeren in één van de belangrijkste basisvoorwaarden: (toegang tot) kennis. Door training, kennisontwikkeling en eenvoudig toegankelijke informatie wordt gewerkt aan capaciteitsontwikkeling van kleinschalige rurale producenten. De kosten zijn redelijk, gezien het feit dat schaalvoordelen moeilijk te realiseren zijn. De producentengroepen (en andere rurale onderneemsters en ondernemers) waarmee gewerkt wordt zijn vaak klein en zitten verspreid (jaarlijks bereik: ca. 150.000 mensen).
Kosteneffectiviteit: de Hivos Alliantie zal een onderzoeksinstelling inschakelen om gedurende vijf jaar efficiency en effectiviteit van deze activiteiten nauwlettend te volgen, in 2015 culminerend in een zogeheten impact evaluatie. Tussentijdse resultaten zullen zo nodig gebruikt worden om de kosteneffectiviteit te optimaliseren.
Kosten programma: outcome C en D (€ 10 mln) De Hivos Alliantie en haar partners werken aan verbeterde leefomstandigheden voor vrouwen en meisjes door toegang tot duurzame energie te vergroten (outcome C: 7 mln), en CO_2-emissies te vermijden (outcome D: 3 mln), door te investeren in duurzame energie middels training over constructie en financiering van duurzame energie-installaties via microkredieten. Kennis over onderhoud en gebruik van deze installaties is een noodzakelijke voorwaarde voor een duurzaam succes.
Kosteneffectiviteit: duurzame energie is alleen aantrekkelijk voor ondernemers en gebruikers in rurale gebieden als daar duidelijke financiële voordelen aan verbonden zijn. De productie van duurzame energie wordt daarom op bedrijfseconomische grondslag georganiseerd. Financiering door de Hivos Alliantie wordt marktconform beschikbaar gesteld voor de allereerste fase. De praktijk leert dat op basis van de marktoriëntatie, commerciële banken de expansie financieren.

Resultaatgebied 2: Vergroting van het rurale bereik en de capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten
Kosten programma: outcome A (€ 15 mln) De Hivos Alliantie en haar netwerk werken aan een verbetering van de kwaliteit van duurzaam opererende bedrijfsondersteunende diensten door te investeren in capaciteitsontwikkeling. De investeringen op dit vlak zijn van essentieel belang voor het succes van resultaatgebied 1 en daarmee voor de doelgroep. De kosten zijn relatief hoog omdat de uitgangssituatie matig is, zowel in termen van ruraal bereik als in termen van duurzame kwaliteit. De inspanningen zullen daarom intensief moeten zijn.
Kosteneffectiviteit wordt gestimuleerd doordat in een bedrijfsmatige omgeving geopereerd wordt.
Kosten programma: outcome B (€ 10 mln) De Hivos Alliantie en haar netwerk werken aan een betere kwaliteit van duurzaam opererende financiële dienstverleners, door te investeren in de capaciteitsontwikkeling van mfi's, hun *social performance* en in de verschuiving van aandacht en bereik van urbane naar rurale gebieden.
Rurale mfi's hebben over het algemeen een zwakkere ervaringsbasis dan urbane mfi's. Hivos en HTF zullen daarom extra activiteiten ontplooien op capaciteitsontwikkeling van ruraal opererende mfi's, omdat deze cruciaal zijn voor het welslagen van de beoogde doelen in resultaatgebied 1. Een permanent risico van de nadruk op bedrijfseconomische doelstellingen bij mfi's is het wegebben van de aandacht voor de oorspronkelijke sociale doelstellingen. De Hivos Alliantie zet daarom extra in op capaciteitsontwikkeling rond *social performance management*.
Kosteneffectiviteit is gewaarborgd omdat in een competitieve, bedrijfseconomische omgeving geopereerd wordt. Een doelmatige inzet van middelen is hier niet alleen een harde noodzaak, maar ook een vanzelfsprekendheid.

Resultaatgebied 3: De (inter)nationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers om deel te nemen in een dynamische, groene economie
Kosten programma: outcome B (€ 9 mln) De Hivos Alliantie en haar partners streven naar een verschuiving van investeringen ten gunste van ecologische duurzaamheid en naar verankering van het belang van de positie van

kleinschalige producenten in (inter)nationaal beleid en wetgeving. Om dat te realiseren werkt de Hivos Alliantie waar mogelijk in samenwerking met de private sector om het draagvlak hiervoor zo groot mogelijk te maken. IUCN NL en Hivos hebben beide ruim ervaring met *public-private partnertships*.
Kosteneffectiviteit: goed beleid is een essentiële voorwaarde voor het realiseren van verbeteringen voor de doelgroepen van het *Green Entrepreneurship*-programma. De potentiële opbrengsten overtreffen de kosten dan ook vele malen.

Resultaatgebied 4: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot versterking van de positie van kleinschalige producenten die de gevolgen ondervinden van sterk veranderende omstandigheden (markten, klimaat).
Kosten programma: outcome A, B, C en D (10 mln) Door te investeren in kennisontwikkeling en innovatie van strategieën versterkt de Hivos Alliantie en haar partners de positie van kleinschalige producenten. Die opereren onder snel veranderende condities, waarin kennis van essentieel belang is om te overleven. Om in die kennisbehoefte te voorzien is onderzoek noodzakelijk dat geworteld is in de praktijk. De kennisstrategie van de Hivos Alliantie voorziet daarin.
Kosteneffectiviteit: kennisontwikkeling vergt een relatief kleine investering en is potentieel buitengewoon effectief. Door meer lokale kennisinstellingen te betrekken wordt geïnvesteerd in de kennisinfrastructuur in het zuiden en wordt de duurzaamheid vergroot.

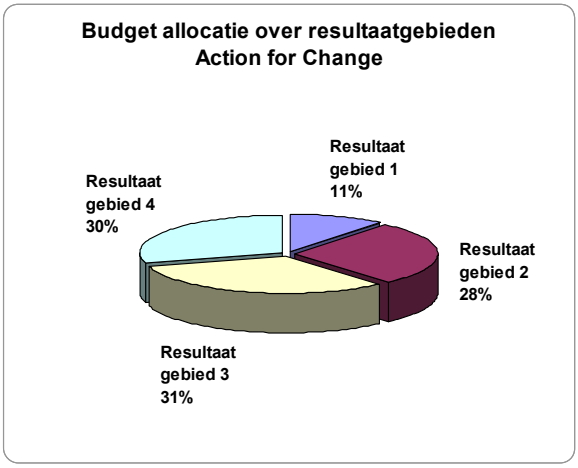
De geïnvesteerde middelen bewerkstelligen een meerwaarde voor de doelgroep:
Green Entrepreneurship is een programma waarvan de baten voor de doelgroep zowel in materiële als immateriële termen uit te drukken zijn. Materieel, omdat de activiteiten binnen resultaatgebied 1 resulteren in een verbetering van de economische positie van georganiseerde kleinschalige producenten, rurale vrouwen en het rurale midden- en kleinbedrijf. Het gaat hier uitdrukkelijk niet om eenmalige baten, maar om een structureel betere uitgangspositie van de doelgroep die zich manifesteert in een hoger en stabieler inkomen. Dat geldt ook voor de kleinschalige producenten wier productiesystemen productiever en minder kwetsbaar worden en de vrouwen en bedrijven die toegang krijgen tot duurzaam geproduceerde energie.

In de geïsoleerde en gemarginaliseerde Amazone regio in het noorden van Bolivia is de oogst van paranoten een belangrijke bron van inkomsten. Maar hoe belangrijk ook, de inkomsten zijn toch lang niet voldoende en bovendien onregelmatig. ***Instituto Para el Hombre Agricultura y Ecología*** *(IPHAE) heeft in samenwerking met lokale gemeenschappen een systeem voor ecologisch en economisch duurzaam bosbeheer ontwikkeld en in de praktijk gebracht. Ondernemende kleine boeren/ verzamelaars zijn getraind in ecologisch duurzaam bosbeheer, in plaats van de gebruikelijke 'slash and burn' methode die (mede)verantwoordelijk is voor de toenemende bodemerosie en ontbossing van de regio. Voor 'non-timber forest products' als cupuazú, honing, paranoten etc. zijn producentenorganisaties opgezet en is vermarkting georganiseerd. Door zich te organiseren, krijgen de producenten niet alleen beter toegang tot markten en inkopers, maar ook tegen betere voorwaarden. Inmiddels is zo voor 23.000 mensen in 60 gemeenschappen een duurzame verbetering van hun economische positie bewerkstelligd en wordt verdere degradatie van de natuurlijke hulpbronnen en biodiversiteit tegengegaan.*

De veranderingen voor de doelgroep worden verankerd omdat er een permanente infrastructuur van ondersteunende diensten (krediet, marketing, voorlichting, inputs) is gecreëerd waarop kleinschalige producenten steeds weer een beroep op kunnen doen. De immateriële baten bestaan uit een betere gezondheid en sociale status voor vrouwen die toegang hebben gekregen tot duurzame energie in plaats van rokende houtvuurtjes, of uit een grotere keuzevrijheid voor vrouwen dankzij een grotere economische zelfstandigheid.
Ecologische en sociale duurzaamheid is misschien wel de belangrijkste immateriële bate voor de doelgroepen van het programma. Zij behoren tot de mensen die het kwetsbaarst zijn voor ecologische degradatie en klimaatverandering.

*In Banyu Biru in Indonesië heeft Hivos-partner **IBEKA** een kleinschalige waterkrachtcentrale in aanbouw, die meer dan 3500 huishoudens van elektriciteit zal voorzien. Hivos neemt de bouwkosten voor haar rekening, maar de gebruikers betalen zelf voor het onderhoud van de centrale, evenals voor de elektriciteit die ze afnemen. Voor meer verlichting, communicatiemogelijkheden en productieve activiteiten hebben zij dat graag over. De overgebleven elektriciteit verkopen ze aan het netwerk, wat het dorp nog meer ontwikkelingskansen biedt.*

Action for Change



De totale MFS-begroting voor het programma *Action for Change* is € 23.277.000. Het programma kent een viertal resultaatgebieden. Uitvoering en programma-beheer liggen in handen van Hivos. De kosten voor programmabeheer (van het MFS-programma) zijn begroot op 8%, ofwel (afgerond) € 1.900.000. De kosten voor programmabeheer binnen *Action for Change* hebben betrekking op: programmaontwikkeling, selectie en organisatie van capaciteitsontwikkeling van de zuidelijke campagnepartners, ontwikkelen van noordelijk netwerk, en financiering en begeleiding van noordelijke campagneactiviteiten, incl. monitoring en evaluatie. Hivos beschikt voor dit programma over specialistische kennis op de gekozen thema's: duurzame energie en klimaatverandering, kinderarbeid en arbeidsrechten van vrouwen alsook ruime ervaring met beleidsbeïnvloeding en campagnevoeren, en werkt hierin nauw samen met de alliantiepartners IUCN NL en Mama Cash.
Het programmabeheer voor *Action for Change* is naar verhouding goedkoper dan voor de andere programma's, omdat een deel van de uitvoering van het programma in eigen handen ligt. De eisen in termen van resultaatgerichtheid, financiële en inhoudelijke verslaglegging en evaluatie zijn van hetzelfde niveau als gesteld aan de meest professionele ngo's waarmee in andere programma's samengewerkt wordt, maar de lijnen zijn veel korter. De reiskosten in het kader van het programmabeheer zijn - uiteraard - significant lager dan voor de drie andere programma's.

Algemeen: het programma *Action for Change* werkt langs de twee interventiestrategieën maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding, waarbij het accent zowel financieel (89%) als anderszins zeer duidelijk op de laatste ligt. Beleidsbeïnvloeding is in potentie een uitermate doelmatige en doeltreffende strategie. Als bedrijven daadwerkelijk hun productieketens zodanig inrichten dat er geen kinderarbeid en geen uitbuiting van vrouwen plaatsvindt, dan heeft dat grote positieve gevolgen voor deze vrouwen en kinderen en een potentiële uitstraling op ander bedrijven. Als de Wereldbank investeringen in energie verlegt naar duurzame energie in arme landen, dan krijgen heel veel meer armen toegang tot duurzame energie dan mogelijk zou zijn op basis van de inspanningen van alleen de Hivos Alliantie en haar netwerk.

Waarom zijn de kosten noodzakelijk in relatie tot de beoogde resultaten?
Opmerkingen: De campagnes zijn volgens hetzelfde concept opgezet. De toerekening van kosten naar outputs en outcomes komt daarom in grote lijnen overeen. In de toelichting is er om die reden voor gekozen om niet bij ieder resultaat op outcome-niveau een uitgebreide toelichting te geven, maar te verwijzen naar een vergelijkbaar (beoogd) resultaat. Het totaal toegelichte bedrag is daardoor lager dan € 23.277.000.

Resultaatgebied 1*: versterking van de invloed van zuidelijke stemmen en visies op internationale ontwikkelingsproblematiek*
Kosten programma: outcome A (€ 2,5 mln) De Hivos Alliantie werkt aan een hoorbare en zichtbare aanwezigheid en invloed van zuidelijke partners in de relevante (internationale) fora, door te investeren in de versterking van hun capaciteiten op het gebied van beleidsbeïnvloeding door training en uitwisseling met andere zuidelijke partners. De kosten zijn nodig om de leernetwerken en platforms technisch en inhoudelijk te faciliteren en de onderlinge contacten te realiseren.

Kosteneffectiviteit: waar mogelijk wordt gebruikt gemaakt van *online* leerstrategieën, gespecialiseerde instellingen en beproefde methoden.

Resultaatgebied 2: *100% duurzaam - verbeteren van energie efficiëntie en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie*

Kosten programma: outcome A en B (2 mln) De Hivos Alliantie streeft naar verandering van beleid en praktijk van overheden en bedrijfsleven in de richting van verduurzaming van de energieproductie door te investeren in kwalitatief overtuigende informatie, beleidsvoorstellen te formuleren en gelegenheden te creëren waar beleidsmakers, experts, *practitioners* en belanghebbenden elkaar ontmoeten en naar oplossingen kunnen zoeken.

Kosteneffectiviteit: goede beleidsvoorstellen, mits op de juiste wijze en op de juiste plaats en het juiste moment gepresenteerd, kosten weinig en leveren veel op. De Hivos Alliantie investeert in de kwaliteit en timing van de voorstellen (dit geldt ook voor outcome A en B van Stop KinderArbeid en *Women@work*).

Kosten programma: outcome C (4,5 mln): De Hivos Alliantie werkt aan een vermindering van CO_2-uitstoot door bedrijven en burgers in Nederland, door hen de mogelijkheden aan te reiken onderdeel te worden van de oplossing van de klimaatproblematiek en ze zo actief te betrekken. De geplande kosten zijn noodzakelijk, omdat succes bij dit type campagnes lange adem en verschillende aanvliegroutes vereist.

Kosteneffectiviteit: de Hivos Alliantie houdt een belangrijk deel van de uitvoering van de campagne in eigen hand en zal de kosten daarom nauwgezet bewaken en hanteerbaar houden. Via het Hivos Klimaat Fonds wordt aan de verduurzaming van energievoorziening in het zuiden bijgedragen door de marketing van de gerealiseerde en gecertificeerde emissiereducties in Nederland en Duitsland.

Resultaatgebied 3: ***Stop KinderArbeid - uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan het recht op voltijds en kwalitatief goed formeel onderwijs voor alle kinderen***

Kosten programma: outcome A en B (2 mln) De Hivos Alliantie streeft ernaar dat overheden en bedrijfsleven beleid en praktijk richten op de ontwikkeling van kinderarbeidvrije productieprocessen, onder meer via de opzet van *Child Labour Free Zones*. Daartoe investeert de Alliantie in kwalitatief overtuigende informatie en beleidsvoorstellen, en gelegenheden waar beleidsmakers, experts en belanghebbenden elkaar kunnen ontmoeten en naar oplossingen kunnen zoeken. Voor bedrijven is een handleiding over maatregelen tegen kinderarbeid ontwikkeld, inclusief concrete adviezen over de uitvoering ervan.

Kosten programma: outcome C en D (5,4 mln) De Hivos Alliantie werkt eraan dat overheden en bedrijfsleven druk vanuit de maatschappij voelen om hun beleid in de gewenste richting bij te stellen. Dat gebeurt enerzijds via een gerichte onderzoeks- en mediastrategie, waarin de feitelijke misstanden in twee productieketens aan de kaak gesteld worden; en door burgers de mogelijkheden aan te reiken waarmee ze hun macht als consument kunnen aanwenden om kinderarbeid uit te bannen.

Kosteneffectiviteit: de duale strategie - informatie beschikbaar stellen en verontwaardiging mobiliseren en kanaliseren, gekoppeld aan mogelijkheden tot zelf aan de oplossing bijdragen via koopgedrag - is in potentie zeer effectief. De Hivos Alliantie houdt een belangrijk deel van de uitvoering van de campagne in eigen hand en zal de kosten daarom nauwgezet bewaken en hanteerbaar houden.

Resultaatgebied 4: *Women@work - naleving van recht op 'decent work' voor alle vrouwen die werken in de (in)formele economie*

Kosten programma: outcome A en B (2,3 mln): De Hivos Alliantie streeft er naar dat overheden en bedrijfsleven beleid en praktijk richten op naleving van redelijke arbeidsvoorwaarden voor vrouwen in het zuiden (voor zover werkzaam in hun productieketen). Daartoe investeert de Alliantie in kwalitatief overtuigende informatie en beleidsvoorstellen en creëert zij gelegenheden waar beleidsmakers, experts en belanghebbenden elkaar kunnen ontmoeten en naar oplossingen kunnen zoeken.

Kosten programma: outcome C (4,6 mln): De Hivos Alliantie werkt eraan dat overheden en bedrijfsleven druk vanuit de maatschappij voelen om hun beleid in de gewenste richting bij te stellen. Dat gebeurt enerzijds via een gerichte onderzoeks- en mediastrategie, waarin de feitelijke misstanden in een productieketen aan de kaak gesteld worden; en anderzijds door burgers de mogelijkheden aan te reiken waarmee ze hun macht als consument kunnen aanwenden om naleving van het recht voor vrouwen op fatsoenlijk werk af te dwingen.

Kosteneffectiviteit: de duale strategie - informatie beschikbaar stellen en verontwaardiging mobiliseren en kanaliseren, gekoppeld aan mogelijkheden tot zelf aan de oplossing bijdragen via koopgedrag - is in potentie zeer effectief. De Hivos Alliantie houdt een belangrijk deel van de uitvoering van de campagne in eigen hand en zal de kosten daarom nauwgezet bewaken en hanteerbaar houden.

De geïnvesteerde middelen bewerkstelligen een meerwaarde voor de doelgroep:
Action for Change is een programma waarvan de baten voor de doelgroep(en) zowel in materiële als immateriële termen uit te drukken zijn. De materiële baten zijn betere arbeidsvoorwaarden voor vrouwen die werkzaam zijn in internationale productieketens, of toegang tot betaalbare, duurzame energie. Een daarvan afgeleide bate is hun verminderde kwetsbaarheid als klimaatverandering minder ver doorzet dankzij reductie van CO_2-uitstoot. De immateriële baten zijn onderwijs en zelfrespect voor kinderen in plaats van uitbuiting in kinderarbeid; en zelfrespect voor vrouwen, mede dankzij een grotere economische zelfstandigheid.

5.2.6 b: De doelmatigheid van het programma is tijdens de uitvoering te verifiëren, hetgeen waar nodig leidt tot (kostenbesparende) maatregelen.
De Hivos Alliantie onderscheidt in de bewaking van de doelmatigheid van het programma twee hoofdcategorieën: *uitvoeringskosten* van de Hivos Alliantie enerzijds en *programmabestedingen* door partners anderzijds. Gezien het financieel belang zijn de programmabestedingen het belangrijkst voor het bewaken en verbeteren van de doelmatigheid, maar op basis van het criterium beheersbaarheid zijn de uitvoeringskosten het meest geschikt om de doelmatigheid te verhogen. De Hivos Alliantie heeft binnen beide categorieën maatregelen getroffen om de doelmatigheid te bewaken en waar mogelijk te verbeteren.

A. Uitvoeringskosten: monitoring en bijsturing
De doelmatigheid van de uitvoeringskosten van de Hivos Alliantie wordt bewaakt op basis van een aantal indicatoren. **Indicator 1** heeft betrekking op de *zuivere overhead*. Deze is voor alle Nederlandse organisaties met het CBF-keurmerk op dezelfde wijze gedefinieerd en wordt uitgedrukt als percentage van de totale lasten. In de jaarrekening wordt hierover gerapporteerd onder de noemer “beheer en administratie”. Voor de Hivos Alliantie als geheel is de **streefwaarde** voor de zuivere overhead vastgesteld op 1,7% met een maximum van 2,5%. De binnen de Alliantie bestaande verschillen zijn gerechtvaardigd gegeven het verschil in omzet. De ontwikkeling van de indicator wordt *tweemaal per jaar* vastgesteld, bij het halfjaarverslag (*Mid Term Review*) en de jaarrekening. *Bijsturing* vindt plaats op basis van een analyse van de onderliggende oorzaken. Tot nu toe is er echter geen aanleiding geweest voor een van de leden van de Alliantie om op basis van deze indicator maatregelen te nemen.
De Hivos Alliantie heeft voorts twee indicatoren vastgesteld (*productiecapaciteit* en *de verhouding tussen personeels- en materiële* kosten) waarmee de doelmatigheid van de uitvoeringskosten – met name programmabeheer (*overhead*) – wordt bewaakt. De Hivos Alliantie definieert doelmatigheid als de verhouding tussen input en output. Verbeteren van doelmatigheid betekent voor de Hivos Alliantie een verhoging van de output bij een gelijkblijvende input. De input is eenvoudig in geld of tijd uit te drukken, de output daarentegen is moeilijker in gelijksoortige eenheden uit te drukken. Capaciteitsontwikkeling van partners laat zich immers niet in eenheden uitdrukken, evenzo geldt dat voor beleidsbeïnvloeding en zelfs voor financiering van partnerorganisaties, die een verschillende tijdsinzet van de leden van de Alliantie vragen, afhankelijk van context, type organisatie, aard van het werk, omvang etc. Beide indicatoren zijn daarom een *proxy*.
Indicator 2: *productiecapaciteit* - het relatieve aandeel van de staf dat zich richt op het beheer en uitvoering van de programma’s. De doelmatigheid verbetert als het aandeel van de productiestaf in het totale personeelsbestand toeneemt. Als Hivos of een van de mede-indieners relatief meer staf kan inzetten voor financiering en capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties, dan neemt de capaciteit van de partners toe (en dus de output van de Hivos Alliantie).
De **streefwaarde** is vastgesteld op 75:25. De huidige verdeling is 72:28 (dat wil zeggen: van de totale staf is 72% belast met het primaire proces).
Indicator 3: de *verhouding tussen personeelskosten en materiële kosten*. De doelmatigheid verbetert als de verhouding verandert ten gunste van personeelskosten - de productiecapaciteit van Hivos en haar mede-indieners wordt vooral bepaald door de omvang en de kwaliteit van het personeelsbestand, niet zozeer door de kantoorgebouwen waarin de leden van de Alliantie gevestigd zijn.

De **streefwaarde** is vastgesteld op 75:25. De huidige verdeling is 73:27 (dat wil zeggen: 73% van de totale kosten van de Alliantie bestaat uit personeelskosten).
De ontwikkeling van de indicatoren wordt tweemaal per jaar vastgesteld, bij het halfjaarverslag en de jaarrekening. *Bijsturing* vindt plaats op basis van een analyse van de onderliggende oorzaken. De verdere decentralisatie van Hivos kan bijvoorbeeld betekenen dat de tweede indicator zich niet meteen in de gewenste richting ontwikkelt, omdat er meer kantoren in gebruik zijn. In principe vindt bijsturing plaats door een verschuiving in de volgende begroting.

Differentiatie programmabeheer
Een groot deel van de uitvoeringskosten betreft de kosten van programmabeheer. Deze kosten laten een lichte differentiatie per programma zien. De programmabeheerskosten voor *Action for Change* zijn naar verhouding het laagst, omdat een deel van het programma eigen uitvoering betreft. De programmabeheer kosten voor *Green Entrepreneurship* zijn lager dan die voor *Rights & Citizenship* en *Expression & Engagement*. De belangrijkste redenen voor het verschil zijn gelegen in de hogere gemiddelde omzet per partnerorganisatie bij *Green Entrepreneurship* (met name op het conto te schrijven van de microfinancieringsinstellingen) en de samenwerking met HTF enerzijds en anderzijds het gegeven dat *Rights & Citizenship* en *Expression & Engagement* meer actief zijn in fragiele en repressieve staten. De beide laatste programma's hebben naar verhouding ook meer kleine organisaties in het netwerk en zijn daarom arbeidsintensiever.
Naast een differentiatie naar programma is er ook sprake van differentiatie binnen de Hivos Alliantie. De schaalvoordelen van Hivos, gekoppeld aan de keuzes van Mama Cash, Press Now en IUCN NL om te werken met kleine organisaties, respectievelijk dicht op de huid te zitten van de partners maken dat het programmabeheer door Hivos naar verhouding goedkoper kan.

De uitvoeringskosten voor het beheer van MFS liggen lager dan de uitvoeringskosten voor niet-MFS programma's. Dit heeft verschillende oorzaken. In de eerste plaats is het programmabeheer voor de lokaal beheerde fondsen (allemaal afkomstig van andere bronnen dan het MFS) intensiever, omdat veelal met relatief kleine maatschappelijke organisaties gewerkt wordt, soms zelfs met individuele beneficiënten. Binnen de Hivos Alliantie heeft Hivos het bevorderen van lokaal donorschap - de genoemde lokaal beheerde fondsen worden zoveel mogelijk naar zelfstandigheid toe geleid - tot onderdeel van haar werk gemaakt.

B. Programmabestedingen: monitoring en bijsturing in de individuele relatie
De doelmatigheid binnen de programma's wordt bepaald door die van de partners. De Hivos Alliantie kan deze op verschillende manieren beïnvloeden. Daarbij wordt uiteraard rekening gehouden met de omvang en de context waarin geopereerd wordt. De eisen aan basisorganisaties of organisaties in fragiele staten zijn anders dan aan professionele ngo's onder 'normale' omstandigheden.

1. Beoordeling aanvragen: Indien uit de beoordeling van het financieel beheer en/of een vergelijking met de financiële prestaties van soortgelijke organisaties blijkt dat de doelmatigheid onvoldoende is, dan komt een organisatie of niet voor financiering in aanmerking of moet bereid zijn zich vast te leggen op een duidelijk capaciteitsontwikkelingstraject *(bijsturing)*.
2. Monitoring: na toekennen contract. Van iedere partner wordt minimaal een keer per jaar het financieel verslag beoordeeld (bij jaarlijkse verslaglegging betreft het een door een externe accountant gecontroleerde jaarrekening; in aanvulling daarop of - bij kleinere organisaties - in plaats daarvan worden ook halfjaarverslagen gevraagd). De analyse en conclusie worden met de partner gedeeld en waar nodig worden afspraken gemaakt over verbetering. *Bijsturing:* in een aantal gevallen kan dat betekenen dat er een capaciteitsontwikkelingstraject wordt afgesproken. Voortzetting van de financiering is dan afhankelijk van het realiseren van de gewenste verbeteringen.
3. Accountantscontrole: De overgrote meerderheid van de partners van de Hivos Alliantie is verplicht een door een externe accountant gecontroleerde jaarrekening in te dienen. *Bijsturing:* Indien uit de daarbij behorende managementletter blijkt dat het interne toezicht gebrekkig functioneert of het financieel beheer anderszins niet op orde is, dient de betreffende organisatie concrete verbeteringen te realiseren. Gebeurt dat niet, dan is dat aanleiding om de financiering te stoppen.
4. Financiële inspectie: De Hivos Alliantie voert regelmatig zelf financiële inspecties uit bij partners, naast de verplichte accountantscontroles (zie 3). *Bijsturing:* indien uit de inspectie blijkt dat het interne toezicht

gebrekkig functioneert of het financieel beheer anderszins niet op orde is, dient de betreffende organisatie concrete verbeteringen te realiseren. Gebeurt dat niet, dan is dat aanleiding om de financiering te stoppen.

5. Verantwoording aan leden/belanghebbenden: Bewaking van de doelmatigheid is niet alleen van belang voor de Hivos Alliantie. Het is vooral een belang van de organisatie en zijn leden of doelgroep. De Hivos Alliantie hecht er daarom aan dat partners verantwoording afleggen over hun financieel beleid aan hun leden, doelgroep en andere belanghebbenden. De *accountability* structuur van partners weegt daarom niet alleen zeer zwaar mee bij de initiële beoordeling van partners, maar is ook een terugkerend aandachtspunt bij veldbezoek en evaluaties.

C. Programmabestedingen: monitoring en bijsturing voor groepen partners

6. Financiële zelfvoorzienendheid: de Hivos Alliantie werkt binnen twee programma's met organisaties die financieel zelfvoorzienend moeten zijn of worden. Hierover worden harde afspraken gemaakt, die vastgelegd worden in contracten en met hoge frequentie gemonitord worden. Dit geldt met name voor mfi's, producentenorganisaties en media-instellingen. *Bijsturing* vindt plaats op basis van de individuele rapportages en naar aanleiding van evaluaties en studies die op de gehele groep van toepassing zijn.
7. Multi-actor initiatieven: de Hivos Alliantie werkt in toenemende mate met multi-actor initiatieven. Doelmatigheid is hier een gezamenlijk belang van de bij het initiatief betrokken instanties - bedrijven, CSO's, overheden - omdat van de betrokkenen een duidelijke eigen bijdrage, in tijd, kennis en/of geld gevraagd wordt. *Bijsturing* is daarmee de uitkomst van een gezamenlijke beslissing.

*In 2004 kreeg het toen één jaar oude **Ganesha**, een Indonesische mfi, een bijdrage vanuit het seed capital programma van Hivos. Ganesha richtte zich volledig op vrouwelijke cliënten, in een dichtbevolkt ruraal gebied. Van het begin af aan sprak Ganesha de ambitie uit om te transformeren van een stichting naar een bank voor microfinanciering. Daar lagen wettelijke redenen aan ten grondslag, maar ook het besef dat op die manier de doelgroep het best bediend kon worden. Bij de toetreding tot het seed capital programma scoorde Ganesha laag op de indicatoren voor financiële prestatie, voor dienstverlening en Social Performance Measurement, voor institutionele aspecten (interne organisatie, systemen) en voor bestuur en toezicht. In vijf jaar tijd en met - volgens Ganesha zelf cruciale - steun van Hivos is Ganesha erin geslaagd om de ambitie waar te maken. Inmiddels heeft Ganesha (nu MBK geheten) ruim 180.000 cliënten, allemaal vrouw en een portfolio van ongeveer US$ 14 mln. In 2008 en 2009 werd MBK door MIXMarket uitgeroepen tot beste MFI van de wereld.*

Scoretabel Ganesha/MBK uit: *Evaluation Hivos seed capital program for microfinance*. Joost de la Rive Box, mei 2010.

Sturing op doelmatigheid programmabestedingen in de praktijk

Het *seed capital* programma van Hivos is opgezet om beginnende mfi's in staat te stellen om binnen een afgesproken periode operationeel zelfvoorzienend te worden. Daarna kunnen zij in aanmerking komen voor financiering door het HTF en doorgroeien naar financiële zelfvoorzienendheid. Hivos zorgt voor zeer intensieve begeleiding door onafhankelijke experts en stelt kapitaal ter beschikking voor investeringen in systemen en bedrijfsprocessen. In het *seed capital* programma wordt gedurende vijf jaar ieder kwartaal aan de hand van een aantal vaste bedrijfseconomische indicatoren vastgesteld of de organisatie op schema ligt en in staat is om zich aan het eind te kwalificeren voor financiering door het HTF of andere banken.

5.2.6 c: Het programma bevat een realistische tijdslijn.

Expression & Engagement

Binnen het programma *Expression & Engagement* werkt de Hivos Alliantie aan tijdrovende sociale veranderingsprocessen. Ze spelen zich bovendien af in een complexe context, met sterke tegenkrachten, zodat er zelden sprake is van lineaire vooruitgang. Vooruitgang bestaat soms vooral uit het voorkomen van achteruitgang of verloopt via onvoorziene zijwegen. Zekerheid over resultaten op outcome-niveau is daarom niet te geven, wél aanzienlijk meer zekerheid over de resultaten op output-niveau.
Realisatie van resultaten op output-niveau is afhankelijk van de inspanningen van de Hivos Alliantie, maar vooral van die van hun partners. Hivos en Press Now (en strategische samenwerkingspartner RNTC) onderhouden daarom intensief contact met hun partners - via veldbezoek, online, of anderszins - en met andere belanghebbenden in het werkveld, zodat waar nodig maatregelen getroffen kunnen worden. Hivos' aanwezigheid in de regio via haar kantoren draagt in belangrijke mate bij aan de mogelijkheden om snel en flexibel in te spelen op lokale kansen en bedreigingen voor de partners en daarmee voor het programma.

Teneinde de resultaatgerichtheid van het programma te optimaliseren en tijdig bij te sturen maken de leden van de Hivos Alliantie gebruik van de volgende instrumenten en mechanismen:

1. Realistische resultaatafspraken. Met iedere partner worden duidelijke resultaatafspraken gemaakt. Deze zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de organisaties zelf. De beoogde resultaten van de Hivos Alliantie zijn een geaggregeerde vertaling van die realistische doelen van de partners.
Iedere organisatie rapporteert minimaal één keer per jaar over de realisatie van haar output in relatie tot de beoogde outcomes en krijgt daar constructief commentaar op van zijn programmabeheerder bij de Hivos Alliantie. Bij veldbezoek staat de (verificatie van) de schriftelijk gerapporteerde voortgang van het programma op de agenda. Desgewenst zijn er verschillende mogelijkheden tot bijsturing. Als er sprake is van organisatorische problemen, dan kan óf gekozen worden voor capaciteitsversterking óf – indien de oorzaak ligt in repeterende onkunde of onwil van de organisatie om daar verandering in te brengen – uiteindelijk voor beëindiging van de relatie en verleggen van de steun naar een organisatie met meer capaciteit. Indien de oorzaak buiten de invloedsfeer van de partnerorganisatie en de Hivos Alliantie ligt en niet voorzien kon worden – politieke omwentelingen, natuurrampen – worden de opties van geval tot geval bepaald. Onder alle omstandigheden (met uitzondering van aperte onwil of frauduleus handelen) dient de partnerorganisatie 'eigenaar' te blijven van het proces. De Hivos Alliantie ondersteunt en begeleidt dat proces met al de middelen die haar ter beschikking staan.
2. Capaciteitsontwikkeling strategisch reactievermogen partners. Cruciaal voor het vermogen van partners om hun resultaten op outputniveau te realiseren, is de mate waarin zij in staat zijn om te anticiperen op veranderende omstandigheden. Capaciteitsversterking van de partners richt zich dan ook steeds meer op de ontwikkeling van hun strategisch reactievermogen en lerend vermogen. Het is de mate waarin organisaties in staat zijn om strategische verbindingen aan te gaan met andere actoren en gebruik te maken van wederzijdse capaciteiten, als ook wijze waarop zij leren van hun eigen interventies en die lessen door weten te voeren, die bepalend zijn voor succes in de realisatie van hun doelstellingen.
3. Bijsturing op programmaniveau. Op programma- en Alliantieniveau beoordeelt de Hivos Alliantie tweemaal per jaar (bij de bespreking van het halfjaarverslag en het jaarverslag) of er redenen zijn tot bijsturing. Daarnaast zijn de programma-evaluaties een belangrijke bron van informatie over de vraag of op programmaniveau de beoogde resultaten behaald worden, in hoeverre de gevolgde strategie de best denkbare is en of er reden tot bijsturing is.

In totaal zijn er 13 programma-evaluaties (waaronder één meerjarig onderzoek inclusief impactevaluatie) gepland voor *Expression & Engagement*, verdeeld over de verschillende resultaatgebieden en outcomes.

Geplande programma-evaluaties

Niveau		2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
Programma	**Resultaatgebied**						
E&E	1. Ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid	2	2	2	2		**8**
	2. Ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid		2		2	1	**5**
	Totaal aantal programma-evaluaties	**2**	**4**	**2**	**4**	**1**	**13**

Per resultaatgebied wordt hieronder ingegaan op de beoogde resultaten en bijbehorende mijlpalen. De resultaten zijn gebaseerd op concrete outputs die in de periode 2007-2009 gerealiseerd zijn. Deze ervaringscijfers zijn vertaald naar realistische targets op jaarbasis voor de periode 2011-2015. De lessen en conclusies van programma-evaluaties en andere studies zijn verwerkt in deze targets.

Resultaatgebied 1: De ruimte voor culturele expressie en vrije meningsuiting is uitgebreid en wordt actief gebruikt

Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een drietal resultaten op outcome-niveau geformuleerd: ‘Sterkere maatschappelijke en kritische rol van media en journalistiek’; ‘De ruimte voor culturele expressie is vergroot en wordt gebruikt’; en ‘Randvoorwaarden voor vrijheid van expressie zijn verbeterd.’ Concreet vertalen die zich in (o.a.) een positieve verschuiving in de rol van media in tien landen (gemeten via de IREX en Freedom House indices), in toegenomen ruimte voor culturele producties die controversiële maatschappelijke thema’s aan de orde stellen en in aantoonbare verbetering van (beleidsmatige en/of wettelijke) randvoorwaarden voor vrijheid van expressie.

Output 2009/ervaringscijfers: in 2009 werden ruim 1000 journalisten getraind door partners van de Hivos Alliantie en ondersteunden Hivos en Press Now 35 media kanalen in fragiele of repressieve staten (vaak in de vorm van *exiled media*) en 60 mediakanalen in de overige landen waar de Alliantie actief is. In totaal werden 200 culturele producties door Hivos-partners gerealiseerd, naast de training van meer dan 300 kunstenaars en artiesten. Gemiddeld genomen participeerden de afgelopen jaren 10 culturele partners in initiatieven die verandering op beleidsmatig niveau beoogden.

Mijlpalen 2010-2015: De Hivos Alliantie continueert het aantal mediakanalen dat gesteund wordt, maar levert tegelijkertijd een jaarlijkse vernieuwing van het partnerbestand van 15% die ieder voor zich steeds weer aan de minimum kwaliteitseisen van de Alliantie moeten gaan voldoen. Buiten de repressieve en fragiele staten is het beleid erop gericht dat mediakanalen na vijf tot zeven jaar zonder financiële ondersteuning verder kunnen. Ieder mediakanaal dat zelfstandig verder kan wordt als mijlpaal beschouwd in de realisatie van de doelstelling. De opleidingen voor journalisten worden geacht tenminste 35% vrouwelijke journalisten op te leiden (2009: 25%). Bij de culturele producties wordt gekozen voor een continuering van het jaarlijkse aantal producties. De trainingen en opleidingen voor artiesten en culturele managers zullen een duidelijke toename van het aantal vrouwen moeten laten zien. Bij zowel de journalistieke als de culturele opleidingen en trainingen geldt kwaliteit dus als een zeker zo belangrijke mijlpaal als kwantiteit.
Bij de programma-evaluaties van 2012 en 2013 zal expliciet worden vastgesteld of de kwantitatieve en kwalitatieve opleidingsdoelen zijn gehaald.

Maatregelen: Voor dit resultaatgebied zijn acht programma-evaluaties gepland, in respectievelijk 2011, 2012, 2013 en 2014. Van de meeste outputresultaten wordt de voortgang gemonitord aan de hand van de verslaglegging over de resultaatafspraken door partners. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt gekeken of op programmaniveau maatregelen nodig zijn in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins. De Hivos Alliantie is nauw betrokken bij de capaciteits-ontwikkeling van de door hen gesteunde mediakanalen. Eventuele problemen worden direct aangepakt.

Resultaatgebied 2: De ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers is uitgebreid en leidt tot maatschappelijk debat en culturele dialoog.

Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een drietal resultaten op outcome niveau geformuleerd: 'Meer burgers maken actief gebruik van mogelijkheden voor het kritisch volgen van hun machthebbers'; 'Levendig en kritisch maatschappelijk debat en culturele dialoog door culturele producties met een sociale, culturele of politieke dimensie'; en 'Grotere transparantie van het maatschappelijke middenveld.' Concreet vertaalt dit zich in een verbetering van *accountability* en transparantie van overheden, afgemeten aan de Corruption Perceptions Index en in een aantoonbare toename van participatie van actieve burgers en activisten in activiteiten gericht op verbetering van *accountability*; en in contextspecifieke voorbeelden van maatschappelijk-cultureel debat in 8 landen.

Output 2009/ervaringscijfers: in 2009 steunde de Hivos Alliantie 10 interactieve platforms die *citizen agency* mogelijk maakten en bevorderden. Ter ondersteuning en bescherming van activisten faciliteerde de Hivos Alliantie trainingen in *smart activism*. In 2009 namen hier 500 activisten aan deel. In 2009 werden voorts ruim 30 festivals en andere culturele ontmoetingsplaatsen gesteund, met een bereik van bijna 500.000 mensen. De ondersteuning en opbouw van de infrastructuur en kwaliteit van dienstverlening op het gebied van ICT, media en Web 2.0 is vanaf de start van het Hivos ICT-programma (2000) een kerntaak geweest.

Mijlpalen 2010-2015: in 2015 zal het aantal interactieve platforms gegroeid zijn naar 25, in 14 landen. Verwacht wordt dat naarmate het concept zich meer bewijst, de groei zal versnellen. In 2011 zal een steunfonds voor activisten worden ingesteld. De festivals zijn veelal jaarlijks terugkerende evenementen, specifieke mijlpalen zijn er dus niet.

Bij de programma-evaluatie van 2012 zal expliciet worden vastgesteld of de kwantitatieve en kwalitatieve doelen ten aanzien van cultuurfestivals zijn gehaald.

Maatregelen: Voor dit resultaatgebied zijn vijf programma-evaluaties gepland, in 2012. 2014 en 2015. De programma-evaluatie van 2015 is een impactevaluatie: een kennisinstelling zal worden gevraagd om hier een meerjarig onderzoeksprogramma voor te doen. Van de meeste outputresultaten wordt de voortgang gemonitord via de verslagen over de resultaatafspraken met partners. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt gekeken of op programmaniveau maatregelen nodig zijn in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins. De aanwezigheid van Hivos in de regio maakt het mogelijk om snel in te spelen op acute situaties, bijvoorbeeld door de inzet van het noodfonds voor activisten.

Resultaatgebied 3: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties in het bevorderen van een pluralistische samenleving en tot het ontwikkelen van nieuwe vormen van burgeractivisme

Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een drietal resultaten op outcome niveau geformuleerd: 'Maatschappelijke organisaties benutten nieuwe inzichten en strategieën om fundamentalisme te adresseren en/of pluralisme te bevorderen'; 'Netwerken van kennisinstellingen en CSO's genereren nieuwe kennisinitiatieven gebaseerd op praktijkervaringen en vergroten hun invloed in relevante beleidsfora'; en 'Maatschappelijke organisaties erkennen de rol en visie van jongeren in transformatieprocessen en benutten nieuwe inzichten om burgers te mobiliseren.' Concreet vertaalt dit zich in gedocumenteerde *cases* van praktische toepassing en realisatie van doelstellingen door sociale bewegingen en maatschappelijke organisaties.

Output 2009/ervaringscijfers: de outputresultaten zijn gebaseerd op de ervaringen zoals die sinds 2007 zijn opgedaan in het Hivos kennisprogramma. De resultaten zijn in vergelijking met de indertijd geprojecteerde resultaten iets minder ambitieus, meer binnen de *span of control* van de Alliantie en daardoor realistisch.

Mijlpalen 2010-2015: belangrijke mijlpalen zijn de vorming van twee actieve kennisnetwerken, met deelname van zowel kennisinstellingen als maatschappelijke organisaties uit noord en zuid. Het succes van deze netwerken drukt zich o.a. uit in publicaties, in de start, voortgang en afronding van onderzoeksinitiatieven en in de kwaliteit van de kennisbijeenkomsten. Eind 2013 dient minimaal 50% van de beoogde output-resultaten gerealiseerd te zijn.

Maatregelen: De Hivos Alliantie is zeer nauw betrokken in de opzet en facilitering van de kennisnetwerken en is zelf ook actief deelnemer. Met het oog op de grote diversiteit van de spelers binnen de kennisinitiatieven is een dergelijke actieve rol meer dan noodzakelijk gebleken. Daarbij kiest de Hivos Alliantie voor een intensieve, maar flexibele begeleiding. In 2013 zal een externe *review* van de kennisstrategie uitgevoerd worden.

Rights & Citizenship

Binnen het programma *Rights & Citizenship* werkt de Hivos Alliantie aan tijdrovende sociale veranderings-processen. Zij spelen zich bovendien af in een complexe context, met sterke tegenkrachten, waardoor er zelden sprake is van lineaire vooruitgang. Vooruitgang bestaat soms vooral uit het voorkomen van achteruitgang of verloopt via onvoorziene zijwegen. Zekerheid over realisatie van resultaten op outcome-niveau is daarom niet te geven, wél aanzienlijk meer zekerheid over de resultaten op output-niveau.
Realisatie van resultaten op output-niveau is afhankelijk is van de inspanningen van de Hivos Alliantie, maar vooral van die van hun partners. Hivos en Mama Cash onderhouden daarom intensief contact met hun partners - via veldbezoek, *online*, of anderszins - en andere belanghebbenden in het werkveld, zodat snel maatregelen getroffen kunnen worden. Hivos' aanwezigheid in de regio via haar kantoren draagt in belangrijke mate bij aan de mogelijkheden om snel en flexibel in te spelen op lokale kansen en bedreigingen voor de partners en daarmee van het programma.

Teneinde de resultaatgerichtheid van het programma te optimaliseren en tijdig te kunnen bijsturen, maken de leden van de Hivos Alliantie gebruik van de volgende instrumenten en mechanismen:

1. Realistische resultaatafspraken. Met iedere partner worden duidelijke resultaatafspraken gemaakt. Deze zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de organisaties zelf. De beoogde resultaten van de Hivos Alliantie zijn een geaggregeerde vertaling van de realistische doelstellingen van de partners.
Iedere organisatie rapporteert minimaal één keer per jaar over de realisatie van haar output in relatie tot de beoogde outcomes en krijgt daar constructief commentaar op van zijn programma beheerder bij de Hivos Alliantie. Bij veldbezoek staat (de verificatie van) de schriftelijk gerapporteerde voortgang van het programma op de agenda. Desgewenst zijn er verschillende mogelijkheden tot bijsturing. Als er sprake is van organisatorische problemen, dan kan óf gekozen worden voor capaciteitsversterking óf – indien de oorzaak ligt in repeterende onkunde of onwil van de organisatie om daar verandering in te brengen - uiteindelijk voor beëindiging van de relatie en verleggen van de steun naar een organisatie met meer capaciteit. Indien de oorzaak buiten de invloedsfeer van de partnerorganisatie en de Hivos Alliantie ligt en niet voorzien kon worden - politieke omwentelingen, natuurrampen – worden de opties van geval tot geval bepaald. Onder alle omstandigheden (met uitzondering van aperte onwil of frauduleus handelen) dient de partnerorganisatie ‘eigenaar’ te blijven van het proces. De Hivos Alliantie ondersteunt en begeleidt dat proces met al de middelen die haar ter beschikking staan.
2. Capaciteitsontwikkeling strategisch reactievermogen partners. Cruciaal voor het vermogen van partners om hun resultaten op outputniveau te realiseren, is de mate waarin zij in staat zijn om te anticiperen op veranderende omstandigheden. Capaciteitsversterking van de partners richt zich dan ook steeds meer op de ontwikkeling van hun strategisch reactievermogen en lerend vermogen. Het is de mate waarin organisaties in staat zijn om strategische verbindingen aan te gaan met andere actoren en gebruik te maken van wederzijdse capaciteiten, als ook wijze waarop zij leren van hun eigen interventies en die lessen door weten te voeren, die bepalend zijn voor succes in de realisatie van hun doelstellingen.
3. Bijsturing op programmaniveau. Op programma- en Alliantieniveau beoordeelt de Hivos Alliantie tweemaal per jaar (bij de bespreking van het halfjaarverslag en het jaarverslag) of er redenen zijn tot bijsturing. Daarnaast zijn de programma-evaluaties een belangrijke bron van informatie over de vraag of op programmaniveau de beoogde resultaten behaald worden, in hoeverre de gevolgde strategie de best denkbare is en of er reden tot bijsturing is. In totaal zijn er 14 programma-evaluaties gepland voor *Rights & Citizenship*, verdeeld over de verschillende resultaatgebieden en outcomes.

Per resultaatgebied wordt hieronder ingegaan op de beoogde resultaten en bijbehorende mijlpalen. De resultaten zijn gebaseerd op concrete outputs die in de periode 2007-2009 gerealiseerd zijn. Deze ervaringscijfers zijn vertaald naar realistische targets op jaarbasis voor de periode 2011-2015. De lessen en conclusies van programma-evaluaties en andere studies zijn verwerkt in deze targets.

Geplande programma-evaluaties

Niveau		2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
Programma	**Resultaatgebied**						
R&C	1. Burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap	2		2		2	**6**
	2. Grotere erkenning en acceptatie van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme				2		**2**
	3. Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden	2	2	2			**6**
	Totaal aantal programma-evaluaties	**4**	**2**	**4**	**2**	**2**	**14**

Resultaatgebied 1: Uitgesloten en gemarginaliseerde burgers dwingen ruimte af voor participatie en volwaardig burgerschap.
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een drietal resultaten op outcome-niveau geformuleerd: 'Leden van de doelgroepen, activisten en leiders (m/v) van belangengroepen nemen actief deel aan politieke processen'; 'Sterkere positie en verbreding van het maatschappelijke middenveld' en 'In meer landen voelen burgers zich veilig en vrij om zich uit te spreken, zich te organiseren en misstanden aan te kaarten; indien nodig worden ze door de overheid beschermd.'
Output 2009/ervaringscijfers: in 2009 ontvingen 200 belangenorganisaties, 150 intermediaire ngo's en 20 projectfondsen institutionele financiering. Het gezamenlijke bereik van deze organisaties en fondsen was ca 400.000 mensen. Bijna 50 organisaties doorliepen een door de Alliantie ondersteund traject voor capaciteitsversterking; rond de programmathema's werden ruim 60 uitwisselings- en samenwerkingstrajecten gefaciliteerd (zuid-zuid en noord-zuid). 25 vertegenwoordigers van belangengroepen kregen (nieuwe) toegang tot voor hen relevante overlegorganen op lokaal/nationaal niveau, 5 op internationaal niveau.
Mijlpalen 2010-2015: Het programma kent een sterke dynamiek waar het gaat om in- en uitstroom van organisaties. Er wordt daarom van uitgegaan dat de resultaten per jaar in aantallen op hetzelfde niveau zullen blijven, maar van toepassing zijn op een steeds wisselende groep organisaties. De capaciteit van de *civil society* zal daardoor groeien, zij het dat de Alliantie rekening houdt met een 'slagingspercentage' van maximaal 75%. Groei wordt ook voorzien voor de decentrale projectfondsen, met een navenante groei van hun bereik.
Omdat de resultaten sterk contextgevoelig zijn, zijn er geen tussentijdse mijlpalen vastgesteld, anders dan dat de gemiddelde jaarlijkse output gehaald wordt. In 2015 zal echter vastgesteld moeten kunnen worden dat in 15 landen de ruimte voor en kwaliteit van de *civil society* is toegenomen, dat in 10 landen het aantal en de diversiteit van maatschappelijke organisaties met toegang tot projectfondsen en subsidies is toegenomen; en dat in 10 landen de ngo-wetgeving meer in lijn is met internationale standaarden. Eind 2013 dient tenminste 50% van de beoogde output-resultaten gerealiseerd te zijn.
Maatregelen: Voor dit resultaatgebied staan zes programma-evaluaties gepland in 2011, 2013 en 2015. Van de meeste outputresultaten wordt de voortgang gevolgd via monitoring van resultaatafspraken met partners. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt gekeken of op programmaniveau maatregelen nodig zijn in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins. De aanwezigheid van Hivos in de regio maakt het mogelijk om snel in te spelen op acute situaties – zoals opvang via noodfondsen voor mensenrechtenactivisten of door lokale aan (inter)nationale acties te koppelen dan wel in het geval van aanwijzingen van wanbeheer bij een partner.

Resultaatgebied 2: Grotere erkenning en acceptatie in de maatschappij van mensenrechten, goed bestuur en pluralisme
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een drietal resultaten op outcome-niveau geformuleerd: 'Toename van publieke verontwaardiging over schending van mensenrechten en achterstelling van groepen burgers'; '(Toenemende) Signalen dat taboes en isolement worden doorbroken en traditionele opvattingen over gender rollen, seksualiteit en etnische verschillen veranderen'; en 'Mensen/ groepen met antagonistische opvattingen en achtergronden gaan in gesprek met elkaar en zoeken naar vreedzame coëxistentie en wederzijds respect.' Dit vertaalt zich in concrete (protest)acties van burgers naar aanleiding van campagnethema's, in opinieleiders en politici die zich uit (durven te) spreken over controversiële thema's, in meer

benoemingen van vrouwen en minderheden in publieke functies en in concrete voorbeelden waarin een maatschappelijke dialoog over schijnbaar onoplosbare verschillen op gang komt.
Output 2009/ervaringscijfers: De Hivos Alliantie heeft altijd gekozen voor maatschappelijke organisaties die bereid en in staat zijn om controversiële thema's aan de orde te stellen - controversieel omdat ze de achtergestelde positie en uitsluiting van de leden of de doelgroep van die organisaties aan de kaak stellen. Daarbij hebben deze partners altijd weerstand en tegenwerking ontmoet, variërend van pesterijen en intimidatie tot gevangenzetting en erger. Desondanks zijn in 2009 in meer dan 15 landen partners van de Hivos Alliantie er in geslaagd om publiekelijk campagne te voeren rond thema's die uiteenlopen van strafbaarstelling van geweld tegen vrouwen tot het recht op veilige abortus, van decriminalisering van homoseksualiteit tot destigmatisering van mensen met HIV/Aids en aanklachten tegen straffeloosheid.
Mijlpalen 2010-2015: op output-niveau zijn concrete doelstellingen geformuleerd aan de hand waarvan bepaald kan worden of de partners van de Hivos Alliantie erin slagen om in te breken in en aansluiting te vinden bij het publieke discours. Belangrijke mijlpalen zijn de significante toename van de deelname van opinieleiders aan door partners georganiseerde evenementen en een groei van het bereik. Hier wordt jaarlijks op gemonitord, waarbij rekening wordt gehouden met de dynamiek van de verschillende campagnes. Eind 2013 dient tenminste 50% van de beoogde output resultaten gerealiseerd te zijn.
Maatregelen: Voor dit resultaatgebied staan twee programma-evaluaties gepland voor 2014. Van de meeste output-resultaten wordt de voortgang gemonitord aan de hand van de verslaglegging over de resultaatafspraken door partners. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt bepaald of op programmaniveau maatregelen nodig zijn, in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins. De aanwezigheid van Hivos in de regio via haar kantoren is voor dit resultaatgebied extra relevant, omdat direct geconstateerd kan worden hoe campagnes gevoerd worden en wat de maatschappelijke reactie daarop is. Zo kan ook het best bepaald worden wat in de gegeven context de beste ondersteuning is.

Resultaatgebied 3: Wetgeving en beleid voldoen aan internationale standaarden en worden uitgevoerd op een manier die recht doet aan alle burgers en bestaande ongelijkheid vermindert.
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een viertal resultaten op outcome-niveau geformuleerd: 'Overheden, politiek en bedrijven voelen druk vanuit de samenleving', 'In een toenemend aantal landen bevorderen wetgeving, beleid en uitvoering gendergelijkheid en non-discriminatie', 'Toename van het aantal landen waar beleid, wetgeving en uitvoering is aangepast ten gunste van homo-emancipatie, seksuele en reproductieve rechten en gezondheid' en 'In curricula van opleidingen van overheidspersoneel is aantoonbaar meer aandacht voor mensenrechten, diversiteit en tolerantie'. Deze vertalen zich in 'de doelstelling dat in tien landen door partners gerapporteerde mensenrechtenschendingen op de politieke of maatschappelijke agenda staan, in de ratificatie of uitvoering van internationale verdragen in 20 landen, en in een aantoonbare verbetering van wetgeving en dienstverlening.
Output 2009/ervaringscijfers: de jaarlijkse doelen op output-niveau zijn gebaseerd op de cijfers voor de afgelopen jaren. In 2009 werden door partners van de Hivos Alliantie in 24 landen succesvolle initiatieven genomen met betrekking tot ratificatie van verdragen of indiening van wetsvoorstellen, dan wel met betrekking tot de naleving daarvan. De ervaring van de afgelopen jaren heeft aanleiding gegeven om meer dan voorheen nadruk te leggen op naleving van bestaande wetgeving en beleid en op toegang tot dienstverlening, ondersteund door training en opleiding van overheidspersoneel
Mijlpalen 2010-2015: Realisatie van de resultaten in dit resultaatgebied is zeer contextgevoelig. De Hivos Alliantie heeft daarom geen specifieke mijlpalen per jaar benoemd. De jaarlijkse targets op output-niveau worden aangehouden als maatstaf op programmaniveau.
Maatregelen: Voor dit resultaatgebied staan zes programma-evaluaties gepland, voor 2011, 2012 en 2013. Van de meeste outputresultaten wordt de voortgang gevolgd via monitoring van resultaatafspraken met partners. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt bepaald of op programmaniveau maatregelen nodig zijn, in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins. In beginsel ligt het initiatief bij partners en wordt met hen gekeken naar een meerjarenstrategie.

Resultaatgebied 4: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot grotere effectiviteit van maatschappelijke organisaties en sociale bewegingen
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft een drietal resultaten op outcome-niveau geformuleerd: 'Een grotere kring van maatschappelijke organisaties benutten nieuwe inzichten om hun effectiviteit en innovatie capaciteit te verhogen'; 'Actieve netwerken van kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties genereren nieuwe kennisinitiatieven gebaseerd op praktijkervaringen en vergroten hun invloed op relevante beleidsdomeinen'; 'Resultaten van onderzoek hebben bijgedragen aan strategievorming van maatschappelijke actoren in Iran en Syrië en daarbuiten.' Concreet vertaalt zich dat in gedocumenteerde *cases* van toepassing van een van deze resultaten in de praktijk door sociale bewegingen en maatschappelijke organisaties.
Output 2009/ervaringscijfers: de outputresultaten zijn gebaseerd op de ervaringen die zijn opgedaan met het Hivos kennisprogramma, dat in 2007 van start is gegaan. De resultaten zijn in vergelijking met de indertijd geprojecteerde resultaten iets minder ambitieus, meer binnen de *span of control* van de Alliantie en daardoor realistisch.
Mijlpalen 2010-2015: belangrijke mijlpalen zijn de vorming van actieve kennisnetwerken, met deelname van zowel kennisinstellingen als maatschappelijke organisaties uit noord en zuid. Het succes van deze netwerken vindt uitdrukking in onder meer publicaties, in de start, voortgang en afronding van onderzoeksinitiatieven en in kennisbijeenkomsten. Eind 2013 dient minimaal 50% van de beoogde output resultaten gerealiseerd te zijn.
Maatregelen: De Hivos Alliantie is zeer nauw betrokken in de opzet en facilitering van de kennisnetwerken en is zelf ook actief deelnemer. Met het oog op de grote diversiteit van de spelers binnen de kennisinitiatieven is een dergelijke actieve rol meer dan noodzakelijk gebleken. Daarbij kiest de Hivos Alliantie voor een intensieve, maar flexibele begeleiding. In 2013 zal een externe *review* van de kennisstrategie uitgevoerd worden.

Green Entrepreneurship

Binnen het programma *Green Entrepreneurship* werkt de Hivos Alliantie aan tijdrovende sociaal-economische veranderingsprocessen. Die veranderingsprocessen spelen zich bovendien af in een complexe context, met sterke tegenkrachten, zodat er zelden sprake is van lineaire vooruitgang. Vooruitgang bestaat soms vooral uit het voorkomen van achteruitgang of verloopt via onvoorziene zijwegen. Zekerheid over realisatie van resultaten op outcome-niveau is daarom niet te geven, wél aanzienlijk meer zekerheid over de resultaten op output-niveau.
De realisatie van resultaten op output-niveau is afhankelijk is van de inspanningen van de Hivos Alliantie, maar vooral van die van de partners. Hivos en IUCN NL onderhouden daarom intensief contact met hun partners - via veldbezoek, online, of anderszins – en andere belanghebbenden in het werkveld, zodat waar nodig maatregelen getroffen kunnen worden. Hivos' aanwezigheid in de regio via haar kantoren draagt in belangrijke mate bij aan de mogelijkheden tot snel en flexibel inspelen op lokale kansen en bedreigingen voor de partners en daarmee van het programma.

Teneinde de resultaatgerichtheid van het programma te optimaliseren en tijdig te kunnen bijsturen maken de leden van de Hivos Alliantie gebruik van de volgende instrumenten en mechanismen:
1. Realistische resultaatafspraken. Met iedere partner worden duidelijke resultaatafspraken gemaakt. Deze zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de organisaties zelf. De beoogde resultaten van de Hivos Alliantie zijn een geaggregeerde vertaling van de realistische doelstellingen van de partners.
Iedere organisatie rapporteert minimaal één keer per jaar over de realisatie van haar output in relatie tot de beoogde outcomes en krijgt daar constructief commentaar op van zijn programma beheerder bij de Hivos Alliantie. Bij veldbezoek staat (de verificatie van) de schriftelijk gerapporteerde voortgang van het programma op de agenda. Desgewenst zijn er verschillende mogelijkheden tot bijsturing. Als er sprake is van organisatorische problemen, dan kan óf gekozen worden voor capaciteitsversterking óf - indien de oorzaak ligt in repeterende onkunde of onwil van de organisatie om daar verandering in te brengen - uiteindelijk voor beëindiging van de relatie en verleggen van de steun naar een organisatie met meer capaciteit. Indien de oorzaak buiten de invloedsfeer van de partnerorganisatie en de Hivos Alliantie ligt en niet voorzien kon worden - politieke omwentelingen, natuurrampen – worden de opties van geval tot geval bepaald. Onder alle omstandigheden (met uitzondering van aperte onwil of frauduleus handelen) dient de partnerorganisatie eigenaar te blijven van het proces. De Hivos Alliantie ondersteunt en begeleidt dat proces met al de middelen die haar ter beschikking staan.

2. Capaciteitsontwikkeling strategisch reactievermogen partners. Cruciaal voor het vermogen van partners om hun resultaten op outputniveau te realiseren, is de mate waarin zij in staat zijn om te anticiperen op veranderende omstandigheden. Capaciteitsversterking van de partners richt zich dan ook steeds meer op de ontwikkeling van hun strategisch reactievermogen en lerend vermogen. Het is de mate waarin organisaties in staat zijn om strategische verbindingen aan te gaan met andere actoren en gebruik te maken van wederzijdse capaciteiten, als ook wijze waarop zij leren van hun eigen interventies en die lessen door weten te voeren, die bepalend zijn voor succes in de realisatie van hun doelstellingen.
3. Bijsturing op programmaniveau. Op programma- en Alliantieniveau beoordeelt de Hivos Alliantie tweemaal per jaar (bij de bespreking van het halfjaarverslag en het jaarverslag) of er redenen zijn tot bijsturing. Daarnaast zijn de programma-evaluaties een belangrijke bron van informatie over de vraag of op programmaniveau de beoogde resultaten behaald worden, in hoeverre de gevolgde strategie de best denkbare is en of er reden tot bijsturing is. In totaal zijn er 9 programma-evaluaties (waaronder twee meerjarige onderzoeken in meerdere regio's, inclusief impactevaluatie) gepland voor *Green Entrepreneurship*, verdeeld over de verschillende resultaatgebieden en outcomes.

Geplande programma-evaluaties

Niveau		2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
Programma	**Resultaatgebied**						
GE	1.Sterkere economische positie van ondernemende mensen		1			2	**3**
	2. Vergroting van rurale bereik en capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten			2	2		**4**
	3. De (internationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers				2		**2**
	Totaal aantal programma-evaluaties		**1**	**2**	**4**	**2**	**9**

Per resultaatgebied wordt hieronder ingegaan op de beoogde resultaten en bijbehorende mijlpalen. De resultaten zijn gebaseerd op concrete outputs die in de periode 2007-2009 gerealiseerd zijn. Deze ervaringscijfers zijn vertaald naar realistische targets op jaarbasis voor de periode 2011-2015. De lessen en conclusies van programma-evaluaties en andere studies zijn verwerkt in deze targets.

Resultaatgebied 1: Capaciteitsversterking van ondernemende mensen (m/v) leidt tot een versterkte economische positie.
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: de Hivos Alliantie beoogt de economische positie van 450.000 ondernemende mannen en vrouwen en 4,5 miljoen cliënten van mfi's te verbeteren. Van 360.000 georganiseerde producenten zijn de productiesystemen productiever en minder kwetsbaar geworden. De leefomstandigheden van 250.000 vrouwen/meisjes zullen door toegang tot duurzame energie verbeterd zijn.
Output 2009/ervaringscijfers: de Hivos Alliantie bereikte eind 2009 meer dan 290.000 kleinschalige producenten (m/v), georganiseerd in 2.900 groepen, waarvan bijna 500 na bemiddeling door een Alliantie partner een overeenkomst met een commerciële partij hadden gesloten. Deze groepen ontvingen meestal ondersteuning voor een verbeterde bedrijfsontwikkeling en van hun productiesystemen. De Hivos Alliantie bereikte eind 2009 zo'n 750 vrouwengroepen (gemiddeld 50 leden) en 150 MKB. Via het Hivos Triodos Fonds bedienden mfi's 5,6 miljoen klanten. Tot slot bereikte de Alliantie via biogas en efficiënte fornuizen projecten 150.000 vrouwen.
Mijlpalen 2011-2015: De Hivos Alliantie verwacht dat het aantal jaarlijks ondersteunde producentengroepen op hetzelfde niveau zal blijven, maar dat er vanwege het streven om ze na 6-7 jaar zelfstandig te laten opereren, ieder jaar 15% nieuwe groepen zullen instromen. Het aantal ondersteunde vrouwengroepen zal met 10-15% toenemen. Groei wordt ook verwacht ten aanzien van het klantenbestand van de via HTF ondersteunde microfinancieringsinstellingen, van 5,6 miljoen nu naar 6 miljoen in 2015 (NB: de succesvolste mfi's stromen door naar de commerciële markt, dus is ook hier sprake van een continue vernieuwing van het bestand; de aantallen klanten fluctueren mee). De Hivos Alliantie verwacht jaarlijks 300 nieuwe MKB te zullen ondersteunen naast de

20 MKB op het gebied van duurzame energie. Eind 2013 dient minimaal 50% van de beoogde output resultaten gerealiseerd te zijn.
Maatregelen: In twee regio's zal een kennisinstelling gevraagd worden een meerjarig onderzoek te starten naar de efficiency en effectiviteit van de daar uitgevoerde activiteiten. In 2015 zal dit uitmonden in de publicatie van twee impactevaluaties (over respectievelijk verbeterde economische positie en verbeterde productiesystemen). In 2012 is een programma-evaluatie gepland voor duurzame energie. Tussentijdse resultaten worden gebruikt voor verbetering van de interventies. Van de meeste outputresultaten wordt voorts de voortgang gemonitord op basis van de verslaglegging door partners over de resultaatafspraken. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt gekeken of op programmaniveau maatregelen nodig zijn, in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins.

Resultaatgebied 2: Vergroting van het rurale bereik en de capaciteit van bedrijfsondersteunende diensten.
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: de Hivos Alliantie beoogt de kwaliteit en beschikbaarheid van bedrijfsadviesdiensten (BDS aanbieders) en financiële dienstverlening in rurale gebieden te vergroten. Dit vertaalt zich in zichtbare verbeteringen onder 75% van de ondersteunde bedrijfsadviesdiensten en financiële instellingen, inclusief jonge mfi's en *Savings and Credit Cooperatives* (SACCO's), en in een grotere mate van financiële zelfstandigheid voor financiële instellingen waardoor zij geen behoefte meer hebben aan ondersteuning door de Hivos Alliantie. Via interventies op het gebied van ICT streeft de Hivos Alliantie ernaar het bereik van financiële diensten en marktinformatie op het platteland te vergroten en de bedrijfsvoering van *providers* efficiënter te maken. Tot slot beoogt het programma in 10 landen bijgedragen te hebben aan de ontwikkeling van een sector gericht op decentrale, duurzame energievoorziening, wat zich onder meer vertaalt in een sterk verminderde afhankelijkheid van MFS-financiering als gevolg van de beschikbaarheid van andere financieringsbronnen (krediet, carboninkomsten).
Output 2009/ervaringscijfers: de Hivos Alliantie werkte eind 2009 met rond de 30 bedrijfsadviesdiensten, met 56 via het Hivos-Triodos Fonds (HTF) ondersteunde mfi's en 20 via het *Seed Capital Programme* ondersteunde jonge mfi's en SACCO's. De ondersteunde financiële instellingen bereikten in totaal zo'n 6 miljoen klanten, waarvan 65% op het platteland en 75% vrouw. Het aandeel duurzame, groene financiële diensten was beperkt tot minder dan 5%. Van de tijdens MFS-1 via het *Seed Capital Programme* ondersteunde jonge mfi's en SACCO's was 75% binnen 5 jaar zelfvoorzienend of had toegang tot commerciële financiering. Ervaringen met ICT gerelateerde transacties zijn opgedaan in enkele veelbelovende pilots. In 7 landen zijn publiek-private initiatieven op het gebied van biogas in ontwikkeling.
Mijlpalen 2010-2015: de belangrijkste mijlpalen zijn de groei van jonge mfi's en SACCO's naar operationele en financiële zelfvoorzienendheid en een toename van het klantenbestand van mfi's in rurale gebieden (van 65% naar 75%). Daarnaast moet het aandeel duurzame, groene financiële diensten een significante groei laten zien, van 5 naar 25%. Jaarlijks zullen twee publiek-private partnerschappen op het gebied van duurzame energie worden afgesloten.
Maatregelen: voor dit resultaatgebied zijn vier programma-evaluaties gepland, voor 2013 en 2014. Door inzet van onafhankelijke experts en vastlegging van duidelijke resultaten en indicatoren zal extra aandacht uitgaan naar handhaving (of verbetering) van de gender-kwaliteit en financiële onafhankelijkheid van financiële en bedrijfsondersteunende diensten, bij een toename van het rurale bereik. Daarnaast wordt in samenwerking met toonaangevende financiële instellingen – zowel zuidelijke mfi's als de Triodos Bank en MicroNed-leden - de ervaringen systematisch geanalyseerd welke kunnen leiden tot bijstellingen in beleid en/of praktijk.

Resultaatgebied 3: De (inter)nationale omgeving schept de juiste voorwaarden voor rurale ondernemers om deel te nemen in een dynamische, groene economie
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: de Hivos Alliantie heeft de volgende resultaten op outcome niveau geformuleerd: 'verschuiving in omvang en bestemming van investeringen richting decentrale, duurzame energie in ontwikkelingslanden', 'verschuiving in omvang en bestemming van investeringen richting ecologische duurzaamheid en kleinschalige producenten en verankering daarvan in beleid en wetgeving, 'normen en criteria t.a.v. ecologische en sociale duurzaamheid breder geaccepteerd in de financiële sector', en 'normen en criteria t.a.v. ecologische en sociale duurzaamheid breder geaccepteerd binnen kwaliteitsstandaarden.' Deze vertalen zich onder meer in aantoonbare verbeteringen in het beleid van de Wereldbank en EU en (minimaal 4)

ontwikkelingslanden op het gebied van energie, verbeterde scores van mfi's op de *MixMarket,* en op betere, makkelijkere en goedkopere toegang van kleinschalige producenten tot certificering.
Output 2009/ervaringscijfers: De Hivos Alliantie en zuidelijke partners zijn in gesprek met de Wereldbank, de EU en nationale overheden op het gebied van decentrale, duurzame energie en landbouw. In 2009 waren 70 partners in gesprek met of werden om advies gevraagd door beleidsmakers, terwijl in meer dan 25 landen door maatschappelijke organisaties gezamenlijke actie werd ondernomen om beleid en wetgeving te beïnvloeden.
Mijlpalen 2010-2015: Beleidsbeïnvloedingsactiviteiten vinden vaak plaats binnen een complexe institutionele setting en daarmee samenhangende krachten. Ervaringen van de afgelopen jaren hebben ertoe geleid dat meer dan voorheen de nadruk wordt gelegd op samenwerking tussen verschillende actoren, uit noord en zuid en uit de publieke en private sector. Mijlpalen zijn daarom verbonden aan de mate waarin verschillende actoren jaarlijks in gezamenlijkheid initiatieven ontplooien om beleid en wetgeving te veranderen.
Maatregelen: er staan twee programma-evaluaties gepland voor 2014. Bij de vaststelling van het jaarplan, het halfjaarverslag en het jaarverslag van de Alliantie wordt gekeken of op programmaniveau maatregelen nodig zijn, in de vorm van extra capaciteit, ondersteunende trajecten of anderszins. De effectiviteit van de interventies hangt van de vraag of men op het juiste moment bij de juiste personen aan tafel kan aanschuiven.

Resultaatgebied 4: Kennis en innovatie van strategieën leiden tot versterking van de positie van kleinschalige producenten die de gevolgen ondervinden van sterk veranderende omstandigheden (markten, klimaat)
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: de Hivos Alliantie heeft een viertal resultaten op outcome niveau geformuleerd: 'Beleid en/of praktijk van cruciale actoren (bedrijfsleven, beleidsmakers, wetenschap) is veranderd ten gunste van kleine producenten'; 'Toegevoegde waarde van multi-actor benadering erkend door beleidsbepalende actoren'; 'Inzichten over opschalen van duurzame landbouw beïnvloeden het beleid van NL overheid, EU, FAO, (inter)nationale onderzoeksinstituten'; en 'Netwerken van de betrokken actoren brengen nieuwe inzichten over opschalen in praktijk.'
Output 2009/ervaringscijfers: de outputresultaten zijn gebaseerd op de ervaringen die zijn opgedaan met het Hivos kennisprogramma, dat in 2007 van start is gegaan. De resultaten zijn in vergelijking met de indertijd geprojecteerde resultaten iets minder ambitieus, meer binnen de *span of control* van de Alliantie en daardoor realistisch.
Mijlpalen 2010-2015: belangrijke mijlpalen zijn de vorming van actieve kennisnetwerken, met deelname van zowel kennisinstellingen als maatschappelijke organisaties uit noord en zuid. Het succes van deze netwerken drukt zich o.a. uit in publicaties, in de start, voortgang en afronding van onderzoeksinitiatieven en in kennisbijeenkomsten. Eind 2013 dient minimaal 50% van de beoogde output resultaten gerealiseerd te zijn.
Maatregelen: de Hivos Alliantie is zeer nauw betrokken in de opzet en facilitering van de kennisnetwerken en is zelf ook actief deelnemer. Met het oog op de grote diversiteit van de spelers binnen de kennisinitiatieven is een dergelijke actieve rol meer dan noodzakelijk gebleken. Daarbij kiest de Hivos Alliantie voor een intensieve, maar flexibele begeleiding. In 2013 zal een externe review van de kennisstrategie uitgevoerd worden.

Action for Change

Het programma *Action for Change* streeft naar sociale verandering die per definitie veel tijd vraagt. Dat speelt zich bovendien af in een complexe setting, waarbij verschillende noordelijke en zuidelijke belangen in het geding zijn, er grote belangen op het spel staan en als gevolg maar zelden sprake is van lineaire vooruitgang. In tegenstelling tot de andere programma's van de Hivos Alliantie speelt *Action for Change* zich in de eerste plaats af binnen de Nederlandse en internationale (beleidsmatige) context. Veranderingen op beleidsmatig niveau en bij bedrijven die op de Nederlandse markt actief zijn dragen direct bij aan een verbetering van de omstandigheden van de doelgroepen van de Hivos Alliantie. Het is eigen aan beleidsbeïnvloeding dat zekerheid over het behalen van het resultaat niet valt te geven, maar dat wel gestuurd kan worden op de kwantiteit en kwaliteit van de resultaten op output niveau. In het programma *Action for Change* neemt de Hivos Alliantie een groot deel van de uitvoering van de activiteiten voor eigen rekening. De kwaliteit van de output kan (en zal) dus zeer frequent en nauwlettend gevolgd worden. Bijsturing wordt bepaald door het ritme van de campagnes. Er is voor iedere campagne afzonderlijk een programma-evaluatie gepland, de conclusies en aanbevelingen daarvan zullen een rol spelen in de verfijning van de campagnes.

Geplande programma-evaluaties

Niveau		2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
Programma	**Resultaatgebied**						
AfC	Campagne 100% duurzaam			1			**1**
	Campagne Stop KinderArbeid			1			**1**
	Campagne *Women@work*				1		**1**
	Campagnebreed					1	**1**
	Totaal aantal programma-evaluaties			**2**	**1**	**1**	**4**

Per resultaatgebied wordt hieronder ingegaan op de beoogde resultaten en bijbehorende mijlpalen. De resultaten zijn gebaseerd op concrete outputs die in de periode 2007-2009 gerealiseerd zijn. Deze ervaringscijfers zijn vertaald naar realistische targets op jaarbasis voor de periode 2011-2015. De lessen en conclusies van programma-evaluaties en andere studies zijn verwerkt in deze targets.
Voor *Action for Change* zijn vier programma-evaluaties gepland, waaronder een gezamenlijke eindevaluatie waarin alle drie de campagnes beoordeeld zullen worden.

Resultaatgebied 1: Versterking van de invloed van zuidelijke stemmen en visies op internationale ontwikkelingsproblematiek
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft voor dit resultaatgebied een resultaat op outcome niveau geformuleerd: “zuidelijke stem en visie op campagneproblematiek is hoorbaar op internationale fora”. Concreet vertaalt dit zich in jaarlijks drie gedocumenteerde *cases* van succesvolle toegang van zuidelijke partners/ netwerken tot noordelijke/ internationale beleidsmakers of fora.
Output 2009/ervaringscijfers: de Hivos Alliantie hanteert al zeer lang het principe dat campagnes voort dienen te vloeien uit de agenda van zuidelijke partners en geschraagd moeten worden door hun inbreng. Binnen de Stop KinderArbeid campagne speelt MVF uit India dan ook een belangrijke rol. MVF heeft met enige regelmaat de zaak van de campagne succesvol weten te bepleiten in het Europees Parlement.
Mijlpalen 2010-2015: de campagnes kennen een verschillende opbouw: 100% duurzaam en Stop KinderArbeid zijn al van start gegaan. *Women@work* zal in 2011 van start gaan en pas in 2012 volledig gaan draaien. De bijdrage van de bij deze campagnes betrokken partners is dus ook van verschillende aard.
Maatregelen: De inhoud van de activiteiten - trainingen, zuid-zuid-uitwisseling etc - wordt in nauw overleg met de partners bepaald, zodat de opbrengst maximaal is. Tussentijds zijn evaluatiemomenten voorzien, zodat de inhoud van de activiteiten op het gebied van capaciteitsontwikkeling daarop aangepast kan worden. De Hivos Alliantie zal hierin samenwerken met organisaties als Context, MDF en ISS.

Resultaatgebied 2: 100% duurzaam - **Energiebesparing en wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie.**
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft voor dit resultaatgebied drie resultaten op outcome niveau geformuleerd: ‘Overheden (NL, EU, multilateraal) en bedrijfsleven richten beleid in toenemende mate op ‘*low carbon development*’; ‘Toegenomen financiële ruimte binnen internationaal beleid voor duurzame energie en verbeterde toegang van ontwikkelingslanden tot deze fondsen’; en ‘Lagere CO_2-uitstoot door bedrijven en burgers in Nederland.’ Concreet vertaalt dit zich in aanbevelingen van de Alliantie die zijn overgenomen door beleidsmakers; in een verschuiving van de investeringen van specifieke internationale fondsen van fossiele naar hernieuwbare energie; en in een groei van de verkoop van CO_2-emissie reducties via het Hivos Klimaat Fonds (HKF).
Output 2009/ervaringscijfers: Hivos is sinds 2010 in gesprek met de Wereldbank over dit onderwerp. In Nederland bestaan goede contacten met beleidsmakers op verschillende niveaus en ministeries. Voorbeelden voor burgers en bedrijven hoe zij zelf concreet een bijdrage kunnen leveren aan energiebesparing en overgang naar duurzame energie zijn in verschillende stadia van ontwikkeling: het HKF functioneert volledig en laat een jaarlijkse groei zien, voor het initiatief om op één eiland in Indonesië de toegang tot energie te vergroten en de totale productie klimaatneutraal te maken is veel belangstelling van donoren, bedrijfsleven en de autoriteiten. .
Mijlpalen 2010-2015: De strategie is erop gericht om op het juiste moment met overtuigende ideeën bij de juiste personen aan tafel te zitten. Wanneer dat moment zich voordoet is niet te plannen. De te ondernemen activiteiten zijn wel in een strakke jaarplanning vastgelegd. De andere mijlpaal is de jaarlijkse groei van reductie van CO_2-

uitstoot als indicator voor de actieve betrokkenheid van burgers bij het bewerkstelligen van energiebesparing en overgang naar duurzame energie; het Hivos Klimaat Fonds zal minimaal 400.000 ton CO_2-emissiereducties op de Nederlandse en Duitse markt verkopen.
Maatregelen: mede in opvolging van de lessen uit de IOB-evaluatie *Chatting & Playing Chess* over beleidsbeïnvloeding wordt er jaarlijks op output gemonitord en na de eerste twee jaar (2013) wordt een programma-evaluatie gehouden. Het gebruik van de verschillende instrumenten om zelf een bijdrage te leveren aan energiebesparing en overgang naar duurzame energie zal nauwlettend gemonitord worden. In 2015 is bovendien een programma-evaluatie voor de drie campagnes gezamenlijk gepland.

Resultaatgebied 3: Stop KinderArbeid - Uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan het recht op voltijds en kwalitatief goed formeel onderwijs voor alle kinderen
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft voor dit resultaatgebied vier resultaten op outcome-niveau geformuleerd: 'Beleidsmakers hebben aanbevelingen voor het creëren van *Child Labour Free Zones* overgenomen; bedrijfsleven investeert in kinderarbeidvrije productieprocessen'; 'Toename uitvoering maatregelen tegen kinderarbeid uit de Handleiding voor bedrijven'; 'Publieke verontwaardiging over kinderarbeid in specifieke producten en toegenomen consumentenvraag naar kinderarbeidvrije producten'; en 'Bedrijfsleven en overheid voelen druk vanuit de samenleving (burgers, maatschappelijke organisaties, media) om actie te ondernemen tegen kinderarbeid.' Concreet vertaalt dit zich in kinderarbeidvrije zones in 7 landen, in bedrijven die daadwerkelijk maatregelen uit de handleiding hebben overgenomen, in als zodanig herkenbare kinderarbeidvrije producten in winkels; en in verschillende vormen van ondersteuning door burgers van de campagne.
Output 2009/ervaringscijfers: de handleiding voor bedrijven is in 2010 aangeboden aan de minister van Buitenlandse Zaken die het gebruik ervan heeft aanbevolen. De Stop KinderArbeid campagne heeft toegang weten te vinden tot politici en beleidsmakers en is er ook in geslaagd om aanbevelingen over te laten nemen in wet en regelgeving in Nederland en binnen de EU. De waardering van burgers voor het onderwerp is, zo is regelmatig gebleken, zeer groot; het probleem is echter dat zij nog weinig mogelijkheden hebben om hun afkeer van kinderarbeid te vertalen in alternatief koopgedrag.
Mijlpalen 2010-2015: Een mijlpaal in de campagne is het in 2011 te verschijnen onderzoek naar de kinderschoenenindustrie dat de problematiek op product niveau inzichtelijk maakt voor burgers, hun een handelingsperspectief zal bieden en aanknopingspunten geeft voor gerichte actie.
Maatregelen: mede in opvolging van de lessen uit de IOB-evaluatie *Chatting & Playing Chess* over beleidsbeïnvloeding wordt er jaarlijks op output gemonitord en na de eerste twee jaar (2013) wordt een programma-evaluatie gehouden. In 2015 is bovendien een programma-evaluatie voor de drie campagnes gezamenlijk gepland. Het gebruik van de verschillende instrumenten om zelf een bijdrage te leveren aan de terugdringing van kinderarbeid zal nauwlettend gemonitord worden.

Resultaatgebied 4: *Women@work* - Naleving van het recht op '*decent work*' voor alle vrouwen die werken in de (in)formele economie
Beoogde resultaten (outcome) eind 2015: De Hivos Alliantie heeft voor dit resultaatgebied drie resultaten op outcome niveau geformuleerd: "Beleidsmakers en bedrijfsleven hebben standpunten en aanbevelingen voor bescherming van arbeidsrechten voor vrouwen overgenomen"; "Bedrijven in Nederland/ EU erkennen internationale verantwoordelijkheid voor de arbeidsrechten van vrouwen werkzaam in hun productketen(s)"; en "Bedrijfsleven en overheid voelen druk vanuit de samenleving (burgers, maatschappelijke organisaties, media) om de arbeidsrechten van vrouwen in de (in)formele economie te verbeteren". Concreet vertaalt dit zich in tenminste drie voorbeelden van overgenomen standpunten, in 20 bedrijven die maatregelen hebben genomen en in verschillende vormen van actieve respons van burgers op de campagne.
Output 2009/ervaringscijfers: het betreft hier een nieuw onderwerp, zodat er op dit specifieke terrein geen ervaringscijfers beschikbaar zijn. Wel laten de resultaten van eerdere campagnes van de Hivos Alliantie zien dat de capaciteit aanwezig is om resultaten te boeken.
Mijlpalen 2010-2015: *Women@work* zal pas in de loop van 2011 van start gaan. De eerste concrete resultaten worden daarom pas in 2013 verwacht. De eerste mijlpaal is het afronden van het onderzoek naar de arbeidsomstandigheden van vrouwen in de bloem- en sierteelt en de ontwikkeling van interactieve platforms die ingezet kunnen worden om de problematiek inzichtelijk en invoelbaar te maken.

Maatregelen: mede in opvolging van de lessen uit de IOB-evaluatie *Chatting & Playing Chess* over beleidsbeïnvloeding wordt er jaarlijks op output gemonitord en na de eerste twee jaar (2014) wordt een programma-evaluatie gehouden. In 2015 is bovendien een programma-evaluatie voor de drie campagnes gezamenlijk gepland. Het gebruik van de verschillende instrumenten om zelf een bijdrage te kunnen leveren aan verbetering van de arbeidsomstandigheden van vrouwen zal nauwlettend gemonitord worden.

10 Duurzaamheid

5.2.7 a: De resultaten van het programma hebben een duurzaam karakter.

Duurzaamheid is de mate waarin partners en doelgroepen in staat zijn zelfstandig resultaten te blijven behalen. Het beperkt zich niet tot financiële onafhankelijkheid. Voor alle partners van de Hivos Alliantie geldt dat zij qua visie, missie, inhoudelijke expertise en operationele capaciteiten in staat moeten zijn om hun werk voort te zetten, ook na beëindiging van de steun van de Alliantie.
Het duurzaamheidbeleid van de Alliantie is daarbij gebaseerd op jarenlange ervaring en is *evidence based* : Hivos houdt iedere twee jaar een enquête onder voormalige partners om vast te stellen hoeveel van hen in staat zijn gebleken hun werk duurzaam en effectief voort te zetten. Bij de laatste enquête in 2008 bleek dat 65% van deze partners van mening was dat ze daartoe in staat waren.[40]

Er is een groot verschil tussen partners die werkzaam zijn in het domein van economische ontwikkeling en partners die werken aan maatschappijopbouw, mensenrechten, media, cultuur en democratisering. Veel partners van het *Green Entrepreneurhip* programma en hun doelgroep opereren binnen de markt en dienen daar op termijn ook in te kunnen overleven. Marktgerichte activiteiten - zoals microfinancieringsinstellingen, producentenorganisaties, mediabedrijven, midden- en kleinbedrijf - worden geacht om binnen afzienbare termijn te bewijzen tenminste zonder subsidie op de operationele kosten te kunnen functioneren en binnen een competitieve omgeving te kunnen overleven of, in het geval van producentenorganisaties, mede op basis van ledenbijdragen te kunnen opereren. De meeste activiteiten in de overige programma's - *Expression & Engagement, Rights & Citizenship, Action for Change* - genereren echter geen of weinig eigen inkomsten. Voor maatschappelijke organisaties als mensenrechtenorganisaties, culturele initiatieven, vrouwengroepen en kennisinstellingen in veelal moeilijk omstandigheden in ontwikkelingslanden is financiële onafhankelijkheid (onafhankelijkheid van subsidies) meestal niet realistisch.

Algemene maatregelen gericht op verzelfstandiging en duurzaamheid
Alle programma's profiteren van een aantal maatregelen waarmee de Hivos alliantie ervaring heeft opgedaan en die effectief zijn gebleken. Dat zijn de volgende:

1. Capaciteitsontwikkeling maatschappelijk middenveld
Samenwerking met partnerorganisaties in het zuiden heeft een dubbele doelstelling: concrete gewenste resultaten en veranderingen in situaties van armoede en ongelijkheid bewerkstelligen én capaciteitsontwikkeling om in toenemende mate zelfstandig uitvoering aan deze veranderingsprocessen te kunnen geven. Hivos richt zich daarbij op individuele partnerorganisaties en hun samenwerkingsverbanden; op *civil society* als onmisbare en positieve (tegen)kracht in een democratische maatschappij; en - breder - op de collectieve capaciteit van burgers, publieke en private instellingen om in overleg problemen in de eigen context aan te pakken.
Capaciteitsontwikkeling krijgt vorm in het beleid gericht op maatschappijopbouw van Hivos en in de programmatische aanpak, die zich richt op het bijeenbrengen van verschillende actoren rond concrete, contextspecifieke vraagstukken en die via multi-actor initiatieven wordt uitgevoerd.
De doelstellingen van dit beleid zijn:
1.steun aan kleine, beginnende organisaties om hen de kans te geven zich te ontwikkelen tot sterke *civil society* actoren;
2. gerichte versterking van meer ontwikkelde organisaties om hun effectiviteit en strategische kwaliteit te vergroten; en
3 vergroting van de beschikbaarheid en kwaliteit van zuidelijke ondersteuningsstructuren waardoor zuidelijke actoren minder afhankelijk worden van internationale expertise.

ad 1. Deze kleine, beginnende groepen, vaak met een activistisch karakter, spelen een belangrijke rol in de vernieuwing van *civil society* en in het aanjagen van publiek debat rond controversiële onderwerpen en veranderende sociale verhoudingen; processen waar een deel van de programma's van de Hivos Alliantie zich

[40] Results of the Hivos survey for ex-partnerorganisations, held in May 2008.

expliciet op richt. Voor 25% van de nieuwe contractrelaties geldt dat Hivos de eerste donor is. Capaciteitsontwikkeling van dit type partners richt zich vooral op het opbouwen van hun organisatie (leiderschap, financieel en intern management, resultaatgericht werken). Na een aantal jaren ondersteuning door Hivos, waarin de kwaliteitseisen langzaam worden opgevoerd, zijn veel van deze organisaties in staat ook andere donoren in hun werk te interesseren en aan professionele eisen te voldoen.

ad 2. Capaciteitsontwikkeling van meer ontwikkelde en gevestigde organisaties is gericht op het vergroten van hun effectiviteit en expertise. De programmatische aanpak richt zich op het vergroten van de (gezamenlijke) capaciteit van (meestal) lokale actoren/*stakeholders* om vanuit hun verschillende invalshoeken en belangen in overleg en onderhandeling te komen tot oplossingsrichtingen die een basis hebben in lokaal eigenaarschap (*ownership*).

ad 3. Actief bijdragen aan versterking van zuidelijke ondersteuningsstructuren voor capaciteitsontwikkeling is als specifieke doelstelling nieuw. Deze beleidsontwikkeling sluit aan bij de *Accra Agenda for Action*, en is gebaseerd op de ervaringen met capaciteitsontwikkeling van de laatste jaren en op een analyse van wat er nodig is om daadwerkelijk tot meer zuidelijke *ownership* van ontwikkelingsprocessen te komen. Hivos heeft daartoe een speciale samenwerking opgezet met SNV in de vorm van het *Local Capacity Development Financing* (LCDF) initiatief.

2. Kwaliteitsdialoog met partners

Bij aanvang van de relatie wordt op basis van de *intake* van een nieuwe partner of bij een nieuwe contractperiode een sterkte-zwakte analyse gemaakt. Met de partner wordt afgesproken op wel terrein verbeteringen verwacht wordt en wat voor steun van de Hivos Alliantie daarbij nodig is. Met dat doel volgt de Hivos Alliantie verschillende sporen. Inschatting van de organisatorische sterkte en institutionele verankering van een partner neemt een centrale plaats in bij de 'scan' (*organisational assessment*) die aan het begin van iedere contractperiode van de betrokken partner wordt gemaakt. Op basis daarvan worden afspraken gemaakt voor (steun aan) de ontwikkeling van de gesignaleerde en wederzijds bevestigde zwakke punten. De voortgang op deze punten wordt bij periodieke monitoring en evaluatie onder de loep genomen en van passende *follow up* voorzien. Afhankelijk van de situatie worden daarbij de volgende kwesties geagendeerd: leiderschap (visie, strategische kwaliteiten, management capaciteiten), bedrijfsmatig (financieel, administratief), inhoudelijk (geboekte resultaten, strategisch, technisch/inhoudelijk), institutioneel (verhouding tot andere belangrijke actoren en de bestaande afspraken en regelingen) en bestuurlijk (verantwoordelijkheden en toezicht binnen de organisatie, verantwoording naar de doelgroep/achterban). De steun die de Hivos Alliantie haar partners biedt omvat een brede waaier van mogelijkheden: training (individuele staf, collectief) door gespecialiseerde opleidingsinstellingen, deelname aan door de Hivos Alliantie georganiseerde training en opleidingsprogramma's (o.m. resultaatmeeting, financieel beheer), coaching van de leider(s), door consultants begeleide organisatie-verbetertrajecten, *exposure* en *exchange* visits, participatie in (inter)nationale ontwikkelingsprocessen, deelname in de kennisprogramma's zoals georganiseerd in samenwerking met erkende kennis instituten, enz.

3. 10+ beleid

Om te voorkomen dat partners te zeer rekenen op een permanente Hivos bijdrage aan hun functioneren, wordt bij aanvang van de relatie formeel meegedeeld dat partners niet langer dan 10 jaar een financiële bijdrage zullen krijgen. Dit 10+ beleid betekent dat na het eerste contract de relatie al in het teken komt te staan van de vraag hoe de partner verder kan gaan zonder Hivos steun. Alleen voor partners met bovengemiddeld goede resultaten of van een uitzonderlijk strategisch belang wordt hierop een uitzondering gemaakt. Korter dan 10 jaar kan overigens wel: als een partnerorganisatie niet in staat is om resultaten te boeken en evenmin aannemelijk kan maken dat daar in (eventueel met ondersteuning van Hivos) verbetering komt, wordt geen vervolgcontract gegeven. Mede door dit beleid wordt het partnerbestand jaarlijks met 10-15 % vernieuwd. Partners worden zo gestimuleerd actief te werken aan donordiversificatie.

4. Multi-actor initiatieven
In toenemende mate zet de Hivos Alliantie multi-actor initiatieven in om meer spelers rond de tafel brengen, een programma gezamenlijk te definiëren en de uitvoering daarvan te coördineren en om de resultaten op langere termijn te garanderen. Dit is de opzet van onder meer het *Africa Biogas Partnership programme* (regionaal vanuit Kenia), het op burgeractie gerichte *Twaweza* programma (regionaal vanuit Tanzania) en het *Multi-Agency Grants Initiative* (Zuid Afrika). Zulke programma's kenmerken zich door gerichtheid op duurzame oplossing op schaal van een concreet probleem waarvoor meerdere partijen nodig zijn en waarin de Hivos Alliantie een pro-actieve rol vervult.

5. Nieuw: Lokale fondsen & local ownership
Een belangrijk element voor duurzaamheid en verankering van resultaten is de versterking van structuren en capaciteiten voor lokaal fondsbeheer (*grantmaking capacity*). Dit is een van de voorwaarden voor het geleidelijk overdragen van besluitvormingsbevoegdheid over de allocatie en het beheer van ontwikkelingsfondsen naar lokale actoren en daarmee tot meer ownership en duurzaamheid te komen. De partners in de Hivos Alliantie richten zich al enige jaren op de bevordering van *local grantmaking capacities* via de fondsen voor kleine civil society initiatieven, vrouwenfondsen en gespecialiseerde, thematische fondsen zoals het *Tanzania Media Fund* In de komende periode zal een aantal Hivos landenkantoren omgezet worden in zelfstandige *local grant making entities*. Lokale kantoren kunnen dan overgedragen worden aan lokaal personeel en aan lokale partners. Deze kunnen daarna met behoud van eigen identiteit en met een lokale bestuursstructuur via een franchise model gebruik maken van centrale Hivos diensten als kwaliteitsborging en -controle en financieel-administratieve systemen. Ze kunnen dan blijven werken onder de Hivos Alliantievlag (franchiseformule).

Maatregelen ten behoeve van een zelfstandige voortzetting door partners en/of doelgroepen per programma:

Expression & Engagement

De doelstelling van het programma *Expression & Engagement* (*E&E*) is het uitbreiden van de ruimte voor vrije expressie en meningsuiting en het versterken van de maatschappelijke betrokkenheid van burgers als essentiële ingrediënten voor een open, democratische en pluriforme maatschappij.
1. Samenwerking met gespecialiseerde organisaties: om de kwaliteit van het werk van maatschappelijke organisaties en daarmee de duurzaamheid te versterken zoeken de Alliantie partners bewust naar samenwerking met gespecialiseerde organisaties die daaraan bij kunnen dragen. Binnen het *E&E* programma ontwikkelt en traint Hivos Alliantie partner *Tactical Tech* andere partners in het gebruik van speciale software die helpt censuur en andere beperkende maatregelen te omzeilen en die de effectiviteit en persoonlijke veiligheid van activisten in repressieve staten bevordert. Press Now geeft haar partners toegang tot een groot internationaal netwerk van gespecialiseerde media trainingpartners.
2. Technische assistentie door staf van de Hivos Alliantie: Hoewel de voorkeur sterk uitgaat naar lokale partijen zetten Hivos en Press Now in specifieke gevallen eigen staf in om bij te dragen aan de realisering van een afgesproken doelstelling. Zo ging Hivos op uitnodiging van een aantal bilaterale donoren in Tanzania de uitdaging aan om een mediafonds op te zetten. Samen met een aantal Tanzanianen ging een Hivos medewerker aan de slag en concentreerde zich op management en technische capaciteitsversterking. Inmiddels heeft een lokale expert haar plaats ingenomen en heeft de groep donoren zich gecommitteerd om het programma nog eens vijf jaar financieel te ondersteunen, waarmee duurzaamheid op langere termijn verzekerd is. Hivos blijft op afstand betrokken bij de uitvoering van het initiatief. Press Now versterkt de sociale en financiële duurzaamheid van individuele media partners door gerichte expertise-uitwisseling en trainingsprogramma's op maat die in eigen beheer worden uitgevoerd. Veel van de Press Now partners komen uit de commerciële sector en hebben niet zozeer financiële als wel technisch inhoudelijke behoeftes om een beter product te kunnen maken, daarmee hun klanten kunnen bedienen en hun positie in de (lezers)markt te versterken.
3. Consultancies en evaluaties: de Hivos Alliantie initieert (of bemiddelt bij) contractering van lokale of internationale consultants. Zij kunnen ingezet worden voor evaluatieopdrachten en voor capaciteitsontwikkeling bij individuele partners, groepen partners of specifieke beleidsthema's. Zij beschikken over de benodigde expertise en kunnen de problemen in de lokale of internationale context plaatsen. Bovendien vergroot de inzet

van professionele buitenstaanders het ownership van de beoogde veranderingen omdat zij, anders dan Hivos en Press Now staf, het van de kwaliteit van hun argumentatie moeten hebben en niet als bedreigend voor de relatie worden gezien door de betrokken organisaties.

4. Opzet en facilitatie van netwerken: isolement ten opzichte van andere actoren en de bredere context leidt tot organisaties die in zichzelf gekeerd zijn, niet meer uitgedaagd worden om voor hun idealen te staan en institutionele inbedding missen. En het leidt tot een verschraling van de kwaliteit. In 2007 is in Senegal het Afrikaanse ARTerial Netwerk ontstaan toen ruim 60 toonaangevende kunstenaars, culturele organisaties, cultuuractivisten en donoren uit het hele continent bijeenkwamen. Op initiatief van de Hivos Alliantie ontwikkelden zij een plan om op continentaal niveau de culturele infrastructuur te versterken door training, onderzoek, informatie- en kennisdeling en beleidsbeïnvloeding. Het netwerk heeft zich inmiddels verzekerd van de steun van een groeiende groep internationale donoren. In samenwerking met regionale kantoren van Hivos Alliantie, toonaangevende lokale kunstenaars en partners, wordt gewerkt aan voorbereiding van een soortgelijk netwerk in Latijns Amerika vanaf 2011.

5. Donordiversificatie: partners in het *E&E* programma worden gestimuleerd om actief te werken aan donordiversificatie en verwerving van andere eigen inkomsten. Doel is garantie van continuïteit van de activiteiten. In 2004 nam Hivos het initiatief om diverse spelers uit de filmwereld in Midden Amerika rond de tafel te brengen om de versplinterde initiatieven op het terrein van film en documentaires een solide basis te geven. Het onafhankelijke filmfonds *Cinergia* zag het licht. In constante dialoog met belanghebbenden en de betrokken Hivos staf werd een ontwikkelingsplan opgesteld en de organisatie bij de uitvoering daarvan geadviseerd. Hivos heeft vervolgens contacten met anderen donoren gefaciliteerd waardoor o.m. het Filmfestival Gotenborg, de Ford Foundation en Cooperación Española zijn toegetreden als medefinanciers. Cinergía is er op basis van de kwaliteit van haar werk in geslaagd ook een aantal lokale, commerciële partijen aan zich te binden.

6. Opzet lokale fondsen: Het *Expression & Engagement* programma heeft in een aantal landen (w.o.Tanzania en Zimbabwe) lokale fondsen opgezet voor gespecialiseerde steun op het terrein van media en cultuur. In Tanzania betreft dit het *Tanzania Media Fund* dat - breed gesteund door een groep bilaterale donoren - de ontwikkeling van een kwalitatief sterke en diverse media-sector beoogt. In Zimbabwe is er een NORAD-Hivos cultuurfonds dat hetzelfde beoogt voor de lokale cultuursector. Deze fondsen zijn medegericht op de bevordering van *local grantmaking capacities* en zoeken welbewust naar meer directe betrokkenheid van de doelgroep.

Rights & Citizenship

De doelstelling van het *Rights and Citizenship* (*R&C*) programma is een kritisch en representatief maatschappelijk middenveld te ontwikkelen dat geworteld is in de kracht van kritische burgers (m/v) die in actie komen voor een democratische, rechtvaardige en pluriforme samenleving.

1. Kwaliteitsdialoog met partners: centraal binnen het *R&C* programma staat de versterking van capaciteiten van mensen en hun organisaties om voor hun eigen belangen op te komen: slachtoffers van mensenrechtenschending, vrouwen, etnische minderheden, seksuele minderheden, mensen met HIV/Aids. Zij lopen op tegen diepgeworteld wantrouwen en minachting, veelal vastgelegd in wetten, normen en waarden. Economische, politieke en sociaal-culturele belangen bepalen het speelveld. Daar structureel iets aan veranderen is een zaak van lange adem en is iets wat niet door alleen door individuen bewerkstelligd kan worden. Veel geduld en tact is nodig om de gedrevenheid van de initiatiefnemers te koppelen aan voldoende capaciteiten om de vaak ambitieuze doelstellingen te realiseren. De aandacht van het *R&C* programma gaat dan ook vooraleerst uit naar de versterking van organisaties. Eind jaren 90 begon de steun van Hivos aan het advocatencollectief Cejis in Bolivia. Dat werkte samen met de inheemse bevolking van het Amazone oerwoud. Aanvankelijk ging het vooral om het vastleggen en versterken van de rechten van de indianencultuur, maar onder invloed van de dialoog met Hivos werd het vizier in de richting van sociaal economische rechten bijgesteld. Het doel werd een eind te maken aan het grootgrondbezit en veiligstellen van landrechten voor de indianen. Dat resulteerde in een lange strijd in dorpen, parlement en rechtszaal, met ups en veel downs. Cejis werd meermalen het slachtoffer van geweld en intimidatie maar kon, mede door bemiddeling van Hivos, rekenen op internationale diplomatieke steun. Tenslotte werd na al die jaren de wet op de landhervorming geratificeerd. Inmiddels werkt Hivos nauw samen met partners uit het programma om de Indiaanse gemeenschappen te helpen beheer en productieplannen voor het oerwoud op te stellen en de producten op de markt te brengen. De juridische borging van het landrecht stimuleert inmiddels nieuwe investeringen.

2. Technische assistentie: in de meeste gevallen wordt gebruik gemaakt van lokale expertise zoals van het door Hivos al in 1994 opgezette instituut voor capaciteitsopbouw van maatschappelijke organisaties in Oost Afrika, EASUN te Arusha. In een enkel geval zet de Hivos Alliantie eigen staf in om een proces op gang te brengen, nooit alleen maar altijd in samenwerking met lokale partijen. Zo is Hivos op uitdrukkelijk verzoek van lokale maatschappelijke organisaties in Costa Rica aan de slag gegaan als de *principal recipient* van het *Global Fund in the Fight against Aids, Tuberculosis and Malaria*. Daardoor kon de continuïteit van de dienstverlening aan (potentiële) HIV/Aids slachtoffers worden gewaarborgd nadat het Global Fund eerder had aangekondigd zich te willen terugtrekken vanwege gebrek aan lokale management capaciteit. Tijdens haar management heeft Hivos zich open en coöperatief opgesteld ten aanzien van samenwerking met andere belanghebbenden, incl. de overheid. Als gevolg daarvan is na afloop van het Hivos contract de Costaricaanse overheid zelf aangesteld als *principal recipient* waardoor de duurzaamheid van de dienstverlening gegarandeerd werd.
3. Consultancies en evaluaties: de Hivos Alliantie initieert of bemiddelt bij contractering van lokale of internationale consultants. Zij kunnen ingezet worden voor evaluatieopdrachten en voor capaciteitsontwikkeling bij individuele partners, groepen partners of specifieke beleidsthema's. Zij beschikken over de benodigde expertise en kunnen de problemen in de lokale of internationale context kunnen plaatsen. Bovendien vergroot de inzet van professionele buitenstaanders het ownership van de beoogde veranderingen omdat zij, anders dan Hivos en Mama Cash, het van de kwaliteit van hun argumentatie moeten hebben en niet als bedreigend voor de relatie worden gezien door de betrokken organisaties.
4. Opzet en facilitatie van netwerken: homoseksualiteit is in veel landen taboe. In Afrika is openlijke homoseksualiteit zeldzaam. In Zimbabwe hebben homo's en lesbo's zich echter jaren geleden al aaneengesloten in GALZ (*Gay and Lesbians of Zimbabwe*) om hun belangen te verdedigen. Opererend in een steeds vijandiger maatschappelijke en politieke omgeving zijn haar leden vele malen bedreigd, geïntimideerd en ondervraagd. De autoriteiten hebben echter nooit de stap ondernomen de organisatie te verbieden. Door GALZ wordt dat toegeschreven aan de bescherming door het brede netwerk van organisaties en internationale diplomatieke contacten. GALZ, aanvankelijk geïsoleerd en gebrekkig georganiseerd, werd met hulp van Hivos deel van dit internationale netwerk. De positie van organisaties als GALZ is daarmee verstevigd.
5. Donordiversificatie: partners in het *R&C* programma worden gestimuleerd om actief te werken aan donordiversificatie en verwerving van andere eigen inkomsten. Doel is garantie van continuïteit van de activiteiten. Veel van de partners van het *Rights & Citizenship* programma entameren activiteiten (voorlichting, bewustwording, monitoring van (overheids)beleid, beïnvloeding daarvan) die resultaten tot gevolg hebben die in het algemeen belang zijn, maar die zich heel moeilijk laten uitdrukken in financiële baten. De attributie van de resultaten aan hun werk is ook complex. Daardoor is er onder de bevolking meestal ook maar een zeer beperkte bereidheid om op individuele basis mee te betalen aan de uitvoeringskosten van de organisatie, nog afgezien van het feit dat de doelgroep bestaat uit de meest gemarginaliseerde groepen die bijzonder weinig te spenderen hebben. De financiële continuïteit van de organisatie kan daarom alleen gewaarborgd worden als de kwaliteit van hun werk zo bijzonder is dat andere financiers (donoren, overheid of particuliere sector) de organisatie na afloop van het contract met de Hivos Alliantie willen steunen. De Hivos Alliantie stelt alles in het werk om die kwaliteit te waarborgen. Als overigens ten gevolge van het werk van maatschappelijke organisaties wetgeving is ingesteld of verbeterd, is dat op zich zelf een duurzaam resultaat zolang althans de wetgeving ook nageleefd wordt.
6. Opzet lokale fondsen: Het *R&C* programma heeft in een aantal landen (Nicaragua, Zuid Afrika, Mozambique) lokale fondsen opgezet voor steun aan kleinschalige civil society initiatieven en activiteiten gericht op vrouwen & ontwikkeling. Dit soort door Hivos en Mama Cash opgezette fondsen – ondersteund door een variabele, maar brede groep van bilaterale en internationale donoren (w.o. Ford Foundation, HMA Mozambique, SIDA) is gericht op de bevordering van *local grantmaking capacities* en zoekt welbewust meer directe betrokkenheid van de doelgroep. De Hivos Alliantie verschuift zo de invloed en besluitvorming over programma's en projecten meer en meer naar de landen zelf.

Green Entrepreneurship

De doelstelling van het *Green Entrepreneurship* programma is de verbetering van de economische positie van arme, gemarginaliseerde mannen en vrouwen zodat zij in staat zijn om als volwaardig burger deel te nemen aan de samenleving. Het programma richt zich op ondernemende mannen en vrouwen op het platteland, in het bijzonder kleinschalige producenten (m/v) en vrouwen in een andere economische rol dan producent. In termen van resultaten beoogt het programma de doelgroep zodanig te equiperen (kennis, contacten, markten) dat zij zelfstandig in de markt kunnen opereren, dat er een infrastructuur is die de doelgroep van de benodigde diensten en producten voorziet en dat er een beleidsmatige context is waarin *pro poor* economische ontwikkeling kan plaatsvinden.

1. Samenwerking met *service-providers*: Centraal binnen het *Green Entrepreneurship* programma staat de versterking van de capaciteiten van ondernemende mensen op het platteland. Maatschappelijke organisaties geven hen training in duurzame landbouwtechnieken, in bedrijfsvoering om zich te kwalificeren voor kwaliteitsstandaarden, adviseren producenten organisaties, etc. De kwaliteit van het werk van maatschappelijke organisaties - kennis van zaken, manier van werken, contactennetwerk - bepaalt of de uiteindelijke doelgroep in staat is de kwaliteit te leveren die in de markt gevraagd wordt. Hivos steunt deze *service providers* alleen in nauwe samenspraak met de afnemers van de diensten (rurale ondernemers) en met marktpartijen die uiteindelijk de producten moeten afnemen en daarom een belangrijke stem hebben in de definitie van kwaliteit. Soms zijn die *service providers* ter plekke, soms moeten ze extra getraind worden of van begin af aan opgebouwd worden. Zo werd op initiatief van Hivos en het internationale handelsconcern ECOM in Kenia SMS opgezet om training te geven aan Keniaanse koffieboeren met als doel de kwaliteit (agronomisch, processing) van de koffie zodanig te verhogen dat boeren een zelfstandige actor op de markt worden omdat hun product overeenkomt met wat er gevraagd wordt. Als dat is bereikt, is de rol van Hivos, ten opzichte van die koffieboeren vervuld. Omdat ook ECOM baat heeft bij verhoogde kwaliteit, draagt zij ook substantieel bij aan de bekostiging van SMS, waarmee ook de financiële duurzaamheid van SMS in zicht komt.
2. Consultancies en evaluaties: de Hivos Alliantie initieert of bemiddelt bij contractering van lokale of internationale consultants. Zij kunnen ingezet worden voor evaluatieopdrachten en voor capaciteitsontwikkeling bij individuele partners, groepen partners of specifieke beleidsthema's. Zij beschikken over de benodigde expertise en kunnen de problemen in de lokale of internationale context plaatsen. Bovendien vergroot de inzet van professionele buitenstaanders het ownership van de beoogde veranderingen omdat zij, anders dan Hivos en IUCN NL staf, het van de kwaliteit van hun argumentatie moeten hebben en niet als bedreigend voor de relatie worden gezien door de betrokken organisaties.
3. Technische assistentie: in de meeste gevallen wordt gebruik gemaakt van lokale expertise voor de capaciteitsopbouw van maatschappelijke organisaties en hun doelgroep. In een enkel geval zet de Hivos Alliantie eigen staf in om een proces op gang te brengen. Nooit alleen maar altijd in samenwerking met lokale partijen. Biogas op schaal introduceren was nieuw in Indonesië. Het vereist samenwerking tussen verschillende partijen (overheden, consumenten, aannemers, banken, bedrijfsleven) en een combinatie van verschillende expertise. Hivos heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen dat geheel te organiseren in nauwe samenwerking met al die partijen. Qua benadering is het programma gebaseerd op sectorontwikkeling en marktwerking. Er is een belang voor alle partijen om het proces gaande te houden: consumenten willen een product (biogas installatie), maar moeten daarvoor betalen. Aannemers willen werk (als zij daarvoor betaald krijgen). Banken willen krediet verstrekken (als zij marktconforme rente kunnen berekenen). Dat model introduceren en uitrollen vereist een extra inzet die Hivos in samenwerking met SNV levert. Ervaringen elders (Nepal, Vietnam, Cambodja) leren dat dit leidt tot een onafhankelijke sector die drijft op zijn eigen *incentives*, resultaten continueert en daarmee duurzaam is. De deelname van andere actoren (niet alleen donoren) draagt daar aanzienlijk toe bij.
4. Brancheverenigingen en netwerken: ondernemers - groot en klein - kunnen niet in isolement ten opereren. Kleine producenten hebben elkaar nodig voor wederzijdse assistentie, kunnen een sterkere vuist maken door hun opbrengsten te bundelen en samen op de markt te brengen en collectief zaaigoed of mest in te kopen. De Hivos Alliantie investeert daarom veel in producentenorganisaties die op een hoger niveau zich kunnen laten gelden, beter collectieve onderhandelingen kunnen voeren en als ingang voor training en capaciteitsversterking van de individuele leden kunnen dienen. Op een hoger niveau investeert de alliantie in brancheverenigingen zoals, in het geval van duurzame landbouw Nogamu in Oeganda of bij microfinanciering Asomif in Nicaragua, die namens hun leden met de overheid onderhandelt over passend beleid dat de duurzaamheid van de activiteiten van de

maatschappelijke organisaties en hun doelgroepen vergroot.

5. Multi-actor initiatieven: Oplossingen op schaal vragen ook om investeringen op schaal en om samenwerking tussen actoren vanuit specifieke capaciteiten en verantwoordelijkheden. Die gaan de rol en het vermogen van het maatschappelijk middenveld veelal te boven. Samenwerking met andere actoren binnen staat en markt, nationaal en/of internationaal is noodzakelijk. In toenemende mate zet de Hivos Alliantie multi-actor initiatieven op om meer spelers rond de tafel brengen, een programma gezamenlijk te definiëren en de uitvoering te coördineren, zoals onder meer gebeurt bij het *Africa Biogas Partnership programme*. Waar een dergelijke programmatische aanpak lokaal door partners wordt geïnitieerd zoals in de Rwenzori regio in West Oeganda, wordt de naam van de Hivos Alliantie als hefboom ingezet om andere geïnteresseerde of belanghebbende partijen bij het initiatief te betrekken.

6. Marktgerichte benadering: Veel van de partners van het *Green Entrepreneurship* programma en hun doelgroep opereren binnen de markt en dienen daar op termijn ook in te kunnen overleven. Of dat lukt, zal mede afhangen van de kwaliteit van hun producten. Dat betekent dat maatschappelijke organisaties en ondernemers op financiële *inputs* van de Hivos Alliantie mogen rekenen voor initiële investeringen, aanloopverliezen, capaciteitsopbouw maar dat er een duidelijk perspectief op financiële dekking van de operaties moet zijn en ook dat bij niet behalen van die doelstelling de relatie wordt beëindigd. Bij de onafhankelijkheid (2002) van Oost Timor had het overgrote deel van de bevolking geen toegang tot spaar- en kredietfaciliteiten. De organisatie Morris Rasik wilde daar iets aan doen, maar had als microkrediet instelling niet veel ervaring, een veel te kleine clientèle om uit de rente op de leningen zijn operationele kosten te betalen, enz. Met steun van Hivos werd een ontwikkel en investeringsplan opgesteld, mijlpalen met concrete targets overeengekomen en een Indiase microfinancieringsdeskundige als adviseur ingezet. In de loop der jaren werd steeds na het behalen van de mijlpalen, het volgende deel van de Hivos bijdrage overgemaakt (*performance based transfers*). Inmiddels heeft Morris Rasik meer dan 11.000 klanten, dekt het alle kosten uit de rente-inkomsten, ontvangt het geen giften meer en betrekt het benodigde werkkapitaal tegen marktconforme tarieven uit de internationale kapitaalmarkt, waaronder het Hivos Triodos Fonds. Op een soortgelijke wijze als met Morris Rasik werkt Hivos met tientallen andere microkredietinstellingen aan capaciteitsontwikkeling en verzelfstandiging.

7. Seed Capital: Het *Seed Capital* programma is een aantal jaren geleden door Hivos ontwikkeld met de bedoeling jonge, startende microfinancieringsinstellingen (mfi's) te helpen een plaats binnen de maatschappij te veroveren en ze al vanaf dag één voor te bereiden op een toekomst zonder Hivos. Bij aanvang van het contract wordt op basis van een scan van de mfi een ontwikkelplan met betrekking tot clientèle, producten, organisatiestructuur, administratieve en financiële systemen, personele invulling en de financiële behoeftes (investeringen, aanloopkosten en leningen kapitaal) opgesteld. Binnen de meerjarenplanning worden mijlpalen met concrete targets aangegeven. De mfi gaat met steun van een consultant aan de slag met de uitvoering van het plan. Een *rating agency* stelt per kwartaal de voorgang op sleutelindicatoren vast. Alleen bij het behalen van de mijlpalen wordt de volgende tranche van de financiële steun over gemaakt. Onderzoek heeft uitgewezen dat na afloop van het *Seed Capital* traject (3-5 jaar), de meeste partners in staat blijken zijn om commercieel kapitaal via het Hivos Triodos Fonds of andere financiers aan te trekken voor verdere expansie [41] en niet meer afhankelijk te zijn van giften door Hivos of anderen.

8. Samenwerking met bedrijfsleven: Dit betreft commerciële relaties tussen banken (Triodos, Rabobank) en Hivos Alliantie partners, bedrijven (ECOM, zuidelijke supermarkten, KruideniersUnie) die na bemiddeling van Hivos producten afnemen en vaak ook kennis en kapitaal investeren in de kwaliteitsverhoging van hun werk. Ook worden particuliere investeerders als Rabobank en Nestlé door Hivos gekoppeld aan de commerciële activiteiten van partners. De combinatie van giften en de verstrekking van risicodragend kapitaal waar een commerciële aanpak volstaat is een belangrijk instrument voor de alliantie om de positionering van de maatschappelijke organisaties en hun achterban in het economische krachtenveld voor de langere termijn te verstevigen. De economische belangen van de betrokken bedrijven garanderen bestendiging van de duurzame betrokkenheid.

[41] Joost de la Rive Box (2010), Evaluation of Hivos Seed Capital Program for Microfinance.

Action for Change

De doelstelling van het *Action for Change* programma is verandering van beleid en praktijk van beleidsmakers, bedrijfsleven en burgers in het noorden te realiseren die concrete verbeteringen voor mensen in ontwikkelingslanden tot stand brengen. Het programma richt zich op drie thema's :
1. Energiebesparing en een wereldwijde toegang tot en overschakeling op duurzame energie. De specifieke doelgroep van dit programma bestaat uit die mensen in het zuiden die geen toegang hebben tot (betaalbare) energie en er wel de gevolgen ondervinden van klimaatverandering.
2. De uitbanning van alle vormen van kinderarbeid, gekoppeld aan het recht op voltijds en kwalitatief goed formeel onderwijs voor alle kinderen gerecht op kinderen die op school horen te zitten maar *full time* werken en
3. Naleving van het recht op '*decent work*', gericht op vrouwen werkzaam in de (in)formele economie, die onder ongelijke en onwaardige omstandigheden arbeid verrichten.

1. Technische assistentie: Voor de zuidelijke partners van het programma is campagne voeren op internationaal niveau meestal een nieuwe ervaring. Zij worden binnen hun organisatie begeleid om de benodigde data te produceren die inzichtelijk maakt waar hun werk toe leidt. Zo werd voor de Indiase MV Foundation een samenwerkingprogramma georganiseerd met de Nederlandse tak van het internationale LogicaCMG- concern dat expertise in de vorm van staftijd ter beschikking stelde om een geavanceerde database te ontwikkelen waarmee de honderdduizenden kinderen die uit de arbeid op school waren geplaatst, eenvoudig te kunnen volgen. Voor zuidelijke partners worden uitwisselingsbezoek georganiseerd met andere organisaties die binnen dezelfde doelstelling werken. Zo zal de Indiase MV-foundation haar ervaringen inzetten om Afrikaanse partners uit Zimbabwe, Oeganda en Kenia te ondersteunen bij de bevordering van *Child Labour Free Zones.*
2. Coalitievorming en netwerken: Gedragsverandering en mobilisatie van krachten om voldoende pressie uit te oefenen is niet alleen een zaak van lange adem maar ook van massa. Vrijwel geen enkele maatschappelijke speler in Nederland is in staat om dat zelfstandig te doen. Krachtenbundeling is noodzakelijk - binnen de internationale context alsook in Nederland - om de legitimiteit van de claims kracht bij te zetten, het scala aan voorbeelden en bijdragen te verhogen en de slagkracht in het zuiden te vergoten. Geen enkele campagne gericht op ondernemers of overheid kan succesvol in isolement afgehandeld worden. Consumentengedrag beïnvloeden is een zaak van lange adem en een zo breed mogelijke aanpak. De samenwerking tussen Hivos, de Landelijke India Werkgroep, FNV, Algemene Bond Onderwijzend personeel, Kinderpostzegels in Nederland en, in Europees verband, samen met CESVI (Italië), Concern (Ierland), PIN (Tsjechië) en Welthungerhilfe (Duitsland) heeft ertoe geleid dat zowel op het niveau van enkele individuele landen (waaronder Nederland) als op dat van Europa wettelijke beperkingen zijn gesteld aan de import van goederen die geproduceerd zijn met behulp van kinderarbeid. De *Tropical Commodity Coalition,* bestaande uit ondermeer Hivos, OxfamNovib, Solidaridad, BothEnds, Goede Waar&Co en FNV Bondgenoten en CNV Bedrijven Bond, is er na jaren van onderzoek, intensieve gesprekken, dialogen en maatschappelijke druk in geslaagd om met de koffie branche afspraken te maken over het gebruik van gecertificeerde koffie in hun eindproduct. Studie wees uit dat het aan de krachtenbundeling te danken was dat de branche uiteindelijk akkoord ging. Nu de kogel door de kerk is, wordt de extra kwaliteit door de branders en detailhandel gebruikt in hun marketing. Daarmee mag de duurzaamheid van het initiatief positief beoordeeld worden.
3. Samenwerking met bedrijfsleven: Met een aantal publiek-private samenwerkingsvormen draagt het programma bij aan draagvlak en duurzaamheid op langere termijn. Het 10.10 initiatief waarvan Hivos aan de basis staat en voorzitter is, brengt Nederlandse bedrijven als de NS, MTV, Price Waterhouse Coopers, Mojo Concerts en de ANWB samen om broeikasgas emissies in 2010 met 10% te verlagen en daarmee de impact van klimaatverandering in ontwikkelingslanden te reduceren. Harde *commitments* van bedrijven vormen hier de garantie op duurzaamheid. Een ander voorbeeld van duurzaamheid - in dit geval van de 100% duurzaam campagne - is het contract met de Rabobank om boerencoöperaties in Indonesië van krediet te voorzien voor de aanschaf van biogasinstallaties.