

# **Politieke Partijen: Pijlers van Democratie**

Meerjarenbeleidsplan 2007-2010



## Voorwoord

Als politieke partijen de pijlers van een pluriforme democratie zijn, dan hebben politieke partijen een bijzondere verantwoordelijkheid om te zorgen dat de fundamenteën van het politieke stelsel in orde zijn. Dat betekent dat het politieke systeem zodanig functioneert dat de bevolking zich daar in voldoende mate in vertegenwoordigd weet en daar vreedzaam verandering in kan aanbrengen via verkiezingen.

Waarom zijn politieke partijen belangrijk voor de stabiliteit van, en dynamiek in, een democratisch politiek stelsel? Politieke partijen dienen binnen een democratie een bemiddelende rol te spelen in discussie en debat over beleidsopties en keuzen. Ze zijn noodzakelijk om consensus te vinden tussen uiteenlopende belangen en om coalities te vormen om te kunnen regeren of om oppositie te voeren. Ze zijn ook essentieel voor de selectie van politici en om verantwoording af te leggen aan burgers over gevoerd of te voeren beleid. Geïstitutionaliseerde politieke partijen zijn als het ware de kraamkamers van het politieke bedrijf.

Het niet functioneren of niet aanwezig zijn van politieke partijen houdt direct verband met instabiliteit in het politieke systeem. Er zijn landen waar achter het uithangbord van politieke partijen niet veel meer schuil dan een partijleider die over middelen beschikt om bij verkiezingen de machtspositie te bestendigen. Het zijn partijleiders zonder partijorganisatie. Er zijn tegenwoordig veel landen waar politieke partijen niet op voldoende vertrouwen onder de bevolking kunnen rekenen. Dit draagt niet bij aan het vertrouwensklimaat dat noodzakelijk is voor sociaal-economische ontwikkeling en het bereiken van de internationale geaccepteerde armoedebestrijdingdoelstellingen.

Het moet in de politiek ergens over gaan. In veel landen gaat het te eenzijdig over het veroveren of bestendigen van de macht bij verkiezingen. Democratie wordt zo gereduceerd tot om de zoveel jaar je stem mogen uitbrengen op niet altijd democratisch gekozen leiders. Er is onvoldoende betrokkenheid bij, en debat over, de keuzen en beleidsopties die er zijn voor de aanpak van de grote vraagstukken zoals armoedebestrijding, de inrichting van de staat en de relatie tussen staat en samenleving.

Daarbij komt dat in veel landen het proces van natievorming, noodzakelijk ter bevordering van de interne cohesie, nog volop gaande is terwijl de aansluiting op de wereldeconomie een gelijktijdige – en soms tegengestelde – uitdaging vormt om externe cohesie te bewerkstelligen. Er rust een zware verantwoordelijkheid en uitdaging op de schouders van politici om richting te geven aan beide processen en om te voldoen aan het verlangen van de bevolking om de levensstandaard te verbeteren.

Het IMD vervult een bijzondere functie bij het inhoud geven aan het primaat van de politiek in jonge democratieën. Op een innoverende en professionele wijze wordt ondersteuning geboden aan de kerninstituten van democratische politieke stelsels, namelijk de politieke partijen. Het belang van deze ondersteuning wordt internationaal steeds meer onderkend en de vraag naar de IMD-werkzaamheden blijft sterk toenemen. Het voorliggende nieuwe meerjarenprogramma 2007-2010 biedt een antwoord op deze vraag en bouwt voort op de positieve resultaten van de externe evaluatie van het eerste meerjarenprogramma.

**Prof. Dr. J.A. van Kemenade**

Voorzitter IMD



## Samenvatting

“Het ondersteunen van het democratiseringsproces in jonge democratieën door versterking van politieke partijen en politieke groeperingen als dragers van een democratie. Dit opdat een goed functionerend, duurzaam, pluralistisch, partijpolitiek systeem kan ontstaan.”

Het aldus geformuleerde mandaat was leidraad voor het eerste IMD meerjarenprogramma 2003-2006, **Zonder Democratie Vaart Niemand Wel**, en blijft dat ook in het meerjarenprogramma 2007-2010: **Politieke Partijen: Pijlers van Democratie**.

En net als in voorgaande jaren ligt de kracht van het IMD bij de uitvoering van het gegeven mandaat in de specifieke en unieke focus op drie onderling met elkaar verbonden **hoofddoelstellingen**:

- 1 verbetering van het functioneren van het meerpartijen politieke systeem,
- 2 institutionele ontwikkeling van politieke partijen,
- 3 verbetering van de relaties tussen politieke partijen en maatschappelijke organisaties.

Het IMD onderhoudt momenteel partnerrelaties met meer dan 152 politieke partijen en 9 meerpartijeninstituten in 15 programmalanden. Bij de uitvoering van de IMD-programma's komen een **zevental interventie-instrumenten** of methoden aan de orde waarvan de toepassing middels een aantal parameters zal worden gevolgd. Deze instrumenten zijn in dit kader bewust ontwikkeld, of juist gezegd, zijn volop in ontwikkeling. Zij zullen op basis van lessen die geleerd worden, ook in de komende jaren in ontwikkeling blijven.

- 1 partnership, 'ownership' en inclusiviteit
- 2 dialoog
- 3 'peer pressure'
- 4 'performance based' financiële ondersteuning
- 5 ontmoetingen politici
- 6 training
- 7 promotie democratieondersteuning

Het IMD-programma is in 2005 uitvoerig doorgelicht en geëvalueerd door een extern bureau, het ECDPM uit Maastricht. Deze evaluatie was positief over de behaalde resultaten, en onderstreepte het innovatieve karakter van het IMD-programma. Op basis van de analyse van de bevindingen en resultaten, stelt de evaluatie een aantal strategische en institutionele uitgangspunten voor, die het IMD als een **vijftal speerpunten** voor 2007-2010 in dit meerjarenplan heeft opgenomen. De organisatie zal investeren in een verdere professionalisering, met name op de volgende terreinen:

- 1 uitbouwen kennisnetwerk van het IMD,
- 2 inclusiviteit van alle bevolkingsgroepen,
- 3 strategische partnerships met internationale organisaties,
- 4 duurzaamheid van de programma's,
- 5 draagvlak en vermaatschappelijking.

Gedurende de eerste vier jaar heeft het IMD bijna € 31 miljoen besteed en is het uitgavenniveau in 2006 op € 9,5 miljoen komen te liggen. De jaren 2006 en 2007 aangemerkt als consolidatiejaren om de organisatie verder professioneel te versterken en het lerend vermogen van het IMD te optimaliseren. Vanaf 2008 tot en met 2010 zal er nieuwe ruimte ontstaan voor additionele activiteiten. Bij ongewijzigd beleid zou dit voor de periode 2007-2010 een bedrag van € 41,3 miljoen betekenen. Om de aanbevelingen van de evaluatie uit te kunnen voeren (€ 2,7 miljoen) en tegemoet te komen aan de grote vraag naar IMD-ondersteuning is een beperkte groei ten opzichte van de periode 2003-2006 voorzien tot 2010. De totale omvang van de voorliggende **subsidieaanvraag komt daarmee op € 50 miljoen**.



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Het IMD anno 2006</b>	<b>10</b>
1.1	Ontstaan	10
1.2	Missie en gestelde doelen	10
1.3	IMD-aanpak	11
1.4	Kengetallen en basisstructuur 2006	15
1.5	Bevindingen evaluatie programma 2003-2006	16
<b>2</b>	<b>Internationale context en marktanalyse</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>IMD-programma 2007 - 2010</b>	<b>21</b>
3.1	Visie en speerpunten	21
3.2	Programmadoelestellingen	22
3.3	Programmauitvoering: interventie-instrumenten	26
3.4	Uitvoeringsstappen	30
3.5	IMD-programma's	31
3.6	Landenkeuze	33
3.7	Voorziene groei IMD-programma	36
3.8	Speciale speerpunten in de programmauitvoering	37
<b>4</b>	<b>Kennisnetwerk</b>	<b>40</b>
4.1	IMD: lerende organisatie	40
4.2	Doelstelling kenniscentrum	40
4.3	Architectuur kennisnetwerk en centrum	41
4.4	Monitoring van de uitvoering, doelstelling en resultaten	42
4.5	Evaluatiebeleid	43
<b>5</b>	<b>Draagvlak en vermaatschappelijking</b>	<b>44</b>
5.1	Relaties met politieke partijen in Nederland	44
5.2	Samenwerking met maatschappelijke organisaties in Nederland	44
5.3	Het IMD in internationale netwerken	44
5.4	Communicatiebeleid IMD	45
<b>6</b>	<b>IMD-Organisatie</b>	<b>48</b>
6.1	Organisatieopzet 2007-2010	48
6.2	Begroting	54
6.3	Begroting van betrokkenheid en inbreng politieke partijen	57
<b>Bijlage I</b>	<b>&gt; The Hague Statement</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage II</b>	<b>&gt; Partnership Charter</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage III</b>	<b>&gt; Programma factsheets</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage IV</b>	<b>&gt; Doelstellingen programmalanden en -regio's</b>	<b>67</b>



## Inleiding

---

### Inzet meerjarenprogramma

Het meerjarenprogramma van het IMD voorziet zowel in een verdere inhoudelijke verdieping van de benodigde kennis, als in een bescheiden versterking van de middelen om deze kennis beschikbaar te stellen ten behoeve van democratische ontwikkeling in meer landen die daarom vragen.

---

“Democratie is voorwaarde voor armoedebestrijding”, zei Minister Van Ardenne in een toespraak op het Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael eind oktober 2005. Deze constatering begint steeds meer aanhang te krijgen en vormt een belangrijke verschuiving in het denken over ontwikkelings samenwerking. Landen die democratiseren scoren aanzienlijk beter op een aantal belangrijke indicatoren van de Human Development Index. Zo leeft een Ghanees gemiddeld tien jaar langer dan iemand uit Guinee. De deelname van kinderen aan het middelbaar onderwijs is tweemaal hoger in democratiserende landen dan in autoritair geregeerde landen. Kindersterfte onder de leeftijd van vijf jaar, een belangrijke ontwikkelingsindicator, is in democratiserende landen met 50% afgenomen en van de 49 landen die in de jaren negentig door burgeroorlog werden geteisterd, werden er 41 bestuurd door dictatoriale regimes. Ondersteuning van democratie en armoedebestrijding moeten in de toekomst hand in hand gaan.

Nederland besteedt in verhouding tot andere EU-landen veel aandacht aan democratieondersteuning. Maar in vergelijking met andere aandachtgebieden blijft het nog een bescheiden inzet – € 127 miljoen of 4% van het totale OS budget van € 3,4 miljard in 2005 – en staat deze nog lang niet in verhouding tot het belang dat door de Minister voor Ontwikkelings samenwerking aan democratisering wordt gehecht met verwijzing naar de constatering waarmee dit hoofdstuk begon. Het IMD-programma beoogt een bijdrage te leveren aan de uitvoering van deze beleidsprioriteit van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het IMD-programma is eind 2005 uitgebreid doorgelicht en geëvalueerd door een extern bureau, het ECDPM uit Maastricht. Deze evaluatie was zeer positief over de behaalde resultaten, en onderstreepte het innovatieve karakter van het IMD-programma. Op basis van de positieve ervaring die is opgedaan met het IMD-programma en de grote vraag die bestaat naar IMD ondersteuning, hoopt het IMD-bestuur de bijdrage aan de uitvoering van deze beleidsprioriteit – na een eerste fase van consolidatie gedurende 2006 en 2007 – vanaf 2008 met gepaste ambitie te kunnen voortzetten.

Het beleidsplan begint eerst met een korte schets van de bestaande situatie, presenteert vervolgens in vogelvlucht de internationale context en gaat daarna uitgebreid in op het IMD-programma voor de periode 2007-2010, op de uitbouw van het IMD-kennisnetwerk, op versterking van het draagvlak en de vermaatschappelijking hiervan. Het laatste hoofdstuk geeft de ontwikkeling van de organisatie weer met de begroting. Voor ieder hoofdstuk is de doelstelling voor het meerjarenbeleidsplan specifiek geformuleerd.

## 1 Het IMD anno 2006

### 1.1 Ontstaan

Het IMD werd in 2000 statutair opgericht door acht politieke partijen in Nederland: CDA, PvdA, VVD, D66, GroenLinks, GPV, RPF en SGP. GPV en RPF gingen snel daarna op in de Christen Unie, waarmee het aantal partijen in het IMD op zeven is gekomen. De samenwerking staat in principe ook open voor andere partijen die in de Tweede Kamer zijn vertegenwoordigd. Op een uitnodiging daartoe in 2002 en 2003 zijn de niet-vertegenwoordigde partijen niet ingegaan.

Het IMD kwam voort uit een succesvolle samenwerking tussen Nederlandse politieke partijen en de politieke partijen in Zuid-Afrika die ontstond na de formele beëindiging van de apartheid in 1994. Deze samenwerking was erop gericht de Zuid-Afrikaanse politieke partijen te ondersteunen in hun ontwikkeling in het nieuwe democratische Zuid-Afrika. Een evaluatie van dat programma gaf de aanzet om dit soort samenwerking ook beschikbaar te stellen aan politieke partijen in andere jonge democratieën. Gezien de beoogde groei van het aantal landen en programma's werd het IMD opgericht ter verzekering van de noodzakelijke professionele en doelmatige uitvoering van deze samenwerking.

Het IMD werd gevestigd te Den Haag als een stichting zonder winstoogmerk. Er werd gekozen voor een hybride organisatiemodel waarin naast een professioneel bureau ook medewerkers gedelegeerd vanuit de politieke partijen deelnemen. Deze vorm werd gekozen om de band met de partijen te verankeren en om toegang te hebben tot partijdeskundigheid ter beantwoording van de vragen die in de programma's aan de orde komen. Het IMD is in 2002 begonnen met landenprogramma's in Afrika, Azië en Latijns Amerika. Er zijn momenteel vijftien landenprogramma's en drie regionale programma's. Omdat de vraag naar IMD-ondersteuning uit nieuwe landen inmiddels groter is dan waaraan het IMD kan voldoen, hanteert het IMD een uitgekende, weloverwogen landenselectieprocedure.

### 1.2 Missie en gestelde doelen

#### Het IMD-mandaat werd bij oprichting als volgt in de statuten vastgelegd:

Het ondersteunen van het democratiseringsproces in jonge democratieën door versterking van politieke partijen en politieke groeperingen als dragers van een democratie, opdat een goed functionerend, duurzaam, pluralistisch, partijpolitiek systeem kan ontstaan.

De kracht van het IMD ligt bij de uitvoering van het gegeven mandaat in de specifieke en unieke focus op drie onderling met elkaar verbonden hoofddoelstellingen:

- 1 verbetering van het functioneren van de meerpartijen politieke systeem,
- 2 capaciteitsontwikkeling van politieke partijen,
- 3 verbetering van de relaties tussen politieke partijen en maatschappelijke organisaties ('civil society').

Binnen elk van deze drie doelstellingen geldt dat er voortgang nagestreefd wordt op een viertal inhoudelijke doelstellingen met daarbij enkele significante inhoudelijke parameters om de voortgang te monitoren:

- 1 Vermindering van polarisatie en toename van sociale en politieke cohesie**
  - Institutionalisering van samenwerking van politieke partijen op landelijk en op lokaal niveau;
  - Toename verantwoordelijkheid politieke partijen voor politieke en sociale stabiliteit in het land en regio.
- 2 Vermindering van de politieke fragmentatie en continuïteit in het politieke systeem**
  - Reductie van aantal politieke partijen in landen met proliferatie van partijen, c.q. vermeerdering van politieke partijen in landen met dominante regeringspartij;
  - Vermindering van uiteenvallen van politieke partijen en van het wisselen tussen politieke partijen door afgevaardigden.

### 3 Voortgang in de institutionalisering, beleidsontwikkeling en oplossend vermogen van partijen

- Ontwikkeling en toepassing van een ‘Code of Conduct’ ter regulering van onderlinge verhoudingen, niet alleen ten tijde van verkiezingen maar ook in de periode tussen verkiezingen;
- Gebruik en toepassing van de strategische plannen voor opbouw politieke partijen en voor consolidatie van het politieke systeem;
- Ontwikkeling en toepassing van partij programma’s;
- Meer aandacht voor beleidsdiscussies en aangaan van coalities.

### 4 Toename participatie van vrouwen, jongeren en gemarginaliseerde groepen aan het politieke proces

- Specifieke aandacht voor betere genderbalans in functies binnen politieke partijen en de politiek in het algemeen;
- Toename van participatie van jongeren in de politiek en binnen politieke partijen;
- Grotere deelname van gemarginaliseerde en kwetsbare groepen aan het politieke proces.

## 1.3 IMD-aanpak

### IMD-aanpak

Het IMD nodigt politici in jonge democratieën uit een analyse te maken van de problemen binnen hun politieke stelsels (vanuit het perspectief van het functioneren van de meerpartij-endemocratie) en met elkaar in overleg te gaan over de wijze waarop die problemen opgelost kunnen worden. Dit leidt tot concrete agenda’s om problemen aan te pakken en vormt de basis van de IMD-ondersteuning.

Hetzelfde geldt voor de politieke partijen afzonderlijk. Aan hen wordt de vraag voorgelegd hoe ze zich kunnen ontwikkelen tot goed functionerende instituties, die ook tussen verkiezingen in zorgdragen voor verbinding tussen burgers en bestuur.

De hervormingsagenda’s die hieruit naar voren komen vormen de basis voor IMD’s bilaterale ondersteuning.

Het IMD onderkent dat politieke partijen een belangrijke rol dienen te spelen bij de oplossing van de problemen in het functioneren van politieke stelsels.

Daarom richt het IMD zich in eerste instantie op politici in jonge democratieën en nodigt hen uit een analyse te maken van de problemen binnen hun politieke stelsels (vanuit het perspectief van het functioneren van de meerpartijendemocratie) en met elkaar in overleg te gaan over de wijze waarop die problemen aangepakt kunnen worden.

Ze worden tevens uitgenodigd de vraag te overwegen hoe politieke partijen zich kunnen ontwikkelen tot goed functionerende instituties, die ook tussen verkiezingen in zorgdragen voor verbinding tussen burgers en bestuur. De uitnodiging is in principe aan alle politieke partijen gericht omdat het functioneren van het politieke stelsel een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Het is het politieke fundament onder een samenleving. Het IMD-programma bestaat uit een combinatie van ondersteuning van gezamenlijke hervormingsagenda’s en van de hervormingsagenda’s van individuele politieke partijen.

De modaliteiten waaronder deze ondersteuning wordt verleend, wordt in gezamenlijk overleg met alle partijen overeengekomen voor een optimale transparantie in deze politiek gevoelige samenwerking. Een belangrijke ontwikkeling die zich hierbij heeft voorgedaan is de institutionalisering van de samenwerking tussen politieke partijen in meerpartijeninstituten geïnspireerd op het IMD-model van samenwerking.

Dit vormt een belangrijke aanzet voor de duurzaamheid van de onderlinge samenwerking tussen politieke partijen bij de ontwikkeling van de politieke stelsels.

Ten behoeve van de uitvoering van het IMD-mandaat heeft het IMD een zevental interventie-instrumenten of -methoden ontwikkeld die consistent zijn met de hoofddoelstellingen van het programma:

- 1 partnership, ‘ownership’ en inclusiviteit,
- 2 dialoog,
- 3 ‘peer pressure’,
- 4 ‘performance based’ financiële ondersteuning,
- 5 ontmoetingen politici,
- 6 training,
- 7 promotie democratieondersteuning

Deze instrumenten worden nader uitgewerkt in hoofdstuk zes.

## Schematische weergave IMD-programma's

### Underlying Principles and Preconditions >

IMD programmes facilitate 'home-grown' reform agendas that are the result of either inter-party or individual party's strategic planning focus. These reflect the need for full **ownership** of the process by the political stakeholders. Ownership leads to **empowerment**, the single most important explanation for the positive results of IMDs programme.

As an institute of political parties, IMD in principle works together with all legally registered political parties and political groupings in partner countries. IMD favours systems of multiparty democracy but is impartial in supporting political parties. '(...) political parties and groups will be supported if they fulfil a number of conditions specifically laid down for the country in question.'

After a period of consolidation (2006-2007), new programmes will be considered as of 2008. There are three criteria for choosing countries:

- 1 They are MICs or LICs.
- 2 Existing development relations with the Netherlands
- 3 Perspectives for further deepening the initiated democratisation process

### IMD objectives >

'The objectives of the foundation are: to **support the democratization process** in young democracies by strengthening political parties / political groupings as the backbone of a democracy, so as to ensure the establishment of an effective, sustainable, pluralistic and multi-party political system.'

### Programma doelstellingen >

Local institutions supporting multiparty democracy

- 1 Improvement of the functioning of multiparty political systems
- 2 Institutional development of political parties
- 3 Strengthening of relation between political parties and civil society

IMD Interventions >	Fields of (result areas) >	Intermediate impact >	Global impact
<ul style="list-style-type: none"> <li>– partnership and ownership</li> <li>– dialogue</li> <li>– peer pressure</li> <li>– performance based financing</li> <li>– exchange politicians</li> <li>– training</li> <li>– promotion democracy assistance</li> </ul> <hr/>	<p>Interventions should:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– reduce polarisation, increase social and political cohesion</li> <li>– reduce fragmentation, and increase stability and predictability in the political system</li> <li>– enhance institutionalisation, peaceful conflict resolution, policy development</li> </ul> <hr/> <p><b>Institutional development and capacity building of political parties</b></p> <hr/>	<p>Facilitation of democratic transition processes</p> <hr/> <p>More democratic societies</p> <hr/> <p>By focusing on political parties, IMD provides a missing link in democracy assistance. Interventions complement other interventions towards democratic assistance</p> <hr/>	<p>Sustainable <b>poverty reduction</b></p> <hr/> <p>Democracy is positively correlated to <b>development and security</b> (conflict prevention)</p> <hr/>

### Dialogo

Dialogo staat centraal in de IMD-aanpak als compost voor de ontwikkeling van een democratische cultuur tussen de verschillende politieke partijen. Door met elkaar in debat te gaan, door gezamenlijk naar oplossingen te zoeken, neemt het onderlinge vertrouwen ('social capital') toe, en daarmee de politieke wil om werkelijke veranderingen door te voeren. Het proces is bepalend voor de kwaliteit van het eindproduct.

Het feit dat het IMD een samenwerking is van een diverse groep Nederlandse politieke partijen geeft het IMD een bijzondere legitimatie om de dialoog tussen politici op gang te brengen die niet gewend zijn om rond de tafel te zitten. Zoals een Ghanese politicus opmerkte: "in this cooperation we have learned to disagree without becoming disagreeable".

### Inclusiviteit

Inclusiviteit is een ander sleutelbegrip in het IMD-programma. Dat geldt voor de deelname van regeringspartijen en van oppositiepartijen, van grote en van kleinere partijen. Deze aanpak is een directe reflectie van de pluriforme samenstelling van het IMD zelf. Inclusiviteit geldt in het bijzonder ook ten aanzien van de deelname van vrouwen, van jongeren en van gemarginaliseerde bevolkingsgroepen, zoals inheemse volken, in het politieke proces en in de IMD-programma's.

In de korte tijd (sinds 2001) dat het IMD werkzaam is in een aantal jonge democratieën, heeft deze benadering geleid tot een zekere institutionalisering (en daarmee duurzaamheid) van de dialoog en de samenwerking tussen politieke partijen in deze landen, middels de oprichting van instituten voor meerpartijdemocratie. Deze instituten zijn niet alleen gaan werken als katalysatoren van dialoog en hervormingsprocessen maar scheppen ook de voorwaarden voor 'peer pressure' onder politieke partijen om de institutionele ontwikkeling van hun partijen ook daadwerkelijk ter hand te nemen. Deze 'peer pressure' wordt nog eens verder gevoed door de regionale samenwerkingsverbanden tussen politieke partijen, die met steun van het IMD worden ontwikkeld.

### Partijen en maatschappelijke organisaties

Het IMD is er zich van bewust dat veranderingen niet plaatsvinden zonder medewerking van maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, media en de internationale donorgemeenschap. Het IMD hoopt

daarom om naast zijn primaire taak van de ontwikkeling van politieke meerpartijenstelsels en de institutionele ontwikkeling van politieke partijen, de IMD partners in de komende planperiode ook uit te nodigen aandacht te besteden aan een verbetering van de relaties tussen de partijen en maatschappelijke organisaties ('civil society'), de media, het bedrijfsleven en de internationale donorgemeenschap. De eerste aanzetten daartoe zijn ondertussen gezet in een aantal programma's. In veel jonge democratieën beschouwen en gedragen politieke partijen en maatschappelijke organisaties (met name NGO's) zich als concurrenten. Voor de evolutie van democratie is het belangrijk dat er bruggen worden geslagen tussen maatschappelijke organisaties en politieke partijen. Hetzelfde geldt voor de relatie met de media.

### 'Strategic partnerships'

De meerpartijeninstituten van politieke partijen die in de IMD-programmalanden zijn ontstaan bieden een goede mogelijkheid voor overleg met, en ondersteuning door partners in de internationale donorgemeenschap. De agenda's die door de politieke partijen gezamenlijk binnen deze instituten worden ontwikkeld, zoals het *Democratic Consolidation Strategy Paper (DCSP)* in Ghana of de *Shared National Agenda* in Guatemala, zijn lokaal ontwikkelde instrumenten, die kunnen dienen om internationale donorondersteuning te harmoniseren. Het IMD verwacht dat deze instituten de weerstand, die er in de internationale donorgemeenschap bestaat om met politieke partijen te werken, geleidelijk kunnen overwinnen.

Het IMD-programma richt zich expliciet op de ontwikkeling van nationale hervormingsagenda's door politieke partijen in jonge democratieën. Het IMD zoekt daarbij strategische partners in de internationale donor gemeenschap die dit proces mee kunnen ondersteunen of die een bijdrage willen leveren aan de uitvoering van de hervormingsvoorstellen. Ter ondersteuning van deze aanpak heeft het IMD zich Europees, en ook daarbuiten, geprofileerd om de aandacht te vestigen op de noodzaak en mogelijkheden om de ontwikkeling van de democratie, en vooral die van 'political society', te ondersteunen. De agenda kwam tot stand tijdens de Europese conferentie in het Vredespaleis in juli 2004, die resulteerde in de *The Hague Statement* (zie Bijlage I).

Een aantal strategische partnerships is in de afgelopen periode sterk ontwikkeld, ondermeer met de UNDP, OAS, ODIHR/OVSE, en met zusterorganisaties binnen het Europese netwerk van politieke stichtingen. Daarnaast ontwikkelen zich de relaties met de EU-instituten positief en hoopt het IMD ook met de Afrikaanse Unie (AU) een strategisch partnerschap te kunnen ontwikkelen. Met de Nederlandse stichtingen van politieke partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van het Matra programma zijn goede afspraken tot stand gekomen om de werkzaamheden op elkaar af te stemmen in OVSE landen waar beide programma's ingezet worden.

#### **Draagvlak en relatie met de Nederlandse overheid**

Het IMD is gebaseerd op de medewerking van politieke partijen in Nederland. Deskundigheid uit Nederlandse partijen wordt ingezet bij het leggen van relaties met politieke partijen in de programmalanden en bij de uitwisseling van deskundigheid over specifieke thema's die in de agenda's van de partners in de programmalanden aan de orde zijn. Tenslotte wordt er op verschillende manieren ook informatie binnen de partijen verspreid over belangwekkende ontwikkelingen binnen de IMD-programma's. Ook de politieke jongerenorganisaties zijn in het afgelopen jaar zeer geïnteresseerd in en betrokken geraakt bij het IMD. Dit alles moet ertoe bijdragen dat het draagvlak binnen politieke partijen voor het mandaat en de werkzaamheden van het IMD verder toeneemt.

Anders dan het ministerie van Buitenlandse Zaken, kan het IMD samenwerkingsrelaties aangaan met politieke partijen. Het ministerie en het IMD stemmen hun beider beleidsprioriteiten op elkaar af voor de landen en regio's waar het IMD werkzaam is middels de jaarlijkse beleidsdialoog. Hoofdbestanddeel van deze bijeenkomsten zijn de programma-evaluaties per land, die het IMD jaarlijks in twee van zijn programmalanden laat uitvoeren door een onafhankelijk evaluatieteam. Ook de IMD institutionele evaluatie, welke eens in de vier jaar wordt uitgevoerd, komt tijdens deze beleidsdialoog aan de orde. Tijdens de beleidsdialoog is de Directie Mensenrechten en Vredesopbouw (DMV) de gesprekspartner voor het IMD. Voor de bespreking van evaluaties van de IMD landenprogramma's worden de verschillende landendesks van het ministerie betrokken in de beleidsdialoog.

## **1.4 Kengetallen en basisstructuur 2006**

### **Kengetallen**

Het IMD onderhoudt met meer dan 152 politieke partijen en 9 meerpartijeninstituten in 15 landen partnerrelaties. In de periode 2003-2006 heeft het IMD daartoe een kleine € 31 miljoen omgezet, met voorziene uitgaven van € 9,5 miljoen in 2006.

Het IMD onderhoudt partnerrelaties met 152 politieke partijen en met 9 meerpartijen instituten of intermediaire partners in 15 landen. Drie landen zijn door het IMD-bestuur voor nadere besluitvorming in behandeling genomen: Afghanistan (een voorbereidende studie wordt uitgevoerd door het NDI), Burundi en Ecuador. De verwachting is dat hierover in 2006 nadere besluitvorming zal plaatsvinden.

Het IMD is in 2004 op experimentele basis begonnen met een speciaal multilateraal programma (IMD-MP) dat zich richt op samenwerking met de grote multilaterale en bilaterale donoren. Deze programma's worden in gezamenlijke verantwoordelijkheid uitgevoerd, waarbij het IMD de inhoudelijke en politieke aansturing verzorgt. Het Georgië programma wordt uitgevoerd in samenwerking met OVSE/ODIHR en het Nicaragua programma met UNDP en een aantal bilaterale donoren. Ook het Ecuador en het Burundi programma zullen, indien hierover positief besloten wordt, uitgevoerd worden in een multilateraal samenwerkingsverband. Deze vorm van samenwerking werd in de externe IMD evaluatie positief gewaardeerd en zal in het nieuwe meerjarenprogramma een vast onderdeel van het IMD-programma zijn.

De landen in het IMD-programma zijn geselecteerd op

- Het land komt voor op de 'DAC List of recipients of Official Development Assistance. (ODA)';
- De politieke partijen en groepen in het betrokken land hebben een duidelijke interesse in samenwerking met het IMD;
- De IMD-aanpak brengt meerwaarde met zich mee voor het democratiseringsproces in het betrokken land;
- Keuze is niet strijdig met het Nederlands buitenlands beleid.

Aan de besluitvorming in het bestuur van het IMD over de keuze van de landen liggen rapportages van

identificatiemissies en eventuele andere voorbereidende missies ten grondslag en tevens een landen-studie met daarin een analyse van het politieke stelsel, de politieke partijen, de belangrijkste uitdagingen van het democratiseringsproces, de belemmeringen voor een verdere democratisering, de rol van de internationale gemeenschap en een overzicht van de belangrijkste spelers (actoren) in het democratiseringsproces. Het bestuur heeft een doorslaggevende stem in de besluitvorming – en in het proces dat daaraan voorafgaat – over een nieuwe landenkeuze. De besluitvorming wordt vastgelegd in verslagen.

### 1.5 Bevindingen evaluatie programma 2003-2006

Omdat het werkterrein van het IMD nieuw is, heeft het IMD vanaf het ontstaan de nadruk gelegd op het aspect van leren en een transparante organisatiecultuur geïntroduceerd. Ieder jaar worden er twee programma's extern geëvalueerd. De rapporten van deze externe evaluaties zijn alle openbaar gemaakt terwijl de resultaten ervan verwerkt zijn in het voorliggende nieuwe meerjarenprogramma. Het IMD-programma is in 2005 uitgebreid doorgevoerd en geëvalueerd door een extern bureau, het ECDPM uit Maastricht. Deze evaluatie was zeer positief over de behaalde resultaten, en onderstreepte het innovatieve karakter van het IMD-programma.

De ECDPM-evaluatie concludeert dat de meerwaarde van het IMD vooral ligt in de gezamenlijke aanpak van de Nederlandse politieke partijen om steun te verlenen aan zowel de institutionele ontwikkeling van politieke partijen als aan de evolutie van het meerpartijstelsel en de pluriforme beleidsdialog. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat in de landen waar het IMD ondersteuning verleent er veelal voor het eerst, samenwerking en vertrouwen tussen politieke partijen is ontstaan als voorwaarde voor een vreedzame hervorming van het politiek bestel.

De evaluatie concludeert vervolgens dat het IMD zich in een relatief korte periode heeft geprofileerd als een serieuze speler in het veld van democratieondersteuning en, op basis van de concrete resultaten die in de eerste periode van zijn bestaan werden behaald, aantoonbaar heeft kunnen maken dat de gekozen interventiestrategie werkt.

De **resultaten** die in de programmalanden op institutioneel en programmatisch vlak behaald werden, omvatten ondermeer:

- een afnemend wantrouwen tussen leden van de politieke elite,
- een vermindering van de polarisatie tussen politieke partijen,
- de institutionalisering van nationale dialoogprocessen,
- het op vreedzame wijze zoeken naar overeenstemming over noodzakelijke politieke hervormingen,
- de promotie van gemarginaliseerde groepen in de samenleving in nationale en gedecentraliseerde politieke processen,
- het verwerven van een strategische positie binnen de internationale samenwerking op het gebied van democratieondersteuning,
- het leveren van een substantiële bijdrage aan de bouwstenen voor een Europees beleid.

De evaluatie benadrukt echter dat deze successen vooral betrekking hebben op het bevorderen en institutionaliseren van nationale dialoogprocessen. Voortbouwend op de resultaten uit de eerste periode zal de aandacht voor de komende vier jaar zich gaan richten op de integratie van korte termijn resultaten in een lange termijn strategie voor alle landen en regio programma's, met als uitgangspunt een functionele samenwerking met internationale en nationale partners, op basis van complementariteit en strategische partnerships.

#### Institutionele evaluatie

De institutionele evaluatie constateert dat de IMD-benadering van democratieondersteuning uniek is en zijn aanpak hard op weg is om uit te groeien tot een succesformule. De combinatie van professionele kennis, een duidelijk conceptueel raamwerk, innovatieve strategieën, flexibele financiering en een krachtige institutionele basis vormen de grondslag voor het verwerven van een comparatief voordeel boven andere spelers in het veld van democratieondersteuning.

Vanuit deze basis is het IMD erin geslaagd om nationale dialoog en veranderingsprocessen op te starten in tal van landen. De evaluatie benadrukt dat het IMD in deze pioniersfase ruimte heeft gemaakt voor een landenspecifieke aanpak gestoeld op een combinatie van politieke intuïtie, experimenteren en institutionele vernieuwing, waarbij niet werd geschuwd om de nodige (afgewogen) risico's te nemen. Om de vaak nog zeer fragiele hervormings-

processen een optimale kans te bieden, zal de focus in de komende periode liggen op het consolideren en het integreren van deze processen in een lange termijn strategie.

Aan de hand van een solide en systematische analyse van behaalde resultaten en een consolidatie van zijn kennisbasis zal het IMD de (vaak korte termijn) resultaten, behaald in de eerste periode, kunnen verbreden en verdiepen. Belangrijk hierbij is dat het IMD blijft bij zijn oorspronkelijke leest en zijn mandaat en interventiestrategie redelijk strikt handhaaft, opdat het 'ownership' van IMD's primaire doelgroep niet wordt geschaad en van de specifieke meerwaarde optimaal gebruik kan blijven worden gemaakt.

Het IMD moet verder niet schuwen om zijn deel van de partnership rol te spelen, en om de samenwerking met lokale partners op basis van een actieve maar politieke neutrale wijze vorm te geven. Hoe deze rol in de praktijk gestalte zou kunnen krijgen is illustratief vervat in het volgende citaat uit één van de landenrapporten: "to push without being pushy; to facilitate without being soft and to inspire without imposing ideas".

Eén van de randvoorwaarden voor de succesvolle verdieping van zijn activiteiten in de komende periode is de transformatie van het IMD in een lerende organisatie. Naast een investering in de kennisbasis zodat landen- en regioprogramma's verder kunnen worden onderbouwd door solide 'baseline surveys', politieke en risicoanalyses, coherente interventiestrategieën en exitstrategieën, vereist dit ook een uitbreiding van de capaciteit om programma's op effectieve wijze te implementeren, monitoren en evalueren.

De evaluatie benadrukt vervolgens dat de successen die behaald zijn in de eerste periode alleen dan duurzaam zullen blijken, als het IMD optimaal investeert in systematisch en effectief 'mainstreamen' van zijn netwerk en partnership benadering. Als laatste les wijst de evaluatie op de noodzaak voor het IMD om te investeren in een interne symbiose van de drie identiteiten van de organisatie (politieke, ontwikkelings- en institutionele ontwikkelingscapaciteiten), die het unieke karakter van de organisatie typeren. Samenvattend concludeert de institutionele evaluatie, uitgevoerd door het ECDPM, de volgende negen lessen:

#### Lessons learned:

---

- 1 The IMD approach to democracy assistance is innovative and can become a 'bestseller';
  - 2 The 'pioneering phase' has been effective;
  - 3 The time is now ripe for focus and 'consolidation';
  - 4 Look critically at what works and what doesn't work;
  - 5 Stick to your approach, primary target group and core competencies;
  - 6 Be pro-active yet remain ideologically neutral;
  - 7 IMD initiatives to become a learning organisation should be intensified;
  - 8 Mainstream networking and strategic partnerships;
  - 9 Consolidate the use and impacts of IMD's unique selling point.
- 

*Voor een volledig overzicht van de negen 'Lessons Learned', zie het evaluatierapport 'Institutional Evaluation Report', ECDPM, december 2005, pp 31-34.*

## 2 Internationale context en marktanalyse

Steeds meer wordt onderkend dat vele lage-inkomenslanden zeer zwakke politieke systemen kennen met een (te) beperkte of ontbrekende legitimiteit onder de bevolking. Voor een duurzame armoedebestrijding en het voorkomen van geweldadige conflicten is het versterken en stabiliseren van politieke systemen (meerpartijendemocratie) essentieel, zeker ook met het oog op het realiseren van de MDG's (Millenium Development Goals).

De verdubbeling van de ontwikkelingshulp aan Afrika tegen 2010, waartoe in dit kader besloten is door de G8, verhoogt de druk op ontvangende landen om de legitimiteit en effectiviteit van het overheidsbestuur te vergroten, willen deze extra middelen inderdaad een bijdrage kunnen leveren aan de beoogde armoedebestrijding. Ondersteuning van het democratiseringsproces komt daarmee nog centraler op de agenda's te staan. In de Afrikaanse context wordt democratieondersteuning veelal in termen gevat van 'goed bestuur', waarbij de overheid de belangrijkste gesprekspartner is. Politieke partijen blijven daarbij tot op heden in regel buiten spel. Het IMD vervult met de uitoefening van zijn mandaat in velerlei opzichten een pioniersfunctie op het Afrikaanse continent.

In Latijns Amerika wordt het belang van politieke partijen voor het functioneren van de politieke stelsels beter onderkend. Ondanks de enorme sociale en technologische transformatie die er op het Latijnse Amerikaanse continent in de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden, hebben politieke partijen zich onvoldoende vernieuwd. Hoewel de bevolking in Latijns Amerika in meerderheid voorstander is van democratisch bestuur, leidt onvrede over de dieper wordende kloof tussen arm en rijk en toenemende onveiligheid in een aantal landen tot de keuze voor populistische politieke leiders. De groeiende deceptie met democratie heeft direct te maken met de gebrekkige resultaten die de politiek boekt in het verbeteren van de levensomstandigheden van de bevolking. Een verdieping van de democratie en vernieuwing van politieke partijen staat hoog op de agenda in Latijns Amerika en is een noodzakelijke voorwaarde voor economische groei voor iedereen waarmee de voorwaarden aanwezig zijn tot ondersteuning van deze agenda.

De aarzelande openingen naar democratisch bestuur in de Arabische wereld vragen om een consistente ondersteuning door de internationale gemeenschap. De autoritaire regimes die de regio in de afgelopen decennia hebben gedomineerd, hebben geresulteerd in een politiek islamisme waarin sociale rechtvaardigheid een belangrijke troef is voor steun onder de bevolking. Gezien de steun voor de politieke islambewegingen vormt deze uitgestelde democratisering in de Arabische wereld een enorme uitdaging om te voorkomen dat hervormingen uitmonden in nieuwe antidemocratische regimes. Niets doen is geen optie. Europa zal daarom het politieke engagement met de Arabische wereld sterk moeten uitbreiden.

In Azië zal het economische en geopolitieke belang van zowel China als India de komende jaren alleen maar toenemen. Echter, vanuit democratisch oogpunt zijn er grote verschillen tussen beide landen. India is de grootste democratie ter wereld. Echter, in China, dat zich wel economisch hervormt, blijft 'democratie' een anathema. In meerdere of mindere mate geldt dat laatste ook voor een tamelijk groot aantal andere landen in dit werelddeel (bijvoorbeeld Laos, Cambodja, Myanmar, enkele Centraal Aziatische landen zoals Kazachstan, Oezbekistan, Kirgizië, Tadjikistan en Turkmenistan). Vanuit een perspectief van democratiepromotie lijkt het raadzaam om te zien welke lessen geleerd kunnen worden van India – niet alleen wegens de mate van toepasbaarheid van 'best practices' maar ook omdat dit een zekere legitimiteit van interventies zou kunnen bevorderen.

Tot op zekere hoogte geldt dit ook voor Indonesië, waar het IMD sinds 2002 actief is. Na de val van het autocratische bewind van Soeharto in 1998 heeft Indonesië grote stappen gezet in de richting van een volwassen democratie. Hoewel er nog veel te wensen overblijft, wordt de invloed die Indonesië *als democratie* in de regio uitoefent steeds duidelijker merkbaar – bijvoorbeeld in het kader van ASEAN. Ook van dat feit zouden internationale democratiepromotors in het algemeen en het IMD in het bijzonder, gebruik dienen te maken, vooral met het oog op mogelijke activiteiten in de regio als geheel.

De OVSE-regio wordt gekenmerkt door enkele veelbelovende transitie naar democratie, door stagnerende transitie en, in een aantal landen,

een terugkeer naar en vasthouden aan dictatuur. Dit heeft bij vertegenwoordigers van de internationale gemeenschap geleid tot een herwaardering van politieke instituties als een voorwaarde voor het bereiken van stabiliteit, vrede en ontwikkeling. In dit kader groeit ook de aandacht voor het belang van

goed functionerende meerpartijen politieke stelsels en de institutionele ontwikkeling van politieke partijen. De succesvolle strategische samenwerking tussen OVSE/ODIHR en IMD in Georgië biedt het perspectief om deze ook in te zetten in andere transitielanden in het OVSE gebied.

*Onderstaande tabel geeft de 'democracy index' van Freedom House weer, aangevuld met de 'statusindex' van Bertelsmann.*

*De trends die worden gesuggereerd in beide overzichten ontlopen elkaar niet veel. De grootse verschillen zijn te zien bij Mali en Malawi. Dat kan ermee te maken hebben dat de statusindex van Bertelsmann deels ook een indicatie geeft van de ontwikkeling naar een markteconomie.*

*Van de IMD landen komt Zuid Afrika op de schaal van Bertelsmann tot bijna 8, en dat betekent: 'Gute Chancen für die Konsolidierung marktwirtschaft-*

*licher Demokratie'. De rest van de IMD-programmalanden zitten allemaal rond de 6 ('Defizite im Hinblick auf Marktwirtschaftliche Demokratie') of lager (vanaf 5,38: 'Ungünstige Voraussetzungen' en vanaf 3,35: 'Gravierende Hindernisse'). Dat laatste geldt alleen voor Zimbabwe. Overigens heeft Bertelsmann Suriname buiten beschouwing gelaten.*

*Als we Zimbabwe buiten beschouwing laten, laat de IMD landenkeuze zien dat het landen betreft die het democratisch gezien moeilijk hebben, maar niet zonder uitzicht op verbetering. In 10 van de 15 IMD landen gaat de trend omhoog, soms wat sneller, soms wat langzamer.*

Bertelsmann Transformation Index 2003-2006				Freedom House / Democracy Index 2001-2005					
	Statusindex 2003	Statusindex 2006	Trend		2001-2002	2003	2004	2005	
Bolivia	6.3	6.07	▼●	Bolivia	2	2.5	3	3	▼
Georgië	4.1	5.73	▲	Georgië	4	4	4	3.5	▲
Ghana	5.2	6.99	▲	Ghana	2.5	2.5	4	2	▲
Guatemala	5.4	5.27	▼●	Guatemala	3.5	4	4	4	▼
Indonesië	5.7	6.04	▲●	Indonesië	3.5	3.5	3.5	3.5	●
Kenia	4.6	5.78	▲	Kenia	5.5	4	3	3	▲
Malawi	4	4.89	▲	Malawi	3.5	4	3.5	4	▼
Mali	6.5	6.1	▼●	Mali	2.5	2.5	2	2	▲
Mozambique	5.4	6.01	▲	Mozambique	3.5	3.5	3.5	3.5	●
Nicaragua	5.4	5.88	▲●	Nicaragua	3	3	3	3	●
Suriname	-	-	-	Suriname	1.5	1.5	1.5	1.5	●
Tanzania	5.1	5.65	▲	Tanzania	4	3.5	3.5	3.5	▲●
Zambia	5.5	6.07	▲	Zambia	4.5	4	4	4	▲●
Zimbabwe	2.9	3.38	▲	Zimbabwe	6	6	6	6.5	▼
Zuid-Afrika	7.9	7.98	▲●	Zuid-Afrika	1.5	1.5	1.5	1.5	●

*Statusindex: laat het ontwikkelingsniveau van een land zien op zijn weg naar democratie en vrije markteconomie aan het begin van 2003 en 2006.*

*Schaal: 1 t/m 7  
1 = hoog (Nederland)  
7 = laag (Syrië)*

*Hoe hoger het getal, des te hoger het democratische gehalte*

Naast de toenemende onderkenning van het belang van democratieondersteuning en de institutionele ontwikkeling van politieke partijen, laat de ‘tegenpartij’ – de autoritaire of dictatoriale regimes – zich ook in toenemende mate niet onbetuigd. Regimes die democratisering willen tegenhouden worden steeds bedrevener in het neutraliseren van democratiseringsbewegingen en buitenlandse steun daarvoor. Zimbabwe is daar een voorbeeld van in Afrika, Venezuela in Latijns Amerika, en Wit-Rusland in de OVSE regio. Ook het beleid van de huidige Amerikaanse regering leidt tot sterkere polarisatie over de ondersteuning van democratieprocessen. Veel elites die zich tegen democratisering verzetten, associëren democratieondersteuning met buitenlandse pogingen tot ‘regime change’. Ook het opzichschuiven van elementaire spelregels van de ‘rule of law’ door Washington bij de bestrijding van het terrorisme, voedt sentimenten tegen de westerse steun voor democratie als het meten met twee maten. Het nagenoeg ontbreken van een herkenbaar EU beleid ten aanzien van democratie-ondersteuning die verder gaat dan het monitoren van verkiezingen draagt niet bij om deze groeiende tegenbeweging een constructief alternatief te bieden. Deze ontwikkeling betekent dat er in de komende jaren nog hogere eisen gesteld zullen worden aan het in praktijk brengen van de uitgangspunten waarop de IMD-aanpak stoelt. Daarnaast zal het IMD zich de komende jaren dienen voor te bereiden op de eisen die gesteld worden om tegemoet te komen aan de toenemende vragen die komen uit zeer kwetsbare staten of post-conflict staten.

### Marktanalyse

Het IMD-mandaat, het meerpartijenconcept waarop het stoelt, en de specifieke werkwijze bij de uitvoering van het mandaat, zullen naar verwachting ook in de planperiode tot 2010 een unieke positie blijven innemen in de groeiende markt voor ondersteuning van pluriforme politieke stelsels en de institutionele ontwikkeling van politieke partijen. Om deze positie te behouden zal het IMD in de planperiode moeten investeren in de verdieping van zijn kennis over democratische hervormingsprocessen. De partnership-relaties met politieke partijen die hervormingen uitvoeren en de samenwerking met een groot aantal nationale en internationale instellingen, geeft het IMD de beschikking over belangrijke informatie die via het uitbouwen van de kenniscentrum functie actief toegankelijk gemaakt zal gaan worden. Met het verdiepen van de kennis en de versterking van de organisatie, en met een toenemende aantal strategische partnerships met internationale organisaties, zal het IMD vanaf 2008 weer in de gelegenheid zijn om de productiviteit van het IMD te vergroten.

---

## 3 IMD-programma 2007-2010

### 3.1 Visie en speerpunten

‘Zonder Democratie Vaart Niemand Wel’ was de titel van het eerste IMD meerjarenprogramma. Het vat de IMD visie samen dat zonder democratisch politiek stelsel sociaal-economische ontwikkeling en armoedebestrijding niet duurzaam kan zijn. Alleen in democratische politieke stelsels kunnen belangtegenstellingen binnen samenlevingen op vreedzame wijze worden bemiddeld. Waar belangtegenstellingen op gewelddadige conflicten uitlopen, wordt ontwikkeling jaren achteruit geworpen. Zoals democratie ook in Europa de basis vormt van onze vrede en welvaart, zo geldt dat ook op andere continenten. Waar de Europese Unie een samenwerking van 25 verschillende democratische politieke stelsels is, zo geldt ook voor andere landen dat ieder bij de transformatie naar en consolidatie van het politieke stelsel naar eigen invulling dient te zoeken.

Democratische politieke stelsels berusten op overeenkomstige waarden maar verschillen van elkaar in institutionele en procedurele vormgeving veroorzaakt door ondermeer historische, culturele, demografische en geografische omstandigheden. Voor duurzame armoede-bestrijding, voor een vreedzame samenleving en voor de naleving van mensenrechten is een democratisch politiek stelsel onontbeerlijk. Daar staat het IMD voor.

Om vorm en inhoud te geven aan democratische politieke stelsels zijn politici belangrijke actoren. Omdat het IMD een organisatie is van politieke partijen richt het zich op politici en hun instituties. Daarbij wordt onderkend dat politieke partijen zich niet kunnen ontwikkelen in isolement. De kansen op partijontwikkeling zijn afhankelijk van wettelijke bepalingen en van bijvoorbeeld kiesstelsels, vandaar de aandacht voor het ontwikkelen van pluriforme politieke stelsels. Naast politieke partijen speelt het maatschappelijk middenveld (‘civil society’) ook een belangrijke rol in het functioneren van de democratie. In veel jonge democratieën is de relatie tussen politieke partijen en maatschappelijke organisaties uitermate problematisch. Het IMD zal daarom in overleg met de partners in de IMD-programmalanden in de komende planperiode meer aandacht besteden aan het verbeteren van de relaties met het maatschappelijk middenveld.

---

#### Visie meerjarenprogramma:

Naast de ontwikkeling van politieke meerpartijen stelsels en de institutionele ontwikkeling van politieke partijen, de eerste twee prioriteiten, zal het IMD in de komende planperiode ook aandacht besteden aan een verbetering van de relaties tussen de partijen en maatschappelijke organisaties (civil society), met de media en met de internationale donorgemeenschap.

---

De titel van het tweede meerjarenprogramma Politieke Partijen: Pijlers van Democratie vat deze visie samen.

#### Speerpunten voor 2007-2010

Met de beëindiging van het eerste meerjarenprogramma komt er een einde aan de kinderjaren van het IMD. Op basis van de analyse van de bevindingen, resultaten en de negen ‘lessons learned’, stelt de evaluatie een aantal strategische en institutionele uitgangspunten voor, die het IMD in een **vijftal speerpunten voor 2007-2010** heeft samengevat:

---

#### Speerpunten 2007-2010:

De organisatie zal investeren in een verdere professionalisering, in het bijzonder op de volgende terreinen:

- 1 uitbouwen kennisnetwerk van het IMD
- 2 inclusiviteit van alle bevolkingsgroepen
- 3 strategische partnerships met internationale organisaties
- 4 duurzaamheid van de programma's
- 5 draagvlak en vermaatschappelijking

---

Gedurende deze periode zal de nadruk liggen op het uitbouwen van het IMD tot een volwassen organisatie waarin hoge transparantie en doelmatigheidseisen gekoppeld zijn aan flexibiliteit om in te spelen op de steeds veranderende politieke dynamiek in de IMD-programmalanden.

Hoewel de aard van het IMD-mandaat het noodzakelijk maakt dat het IMD binnen een betrekkelijk onontgonnen werkteerrein een pioniersfunctie zal blijven vervullen, zal het accent de komende vier jaar komen te liggen bij de ontwikkeling van het IMD als kennisorganisatie waarin de meerwaarde van het IMD als een organisatie van en voor de politieke partijen ook in beschikbare informatie en deskundig-

heid nog meer tot uitdrukking zal kunnen komen. Democratieondersteuning verloopt niet via vaste sjablonen. Dat maakt kennisuitwisseling zo belangrijk.

In de programmauitvoering zullen naast doelmatigheid bij de inzet van IMD middelen, inclusiviteit (deelname van alle bevolkingsgroepen aan het politieke proces), strategische partnerships en duurzaamheid van de programma's de belangrijkste speerpunten zijn. Ten behoeve van de versterking van het draagvlak van het IMD in Nederland, en ter ondersteuning van de samenwerking met andere organisaties en de kennisfuncties van het IMD, voorziet het meerjarenplan tenslotte in de ontwikkeling van een professioneel communicatiebeleid, gericht op de vergroting van het politieke en maatschappelijke draagvlak voor democratieondersteuning in het algemeen, en in het bijzonder, de specifieke aanpak van het IMD.

Met de geplande versterking van de organisatie, zoals aanbevolen in de externe evaluatie, en het lerend vermogen van het IMD, zal de productiviteit naar verwachting in de komende planperiode verder kunnen toenemen. Hierdoor zal er ruimte ontstaan om tegemoet te komen aan de grote vraag naar IMD ondersteuning en in de toekomst nieuwe programma's in overweging te nemen.

---

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

Het accent zal de komende vier jaar komen te liggen bij een verdere professionalisering van de programmauitvoering en bij de ontwikkeling van een kennisnetwerk waarin de meerwaarde van het IMD als een organisatie van en voor de politieke partijen ook in beschikbare informatie en deskundigheid in de toekomst nog meer tot uitdrukking zal kunnen komen. Het IMD zal daarbij opereren op het snijvlak van politieke en ontwikkelingssamenwerking met een sterke verankering in de politieke partijen die deel uitmaken van het IMD.

---

### **3.2 Programmadoelstellingen**

---

De doelstellingen van het IMD-programma 2007-2010 laten zich in twee hoofdcategorieën onderverdelen. De inhoudelijke programmadoelstellingen en de institutionele doelstelling ter uitvoering en ondersteuning van de programmadoelstellingen.

In het onderstaande overzicht zijn de drie programmadoelstellingen nader uitgewerkt in generieke resultaten, in de effecten die daarmee beoogd worden en in de indicatoren die gebruikt zullen worden om resultaten en effecten te monitoren.

Dit doelstellingschema is ook per programmaland en -regio uitgewerkt en opgenomen in bijlage III. (Zie de voetnoten 'ter verantwoording' onderaan het schema voor een verantwoording van de door het IMD gehanteerde presentatie van de doelstellingen en resultaten)

## IMD-doelstellingen 2007-2010

**Meta doelstelling:** Ondersteuning van meerpartijen democratieën en institutionele ontwikkeling van politieke partijen als bijdrage aan versterking democratie, grotere politieke stabiliteit en vermindering gewelddadige conflicten, economische ontwikkeling en armoedebestrijding.

Doelstellingen*	Verwachte resultaten** (‘output & outcomes’)	Impact	Indicatoren
<b>1</b>			
<b>Versterken van meerpartijen politieke stelsels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) nationale wetgeving ten aanzien van kiesstelsels en verkiezingen; regulering en financiering van politieke partijen hervormd en vernieuwde wetgeving ten aanzien van politieke partijen.</li> <li>(ii) codes of conduct ontwikkeld en toegepast op nationaal en lokaal niveau</li> <li>(iii) representatieve deelname van bevolkingsgroepen aan politieke en besluitvormingsprocessen bevorderd (op nationaal en lokaal niveau)</li> <li>(iv) nationale politieke hervormingsagenda’s ontwikkeld en geïnstitutionaliseerd</li> <li>(v) dialoog tussen politieke partijen geïnstitutionaliseerd op nationaal en lokaal niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) een ‘enabling environment’ voor vreedzame en eerlijke verkiezingen gecreëerd</li> <li>(ii) vermindering van polarisatie en toename politieke cohesie</li> <li>(iii) gender balans en diversiteit verbeterd op nationaal en lokaal niveau</li> <li>(iv) kwaliteit van beleidsdialoog verbeterd en geïnstitutionaliseerd</li> <li>(v) grotere consensus over politieke hervormingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) nationale wetgeving op het gebied van overheidsfinanciering van politieke partijen hervormd in 25% van IMD-programmalanden</li> <li>(ii) Programma landen tonen een verbeterde score op de Freedom house/Bertelsmann index</li> <li>(iii) aantal vrouwelijke parlementsleden toegenomen met 10% t.o.v. voorafgaande verkiezingen in 50% van IMD-programmalanden</li> <li>(iv) democratiseringsagenda’s geconsolideerd in nationale ontwikkelingsplannen in 5 IMD-programmalanden</li> <li>(v) gezamenlijke agenda voor politieke hervormingen</li> </ul>
<b>2</b>			
<b>Institutionele ontwikkeling van politieke partijen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) leiderschap- en organisatiecapaciteit van politieke partijen versterkt aan de hand van een strategisch meerjarenplan</li> <li>(ii) politieke identiteit en partijmanifest ontwikkeld en toegepast</li> <li>(iii) interne partij democratie versterkt en representatieve vertegenwoordiging van bevolkingsgroepen bevorderd</li> <li>(iv) financiële management systemen en besluitvormingsprocedures geïnstitutionaliseerd en operationeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) kennis en capaciteit van politieke partijen versterkt en geïnstitutionaliseerd</li> <li>(ii) partijen profileren zich zichtbaarder in de periode tussen twee verkiezingen, op basis van een partijprogramma</li> <li>(iii) interne representatie en inclusiviteit verbeterd</li> <li>(iv) inhoudelijke en financiële accountability van politieke partijen verbeterd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) partijsecretariaten versterkt</li> <li>(ii) partijmanifesten en partijprogramma’s ontwikkeld en publiek beschikbaar</li> <li>(iii) regelmatige en transparantie interne verkiezingen</li> <li>(iv) kwaliteit van financiële rapportages en intern jaarverslag verbeterd.</li> </ul>

Doelstellingen*	Verwachte resultaten** (‘output & outcomes’)	Impact	Indicatoren
<b>3</b> <b>Verbetering van de relaties tussen politieke partijen en maatschappelijke organisaties</b> <b>Institutionele doelstellingen</b>	(i) politieke en maatschappelijke organisaties participeren in nationale en lokale beleidsdialoog (ii) nationale overlegstructuren geïnstitutionaliseerd (iii) dialoog tussen politieke partijen en media ter verbetering van relaties	(i) participatie en kwaliteit van de nationale beleidsdialoog verhoogd (ii) verminderde polarisatie tussen politieke partijen en het maatschappelijk middenveld (iii) afname polarisatie tussen media en politieke partijen	(i) kwaliteit en coherentie van nationale beleidsplannen verbeterd (ii) Verhoogde maatschappelijke waardering voor politieke partijen (Latino en Afro-barometer) (iii) monitoren berichtgeving over politieke partijen in media en ontwikkeling en aanwezigheid media-beleid door politieke partijen
<b>4</b> <b>Institutionele kennis en capaciteit IMD uitgebouwd en publiekelijk toegankelijk</b>	(i) M&E systemen ontwikkeld en geïnstitutionaliseerd in alle programma landen (ii) het mobiliseren, verdiepen en toegankelijk maken van praktische kennis en deskundigheid voor intern en extern gebruik in kennisnetwerk en centrum	(i) resultaten en impact effectief meetbaar en geleerde lessen vertaald in nieuw beleid (ii) kwaliteit van programmering en uitvoering verbeterd	(i) aantal en kwaliteit lokale M&E systemen (ii) kenniscentrum opgezet en functioneel (aantal hits?)
<b>5</b> <b>Maatschappelijk draagvlak verbreed en externe communicatie verbeterd</b>	(i) bekendheid en berichtgeving over IMD binnen politieke partijen toegenomen (ii) extern communicatiebeleid ontwikkeld en toegepast (iii) samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties in Nederland verbeterd	(i) draagvlak voor IMD binnen politieke partijen toegenomen (ii) publieke bekendheid IMD activiteiten vergroot. (iii) draagvlak voor IMD activiteiten onder maatschappelijke organisaties in Nederland versterkt	(i) aantal politici aanwezig op lunchlezingen toegenomen met 50% (ii) aantal pageviews en links naar IMD website toegenomen met 50% (iii) aantal activiteiten georganiseerd in samenwerking met Nederlandse organisaties toegenomen

Doelstellingen*	Verwachte resultaten** (‘output & outcomes’)	Impact	Indicatoren
6			
<b>Strategische netwerken uitgebouwd en partnership overeenkomsten in programma landen bewerkstelligd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) consolidatie internationale netwerken</li> <li>(ii) uitbouw strategische samenwerking met UNDP, OAS, en OVSE/ODIHR</li> <li>(iii) aangaan partnership met EU en AU in aantal Afrikaanse landen</li> <li>(iv) bevorderen dat lokale partners hun strategische samenwerking verbreden naar andere internationale partners</li> <li>(v) deelname Europees netwerk ter uitvoering Europese agenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) navolging IMD-benadering van democratieondersteuning (niche is duurzame versterking van politieke stelsels)</li> <li>(ii) Europees beleidskader ter ondersteuning van mensenrechten en democratisering versterkt</li> <li>(iii) programmatische en financiële duurzaamheid van IMD-interventies geëffectueerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) aantal soortgelijke organisaties in 10 programmalanden geconsolideerd tussen 2007-2010 + uitbreiding met nieuwe lokale meerpartijeninstituten.</li> <li>(ii) Europees beleidsdocument gepubliceerd</li> <li>(iii) 3-5 nieuwe strategische partnership overeenkomsten in IMD-programmalanden afgesloten</li> </ul>

#### Ter verantwoording

##### \* (Ad ‘Doelstellingen’)

*In dit overzicht ontbreken de in het subsidiebeleidskader genoemde ‘inputs’ waarmee doorgaans (ondermeer in het MFS-stramien) de bijdragen van ‘derden’ bedoeld wordt, waaronder zowel de financiële bijdragen als ook de bijdragen van partnerorganisaties vallen. In het subsidiebeleidskader waar het IMD is ondergebracht is een specificatie van de financiële bijdragen van derden niet aan de orde.*

*De financiële bijdragen van strategische partners zoals de OVSE, UNDP en de EU leveren geen eigen bijdrage aan de reguliere IMD programma’s maar financieren additionele programma’s, die niet door het Ministerie van Buitenlandse Zaken gefinancierd worden*

*Wél van belang zijn de bijdragen van de in het IMD deelnemende Nederlandse politieke partijen. Een specificatie van deze bijdragen wordt gegeven in paragraaf 6.3 van dit meerjarenbeleidsplan.*

##### \*\* (Ad ‘Verwachte resultaten’)

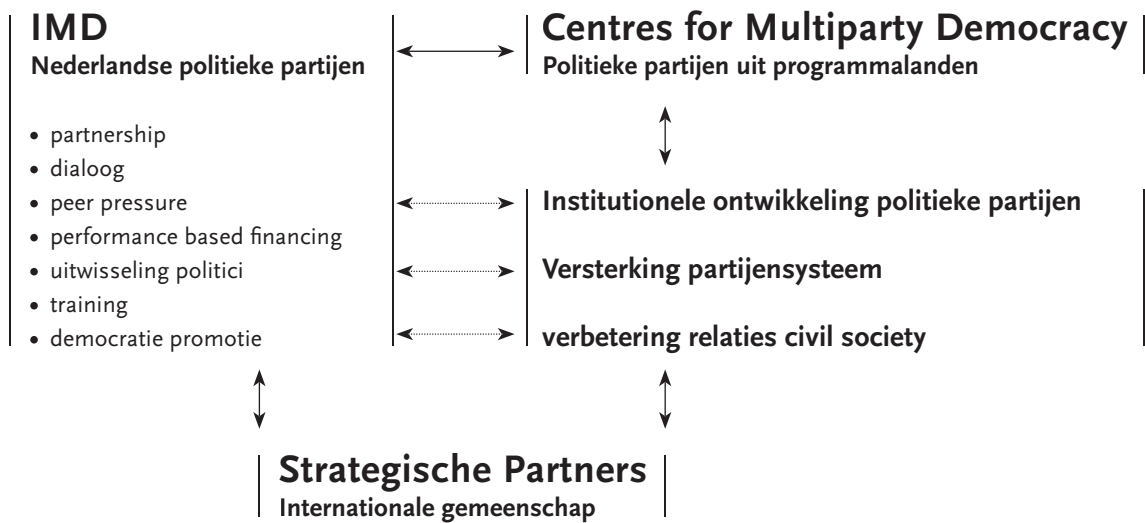
*In tegenstelling tot de jaarplannen, maakt het IMD in zijn meerjarenplan geen onderscheid tussen ‘outputs’ en ‘outcomes’. De voornaamste reden hiervoor is dat de resultaten in het meerjarenplan niet op activiteitsniveau zijn geformuleerd (zoals in het jaarplan) maar op het niveau van strategische beleidsbeïnvloeding (vooral ten aanzien van doelstelling 1, betrekking hebbende op de versterking van meerpartijen politieke stelsels).*

*Op het niveau van strategische beleidsbeïnvloeding maakt het IMD onderdeel uit van een krachtenveld aan actoren, waardoor de specifieke attributie van IMD interventies niet altijd eenduidig herkenbaar is. Als gevolg van het attributievraagstuk is het doel van de resultaatmeting op dit niveau niet zozeer het herleiden van de individuele bijdrage van het IMD aan het veranderproces, maar het maken van een trendanalyse op basis waarvan kan worden geanalyseerd welke richting het veranderproces ten aanzien van pluriforme meerpartijen systemen zich zal ontwikkelen.*

*Ten aanzien van doelstelling 2 en 3 zijn de IMD interventies op output-niveau eenvoudiger te herleiden.*

*Echter, gezien het feit dat de opgebouwde capaciteiten van de partnerorganisaties (output) en de opgebouwde capaciteiten van de doelgroep (outcome) op beide niveaus, betrekking hebben op politieke partijen, is het kunstmatig om hier een onderscheid in aan te brengen.*

*In het licht van bovenstaande argumenten, heeft het IMD er voor gekozen om in dit meerjarenplan outputs en outcomes samen te voegen, om te voorkomen dat een theoretisch geformuleerd kader van indicatoren wordt ontwikkeld, dat in onvoldoende mate bijdraagt aan de functionaliteit van IMD’s kwaliteitssystemen en zou uit kunnen monden in een kunstmatig en zeer bewerkelijke en kostbaar apparaat.*



### 3.3 Programmauitvoering: interventie-instrumenten

Bij de uitvoering van de programma's komen een zevental interventie-instrumenten of methoden aan de orde waarvan de toepassing middels een aantal parameters zal worden gevolgd. Deze interventie-instrumenten worden gescheiden gepresenteerd maar worden in de praktijk in combinatie ontwikkeld en uitgevoerd. Zij zullen, op basis van lessen die geleerd worden, in de komende jaren ook volop in ontwikkeling blijven.

#### 3.3.1 Partnerschap, 'ownership' en inclusiviteit

Deze drie uitgangspunten zijn de kurk waarop de uitvoering van het IMD-programma drijft. Geen verandering zal duurzaam blijken als het niet volledig gedragen wordt door degenen die voor de invoering daarvan verantwoordelijk zijn.

De politieke wil om gevoelige hervormingsprocessen (herverdeling van macht) uit te voeren, veronderstelt dat er onderling vertrouwen is gegroeid, dat er nieuwe spelregels zijn ontstaan, en dat de betrokkenen zelf het initiatief nemen. Democratie is geen exportartikel; er bestaat er geen generiek model dat gekopieerd kan worden.

Een consistente toepassing van deze uitgangspunten ligt aan de basis van het vertrouwen dat het IMD heeft gekregen van zijn partners in de programma-landen en van de impact die door de programma's in de verschillende landen in betrekkelijk korte tijd is gerealiseerd.

De partnership relaties zijn in 2005 geconsolideerd in het IMD-partnership Charter (zie bijlage II) dat als uitgangspunt zal blijven dienen voor de samenwerking met de politieke partijen in de IMD partnerlanden. Dit Charter legt de generieke wederzijdse rechten en plichten vast. In de programma- en/of projectcontracten worden tevens de specifieke rechten en plichten vastgelegd. Binnen deze kaders verplicht het IMD zich ertoe tijdig overleg met de partners te plegen over hun respectievelijke jaarplannen en de IMD ondersteuning daarop af te stemmen.

Naarmate de partnerrelaties zich consolideren, stimuleert het IMD partners om zelf meer-jaren-programma's te ontwikkelen waarbinnen de plannen van jaar tot jaar specifiek worden uitgewerkt, inclusief de begrotingen. Na de aanloopfase in de ontwikkeling van relaties en een programmakader, wordt het initiatief voor de uitwerking van de jaarplannen aan de partners overgelaten.

De eerste IMD-partnershipdagen, die resulteerden in het IMD-partnership Charter, vonden plaats in juli 2005. Het ligt in het voornemen deze bijeenkomst elke twee jaar te herhalen om de evolutie in de partnership te evalueren en om de voortgang in de programma's onderling met en onder partners te bespreken. Deze bijeenkomsten zullen ook gebruikt worden om een periodieke beleidsdialoog tussen partners en IMD-bestuur te organiseren teneinde de partners de gelegenheid te geven op bestuursniveau invloed uit te oefenen op het IMD-beleid.

Instrument ('input')	Doelstelling	Output	Effecten	Parameters voor monitoring
<b>1</b> partnership, 'ownership' en inclusiviteit	vestigen en onderhouden van partnerrelaties met politieke partijen als dragers van pluri-forme democratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inclusieve benadering</li> <li>– wederzijds respect</li> <li>– wederzijds vertrouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sterk ownership</li> <li>– versterking zelfvertrouwen</li> <li>– eigen initiatieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tijdige wederzijdse consultaties</li> <li>– representativiteit alle politieke belanghebbenden</li> <li>– politieke betrokkenheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau en frequentie deelname</li> <li>- mate eigen initiatief;</li> <li>- eigen bijdrage</li> </ul> </li> </ul>
<b>2</b> dialogoog	faciliteren dat politieke partijen met elkaar in gesprek gaan over te-kortkomingen en oplossing functioneren meer-partijdemocratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Structureren en institutionaliseren dialoog</li> <li>– ondersteuning interactieve assessment</li> <li>– uitwisseling 'best practices'</li> <li>– ontwikkeling uitvoeringsagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– minder polarisatie</li> <li>– toename publiek debat over beleidszaken</li> <li>– agenda's voor hervormingen (strategische plannen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoe participatief is dialoog?</li> <li>– Hoe intensief is deelname?</li> <li>– Is er een duidelijke agenda (strategisch plan) om tot verbeteringen te komen?</li> <li>– mate van bereidheid om na analyse ook knelpunten op te lossen</li> <li>– Zijn er aanwijzingen dat politici op een meer inhoudelijke manier politiek gaan bedrijven?</li> </ul>
<b>3</b> peer pressure	bevorderen van positieve 'concurrentie' tussen politieke partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– faciliteren van inter-partij dialoog</li> <li>– regionale samenwerking tussen politieke partijen</li> <li>– uitwisseling 'best practices'</li> <li>– transparante werkwijze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– toename van veranderingsgezindheid</li> <li>– meer nadruk op institutionalisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– registratie van gebruik van best practices</li> <li>– internalisering door partijen van uitkomsten regionale agenda's</li> </ul>

Instrument (‘input’)	Doelstelling	Output	Effecten	Parameters voor monitoring
4 ‘performance-based’ financiering	<b>transparante financiering van politieke partij-en, op basis van met alle partijen overeengekomen modaliteiten en gekoppeld aan bereik van resultaten.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– overeenstemming over modaliteiten van financiering met 80% van programma’s</li> <li>– transparante financiering</li> <li>– financiering stopt voor partijen die afspraken niet nakomen (zelf-deselectie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– financiering geen bron van onderlinge conflicten</li> <li>– opzetten financiële administraties</li> <li>– introductie accountability in partijfinanciering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tijdige en correcte financiële rapportages</li> <li>– deelname aan trainingen gericht op verbetering financiële administraties</li> </ul>
5 uitwisseling politici	<b>versterking van politieke samenwerking door uitwisseling kennis en ervaring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organiseren van wederzijdse bezoeken van politici</li> <li>– versterken van netwerken politici</li> <li>– opslaan kennis en ervaring en deze toegankelijk maken via kenniscentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bezoeken leiden tot nieuwe initiatieven die passen in programma-doelstellingen</li> <li>– toename van onderling vertrouwen en politieke wil om veranderingen door te voeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zijn de IMD partners de vragende partij?</li> <li>– Wordt de kennis die tijdens uitwisselingen wordt ingezet vastgelegd om met anderen te delen?</li> </ul>
6 training	<b>bijdrage aan duurzame capaciteitsontwikkeling van politici en administratieve staf politieke partijen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– faciliteren van uiteenlopende trainingen</li> <li>– training van trainers</li> <li>– ontwikkeling van materiaal voor trainingen middels kennis-centrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vergroting professionele capaciteit</li> <li>– bijdrage aan institutionalisering van politieke partijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– toepassing van geleerde vaardigheden</li> <li>– kwaliteit trainingsmethoden</li> <li>– kwaliteit trainingsmaterialen</li> <li>– kwaliteit trainers</li> </ul>

Instrument ('input')	Doelstelling	Output	Effecten	Parameters voor monitoring
7 promotie democratie- ondersteuning	bepaleiten van meer aandacht voor de ondersteuning van jonge democratieën en met name voor de versterking van politieke partijen als draggers van een pluriforme demo- cratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produceren van beleidsstukken over het verband tussen democratie, veiligheid en ontwikkeling</li> <li>– ondersteunen en bevorderen van een proactief Europees beleid</li> <li>– meewerking aan relevante internationale netwerken van democratie ondersteunings-organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– meer aandacht voor de noodzaak van democratie-ondersteuning</li> <li>– meer uitwisseling van de lessen die in democratie-ondersteuning worden geleerd</li> <li>– grotere impact door samenwerking met organisaties met overlappende mandaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aandacht in het Nederlandse en Europese buitenlandse beleid</li> <li>– meer aandacht voor het functioneren van political society</li> <li>– aantal effectieve samenwerkingsrelaties en positieve meerwaarde daarvan</li> </ul>

### 3.3.2 Dialoog

Democratie wordt geleerd door het in praktijk te brengen. De dialoog met anderen is het meest geëigende instrument om vreedzaam naar oplossingen voor problemen te zoeken. Het IMD heeft in samenwerking met de UNDP in Guatemala uitvoerige ervaring opgedaan met het faciliteren van een gestructureerde nationale dialoog tussen politieke partijen. Die heeft geleid tot overeenstemming inzake een zeer volledige agenda om de vrede in Guatemala te consolideren en de meerpartijdemocratie beter te laten functioneren. Dit heeft vervolgens geresulteerd in zowel een regeringsprogramma waarin de ontwikkelde plannen in uitvoering worden genomen alsmede in een programma van prioriteiten in het parlement om de regering aan de uitvoering van deze plannen te houden. Het is in Guatemala niet gebleven bij het maken van plannen, maar de voortgaande dialoog richt zich vooral ook op de uitvoering van de hervormingsvoorstellen. Een zelfde ontwikkeling vindt ook plaats in het Ghana programma.

De ervaringen met de dialoogmethodiek zijn beschikbaar voor de andere IMD-programma's. Het IMD werkt ook mee aan een handboek over dialoog voor democratie dat in coproductie is bij International IDEA en UNDP en in de loop van 2006 naar verwachting beschikbaar zal komen.

De dialoog is niet alleen belangrijk voor de samenwerking tussen partijen maar ook voor de aanpak van de institutionele ontwikkeling van politieke partijen zelf. Zo wordt door het IMD veel nadruk gelegd bij de ontwikkeling van strategische plannen op brede participatie door partijkaders in de totstandkoming van deze plannen.

### 3.3.3 'Peer pressure'

De samenwerking tussen politieke partijen die actief door het IMD wordt ondersteund, schept een verband waarin partijen gezamenlijk verplichtingen aangaan over de samenwerking met het IMD. De modaliteiten van deze samenwerking worden na uitgebreide consultaties met elkaar overeengekomen. Partijen willen, zo leert de ervaring, bij de uitvoering van deze afspraken niet bij elkaar achterblijven of voor elkaar onderdoen. De afspraken en uitvoering zijn volledig transparant, dus indien partijen achterblijven dan is dat in bredere kring bekend. Dit mechanisme van 'peer pressure' wordt door het IMD waar mogelijk, ook in de regionale programma's, ingezet om daarmee het 'ownership' van het veranderingsproces stevig te verankeren.

### 3.3.4 'Performance based' financiële ondersteuning

Om zowel de partners als het IMD zelf meer inzicht te verschaffen in de vooruitgang die geboekt wordt bij het realiseren van de verschillende doelstellingen, is het IMD in diverse landen, in overleg met en

instemming van de partners, begonnen met het verlenen van financiële ondersteuning op basis van 'performance based' criteria. In deze criteria wordt vastgelegd aan welke inhoudelijke, administratieve, procedurele en contractuele afspraken politieke partijen dienen te voldoen, wat de gevolgen zijn als hieraan niet voldaan wordt en wat de bonus is wanneer goed aan de criteria wordt voldaan. Partners die goed presteren kunnen rekenen op extra ondersteuning en anderen gekort of van ondersteuning uitgesloten worden. **Performance based criteria** zullen in 80% van de programma's waarin politieke partijen financieel worden ondersteund, worden ingevoerd gedurende het nieuwe meerjaren-programma.

Wederzijdse rechten en verplichtingen van partnership betekent ook heel uitdrukkelijk dat het IMD recht heeft op een doelmatig en transparant beheer van de gelden en op een resultaatgerichte uitvoering van de gefinancierde activiteiten. Het IMD stelt harde voorwaarden aan de partners ten aanzien van inclusiviteit, representativiteit en onpartijdigheid ('impartiality') en voert in al zijn programma's 'performance based' criteria in, gebaseerd op het nakomen van de contractuele verplichtingen, waaraan partijen moeten voldoen om voor ondersteuning in aanmerking te blijven komen. Partijen kunnen zich hiermee als het ware zelf uit de samenwerking deselecteren. Worden de verplichtingen niet nagekomen dan houdt de samenwerking op. Dit principe vond toepassing in Mozambique en recent in Malawi.

### 3.3.5 Ontmoetingen politici

De meerwaarde van het IMD ligt niet alleen in de samenwerking tussen de politieke partijen ter ondersteuning van politieke systemen in jonge democratieën, maar vooral ook in het contact tussen politici uit de betrokken politieke partijen. De belangstelling van Nederlandse politici en hun bereidheid ervaring te delen wordt doorgaans zeer op prijs gesteld door politici in de IMD-programmalanden. Het helpt de horizon te verbreden in nationale discussies. Omgekeerd is het ook zinvol gebleken dat politici uit programmalanden Nederland bezoeken en kennismaken met hoe het Nederlandse politieke systeem functioneert.

Buitenlandse politici valt vooral op hoeveel vertrouwen er in Nederland bestaat in het functioneren van de instituties (ondanks het feit dat dit afneemt onder de Nederlandse bevolking zelf!) en hoe anders politici

met elkaar omgaan in Nederland. Daarnaast is er veel belangstelling voor het proces van coalitievorming, de onderhandelingen over regeringsprogramma's, het functioneren van het parlement maar ook voor instituties zoals de SER. Door deze bezoeken komt het politieke karakter van de samenwerking tussen het IMD en zijn partners sterk tot zijn recht. De uitwisselingen en bezoeken van politici worden uitsluitend gepland indien deze functioneel zijn in het kader van de vragen die zich voordoen bij de uitvoering van de landen- of regionale programma's. Van elk bezoek wordt een verslag gemaakt. De bijdragen van de politici worden vastgelegd in het IMD kenniscentrum.

### 3.3.6 Training

Trainingsvragen zullen als regel uit de strategische plannen van de partners naar voren komen. Het IMD voert echter een proactief beleid ten aanzien van trainingen op de volgende onderwerpen: financiële administratie politieke partijen, gebruik van strategische planningsprocessen, gebruik van ICT om de communicatie met en tussen politieke partijen te bevorderen en partijen betere toegang te geven tot beschikbare informatie. Het IMD dringt er bij zijn partners op aan om in de jaarplanning te voorzien in trainingen die aandacht aan deze onderwerpen besteden. De voorlopig zwakke administratieve infrastructuur van partijen maakt dit noodzakelijk.

### 3.3.7 Promotie democratieondersteuning

Het IMD is onderdeel van een groeiend netwerk van organisaties die de ontwikkeling van democratie ondersteunen. Gezien de grote vraag naar democratieondersteuning en de nog betrekkelijk jonge ervaring (laatste twee decennia) met dit werk, is het belangrijk dat een actieve beleidsdialoog wordt onderhouden met beleidsmakers in Nederland, de Europese Unie en andere relevante internationale organisaties. De ervaringen die het IMD opdoet bij de uitvoering van zijn mandaat kunnen op deze wijze verspreid worden. Op basis van de visie van het IMD is het ook wenselijk dat democratieondersteuning een centralere plaats krijgt in het buitenlands beleid van Nederland en dat van de Europese Unie.

## 3.4 Uitvoeringsstappen

Aan de uitvoering van een programma in een geselecteerd land gaan een aantal stappen ter

voorbereiding vooraf, waarbij de tijd voor de voorbereiding direct afhankelijk is van de specifieke omstandigheden in het programmaland. In de praktijk van het IMD kan het variëren van anderhalf jaar tot drie jaar. Op basis van de ervaring die ondertussen bij het IMD aanwezig is, wordt verwacht dat in toekomstige nieuwe programma's deze aanlooptijd korter zal zijn, maar de lokale omstandigheden zullen toch doorslaggevend blijven voor de tijdsduur die met een goede voorbereiding gemoeid is.

#### **De eerste stap**

De eerste stap in de voorbereiding is die tussen ontvangst van een verzoek om een nieuw programmaland te overwegen tot het besluit van het IMD-bestuur om een nieuw land in het programma op te nemen. Een zorgvuldige voorbereiding van dit besluit vergt gemiddeld een jaar tijd. De stappen bestaan uit het aanmelden van het ontvangen verzoek bij het IMD-bestuur met het aangeven of de intentie bestaat dit verzoek serieus te onderzoeken, af te wijzen of in de 'wachtkamer' te plaatsen. (Op de selectie van programmalanden en regio's wordt in een apart hoofdstuk ingegaan.)

Bij geen bezwaar van het IMD-bestuur zal het bureau een deskstudie doen, volgens een standaard template, van de politieke situatie in het betrokken land, waarbij gebruik gemaakt wordt van 'open source' analyses en informatie van internationaal erkende instituten zoals de International Crisis Group (ICG), Clingendael, de Intelligence Unit van The Economist, International IDEA, etc. Het kan ook wenselijk zijn om verzameling van aanvullende informatie ter plaatse uit te laten voeren door IMD-medewerkers.

Op basis van deze informatie wordt aan het IMD-bestuur een voorstel voorgelegd om een officiële IMD-bestuursmissie een identificatie van potentiële samenwerking ter plaatse te laten onderzoeken. Daarbij worden gesprekken gevoerd met de politieke partijen en groeperingen, academici, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, media en van de internationale gemeenschap. Deze identificatiemissies leggen aanbevelingen voor aan het IMD-bestuur dat beslist om al dan niet een programma te beginnen.

#### **De tweede stap**

De tweede stap bij een positief besluit is het opstarten van de dialoog met de politieke partijen in het

toekomstige programmaland over het gewenste programmakader en de modaliteiten waarop zowel de interpartijdialogoos alsook de bilaterale ondersteuning van politieke partijen kan gaan plaatsvinden. In dit stadium wordt doorgaans nog geen directe financiële hulp aan partijen verstrekt, wel aan het dialoogproces teneinde overeenstemming te bereiken over de inhoudelijke prioriteiten en de modaliteiten van de samenwerking. Dit proces kan zich in de praktijk uitstrekken, afhankelijk van de politieke dynamiek in het betrokken land, van één tot drie jaar. Het zal doorgaans uitmonden in een overeenstemming tussen de politieke partijen over samenwerking rondom een interpartijdialogoos en over de modaliteiten waarop bilaterale ondersteuning aan politieke partijen verstrekt kan worden. Een voor iedereen transparante overeenstemming en uitvoering daarvan is voorwaarde opdat de ondersteuning geen aanleiding zal geven tot verscherping van onderlinge controverses.

Eén van de instrumenten die het IMD voor deze fase ontwikkeld heeft is het zogenaamde 'interactive assessment tool' dat met succes werd ontwikkeld in het Georgië programma. Dit instrument zal in de toekomst, waar nodig in aangepaste vorm, ook in andere programma's in de voorbereidende fase een rol gaan spelen.

Tot dusver is het IMD erin geslaagd om in alle geselecteerde programmalanden een programma uit te voeren. Het is nog niet voorgekomen dat de samenwerking in de voorbereidende fase is blijven steken of dat de uitvoering van een programma op basis van de gehanteerde criteria onmogelijk bleek. Het is echter niet ondenkbaar dat dit zou kunnen voorkomen, zeker als de politieke ontwikkelingen een onverwachte negatieve wending nemen, bijvoorbeeld vanwege een staatsgreep.

### **3.5 IMD-programma's**

#### **3.5.1 Landenprogramma's**

De inzet van de interventie-instrumenten volgt niet in alle programmalanden hetzelfde script. De uitkomsten van de oorspronkelijke identificatie aan de hand waarvan het IMD-bestuur besluit om tot samenwerking over te gaan zijn richtinggevend voor de aanpak in het betreffende land. In de evolutie van de huidige IMD-programma's kunnen daarbij drie categorieën worden onderscheiden:

- 1 In de meeste landen zal het programmakader zich in eerste instantie richten op een combinatie van de eerste twee hoofddoelstellingen van het IMD – respectievelijk (1) verbetering van het functioneren van het meerpartijen politieke systeem en (2) de institutionele ontwikkeling van politieke partijen. De verhouding tussen beide kan per land verschillen. In de praktijk zal echter de samenwerking en overeenstemming die nodig is voordat ondersteuning van politieke partijen mogelijk wordt ertoe leiden dat de eerste activiteiten zich richten op het faciliteren van een interpartij dialoog voordat met daadwerkelijke ondersteuning van politieke partijen begonnen kan worden. Hoofddoelstelling 3), de relatie met het maatschappelijk middenveld, komt doorgaans aan de orde als er goede voortgang is geboekt met de samenwerking rondom de eerste beide doelstellingen.

---

**Inzet meerjarenprogramma:**

De geschetste programmabenedering zal in de planperiode de voornaamste aanpak blijven binnen de overgrote meerderheid van IMD-programma's.

---

- 2 In een tweede categorie landen is het om verschillende redenen niet wenselijk om met de eerste beide hoofddoelstellingen te beginnen en wordt gekozen voor een andere, op de lokale situatie afgestemde aanpak. Het Indonesië programma is hier een voorbeeld van. De specifieke omstandigheden in het democratische transitieproces in dit land leidden tot de keuze om te beginnen met de ondersteuning van een innovatief programma waarin er bruggen worden gebouwd tussen de politieke partijen en het maatschappelijk middenveld. Bovendien is er gekozen om dit niet in eerste instantie nationaal te benaderen maar vanuit een vijftal zorgvuldig geselecteerde regio's binnen Indonesië. Hierbij is het perspectief ingebouwd dat zowel het aantal regio's in de loop der jaren kan/zal uitbreiden en ook dat op basis van de uitkomsten van deze regionale benadering de contacten met de politieke partijen zich nationaal gaan ontwikkelen waarbij de hoofddoelstellingen 1) en 2) op termijn in beeld zullen komen. Een andere situatie doet zich voor wanneer een

democratiseringsbeweging gesteund wordt die een terugkeer naar democratie voorbereid. Zimbabwe is hier op dit moment het enige voorbeeld van in het IMD-programma. De drie hoofddoelstellingen zijn uitdrukkelijk in het Zimbabwe programma opgenomen, waarbij het zoeken naar dialoog en inclusiviteit hoog op de prioriteitenlijst staat. De uitvoering ervan kan echter maar in beperkte mate plaatsvinden en soms helemaal niet gegeven de (nog) ontbrekende publieke ruimte voor een dialoog. De voorbereiding van een vreedzame transitie en de ontwikkeling van een transitieagenda zijn echter belangrijke investeringen voor een terugkeer naar democratie in Zimbabwe en voor de stabiliteit in de zuidelijk Afrika regio waar het IMD-programma's heeft in de meeste landen die Zimbabwe omringen, waaronder Zuid-Afrika.

- 3 Tenslotte dient zich uitdrukkelijk ook een aantal landen aan die na een gewelddadig conflict recentelijk een vredesovereenkomst gesloten hebben en nu democratisch bestuur aan het invoeren zijn. Binnen het IMD wordt voorzichtig nagedacht over een mogelijk programma in Afghanistan en wordt in 2005 een identificatiemissie ondernomen naar Burundi. Het is aannemelijk dat het IMD in de toekomst betrokken zal worden bij post-conflict landen.

---

**Inzet meerjarenprogramma:**

Het IMD wil uitdrukkelijk ruimte houden voor programmabenederingen die in eerste instantie afwijken van de hoofdbenadering. Democratieondersteuning kent geen vaststaand sjabloon. Innovatie en flexibiliteit dienen onderdeel van de kenmerkende IMD-aanpak te blijven. Tot 2010 zal er verdere ervaring op gedaan worden en kennis worden opgebouwd over democratiseringsprocessen in deze complexe omstandigheden.

---

**3.5.2 Regioprogramma's**

Naast de landenprogramma's ondersteunt het IMD regionale samenwerking tussen politieke partijen in regionale programma's. De regionale programma's bieden de politieke partijen gelegenheid om op afstand van de thuisbasis herte politieke hangijzers met elkaar te bespreken, analyses met elkaar uit te wisselen over het democratiseringsproces in de

deelnemende landen en over ervaringen met de aanpak van gemeenschappelijke uitdagingen. De jonge ervaring met deze regionale programma's leert, dat discussies in deze regionale netwerken een positieve impuls creëren, door het onderlinge concurrentieelement, om veranderingen die elders worden doorgevoerd ook in de thuissituatie te kunnen doorvoeren.

Er kunnen twee typen regionale programma's onderscheiden worden. Voor het eerste type staat het regionale programma in Oost en Zuidelijk Afrika model. In het programma worden door alle politieke partijen in de programmalanden in deze regio, van Kenia tot Zuid-Afrika, samengewerkt. Een aantal thema's zijn gezamenlijk gekozen en worden in thematische regionale bijeenkomsten nader uitgewerkt. De uitkomsten daarvan worden verwerkt in de nationale landenprogramma's. De informatie-uitwisseling binnen het netwerk wordt verzorgd door lokaal kenniscentrum terwijl het netwerk bestuurd wordt door een stuurgroep met twee gekozen vertegenwoordigers per deelnemend land, één van een regeringspartij en één van een oppositiepartij. Het is voor het eerst regerings- en oppositiepartijen in regionaal verband met elkaar werken. Dit soort regionale samenwerking is ondertussen ook aan het ontstaan in de Andes regio en in Centraal Amerika.

---

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

In de regio's waar de IMD-landenprogramma's zich concentreren zal regionale samenwerking ondersteund worden mits een duidelijke koppeling bestaat tussen de regionale en de nationale democratiseringsagenda. Ter ondersteuning van de regionale samenwerking is een goede uitwisseling van informatie over de hervormingsprocessen tussen politieke partijen onontbeerlijk.

---

Het andere type regionaal programma dat zich aan het ontwikkelen is wordt aangestuurd door politieke partijen uit een van de programmalanden die hun positieve ervaring willen delen met politieke partijen in hun regio in landen die door interne conflicten verscheurd worden. Ghana staat hiervoor model, waar de politieke partijen actief netwerken met politieke partijen in de hun omringende landen in West Afrika om ze te bewegen nationale dialoogprocessen met elkaar aan te gaan. Het is direct in het belang van Ghana dat er grotere stabiliteit gaat ontstaan aan de landsgrenzen, reden waarom de politieke partijen

zelf het initiatief hebben genomen om democratie in hun buurlanden te gaan ondersteunen, met assistentie van het IMD. Het is mogelijk dat op termijn dit type regionaal programma meer in de richting van het eerste type gaat evolueren.

---

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

De regionale democratiseringsprocessen die ondernomen worden door de IMD partners en die vallen binnen het IMD-mandaat zullen ondersteund worden. Het IMD zal stimuleren dat deze vorm van samenwerking zich geleidelijk in de richting van het eerste type samenwerking zal ontwikkelen.

---

### **3.6 Landenkeuze**

---

#### **3.6.1 Bestaande programmalanden**

Het IMD begint de uitvoering van het meerjarenprogramma 2007-2010 met de volgende vijftien landen, waar het relaties onderhoudt met 152 politieke partijen en met negen meerpartijeninstutten of intermediaire partners. Van alle bestaande programmalanden zijn in Bijlage II de gegevens opgenomen.

Drie landen zijn door het IMD-bestuur voor nadere besluitvorming in behandeling genomen: Afghanistan – daar wordt een voorbereidende studie uitgevoerd door het Amerikaanse National Democratic Institute for International Affairs (NDI) – Burundi en Ecuador. De verwachting is dat hierover in 2006 nadere besluitvorming zal plaatsvinden. De uitvoering van deze programma's – mocht het bestuur positief besluiten – zal in het kader van het IMD-Multilateraal Programma (MP) gebeuren. Dat wil zeggen dat financiering niet vanuit het reguliere programma plaatsvindt maar middels financiering door multi- en bilaterale organisaties. *(Grafiek > zie volgende pagina >)*

Land	Start van voorbereiding	Start van uitvoering	Aantal politieke partijen	Naam lokale partner	Wijze financiering
<b>Mozambique</b>	1999	2000	5	O.a. Centre for the Promotion of Multiparty Democracy (CPDM)	Regulier
<b>Tanzania</b>	2002	2002	5	Tanzania Centre for Democracy (TCD)	Regulier
<b>Bolivia</b>	2002	2002	10	Bolivian Foundation for Multiparty Democracy (FBDM)	Regulier
<b>Guatemala</b>	2001	2002	21	Multiparty Institute for Political Parties (IMEP)	Regulier
<b>Suriname</b>	2002	2006	15	Democracy Unit (of the Anton de Kom University)	Regulier
<b>Ghana</b>	2002	2003	4	Institute for Economic Affairs (IEA)	Regulier
<b>Malawi</b>	2002	2003	6	Center for Multiparty Democracy Malawi (CMD-M)	Regulier
<b>Zambia</b>	2002	2003	6	Zambia Center for Inter-Party Dialogue (ZCID)	Regulier
<b>Zimbabwe</b>	2002	2002	n/a	Zimbabwe Institute (ZI); Institute for Democracy in South Africa (IDASA)	Regulier
<b>Mali</b>	2002	2004	44	Projet Partenariat pour le Renforcement des Capacités de Partis Politiques (PPRCPP)	Regulier
<b>Indonesië</b>	2002	2004	7	Komunitas Indonesia untuk Demokrasi (KID)	Regulier
<b>Kenia</b>	2004	2005	15	Center for Multiparty Democracy Kenya (CMD-K)	Regulier
<b>Zuid-Afrika</b>	2004	2004	9	Centre for Policy Studies (CPS)	Regulier
<b>Georgië</b>	2004	2005	6	Caucasus Institute for Peace, Democracy and Development (CIPDD)	Multi-lateraal
<b>Nicaragua</b>	2004	2005	9	United Nations Development Programme (UNDP)	Multi-lateraal
<b>Afghanistan</b>	2005	n/a	n/a	National Democratic Institute (NDI)	Regulier/ Multi-lateraal
<b>Oost en Zuidelijk Afrika</b>	2004	2004		Center for Policy Studies (CPS)	Regulier
<b>West Afrika</b>	2004	2005		Institute for Economic Affairs	Regulier
<b>Andes regio</b>	2005	2006		Ágora Democrática	Regulier/ Multi-lateraal

### 3.6.2 Criteria voor landen- en regioselectie

De vraag naar IMD ondersteuning uit nieuwe landen blijft ondertussen veel groter dan waaraan het IMD op dit moment kan voldoen. Het is daarom belangrijk om ook in de komende planperiode de selectiecriteria bij uitbreiding van het aantal programma's scherp te hanteren.

De uitkomsten van de institutionele evaluatie hebben aanleiding gegeven de criteria verder uit te breiden door daar de ervaring met de huidige programma's in te verwerken. Dit heeft ertoe geleid dat naast de onder paragraaf 1.4 genoemde criteria, ook de volgende criteria in de besluitvorming betrokken zullen gaan worden:

- **Het historische momentum van het democratiseringsproces in het betrokken land;**
  - landen die recent een politieke aardverschuiving hebben ondergaan waardoor een opening naar democratisch bestuur is ontstaan, hebben een sterke voorkeur (zoals recentelijk Kenia en Georgië);
  - landen waar een vredesregeling voor een gewapend conflict is overeengekomen en waar vrije verkiezingen hebben plaatsgevonden onder een nieuwe grondwet (mits deze de vorming van politieke partijen niet in de weg staat) komen in aanmerking (zoals Burundi en mogelijk Afghanistan);
  - landen met een autoritaire overheidstraditie maar met toenemende politieke ruimte om de institutionele ontwikkeling van politieke partijen mogelijk te maken en een bijdrage te leveren aan verdere democratisering (hierbij valt te denken aan landen in de Arabische regio zoals Jordanië, Libanon, Marokko en Jemen);
- **De geostrategische positie van het betrokken land voor de voortgang van het democratiseringsproces en de regionale samenwerking;**
  - er bestaat een sterke voorkeur bij de selectie van nieuwe landen voorrang te geven aan landen waar politieke partijen in het kader van het IMD-programma over een regionaal samenwerkingsverband beschikken of waar dat verband in potentie aanwezig is.
  - in de loop van het programma kan er ruimte ontstaan om ook verzoeken te honoreren uit landen in regio's waar Nederland en Europa bijzonder strategisch belang aan hechten. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de Arabische regio.

### – De mogelijke strategische samenwerking met de belangrijke multi- en bilaterale donoren in het betrokken land;

- de voordelen van strategische samenwerking met multilaterale organisaties zijn elders in dit meerjarenplan aangegeven. Het ligt in de rede dat verzoeken die het IMD van multilaterale organisaties ontvangt, serieus overwogen zullen worden. Met inachtneming van de andere criteria, gaat het bij de beoordeling van dit soort verzoeken vooral om de afweging in hoeverre samenwerking de impact vergroot, of de politieke partijen instemmen met een dergelijke samenwerking, en of er mogelijkheden bestaan om de financiële basis middels deze samenwerking te verbreden.

### – De aard van een potentieel programma en hoe dit aansluit bij de bestaande capaciteit van het IMD;

- het IMD hanteert een strikte focus op de drie hoofddoelstellingen in al zijn programma's. Dat is IMD 'core business' en blijft het uitgangspunt voor elk programma. Belangrijk daarbij is dat politieke partijen bereid zijn om samen te werken en dat er lokale capaciteit aanwezig is om deze samenwerking te faciliteren met ondersteuning van het IMD. De volgorde waarin de drie hoofddoelstellingen worden opgepakt is daarbij afhankelijk van de lokale situatie. Een 'tailor-made' benadering van de uitvoering van de drie hoofddoelstellingen blijft ook in de komende planperiode het handelsmerk van het IMD.

### 3.6.3 Exit strategie

Het is in de afgelopen jaren nog niet voorgekomen dat de gekozen programmaopzet onuitvoerbaar leek of dat politieke omstandigheden de uitvoering van een programma onmogelijk maakten. Gegeven het politieke karakter van de IMD-werkzaamheden is het echter niet uitgesloten dat, ondanks alle goede voorbereidingen, er bij de uitvoering toch problemen ontstaan. Een exit strategie is derhalve onontbeerlijk.

Een dergelijke strategie is niet alleen nodig bij onvoorziene omstandigheden. Het is ook denkbaar dat er, met de succesvolle realisatie van de IMD-doelstellingen, een einde aan het programma komt, wat overigens niet hetzelfde is als een einde aan de gegroeide partnership tussen de politieke partijen. Een succesvolle uitvoering van het programma zal ook niet in korte tijd bewerkstelligd kunnen worden. Voor een succesvolle transitie naar democratie en de

consolidatie daarvan wordt gedacht in termen van één of twee generaties.

Een kenmerk van de IMD-partnership is de opvatting dat democratische hervormingen en de consolidatie van democratie een lange termijn proces is. Vertrouwen moet eerst groeien voordat concrete hervormingen een kans op uitvoering maken. In dit verband lijkt het logisch om gegroeide partnerships tussen politieke partijen te blijven volgen en relaties te onderhouden. De ervaringen met Zuid-Afrika zijn in dit verband illustratief. Het programma werd in 1999 beëindigd omdat verondersteld werd dat de meerpartijendemocratie na twee succesvolle verkiezingen voldoende functioneerde. Nieuwe inzichten hebben er echter toe geleid dat het IMD in 2004 besloot om het programma met de Zuid-Afrikaanse politieke partijen te hervatten.

Voortzetting van de partnership ter versteviging van democratie lijkt meer voor de hand te liggen dan relaties af te breken, hoewel de financiële ondersteuning op termijn verminderd of afgebouwd zou kunnen worden. Dit is ook de vooronderstelling waarop de financiële planning van het meerjarenprogramma is gebaseerd.

Het afbouwen van een programma komt aan de orde als een of meerdere van de volgende situaties zich voordoen:

- Politieke partijen houden zich niet aan contractueel gemaakte afspraken (performance criteria) en sluiten zich uit van samenwerking;
- Er blijkt onvoldoende interesse onder de politieke partijen om met samenwerking door te gaan, c.q. de politieke wil ontbreekt om de hervormingen in het overeengekomen strategisch programma uit te voeren;
- Bij een terugkeer naar dictatuur of het uitbreken van gewapend conflict zal het programma heroverwogen worden. Het hoeft niet automatisch tot stopzetting van het programma te leiden als de partnership met oppositionele democratische partijen mogelijk blijft en dat uit regionale geostrategische overwegingen ook nuttig is.
- Als het IMD-programma succesvol is verlopen en de specifieke IMD-aanpak niet langer een meerwaarde vertegenwoordigt.

---

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

Het IMD heeft veel geïnvesteerd in een goede

beheersing van de programma's en de uitgaven en blijft dat in de komende jaren ook doen. Het lijkt uitgesloten dat in een van de huidige programmalanden de drie hoofddoelstellingen van het IMD in de komende planperiode bereikt zullen kunnen worden en programma's vanwege succes kunnen worden beëindigd. Wel bestaat de verwachting dat enkele succesvolle programma's, door de aandacht in de IMD-aanpak op duurzaamheid van de ondernomen hervormingsprocessen, meer middelen uit andere bronnen kunnen gaan aanboren. Hierdoor kan het IMD-aandeel in de financiering op termijn afnemen. In de begroting is aangegeven wanneer deze 'knip' in financiering is voorzien.

---

### **3.7 Voorziene groei IMD-programma**

Tot na de consolidatie van de evaluatieaanbevelingen (periode 2006-2007), gericht op een verdere professionalisering en versterking van het IMD, zullen nieuwe programma's niet in overweging genomen worden, met uitzondering van de lopende perspectieven binnen het IMD-MP programma. Na de versterking van het IMD kan de toegenomen productiviteit worden ingezet ten behoeve van nieuwe landen op basis van de strenge selectiecriteria zoals aangegeven. In alle gevallen geldt dat het IMD actief zal bevorderen dat programma's in samenwerking met andere organisaties worden uitgevoerd en gefinancierd.

Voor het IMD-MP programma zullen de prioriteiten in de komende jaren liggen bij het uitbouwen van de strategische partnership zoals ontwikkeld met de UNDP in Latijns Amerika, in het bijzonder landen in Centraal Amerika en in de Andes regio, voor de strategische samenwerking met de OVSE/ODIHR in landen in de OVSE regio, waarbij de OVSE/ODIHR met name denkt aan Oekraïne, Moldavië en Kyrgistan. Tenslotte is er perspectief op strategische samenwerking met de EU en de AU op het Afrikaanse continent, wellicht ook in samenwerking met UNDP.

In het regulier IMD-programma ligt het voor de hand toekomstige landenkeuzes zoveel mogelijk te laten samenvallen met de (sub)regio's waar het IMD al landenprogramma's ondersteunt. Dit zijn Zuidelijk en Oost Afrika, West Afrika, Midden-Amerika, de Andes regio en Zuidoost Azië. Naast deze regio's zal het IMD overwegen om in

2008 zijn programma uit te breiden naar de Arabische regio. Deze regio is voor Nederland en Europa van bijzonder strategisch belang. Recente ontwikkelingen in deze regio hebben openingen gemaakt naar een democratische ontwikkeling terwijl er veel belangstelling bestaat naar een dialoog over de ontwikkeling van democratie met partners in Europa. Het IMD zou in de tweede helft van het nieuwe meerjarenprogramma een eerste aanzet kunnen geven tot de ontwikkeling van een programma in de Arabische regio.

---

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

De groei van het aantal programma's zal in de eerste twee jaar beperkt zijn tot programma's die in strategische samenwerking met multilaterale organisaties kunnen worden uitgevoerd en gefinancierd. Dit geeft het IMD de gelegenheid de reguliere programma's te consolideren en de ondersteuningscapaciteit aan de hand van de aanbevelingen van de evaluatie te versterken. In de loop van de uitvoering van dit meerjarenprogramma zal de doorgevoerde versterking het IMD in de gelegenheid stellen om verzoeken tot nieuwe landenprogramma's ook in het reguliere programma weer in overweging te nemen. Daarbij zal uitbreiding naar de Arabische regio serieus in overweging worden genomen.

---

### **3.8 Speciale speerpunten in de programma-uitvoering**

#### **3.8.1 Inclusiviteit**

Democratie betekent participatie en vertegenwoordiging van alle burgers. Parlementen en regeringen over de hele wereld, ook wanneer die democratisch zijn gekozen, worden gedomineerd door mannen. Ook binnen politieke partijen zijn vrouwen, minderheden, of andere 'kwetsbare' groepen op alle niveaus ondervertegenwoordigd.

Inmiddels is er internationaal het bewustzijn en de wens dat hierin verandering komt. Dit geldt zeker ook voor de landen waar het IMD-programma's uitvoert. Zo heeft de Southern African Development Community (SADC) het doel gesteld dat minimaal 30% van de parlementsleden in de SADC lidstaten vrouw zijn. Zuid Afrika loopt internationaal zelfs voorop waar het gaat om garanties voor politieke deelname door vrouwen. En in Guatemala ondersteunt het IMD een trainingsprogramma voor vrouwen die al politiek actief zijn, om hun kansen te

vergroten hoog op de lijst te komen bij de gemeentelijke verkiezingen. Ook hebben organisaties van inheemse volken met steun van IMD hun eigen nationale agenda ontwikkeld die is gepresenteerd aan de Guatemalteekse politieke partijen.

Er bestaat in veel landen echter nog veel weerstand om traditionele patronen te doorbreken. In de eerste plaats zouden politieke partijen meer ruimte kunnen maken voor innovatie en moeten ze actief stimuleren dat meer vrouwen, jongeren en vertegenwoordigers van achtergestelde groepen belangrijke posities innemen. In de tweede plaats zouden meer vrouwen, jongeren, etc. kunnen worden opgeleid voor, en voorbereid worden op, deelname aan politieke processen. In de derde plaats kan er bij de totstandkoming van beleid veel meer gekeken worden of de uitwerking ervan voor alle burgers positief is (ook op dit terrein ligt Zuid Afrika – waar de nationale begroting en alle wetgeving consequent vanuit een genderperspectief getoetst worden – voor op andere landen). Het IMD zal in dialoog met zijn partners al deze onderwerpen centraal in de aandacht houden of brengen waar dat nodig is.

Omdat inclusiviteit een kernaspect is van de IMD-benadering, en omdat jongerenparticipatie, vertegenwoordiging van achtergestelde groepen en het bereiken en behouden van een betere genderbalans in alle programmalanden op de agenda staan van de partners, wil het IMD in de komende jaren concrete kennis en ervaring die hiermee wordt opgedaan via het kennisnetwerk opslaan en verspreiden. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van de ervaringen die er op dit terrein al zijn, zowel in programmalanden als in Nederland en elders. Het IMD moet daarbij verder gaan dan het aanbieden van theoretische informatie die over dit thema bestaat. De nadruk zal liggen op uitwisseling van praktische informatie over hoe de scheve verhoudingen kunnen worden rechtgetrokken. Door middel van structureel monitoren en evalueren moet voortdurend worden bekeken welke interventies effect hebben, en hoe partijen in de verschillende landen (inclusief Nederland) van elkaar kunnen leren.

---

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

Voor de komende vier jaar stelt het IMD zich de volgende doelen, die gelden voor alle activiteiten:

- De thema's van vertegenwoordiging en deelname van vrouwen, van jongeren, en van achtergestelde

- groepen binnen politieke partijen staan op de agenda in ieder IMD-programmaland.
- Ieder projectvoorstel dat wordt ingediend bij het IMD geeft toelichting op de bijdrage die de activiteit levert aan participatie door achtergestelde groepen, vrouwen en jongeren.
  - Het IMD bevordert een minimale deelname van 30% aan door het IMD ondersteunde activiteiten uit eerder genoemde categorieën.
  - IMD's Kennis Centrum inventariseert trainingmodules en 'best practices' over vergroten van de rol van vrouwen binnen politieke partijen en binnen politieke processen.
  - Door training en discussie binnen het IMD zal de kennis en capaciteit van de IMD staf om een effectief genderbeleid te voeren verder worden versterkt.

### 3.8.2 Duurzaamheid van de IMD-interventie

Het eerste effect van de IMD-programma's is de dialoog en samenwerking die ontstaat tussen politieke partijen die voorheen niet bestond. De uitwerking, invulling en benaming is in ieder land anders, maar in de meeste programmalanden waar het IMD werkzaam is bestaan ondertussen Centers for Multiparty Democracy (CMD's) of is de oprichting in voorbereiding. In deze centra wordt de dialoog en samenwerking geïnstitutionaliseerd. Als deze instituten hun meerwaarde gaan bewijzen voor het democratiseringsproces in hun landen, dan zal de kans toenemen dat deze instituten ook zonder of met minder steun van het IMD in de toekomst kunnen functioneren.

Deze instituten zouden in de toekomst bijvoorbeeld door de nationale overheid gefinancierd kunnen worden. Mogelijk kunnen zij vanwege hun meerpartijensamenstelling in de toekomst ook gemakkelijker een beroep doen op donoren die tot op heden afkerig zijn geweest van het steunen van politieke partijen. De noodzaak om politieke partijen te ondersteunen wordt internationaal steeds meer onderkend, waarbij deze CMD's als kanalen kunnen dienen voor bredere buitenlandse ondersteuning.

Belangrijker is dat de CMD's gaan functioneren als ontmoetingsplaats van politici (en leiders uit maatschappelijke organisaties) om nationale hervormingsagenda's te ontwikkelen en de uitvoering daarvan te begeleiden. De buitenlandse ondersteuning van de uitvoering van deze nationale agenda's zou dan via de CMD's nationaal geharmoniseerd

kunnen worden waarmee het essentiële 'ownership' uitgangspunt verder verankerd wordt. Kortom, via het IMD-programma wordt het instrument van duurzaamheid institutioneel ondersteund met het perspectief om na bewezen meerwaarde minder of niet afhankelijk te zijn van financiële ondersteuning door het IMD.

Zoals gezegd wordt duurzaamheid niet slechts gegarandeerd door financiële of institutionele voorzieningen. Als politici door samen te werken leren om met elkaar van mening te verschillen zonder daarbij elkaar het leven onmogelijk te maken, dan is een bijdrage geleverd aan een veranderende cultuur van het politieke bedrijf, aan een daadwerkelijke consolidatie van de democratie, waarvan de duurzaamheid moeilijk te peilen maar de echte waarde onpeilbaar is.

De financiële ondersteuning voor de versterking van politieke partijen kan alleen duurzame resultaten opleveren als politieke partijen kans zien om op legitieme wijze geld uit nationale bronnen te verkrijgen en buitenlandse hulp een marginale factor wordt. In alle strategische plannen van de CMD's vormt de financiering van politieke partijen een vast onderdeel. Dit is één van de prioriteiten waaraan gewerkt wordt. Financiering uit overheidsmiddelen is een van de antwoorden waaraan door onze partners wordt gewerkt. Maar in landen waar politieke partijen impopulair zijn bij de bevolking en bekend staan vanwege corruptie, is het niet gemakkelijk om de bevolking mee te krijgen in financiering van politieke partijen uit publieke middelen. Daartoe zullen de politieke partijen eerst het vertrouwen moeten (her)winnen. Ze moeten kunnen laten zien dat ze serieus investeren in de institutionele ontwikkeling van hun partijen en zich meer richten op formuleren van beleid om de problemen van het land aan te pakken dan op de gevechten om de macht. Financiering uit publieke middelen lijkt echter de meest haalbare optie om in de nabije toekomst de financiële basis van politieke partijen te versterken, naast bijdragen van partijaanhangers.

#### Inzet meerjarenprogramma:

**De CMD's of vergelijkbare lokale instituten waarin de dialoog en samenwerking tussen politieke partijen vorm krijgt zullen bij hun institutionele ontwikkeling in de komende jaren door het IMD gesteund blijven worden. Het zijn de katalysatoren van de nationale hervormingsagenda's en zij kunnen donorondersteu-**

ning voor de uitvoering van deze agenda's harmoniseren. Naast de institutionele ondersteuning van deze instituten zal er speciale aandacht besteed worden aan het thema van de financiering van politieke partijen en de nationale wetgeving over dit onderwerp. Het IMD stelt zich ten doel dat in 25% van de landen waarin het IMD werkzaam is tegen 2010 nieuwe wetgeving is aangenomen inzake de financiering van politieke partijen.

### 3.8.3 Strategische samenwerking in de programmauitvoering

Het IMD is wat omzet betreft een kleine organisatie in vergelijking tot andere organisaties die democratie of goed bestuur ondersteunen. Wat betreft samenwerking, samenwerking tussen politieke partijen, en wat betreft hoofddoelstellingen en de IMD-aanpak, is het IMD tot op heden nog steeds uniek. Dat maakt het IMD ook tot een aantrekkelijke partner voor organisaties die het belang van de ondersteuning van het IMD-mandaat erkennen maar zelf de legitimiteit ontberen of anderszins belemmeringen kennen om rechtstreeks politieke partijen te ondersteunen. Omdat het IMD een bescheiden organisatie is en geen bedreiging vormt voor de grote spelers in de internationale samenwerking, met daarbij ondertussen een goede reputatie van betrouwbaar, resultaatgericht en flexibel opereren, blijkt strategische samenwerking met UNDP, OAS, OVSE/ODIHR, Int IDEA en andere organisaties goed mogelijk.

Deze samenwerking heeft voorlopig met name vorm gekregen in Latijns Amerika en in Georgië in het OVSE-gebied. In Afrika blijkt de interesse voor het IMD-mandaat bij de grote spelers tot op heden minder aanwezig te zijn geweest. De verwachting is echter dat met name de EU en de Afrikaanse Unie deze interesse wel gaan ontwikkelen en dat strategische samenwerking ook op het Afrikaanse continent in de komende jaren mogelijk zal worden. De eerste mogelijkheid van een samenwerking met de EU en enkele EU lidstaten rondom een programma in Burundi heeft zich ondertussen aangediend.

Het voordeel van strategische samenwerking met de grote spelers is de politieke invloed die deze hebben, hun mogelijkheden invloed uit te oefenen op donor harmonisatie en, tenslotte, het leggen van de relaties tussen het democratische transitie- of consolidatieproces en de uitvoering van de Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP's) in het kader van de Millennium Development Goals (MDG's).

Tenslotte schept deze samenwerking ook kansen op de verbreding van de financiering van de IMD-programma's.

Het IMD streeft ernaar het management van de supplementaire financiering zoveel mogelijk bij de internationale partner, zoals het UNDP, te laten en zelf zorg te dragen voor het politieke- en kennismangement in de strategische samenwerking. Daarmee wordt voorkomen dat het IMD om geld moet gaan concurreren met bijvoorbeeld het UNDP of de OVSE. Het bereik van het IMD wordt door deze strategische samenwerking wel aanmerkelijk vergroot terwijl het ook de maatschappelijke relevantie onderstreept en de behoefte die bestaat aan de functie die het IMD vervult.

Het IMD vervult hiermee een hefboomfunctie naar het betrekken van de internationale en bilaterale donorgemeenschap bij de uitvoering van het IMD-mandaat.

#### Inzet meerjarenprogramma:

Strategische samenwerking met de grote spelers bij de ondersteuning van democratie en goed bestuur blijft uitgangspunt in de IMD-programma's. Waar dat tot op heden niet mogelijk is gebleken zal daar in overleg met onze partners in de programmalanden naar gestreefd blijven worden. De goede relaties met UNDP, OAS, OVSE/ODIHR en International IDEA zullen verder worden uitgebouwd terwijl er bijzondere aandacht besteed zal worden aan het ontwikkelen van strategische samenwerking met EU en AU.

## 4 Kennisnetwerk

### 4.1 IMD: lerende organisatie

Als jonge organisatie in een nieuw werkveld heeft het IMD vanaf zijn prille ontstaan de nadruk gelegd op het ontwikkelen van het lerend vermogen van de organisatie. Jaarlijkse externe evaluaties van enkele programma's en recent de evaluatie van het hele IMD, zijn daartoe belangrijke instrumenten gebleken.

De platte organisatiestructuur en het werken in landen- en regioteams geeft relatief veel mogelijkheden om van ervaringen te leren. Daarnaast worden twee maal jaarlijks meerdaagse stafdagen georganiseerd over inhoudelijke thema's.

Ook de jaarplanning en verslaggeving zijn interactieve processen waarbij de staf betrokken is. Tijdens de opbouw van de organisatie is daarbij relatief veel tijd besteed aan de beheersaspecten van het IMD-werk. Met de consolidatie van de bereikte resultaten gaat de verdieping zich in de komende jaren meer richten op de inhoudelijke aspecten die aan het IMD-mandaat verbonden zijn.

#### **Inzet meerjarenprogramma:**

**Leren blijft ook in de komende jaren centraal staan in de organisatiecultuur van het IMD. Verdieping van de kennis binnen het IMD zal ondermeer vorm krijgen in het activeren en uitbouwen van een kennisnetwerk van deskundigen met als spil een kenniscentrum waartoe de basis ondertussen is gelegd ([www.nimdkc.org](http://www.nimdkc.org)).**

Spil van het kennisnetwerk, van de ervaringen van de IMD-partners en van de kennis en ervaring van de IMD-medewerkers, zal een bescheiden kenniscentrum zijn. Dit centrum zal zelf geen toegepast academisch onderzoek uitvoeren maar materiaal waaraan behoefte bestaat (vraaggestuurd door de strategische plannen van de regio teams) binnen de programma's zoeken bij bestaande nationale of internationale instellingen, zoals bijvoorbeeld International IDEA, of laten ontwikkelen door de deskundigen in het IMD-netwerk.

Hierbij wordt ook gedacht aan de mogelijkheid om deskundigheid van de wetenschappelijke bureaus en de opleidingsinstituten van de politieke partijen, Clingendael en andere kenniscentra, in te schakelen (middels specifieke opdrachten), en daarvoor in de toekomstige begroting een aparte voorziening te reserveren.

### 4.2 Doelstelling kenniscentrum

Het kenniscentrum beoogt in de planperiode een aantal specifieke doelstellingen te realiseren:

Het mobiliseren, verdiepen en toegankelijk maken, digitaal en anderszins (o.m. workshops en interne trainingen), van specifieke, praktisch gerichte kennis en deskundigheid aanwezig binnen het kennisnetwerk van het IMD en bedoeld voor:

- 1 IMD-staf;
- 2 IMD-partners (152 politieke partijen buitenland + partijen in Nederland);
- 3 Internationale strategische partners;
- 4 Overige geïnteresseerden in IMD-mandaat.

#### **Ad 1a)**

Kennis en deskundigheid aanwezig binnen en bedoeld voor IMD staf:

- Analyse ontwikkeling democratie in programma-landen;
- Ervaringsuitwisseling over ondersteuningsstrategieën, instrumenten en 'best practices' met het programma opgedaan in IMD landen (bijvoorbeeld met het opzetten van Centers for Multiparty Democracy of politieke tv-debatten in Tanzania, of 'performance based criteria' Malawi)

#### **Ad 1b)**

Kennis en deskundigheid niet aanwezig binnen en bedoeld voor IMD staf:

- Vraaggestuurd onderzoek m.b.t. de drie hoofddoelstellingen van het IMD.
- Continu in kaart brengen, en houden, van extern beschikbare, praktische kennis en expertise m.b.t. de drie hoofddoelstellingen van het IMD, zowel in de westerse wereld als in de regio's waar IMD actief is.

#### **Ad 2)**

Kennis en deskundigheid op het gebied van de drie hoofddoelstellingen van het IMD, bedoeld voor de politieke partijen waarmee het IMD werkt. Deels is deze kennis en expertise te vinden bij politieke partijen in Nederland en Europa, en deels bij politieke partijen in de buurlanden van de programmalanden.

Vanuit de wens van het IMD om kennis te delen met partners en andere geïnteresseerden dienen activitei-

ten die door het kenniscentrum worden ondernomen aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- Er moet een niche aanwezig zijn, gerelateerd aan externe kenniscentra, websites en databases van andere organisaties;
- De kennis en expertise in het kenniscentrum zijn gericht op praktische toepasbaarheid (productie van 'tools').

### 4.3 Architectuur kennisnetwerk en centrum

De architectuur van het kenniscentrum zal overeenkomen met die van de IMD-programma's en ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

De drie hoofddoelstellingen van het IMD	Normatieve kaders (intrinsic dimension)	Producten (instrumental dimension)	Processen (constructive dimension)
	zoals vigerende internationale en regionale conventies, 'code of conducts'	versterking van de instituties en regelgeving	de werkwijze ter versterking participatie en democratische cultuur
Functioneren meerpartijendemocratie			
Institutionele ontwikkeling van politieke partijen			
Nexus politieke partijen en maatschappelijke organisaties			

*De hoofddoelstellingen worden onderverdeeld in verschillende dimensies zoals die zijn opgenomen in het IMD Institutional Development Handbook: A Framework for Democratic Party-Building.*

*De architectuur zal verder verbijzonderd worden naar de landen en regio's waarin het IMD werkzaam is, waardoor onderlinge vergelijking van informatie in de toekomst makkelijker mogelijk zal worden.*

In het kenniscentrum zal geleidelijk ook kennis toegankelijk gemaakt worden ten aanzien van algemene thema's die voor de ontwikkeling van democratie belangrijk zijn en waarover bijzondere deskundigheid bij Nederlandse politieke partijen aanwezig is.

Hierbij valt ondermeer aan de volgende thema's te denken:

- Relatie overheid en religie
- Decentralisatie van openbaar bestuur
- Coalitievorming en regeerprogramma's
- Transparantie overheidsbegroting

Het kenniscentrum zal ook de kennis en ervaring gaan opslaan die verworven wordt met de verschillende interventiemethoden en -instrumenten die door het IMD toegepast worden. Deze kennis kan gekoppeld worden aan kennis die in andere centra aanwezig is over de vraag hoe democratie van buitenaf kan worden ondersteund. Het schema op de volgende pagina geeft een aantal voorbeelden van toegepaste kennis binnen het IMD.

Het zal in de loop van de komende vier jaar verder worden ingevuld. Voor de uitwerking van de opzet van het kenniscentrum en de ontwikkeling van

Interventiemethoden	Instrument	Best practices
– partnership en ownership	> IMD-partnership charter	> generiek
– dialoog	> dialogue methodology	> Guatemala
– ‘peer pressure’		
– ‘performance based’ financiële ondersteuning	> financieringsovereenkomst	> Ghana
– uitwisseling politici		
– training modules		
– Promotie democratie-ondersteuning	> Europa agenda	
<b>Programma-voorbereiding</b>		
– assessment/analyse ontwikkelingen	> IMD interactive assessment tool	> Georgië
– strategische planning	> IMD handbook institutional development pol parties	> Kenia, Malawi, Zambia
– institutionele ontwikkeling intermediaire instituties	> te ontwikkelen	> FUBODEM, KID, IEA, CMD-K, CMD-M, TCD
– ontwikkeling nationale agenda’s	> <b>democratic consolidation strategy papers</b>	> Ghana, Guatemala

instrumenten om kennis op te slaan, beschikbaar te stellen en te verspreiden, zal het IMD aan het begin van de planperiode een aantal workshops organiseren in samenwerking met partners en met deskundig advies.

#### Inzet meerjarenprogramma:

Inzet meerjarenprogramma: Aan het einde van het meerjarenprogramma (2010) zullen op alle onderdelen van de IMD-interventies toegepaste instrumenten en ‘best practice’ voorbeelden uit IMD-programmalanden beschikbaar zijn.

#### 4.4 Monitoring van de uitvoering, doelstelling en resultaten

Een belangrijk element uit de recente IMD-evaluatie is de aanbeveling om in de toekomst de voortgang van de verschillende IMD-programma’s stelselmatig en consistent te monitoren om zodoende de uitkomsten en resultaten van de programma’s beter te kunnen rapporteren, hieruit lessen te kunnen trekken en deze middels het kenniscentrum te kunnen verspreiden.

Het IMD beschikt reeds over een monitoring systeem voor het beheer en besteding van de financiële middelen. In het kader van de fraudege-

voeligheid van de besteding van IMD-gelden zal verbetering van de monitoring op dit belangrijke onderdeel in de komende planperiode centraal op de agenda blijven staan en zullen aan de hand van voortschrijdende inzichten de beschikbare monitor-instrumenten worden aangepast. Het vormt een vast onderdeel van de ‘management letter’ die de externe accountantcontrole twee keer per jaar uitbrengt. De monitoring van de inhoudelijke resultaten vraagt een andere aanpak. De strategische plannen van de IMD partners, zijn daartoe belangrijke instrumenten. Het monitoren van de voortgang in de uitvoering hiervan wordt geregeld op nationaal niveau door onafhankelijke, academische instituten. In de komende planperiode zal het IMD in overleg met partners streven naar consistentie in de monitoring van resultaten in de verschillende landen om onderlinge vergelijking mogelijk te maken. Ook de monitoring van de toepassing van de IMD-interventie-instrumenten en de resultaten die daarmee geboekt worden vergt een meer systematische aanpak in de komende planperiode.

Monitoring is onderdeel van de portefeuille van de beleidsmedewerkers en de partijcoördinatoren. Vanwege eenheid in systematiek en bevordering van deskundigheid op dit terrein, zal het IMD zich versterken met professionele deskundigheid op het terrein van monitoring en evaluaties. De verworven

kennis en inzichten zullen worden opgeslagen in en verspreid middels het kennisnetwerk.

---

**Inzet meerjarenprogramma:**

De monitoringsystemen op de aangegeven drie niveaus (beheer, resultaten ten opzichte van doelstellingen en effecten interventie-instrumenten) worden in de nieuwe planperiode verder uitgewerkt en geprofessionaliseerd.

---

#### 4.5 Evaluatiebeleid

---

Het IMD laat elk jaar twee landenprogramma's extern evalueren. Deze externe evaluaties hebben specifiek ten doel de meerwaarde van de programma's en hun impact vast te stellen. Daarbij komen alle aspecten van het programma en het management daarvan aan de orde. Evaluatieteams worden als regel samengesteld uit een onafhankelijke deskundige uit het betrokken land en/of de regio, en uit Europa, bij voorkeur uit Nederland.

De evaluatierapporten zijn een belangrijke spiegel voor de IMD partners in het programmaland en voor medewerkers en bestuur van het IMD. Bespreking van elke evaluatie in het IMD-bestuur en in de IMD Raad van Toezicht wordt door medewerkers voorbereid en de uitkomsten vastgelegd in een verwerkingsnotitie waarin de uitvoering van de

aanbevelingen worden vastgelegd. Ook worden alle evaluaties direct gepubliceerd op de IMD website. Hiermee zijn ze publiek toegankelijk. Het IMD blijkt voorlopig als enige organisatie in ons werkveld deze praktijk toe te passen.

De IMD Raad van Toezicht hanteert de evaluatierapporten in zijn halfjaarlijkse vergadering voor een diepgaande bespreking van het betrokken landenprogramma. Ook worden de evaluatierapporten met het Ministerie van Buitenlandse Zaken besproken in het kader van de voortgaande beleidsdialoog tussen het ministerie en het IMD. Deze praktijk zal in de komende jaren worden voortgezet.

De eerste institutionele evaluatie van het IMD vond plaats in de loop van 2005, het derde jaar van het eerste IMD meerjarenprogramma.

De timing van de evaluatie bleek gelukkig gekozen met het oog op de verwerking van de aanbevelingen in de planning van het nieuwe meerjarenprogramma. De volgende externe institutionele evaluatie is voorzien in 2009.

---

**Inzet meerjarenprogramma:**

De ontwikkeling van het kennisnetwerk met het kenniscentrum, de versterking van de monitoring capaciteit en voortzetting van regelmatige externe evaluaties zijn naast de lerende organisatiecultuur binnen het IMD, de belangrijkste instrumenten om de kennisverdieping in de komende jaren te optimaliseren.

---

## 5 Draagvlak en vermaatschappelijking

De komende vier jaar zal het IMD verder investeren in draagvlak en vermaatschappelijking. Daaronder wordt verstaan:

- Het onderhouden en verbeteren van het draagvlak bij de Nederlandse politieke partijen.
- Verdieping van de contacten met maatschappelijke organisaties in Nederland en actieve deelname aan het maatschappelijke debat over democratisering en internationale samenwerking.
- Samenwerking en kennisuitwisseling met verwante organisaties in Europees en internationaal verband gericht op de vergroting van het draagvlak voor democratie-ondersteuning onder beleidsmakers in de Europese Unie en andere relevante internationale organisaties.

### 5.1 Relaties met politieke partijen in Nederland

Zeven Nederlandse politieke partijen – CDA, PvdA, VVD, GroenLinks, D66, ChristenUnie en SGP – zijn de ‘founding fathers’ van het IMD. Deze partijen zijn de ‘eigenaren’ van het IMD. Ze nemen ieder een zetel in het IMD-bestuur en twee zetels in de Raad van Toezicht voor hun rekening.

Het IMD is van de partijen en voor de partijen. Dit uitgangspunt komt, naast de verantwoordelijkheid van de bestuurleden en de leden van de Raad van Toezicht, tot uiting in de positie van en verantwoordelijkheid van de partijcoördinatoren. De partijcoördinatoren vormen in de dagelijkse uitvoering van het IMD-mandaat de schakels tussen het IMD en de partijen. De partijcoördinatoren worden o.a. op de volgende manieren strategisch betrokken bij de relaties met de partijen:

- Door het adequaat inzetten van het partijnetwerken behoefte van de voorbereiding van IMD-beleid en de uitvoering van het IMD-programma. Bijvoorbeeld door het leveren van Nederlandse politici, die op een gelijkwaardig niveau het politieke leiderschap in de partnerlanden kunnen overtuigen van de mogelijkheden van een samenwerkingsrelatie met het IMD. Of door het leveren van thematische expertise naar gelang de vraag van de partners. Voor de kennisoverdracht op thema's als bijvoorbeeld strategische planning, partijfinanciering, persvoorlichting, of het versterken van vrouwen-, of jongerenafdelingen

binnen de partij kunnen experts uit de Nederlandse partijen worden ingezet.

- Via lunchlezingen en/of artikelen in partijbladen en websites wordt de achterban van de Nederlandse politieke partijen op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de IMD landenprogramma's. De achterbannen zijn mede-eigenaar van het IMD-mandaat en moeten zoveel mogelijk worden betrokken bij het IMD. Dit is een gezamenlijke inzet van de partijcoördinatoren en andere IMD-medewerkers, ondersteund door de beleidsmedewerker communicatie.

### 5.2 Samenwerking met maatschappelijke organisaties in Nederland

Voor de uitvoering van zijn mandaat heeft IMD structurele contacten met organisaties als Hivos, Oxfam-Novib, Cordaid, OneWorld, NCDO, het Institute for Social Studies (ISS), het Afrika Studiecentrum, CEDLA, Universiteit van Utrecht, Wereldroep Nederland, Free-voice, Clingendael, het Instituut voor Publiek en Politiek (IPP), het Documentatiecentrum voor Politieke Partijen, Asia House en het Indonesiëberaad. In de periode 2007 - 2010 zal IMD meer tijd reserveren om de relaties met deze organisaties te verstevigen, kennis en ervaring uit te wisselen en deel te nemen aan maatschappelijke debatten over democratisering en internationale samenwerking.

### 5.3 Het IMD in internationale netwerken

De doelstelling van het IMD om deel te nemen aan verschillende internationale netwerken is tweeledig:

- 1 Enerzijds heeft het IMD als relatief jonge organisatie de behoefte om zijn specifieke werkwijze en opvatting van democratieondersteuning te promoten en kennis uit te wisselen. Niet alleen om IMD op de kaart te zetten maar ook om democratieondersteuning en het belang van politieke partijen daarbinnen, in het internationale beleid te laten doorklinken. De directe steun die het IMD verleent aan de politieke partijen, pluriforme politieke stelsels en de meerpartijen-benadering zijn specifieke kenmerken van de werkwijze van het IMD, welke worden uitgedragen in verschillende internationale gremia.
- 2 Anderzijds is het IMD niet de enige organisa-

tie actief in democratieondersteuning. Als relatief kleine organisatie is het IMD op zoek naar strategische partnerships om de impact van zijn activiteiten te vergroten. Het IMD hoopt in toenemende mate strategische partnerschappen te sluiten met verwante organisaties, politieke stichtingen, de Europese instituties en multilaterale organisaties als de UNDP en de OVSE.

### 5.3.1 Europese Agenda

De conferentie 'Enhancing the European profile in democracy assistance', georganiseerd bij aanvang van het Nederlandse voorzitterschap van de EU, was een poging om het eigen Europese karakter van democratieondersteuning te formuleren. Dat heeft geresulteerd in een Europese agenda (**The Hague Statment**; Zie Bijlage I) met een concreet actieprogramma. De resultaten van deze agenda beginnen nu op verschillende Europese niveaus door te werken. Democratieondersteuning krijgt meer aandacht in het EU-beleid. Ook de aanbevelingen uit de zogenaamde 'European Initiative for Democracy and Human Rights' (EIDHR) studie, die het IMD uitvoerde in opdracht van het Europese Parlement vinden hun weerklank in EU-beleidsdocumenten.

Voor de periode 2007-2010 is het doel de uitvoering van deze agenda voor te zetten. Tevens hoopt het IMD de goede relaties met de EU instituties in de komende vier jaren ook om te zetten in programma-ondersteuning. Hoewel er eerste doorbraken zijn in de erkenning van het belang van 'political society' en de rol van politieke partijen voor een stabiel politiek systeem, staat de EU nog altijd zeer aarzelend tegenover het financieren van politieke partijen. De verwachting is dat financiering in de toekomst voornamelijk direct, via 'in-country' financiering zal verlopen en niet via de IMD-begroting.

Een voorstel voor een complementair EU-instrument om de operationaliteit en de flexibiliteit te vergroten bij de ondersteuning van democratiseringsprocessen in derde landen, de 'European Foundation for Democracy through Partnership', ontwikkeld en ingediend door de directeuren van de Westminster Foundation for Democracy (WFD) en van het IMD, wordt ondertussen bediscussieerd met de EU-instellingen. Het IMD is voorzitter van de stuurgroep van een netwerk van Europese politieke stichtingen betrokken bij democratieondersteuning. Binnen dit netwerk wordt informatie gedeeld over

relevante Brusselse politieke- en beleidsontwikkelingen. Middels dit netwerk vindt ondertussen een regelmatige dialoog plaats met de Europese Commissie en de **Democracy Caucus** van het Europese Parlement.

### 5.3.2 Mondiale Netwerken

Het IMD heeft de afgelopen jaren kennis gemaakt met drie mondiale netwerken in het kader van democratisering: de World Movement for Democracy (WMD), de Community of Democracies (CD) en het Worldwide Platform of Democracy Support Foundations. Deze netwerken zijn veelal door Amerikaanse organisaties in het leven geroepen maar worden recentelijk door internationale stuurgroepen aangestuurd. Het IMD is actief betrokken in de stuurgroepen van de eerste twee netwerken (WMD en CD) met de doelstelling politieke partijen uit de IMD-programmalanden een directe rol te laten spelen in deze mondiale netwerken. Dat zal in de periode 2007-2010 verder inhoud krijgen.

De CD houdt haar volgende algemene conferentie in Mali in 2007. Door bemiddeling van het IMD kunnen daar voor het eerst politieke partijen aan deelnemen, naast vertegenwoordigers van **civil society**. De Malinese politieke partijen zijn ondertussen direct betrokken bij de voorbereiding van de conferentie.

De WMD zal in 2007 op uitnodiging van het IMD een stuurgroep in Nederland beleggen om de strategische ontwikkeling van dit internationale netwerk te bespreken. Deze gelegenheid en de aanwezigheid van enkele bekende internationale democratieactivisten, zal worden gebruikt om ook het politieke en maatschappelijke debat inzake democratieondersteuning verder te voeden.

## 5.4 Communicatiebeleid IMD

### 5.4.1 Precedenten

In korte tijd heeft het IMD een positie ingenomen op de internationale 'markt' van (ondersteuning van) democratische ontwikkeling. Het unieke karakter van het IMD als een initiatief van (bijna) alle politieke partijen in Nederland ter ondersteuning van multi-partijen democratie in ontwikkelingslanden en de specifieke werkwijze die het IMD de afgelopen vier jaren heeft ontwikkeld, hebben geleid tot navolging in Europees verband en een allengs

groeïende vraag naar de kennis, expertise, en ervaring die het IMD heeft opgedaan.

Het IMD heeft zijn positie tot dusver verworven met een bescheiden inzet van middelen t.b.v. externe communicatie. Weliswaar heeft het IMD vanaf het begin af beschikt over een aantal basisvoorzieningen – waaronder een herkenbaar logo en huisstijl, een Engelstalige website en een nieuwsbrief – maar tot voor kort heeft het IMD geen doelbewust communicatiebeleid ontwikkeld.

Mede uit zorg over het draagvlak in Nederland voor het werk van het IMD, heeft het IMD in oktober 2005 een ervaren journalist om advies gevraagd. Deze heeft een aantal aanbevelingen gedaan voor de ontwikkeling van een communicatiebeleid gericht op het vergroten van de bekendheid en daarmee de legitimiteit van het IMD in Nederland, en in het bijzonder, binnen de politieke partijen. Inmiddels heeft het IMD een beleidsmedewerker aangesteld voor de verdere ontwikkeling en uitvoering van het communicatiebeleid.

#### 5.4.2 Uitgangspunten

De uitgangspunten van het communicatiebeleid in de komende jaren zijn (1) de hoofddoelstelling van het IMD en het specifieke karakter van het IMD als organisatie van samenwerkende politieke partijen; (2) bovengenoemde aanbevelingen m.b.t. de ontwikkeling van een communicatiebeleid in het algemeen, en in het bijzonder ten behoeve van versterking van het draagvlak in Nederland; en (3) relevante aanbevelingen voortkomend uit de door het ECDPM uitgevoerde evaluatie van het IMD, die ondermeer voorzien in professionalisering van de organisatie, méér strategische partnerships, en versterking van de kennisfunctie van het IMD.

#### 5.4.3 Doelstellingen

Voor een gericht communicatiebeleid, is het in de eerste plaats noodzakelijk om de beschikbare communicatiemiddelen en -methoden van het IMD te professionaliseren. Ontbrekende basisvoorzieningen, waaronder een mediadatabase, zullen in de loop van 2006 worden gerealiseerd. Specifieke doelstellingen voor de verdere ontwikkeling van het communicatiebeleid zijn:

##### 1 Draagvlak

Vergroting van de bekendheid en daarmee de legitimiteit van het IMD bij de ‘founding fathers’

– de politieke partijen in Nederland. Als het IMD onvoldoende duidelijk weet te maken wat de resultaten van zijn werk zijn en wat de betrokkenheid van de politieke partijen inhoudt, kan het draagvlak gaan eroderen. De eerste doelstelling van het communicatiebeleid voor de komende jaren is dan ook om de partijcoördinatoren te ondersteunen in hun werk om Nederlandse politieke partijen beter te informeren over het werk van het IMD.

##### 2 Voorlichting

Het tweede doel is om de Nederlandse media en daarmee het Nederlandse publiek beter te informeren over het werk van het IMD. Het is altijd wenselijk de belastingbetaler te laten weten wat er met zijn geld gebeurt. Maar betere informatie over de bijdrage van het IMD in democratiseringsprocessen elders in de wereld kan ook het belang van de organisatie duidelijker maken, en het bredere draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in de Nederlandse samenleving versterken. Ten slotte kan een blik op de noodzaak tot democratisering elders het debat over de democratie in Nederland verder voeden.

##### 3 Partnerships

Het derde doel is om Europese, en in het bijzonder Nederlandse organisaties actief op het gebied van internationale samenwerking, beter te informeren over het werk van het IMD met het oog op mogelijke vormen van kennisuitwisseling en samenwerking. Hierbij kunnen drie soorten organisaties worden onderscheiden:

- Verwante organisaties (d.w.z. organisaties die zich uitsluitend richten op ondersteuning van democratische ontwikkeling);
- Ontwikkelingsorganisaties die werken in landen waar het IMD actief is en/of die ondersteuning van democratische ontwikkeling beschouwen als één van hun doelstellingen;
- Kennisorganisaties met specifieke expertise op aspecten van democratische ontwikkeling.

##### 4 Kennisnetwerk

Het vierde doel is om de ontwikkeling van het kennisnetwerk te ondersteunen door, waar mogelijk, kennisontsluiting en -uitwisseling (tussen het IMD, politieke partijen in Nederland, en partners wereldwijd) te faciliteren en het

gebruik van het online kenniscentrum door derden te bevorderen.

#### **5 Promotie democratieondersteuning**

Het vijfde doel is om, waar mogelijk en gewenst i.s.m. verwante organisaties, beleidsmakers in Nederland, binnen Europa en in internationaal verband, blijvend te overtuigen van de noodzaak van, en de specifieke visie van het IMD op ondersteuning van democratische ontwikkeling wereldwijd.

## 6 IMD-Organisatie

### 6.1 Organisatieopzet 2007-2010

#### Inzet meerjarenprogramma:

De betrekkelijk lichte bestuurlijke structuur van het IMD zal in de komende planperiode ongewijzigd blijven. Wel wordt de mogelijkheid geopend om bij bestuursvergaderingen en vergaderingen van de Raad deskundigen uit het te vormen kennisnetwerk uit te nodigen om, indien gewenst, het bestuur terzake van specifieke inhoudelijke onderwerpen te adviseren. Ook zal het bestuur tweejaarlijks een beleidsdialoog aangaan met de IMD partners om verder inhoud aan de partnership te geven en het bestuursbeleid ook af te stemmen op de inbreng van de partners.

De personeelsopbouw zal gedurende de consolidatiejaren 2006 en 2007 versterkt worden op basis van de concrete aanbevelingen terzake van de externe ECDPM evaluatie. Deze versterking dient eind 2007 zijn beslag verkregen te hebben op basis waarvan de toegenomen capaciteit ingezet kan worden voor een kwalitatieve verdieping van de bestaande landen- en regioprogramma's en verbreding van de ondersteuning in nieuwe landen en/of regio's.

#### 6.1.1 Bestuurlijke organen

Het IMD is een organisatie van politieke partijen voor politieke partijen. De externe evaluatie kwam tot de conclusie dat de unieke hybride structuur van het IMD weliswaar bijzondere eisen stelt aan het bestuur en management van de organisatie maar dat deze toch behouden moet worden vanwege de specifieke legitimiteit die het aan het IMD verleent bij de uitoefening van zijn politiek gevoelige mandaat. Het hybride karakter komt met name tot uitdrukking in de functie van de partijcoördinatoren die door politieke partijen worden benoemd ten behoeve van de uitvoering van IMD-werkzaamheden.

Ook zal het bestuur elke twee jaar een beleidsdialoog met een delegatie van de IMD partners aangaan in het kader van een verdieping van wederzijdse relaties en uitvoering van het overeengekomen **Partnership Charter** (zie Bijlage II).

Lidmaatschap van het IMD staat open voor alle politieke partijen die vertegenwoordigd zijn in het Nederlandse parlement. Het bestuur heeft daarbij bepaald dat IMD faciliteiten slechts toegekend

kunnen worden aan partijen voorzover deze minimaal 8 jaar aaneen in de Tweede Kamer vertegenwoordigd zijn. Deze bepaling dient om te voorkomen dat de continuïteit en professionaliteit in de ondersteuning van de IMD partners en daarmee de doelmatigheid van het IMD, in het geding zouden kunnen komen door fragmentatie van het politieke partijlandschap in de Tweede Kamer.

De bestuurlijke verhoudingen zijn in het volgende schema weergegeven:

---

#### Raad van toezicht IMD

---

- Functies**
- advies aan bestuur
  - bekrachtiging voorzitter bestuur
  - beroepsinstantie voor projecten
- Leden**
- twee vertegenwoordigers per politieke partij
- 

---

#### Bestuur IMD

---

- Functies** besturen IMD, d.w.z:
- vaststelling beleid
  - controleren uitvoering
  - vertegenwoordigen IMD
- Leden**
- één vertegenwoordiger per politieke partij + onafhankelijke voorzitter
- 

---

#### Bureau IMD

---

- Functies**
- voorbereiden van beleid voor bestuur
  - uitvoering van beleid en managen van programma

#### IMD-Directie

#### IMD-medewerkers

---

#### 6.1.2 Interne organisatie en personeelsopbouw

In het evaluatierapport wordt een aantal aanbevelingen gedaan ter versterking en professionalisering van de interne organisatie van het IMD. Deze hebben betrekking op verdieping van de inhoudelijke deskundigheid en op de onderbezetting van de personele capaciteit Beide uitdagingen zullen in 2006 nog worden aangepakt teneinde in de loop van 2007 de organisatie kwalitatief en kwantitatief zodanig

versterkt te hebben dat het meerjarenprogramma 2007-2010 op een verantwoorde manier kan worden uitgevoerd.

Ten opzichte van de huidige personeelssituatie van het IMD zullen, met inachtneming van de aanbevelingen van de evaluatie, de volgende versterkingen worden doorgevoerd:

- aanstelling van een adjunct-directeur,
- de politiek analytische capaciteit zal worden uitgebreid door professionalisering van de functie van partijcoördinator,
- de kleine politieke partijen in het IMD zullen in de toekomst over een fulltime partij-coördinator kunnen beschikken. De evaluatie heeft aangegeven dat de huidige parttime functies in het geheel niet tot hun recht kunnen komen,
- landenteams gaan samenwerken in regionale teams voor betere uitwisseling van ervaringen, een doelmatiger inzet van de deskundigheid en een consistentere programmaondersteuning,
- aanstelling voor medewerkers ten behoeve van monitoring en evaluatie, kenniscentrum en de beheersfunctie.

Eén van de aanbevelingen van de evaluatie is het versterken van het management van het IMD met de aanstelling van een **adjunct-directeur**. Deze nieuwe functie zal zich met name gaan richten op het management van de interne organisatie van het IMD en op het vertegenwoordigen van het IMD bij afwezigheid van de directeur. In deze nieuwe formatie zal de directeur zich in hoofdzaak gaan toelagen op het strategisch management van het IMD en op het management van de externe strategische relaties. Samen met de coördinatoren van de verschillende functionele eenheden zal de directie zich bij de uitvoering van zijn werkzaamheden laten bijstaan door een **management team**. Naast beide directeuren bestaat dit team uit de financiële manager, het hoofd van het beleidsteam, het hoofd van het multilaterale programma, het hoofd van het office management en de beleidsmedewerker communicatie.

Het managementteam richt zich met name op de agendaplanning van het IMD en bewaakt de voortgang in de uitvoering van het bestuursbeleid. De beleidsvoorbereiding en uitvoering van de besluiten van het IMD-bestuur wordt door de directie besproken in het **bureauoverleg** dat maandelijks vergadert. Dit is het interne, inhoudelijke

overlegorgaan op organisatieniveau. Tweemaal jaarlijks vindt het bureauoverleg in een meerdaagse vorm plaats, de zogenaamde **heidagen**, om gelegenheid te hebben inhoudelijke onderwerpen diepgaander met elkaar te bespreken. Het bureauoverleg en de heidagen zijn bijeenkomsten waar alle medewerkers verplicht aan deelnemen.

Daarnaast worden er ook regelmatig **interne trainingen** georganiseerd over onderwerpen die voor de professionele uitvoering van het IMD-mandaat belangrijk zijn. Ook worden er periodiek zogenaamde **'benen op de tafel' lunchgesprekken** georganiseerd voor medewerkers van het IMD over een specifiek inhoudelijk onderwerp er verdieping van de kennis. Tenslotte worden er lunchlezingen door het IMD georganiseerd voor het Haagse contactnetwerk met vooraanstaande buitenlandse politici of deskundigen, die mede een deskundigheidsbevorderend karakter hebben.

De uitvoering van de landen- en regioprogramma's vindt plaats in **landen- en regioteams**. De landenteams bestaan uit twee partijcoördinatoren, een beleidsmedewerker, de IMD-vertegenwoordiger (indien het programma daarover beschikt) en een junior beleidsmedewerker. De landen- en regioteams onderhouden alle relaties met de IMD-partners en met adviseurs die bij de uitvoering van het programma betrokken zijn. De trend binnen de ondersteuning evolueert steeds meer in de richting van regionale samenwerking, zowel tussen de politieke partijen in de regio's waar het IMD werkzaam is, alsook binnen het IMD. Deze trend zal nadrukkelijk ondersteund worden vanuit het IMD-management. De oprichting van regionale teams (Oost en Zuidelijk Afrika, West-Afrika, Andes regio, Centraal Amerika. Mogelijk in de toekomst ook het OVSE gebied in samenwerking met de Matra organisaties, en de Arabische regio indien het programma zich in deze regio zou gaan uitbreiden) waarin de landenteams zullen opgaan, zal plaatsvinden zodra de voorwaarden daartoe per regio zijn vervuld.

In de toekomstige **regionale teams** zullen de verschillende benaderingen per land beter besproken en met elkaar vergeleken kunnen worden, kunnen politieke analyses vanuit een regionale context beoordeeld worden, kunnen regionale contacten tussen de programmalanden beter behartigd worden en ontstaan betere mogelijkheden voor het leren van lessen uit al dan niet vergelijkbare programma-

ontwikkelingen. Het zal de doelmatigheid in de uitvoering van de programma's ten goede gaan komen.

De regioteams zullen verantwoordelijk zijn voor:

- De uitvoering van de volledige programmacycclus in de programmalanden binnen de toegewezen regio. Hiertoe kunnen binnen de regioteams de uitvoeringstaken verdeeld worden over de verschillende landen;
- De voorbereiding, uitvoering en monitoring van de jaarplannen voor de programmalanden binnen de regio en voor regionale activiteiten;
- Het onderhouden van de partnership relaties met alle bij de programma's betrokken politieke partijen;
- De ontwikkeling van strategische partnerships met derde organisaties die voor een duurzame ondersteuning van de programma's belangrijk zijn;
- Het verwerken van lessen die geleerd worden in het IMD-kenniscentrum;
- De inzet van deskundigen uit de IMD politieke partijen en de terugkoppeling van informatie over behaalde resultaten naar de politieke partijen;
- De aansturing van de regio- of landen-coördinatoren;
- De productie van een strategisch plan ter verzekering van de noodzakelijke capaciteit ten aanzien van de drie disciplines (politiek, ontwikkeling en institutionele deskundigheid) die voor de uitvoering noodzakelijk zijn en de producten die middels het kennis centrum ontwikkeld dienen te worden.

Het IMD heeft de aanbevelingen van de evaluatie om per land een **IMD-vertegenwoordiger** aan te stellen niet overgenomen. De voordelen van een dergelijke vertegenwoordiger worden onderkend, maar uiteindelijk wegen de nadelen naar de mening van het IMD niet op tegen de voordelen. Daarom is gekozen voor een beleid van "nee, tenzij". Uitzonderingen zijn dus mogelijk indien de omstandigheden daar aanleiding toe geven. De voornaamste redenen waarom het IMD geen voorstander is van IMD landenvertegenwoordigingen zijn: de inbreuk die het kan maken op het uitgangspunten van 'ownership' en 'partnership' die door het IMD hoog in het vaandel gedragen worden, de niet onaanzienlijke kosten die uitzending van 'expatriats' doorgaans met zich meebrengt, en de infrastructuur die op het IMD

in Den Haag nodig is voor de backstopping van deze vertegenwoordigingen. Het IMD steunt bij voorkeur de ontwikkeling van lokale instituties zoals die in het IMD-programma zijn ontstaan of al lokaal aanwezig waren. Ook wordt gebruik gemaakt van lokale consultants om de communicatie over de uitvoering van de programma's tussen partners en het IMD te onderhouden. Middels regelmatige bezoeken wordt de band tussen partners en het IMD verder onderhouden.

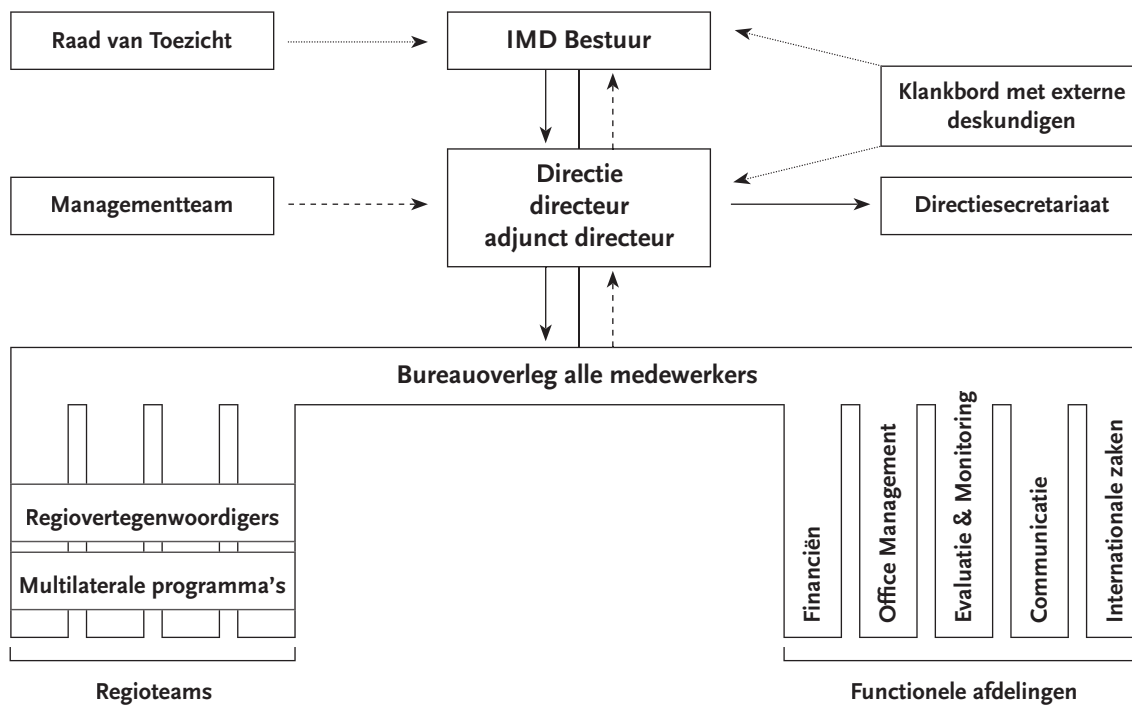
Het IMD heeft vanaf de start van het Guatemala-programma over een **landenvertegenwoordigster in Guatemala** beschikt gezien de complexe politieke situatie in dat land betrekkelijk kort na de ondertekening van de vredesakkoorden. Deze vertegenwoordiging functioneert buitengewoon goed maar zal herzien worden zodra ook de partijen in Guatemala hun interpartijdialogo en samenwerking geïnstitutionaliseerd hebben. Het is mogelijk dat de landenvertegenwoordiging dan omgezet wordt in een **regionale vertegenwoordiging voor Centraal-Amerika**. Daarnaast beschikt het IMD over een regionale vertegenwoordiger in de regio Oost- en Zuidelijk Afrika die gevestigd is in Johannesburg, Zuid-Afrika. Vanwege de concentratie van een aantal programmalanden in deze regio en het actieve regionale programma van de politieke partijen in de regio, bleek een vertegenwoordiging in de regio zeer gewenst. De regionale vertegenwoordiger superviseert de uitvoering van de verschillende programma's en adviseert de directeur en betrokken landenteams over de politieke ontwikkelingen in de regio en de programmalanden.

De **Multilaterale Programma (MP)** unit heeft als de hoofdtaak om gezamenlijke programma's op te zetten en uit te voeren met volledige externe financiering en/of door cofinanciering. De MP levert het management, de programmatische coördinatie en specifieke kennis die nodig is voor het werken met politieke partijen in nieuwe democratieën en ontwikkelt tevens de analytische kaders en monitorings-instrumenten voor dit werk.

### 6.1.3 Organigram voor de periode 2007 - 2010

Het evaluatierapport deed de aanbeveling het volgende organigram van de organisatie in te voeren. Dit organigram is consistent met de andere

aanbevelingen die door het IMD-bestuur zijn overgenomen en geeft het organisatiemodel weer zoals dat in het nieuwe meerjarenprogramma zal functioneren.



### 6.1.4 Overzicht personeelsformatie

Functies *	Huidige formatie	Nieuwe formatie	BRA schaal
Directie	1	2	15 – 17
Directiesecretariaat	–	1,5	8 – 10
Office management	2,5	3	7 – 10
Financieel management	1+Fiadlon (extern)	2	8 – 14
Beleidsmedewerker Communicatie	1	1	10 – 14
Beleidsmedewerker Internationale Zaken	1	1	10 – 14
Partijcoördinatoren	6	10	10 – 14
Coördinator Multilaterale Programma	1	1	12 – 15
Beleidsmedewerkers	5	5	10 – 14
Junior beleidsmedewerkers	2	3	8 – 10
Beleidsmedewerker monitoring en evaluatie	–	1	10 – 14
Kenniscentrum	–	2	8 – 14
<b>Totaal:</b>	<b>20,5</b>	<b>32,5</b>	

\*Hierin zijn de landenvertegenwoordiger Guatemala en de regionale vertegenwoordiger Oost en Zuidelijk Afrika niet inbegrepen.

Voor ieder van de functies bestaat een duidelijke functieomschrijving en schaalindeling die overeenkomt met de BBRA schalen.

### 6.1.5 Administratieve organisatie

Het beheer van de IMD-programma's, de interne besluitvorming en de archivering vindt plaats binnen het door het IMD ontwikkelde **Programma Management Systeem (PMS)**. Dit is een online management systeem waartoe alle medewerkers toegang hebben, waar ze zich ter wereld ook mogen bevinden, en binnen de voor hen geautoriseerde domeinen hun informatie kunnen invoeren. Het PMS wordt daarnaast gehanteerd als interne communicatie instrument waarmee alle informatie over IMD-gebeurtenissen, bestuursverslagen, bureauverslagen, missieverslagen, 'terms of reference' voor missies en dergelijke voor alle IMD-medewerkers toegankelijk is.

Ook heeft elk landenprogramma zijn eigen webpagina binnen het PMS waarop relevante programmaontwikkelingen vermeld en gedocumenteerd kunnen worden. Het PMS zorgt voor een zeer grote mate van transparantie en doelmatigheid in de interne bedrijfsvoering. Het wordt tweemaal per jaar door externe accountants gecontroleerd en hun bevindingen worden telkenmale in positieve bewoordingen neergelegd in de 'management letter'.

Vanaf medio 2006 zal de financiële administratie aan het PMS gekoppeld worden en middels het Twinfields boekhoudsysteem alle financiële rapportages direct inzichtelijk gemaakt op het PMS. Hierdoor kunnen beleidsmedewerkers en partijcoördinatoren het financiële verloop van de programma's direct monitoren en op de ontwikkelingen in het beheer van de programma's in spelen.

Naast het goedfunctionerende PMS, heeft het IMD ook een **Compendium** samengesteld van alle administratieve en financiële regelingen die binnen het IMD van kracht zijn. Het dient als interne grondwet en IMD-medewerkers tekenen voor ontvangst en acceptatie van de regelingen.

Nu het IMD de pioniersfase aan het ontgroeien is, is aan Lloyds verzekeringen verzocht om een externe audit van de administratieve procedures van het IMD uit te voeren, de zogenaamde ISO toets. Het IMD verwacht de voorlopige verklaring gedurende de zomer van 2006 en een definitieve certificering voor het einde van 2006.

Naast het interne IMD beheer wordt er ook extern een actief beleid gevoerd in het beheer van de

programmageden. Daartoe worden systematische de volgende activiteiten ondernomen:

- vinstructie en training financieel management partners;
- geen nieuwe gelden zonder voldoende inhoudelijke en financiële rapportages;
- introductie van performance based criteria;
- actieve monitoring door locale consultants;
- externe accountantsverklaringen van financiële verslagen van partners;
- periodiek overleg met externe accountants.

Partijen die hun contractuele verplichtingen niet nakomen of waar fraude wordt vastgesteld zullen als regel hun IMD-partnerschap verliezen. Uitzonderingen hierop zijn mogelijk indien blijkt dat de geconstateerde fraude verwijtbaar handelen van een persoon betreft die moeilijk de hele partij kan worden aangerekend en de partij de juiste maatregelen heeft genomen om herhaling te voorkomen.

**Externe accountants** voeren een halfjaarlijkse interim controle op de financiële administratie van het IMD uit en een jaarcontrole op de jaarrekening. De jaarrekening wordt voorzien van een accountantsverklaring en een management letter voor het bestuur van het IMD met aanbevelingen inzake de inrichting van de IMD administratie en financiën. De jaarrekening en de management letter worden jaarlijks in het IMD-bestuur besproken en vastgesteld, en vervolgens aan het ministerie van Buitenlandse Zaken voorgelegd.

De **IMD-penningmeester** voert elk kwartaal overleg met de directeur en de financieel manager over het financiële en administratieve beleid en over het verloop van uitgaven en inkomsten. De penningmeester op zijn beurt rapporteert periodiek aan het IMD-bestuur over de voortgang van de financiën.

In het overleg met accountants en penningmeester wordt speciale aandacht besteed aan de **fraudegevoeligheid** van de besteding van de IMD gelden. Met ingang van de jaarrekeningcontrole over het boekjaar 2005 zijn de richtlijnen voor de accountantscontrole aangescherpt m.b.t. identificatie van mogelijke fraude bij de uit te voeren controles. Middels specifieke controles en vragenlijsten betrekking hebbende op de gehele administratieve organisatie en ICT worden risico's geminimaliseerd, daarnaast worden eventuele aanbevelingen gedaan daar waar dat nodig mocht zijn. Ook in de komende

planperiode zal dit een belangrijke prioriteit in de aandacht blijven en zal het IMD de beschikbare beheersinstrumenten verder aanpassen indien nieuwe instrumenten beschikbaar komen of daar anderszins aanleiding toe bestaat.

#### **6.1.6 Personeelsbeleid**

Het IMD zal in de periode 2007-2010 verder werken aan de verhoging van de professionaliteit van zijn medewerkers, met name op de terreinen van politiek analytische capaciteit, institutionele ontwikkelingskennis, en kennis van ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast is beheersing van de moderne talen een onderwerp van periodieke training en bijscholing.

Omdat het IMD te klein is voor een ondernemingsraad zal in 2007 worden overgegaan tot instelling van een Personeelsvertegenwoordiging voor periodiek

overleg met de directie. Vanaf 2007 zal ook een sociaal jaarverslag worden geproduceerd.

Het IMD streeft naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de diversiteit van de Nederlandse samenleving. Op een actieve wijze zal getracht worden om vrouwen en leden van minderheden te betrekken bij het IMD-werk op de verschillende niveaus van de organisatie. Selectie van medewerkers zal zich niet alleen beperken tot Nederlanders. Ook deskundigen uit andere Europese landen of uit de landen waarop het IMD zich richt kunnen in sollicitatieprocedures meedingen.

Tenslotte stelt het IMD ook enkele stageplaatsen beschikbaar voor postdoctorale studenten uit – in principe – de programmalanden en regio's waar het IMD werkzaam is.

---

## 6.2 Begroting

Begroting 2007-2010	Meerjarenbeleidsplan 2007-2010					Totaal
	Herziene begroting 2006	Begroting 2007	Begroting 2008	Begroting 2009	Begroting 2010	
<b>Landenprogramma's:</b>						
Mozambique	350.000	450.000	450.000	350.000	300.000	1.550.000
Tanzania	450.000	500.000	500.000	550.000	550.000	2.100.000
Zimbabwe	400.000	350.000	400.000	400.000	400.000	1.550.000
Zambia	350.000	500.000	500.000	400.000	400.000	1.800.000
Malawi	450.000	500.000	500.000	550.000	550.000	2.100.000
Ghana	665.000	700.000	700.000	600.000	500.000	2.500.000
Mali	500.000	550.000	550.000	500.000	500.000	2.100.000
Guatemala	700.000	750.000	750.000	600.000	500.000	2.600.000
Bolivia	400.000	600.000	500.000	400.000	400.000	1.900.000
Suriname	210.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000
Indonesië	800.000	700.000	900.000	1.000.000	1.200.000	3.800.000
Zuid-Afrika	100.000	100.000	100.000	150.000	150.000	500.000
Kenia	700.000	700.000	750.000	750.000	700.000	2.900.000
Verbetering huidige programma's	200.000	0	250.000	500.000	750.000	1.500.000
<b>Regionale programma's:</b>						
Oostelijk en Zuidelijk Afrika	450.000	450.000	600.000	650.000	800.000	2.500.000
West Afrika	350.000	450.000	550.000	650.000	800.000	2.450.000
Multilat./Bilaterale progr.	250.000	350.000	350.000	350.000	350.000	1.400.000
<b>&gt; Totaal Landen</b>	<b>7.325.000</b>	<b>7.950.000</b>	<b>8.650.000</b>	<b>8.700.000</b>	<b>9.150.000</b>	<b>34.450.000</b>
<b>&gt; Nieuwe programma's</b>			<b>1.300.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>2.800.000</b>	<b>5.900.000</b>
> Evaluatie	75.000	75.000	75.000	125.000	75.000	350.000
> Nation. & Intern. netwerken	250.000	200.000	200.000	200.000	200.000	800.000
> Kenniscentrum		50.000	50.000	75.000	75.000	250.000
> Communicatie		50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
Management IMD organisatie	1.500.000	1.487.486	1.510.776	1.560.899	1.609.873	6.169.034
Management MP Programma		232.220	311.364	320.092	328.993	1.192.669
Dekking uit MP Programma		-340.000	-375.000	-415.000	-455.000	-1.585.000
<b>&gt; Totaal Management</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.379.706</b>	<b>1.447.140</b>	<b>1.465.991</b>	<b>1.483.867</b>	<b>5.776.703</b>
<b>&gt; Partijcoördinatoren</b>	<b>325.000</b>	<b>550.841</b>	<b>561.858</b>	<b>573.095</b>	<b>584.557</b>	<b>2.270.350</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>9.475.000</b>	<b>10.255.547</b>	<b>12.333.998</b>	<b>12.989.086</b>	<b>14.418.423</b>	<b>49.997.053</b>
Landenprogramma's in % van totale lasten	77,3 %	77,5 %	80,7 %	80,8 %	82,9 %	80,7 %
Management in % van totale lasten	15,8 %	13,5 %	11,7 %	11,3 %	10,3 %	11,6 %
Partijcoördinatoren in % van de totale lasten	3,4 %	5,4 %	4,6 %	4,4 %	4,1 %	4,5 %
Overige kosten in % van de totale kosten	3,4 %	3,7 %	3,0 %	3,5 %	2,8 %	3,2 %

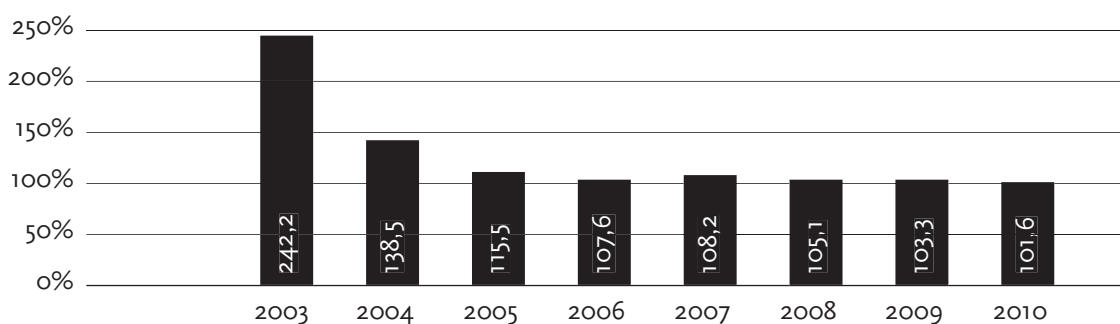
## 6.2.2 Prognose financiering (extrabudgettair) met externe middelen 2007-2010

Prognose financiering met externe middelen 2007-2010	Prognose Programmaomzetvolume 2007 - 2010					
	Herziene begroting 2006	Begroting 2007	Begroting 2008	Begroting 2009	Begroting 2010	Totaal 2007-2010
<b>Totale fictieve lasten IMD</b>						
Budget IMD per jaar	9.475.000	10.255.547	12.333.998	12.989.086	14.418.423	<b>49.997.053</b>
<b>Additionele fondsen in IMD</b>						
<b>Programmalanden</b>						
Additionele financiering (als % van totaal incl volume omzet)	0 %	2 %	4 %	5 %	5 %	
Additionele financiering	0	241.307	609.086	865.939	961.228	<b>2.677.561</b>
<b>Totaal Reguliere progr. landen</b>	<b>9.475.000</b>	<b>10.496.854</b>	<b>12.943.084</b>	<b>13.855.025</b>	<b>15.379.651</b>	<b>52.674.613</b>
<b>MP programma landen *)</b>						
Omzetvolume groei (als % van Totale lasten incl)	11 %	13 %	15 %	20 %	20 %	
<b>Totaal MP progr.-volumeomzet</b>	<b>1.389.667</b>	<b>1.568.495</b>	<b>2.284.074</b>	<b>3.463.756</b>	<b>3.844.913</b>	<b>11.161.238</b>
<b>Totaal IMD budgetvolumeomzet</b>	<b>10.864.667</b>	<b>12.065.349</b>	<b>15.227.157</b>	<b>17.318.781</b>	<b>19.224.564</b>	<b>63.835.851</b>

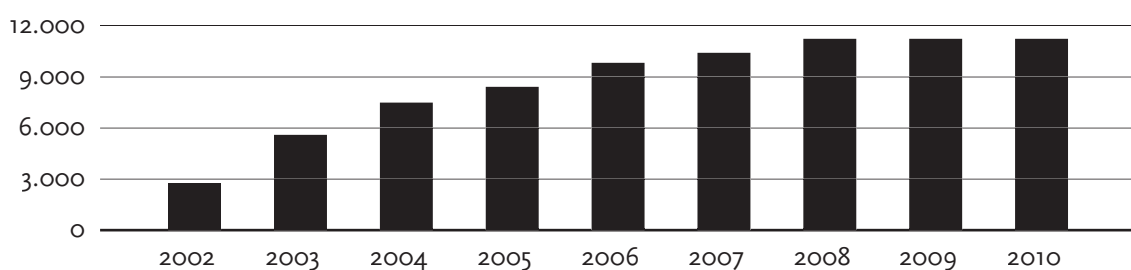
\*) De MP unit heeft momenteel programma's in Nicaragua, de Andes regio, Georgie. Uitbreiding naar Moldavië, Burundi en een thematisch Media & Politiek programma zal in de loop van 2006 plaatsvinden.

## 6.2.3 Overzicht ontwikkeling IMD-programma-kosten in de periode 2002 - 2010

## Ontwikkeling totale lasten IMD in % van voorgaand jaar



## Ontwikkeling totale lasten IMD (x 1.000)



#### 6.2.4 Uitgangspunten begrotingsbeleid

- 1 De gepresenteerde begroting in 6.2.1 is de subsidieaanvraag voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken met hierin opgenomen alle verwachte inkomsten en uitgaven voor de periode 2007-2010;
- 2 Middels strategische partnerships met multilaterale organisaties zal het IMD in de planperiode in toenemende mate een belangrijke hefboomfunctie vervullen waarmee de impact van het IMD – uitvoering van de drie hoofd doelstellingen – aanzienlijk zal toenemen. Aangezien het beheer van de gelden berust bij de multilaterale partners zal deze toenemende impact gerapporteerd worden in de volumeomzet die met deze programma's bereikt zal worden (extrabudgettaire financiering). Het ligt in de lijn van de verwachtingen dat deze vanaf 2009 25% van de totale IMD omzet zullen uitmaken. Dit is de omzet van het reguliere door het Ministerie van Buza gefinancierde programma en de programmavolumeomzet die het IMD middels strategische partnerships zal realiseren;
- 3 De programma's die ondersteund worden middels het IMD Multilaterale Programma (MP) zullen naar verwachting een omzet van 20% realiseren vanaf 2009 zoals gepresenteerd in het overzicht in 6.2.2. De IMD-managementkosten voor dit programma worden vergoed uit de management fees voor dit programma, betaald door de multilaterale partners, en zijn opgenomen in de IMD begroting. Zoals uit de cijfers blijkt levert dit een bescheiden positief resultaat op ten gunste van de IMD managementkosten.
- 4 In een aantal reguliere programma's wordt gedurende deze planperiode een 'knik' voorzien. Hiermee wordt bedoeld dat het succes van de programma's zich naar verwachting zal gaan vertalen in strategische partnerships waardoor de groei van de uitgaven van deze programma's uit andere bronnen gefinancierd kan gaan worden en de IMD bijdrage of geconsolideerd of terug kan lopen. De programma's en jaren waarin deze 'knik' wordt voorzien zijn gearceerd weergegeven in de begroting zoals gepresenteerd in 6.2.1. Naar verwachting zal aan het einde van de planperiode middels deze strategische samenwerking en de hefboomfunctie van het IMD een extra volumeomzet van 5% gerealiseerd gaan worden.

- 5 Het IMD streeft ernaar om tussen 75-80% van de begroting aan de uitvoering van programma's te besteden. De directe managementkosten komen op 16,1 % op basis van de begrootte € 50 omzet in het reguliere programma en op 12,6 % op basis van de totaal te realiseren omzet (budgettair en extrabudgettair) in de planperiode van € 63,8 miljoen.
- 6 In 2010 zal 80% van de huidige IMD-landen de relaties met de partijen vormgegeven zijn volgens met de partners overeengekomen 'performance based' ondersteuning. Er zal daarbij overeenstemming bereikt zijn met de lokale partijen over de inhoudelijke en administratieve criteria, waaraan een heldere sanctie/bonus regeling is gekoppeld. In ieder programmaland is daarvoor een lokaal monitor systeem geïmplementeerd.
- 7 Doorlopende financiering zal gekoppeld zijn aan afdoende financiële en inhoudelijke verslaglegging. Financiële verslagen zullen jaarlijks door externe accountants 'in-country' gecontroleerd worden.

#### 6.2.5 Evolutie programmauitgaven

##### Regulier IMD-programma

De institutionalisering van de interparty dialoog en samenwerking binnen de IMD-programma's in de Centers for Multiparty Democracy of Forums van politieke partijen, heeft een belangrijk effect op de continuïteit in de programmauitvoering en de steeds grotere absorptiecapaciteit van de lokale IMD-partners. De nationale agenda's en de strategische plannen van de politieke partijen breiden zich geleidelijk aan uit van het landelijke centrale niveau naar de districten, het decentrale niveau, in de programmalanden. Ook de toenemende nadruk op inclusiviteit van alle bevolkingsgroepen heeft de aanzet gegeven tot nieuwe activiteiten. Dit is een bijzonder positieve ontwikkeling die een toename van de uitgaven binnen de programma's met zich meebrengt. Daar staat tegenover dat het succes van de programma's het ook mogelijk zal gaan maken om middels strategische samenwerking de groei in uitgaven door derden in de toekomst te laten financieren. Vandaar dat in de planning een 'knip' in de uitgaven is gepland. Een extrabudgettaire bijdrage van 5% wordt vanaf 2009 voorzien.

##### IMD Multilateraal Programma (MP)

De multilaterale programma heeft de taak om programma's uit te voeren met externe financiering.

Het IMD levert in deze strategische samenwerking het management, de programmatische coördinatie en specifieke kennis die nodig is voor het werken met politieke partijen in nieuwe democratieën, en ontwikkelt tevens de analytische kaders en monitoringsinstrumenten voor dit werk. Het IMD zoekt actief naar strategische partnerschappen met multilaterale en bilaterale organisaties. Dat gebeurt al in de bestaande meerjarenprogramma's in Nicaragua met UNDP en in Georgië met de OVSE, in nieuwe samenwerkingsverbanden met beide organisaties elders alsook in de toekomstige invulling van de lopende IMD-landenprogramma's. Ook daar zal het principe van gedeelde financiële en programmatische verantwoordelijkheid met andere organisaties tijdens de planperiode ingevoerd gaan worden. De MP unit, in nauwe samenwerking en afstemming met de regioteams, is verantwoordelijk voor het genereren van de extrabudgettaire inkomsten. Op basis van de positieve ervaringen en verzoeken van onze strategische partners om de samenwerking uit te breiden, zal vanaf 2009 een volumeomzet van 20% van het IMD-budget mogelijk zijn.

### 6.3 Begroting van betrokkenheid en inbreng politieke partijen

De meerwaarde van de Nederlandse politieke partijen die deel uitmaken van het IMD is gelegen in terreinen als de kennis van selectieprocedures van kandidaat-politici, in het voeren van debatten over politieke keuzen, in het vormen van regeringen en/of het voeren van loyale oppositie, in het opstellen van verkiezings- en regeerprogramma's, in het organiseren van de partijfuncties, in het voeren van verkiezingscampagnes, in het functioneren van de relaties tussen de politiek, overheid en maatschappelijk middenveld, in de relaties tussen politiek en media, enzovoorts. Hiernaast beschikt het IMD over toegang tot politici met een lange staat van dienst in het functioneren van het Nederlandse meerpartijen politieke bestel en op de verschillende niveaus binnen dit bestel. Ten slotte kan het IMD ook beschikken over politici met grote ervaring op de diverse beleidsterreinen die belangrijk zijn voor het geven van inhoud aan jonge democratieën.

De verschaffing van deskundigheid is een belangrijk element in de uitvoering van de IMD programma's. Dergelijke deskundigheid wordt ten principale uitsluitend verschaft op verzoek van onze partners.

Daarbij wordt altijd gekeken of zij functioneel is voor de uitvoering van hun agenda's. De inbreng van kennis maakt het IMD zichtbaar. Op die wijze blijkt de inbreng van deskundigheid het meest effectieve middel te zijn om het draagvlak van het IMD-mandaat onder Nederlandse politici te verankeren.

Veruit de meeste inzet van deskundigheid vanuit de politieke partijen gebeurt om niet. Deze bijdrage kan echter gekwantificeerd worden op basis van de tarieven die daarvoor gehanteerd worden in de commerciële sector. Het is de verwachting dat naarmate de landen- en regioprogramma's zich verder consolideren en de hervormingsagenda's zich verder verdiepen, de vraag naar Nederlandse en Europese politici zal toenemen.

Terwijl inzet van deskundigheid gekwantificeerd kan worden, geldt voor de vertrouwensrelaties die Nederlandse politieke partijen met hun 'peers' in de IMD programmalanden hebben dat die zich veel minder in cijfers laten vangen. Die relaties worden onderhouden met zowel de politici die verbonden zijn aan de regering als met politici die deel uitmaken van de oppositie. Deze vertrouwensbanden geven het IMD een geprivilegieerde toegang tot alle spelers in het politieke proces. Zij vormen daarmee het politieke en sociale kapitaal van het IMD. Op basis van dit kapitaal kunnen politiek gevoelige veranderingsprocessen besproken worden en kan een 'commitment' ontstaan om veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren. Dit vertrouwen is van onschatbare waarde.

Het IMD wordt actief bestuurd door vertegenwoordigers van de deelnemende politieke partijen. Voor hun bestuursverantwoordelijkheid ontvangen zij een beperkte tegemoetkoming in kosten, maar geen honorering voor de vele uren die zij aan de uitoefening van hun verantwoordelijkheden besteden. Ook hiervoor geldt dat de inzet monetair vertaald kan worden op basis van te doen gebruikelijke commerciële tarieven.

Om een goede grondslag te ontwikkelen voor de tarifiering van deze door het IMD ingezette expertise, heeft het IMD zich laten adviseren door een daartoe deskundige externe instantie, namelijk het managementadviesbureau Berenschot. De in de onderstaande tabel gehanteerde cijfers zijn gebaseerd op hun (op 30 mei 2006 aangeboden) advies en zijn conform geldende marktprijzen.

Naast deskundigheid stellen de in het IMD samenwerkende politieke partijen hun communicatiekanalen om niet ter beschikking. Op deze manier worden partijleden geïnformeerd over de voortgang in het IMD-programma en wordt het draagvlak verder gevoed. Dit heeft betrekking op de websites van de partijen en op publicaties in de partijorganen. De waarde van deze bijdrage is niet exact kwantificeerbaar en is derhalve geschat.

Een verdere waardevolle bijdrage van de politieke partijen is de enthousiaste inzet van de daaraan verbonden jongerenorganisaties. Ook hun deelname is om niet. Een schatting van de waarde van de

bijdrage is verwerkt.

Het IMD ontvangt geen lidmaatschapsgelden van deelnemende politieke partijen. De Nederlandse politieke partijen worden zelf door de Nederlandse overheid gesubsidieerd voor hun werkzaamheden. Het zou niet juist zijn deze middelen in te zetten voor een organisatie die op basis van andere overheidsmiddelen wordt gesubsidieerd, nog afgezien van de vraag of dit mogelijk is gezien de subsidiebestemming.

De bijdrage van de politieke partijen is in de volgende tabel samengevat:

#### Bijdragen politieke partijen 2007-2010

Activiteit	Aantal dagen	€ 2007	Aantal dagen	
Politieke ambassadeurs: inzet bestuursleden en leden Raad van Toezicht	168	72.374	168	
Politieke adviseurs: deskundigheid vanuit politieke partijen	130	312.000	140	
Kenniscentrum	45	45.000	50	
Inzet politieke jongeren-organisaties	100	20.000	120	
Gebruik communicatie-kanalen van Nederlandse politieke partijen		pm		
Politiek en sociaal kapitaal van Nederlandse politieke partijen		pm		
<b>Totaal</b>	<b>443</b>	<b>449.374</b>	<b>478</b>	

*Toelichting:*

- *De tijdsschatting voor leden van het IMD bestuur en van de Raad van Toezicht werden generiek gemaakt. Zij worden in het Berenschot-rapport gezien als ‘politiek ambassadeurs’.*
- *Voor de inschatting van de waarde van partij-inzet rond het Kenniscentrum wordt een aanvullend tarief gehanteerd. De betreffende kennis zal regelmatig verschaft worden door aan politieke partijen gelieerde personen uit academische kringen. Voor wat betreft de waarde wordt uitgegaan van een bedrag van € 1000/dag.*
- *De omvang van de inzet vanuit de politieke jongerenorganisaties wordt door hen geschat op*

*minimaal 200 dagen per jaar. Het IMD gaat uit van een wat lager gesteld ambitieniveau. De waarde van de geboden expertise wordt daarbij geschat op € 200/dag*

	€ 2008	Aantal dagen	€ 2009	Aantal dagen	€ 2010	Totaal bedrag
	72.374	168	72.374	168	72.374	289.496
	336.000	150	360.000	160	384.000	1.392.000
	50.000	55	55.000	60	60.000	210.000
	24.000	140	28.000	160	32.000	104.000
	pm		pm		pm	pm
	pm		pm		pm	pm
	482.374	513	515.374	548	548.374	1.995.496

## Bijlage I

# The Hague Statement

### Statement of the Europe Conference on Enhancing the European Profile in Democracy Assistance

---

Presented to the Dutch EU Presidency  
in the person of the Minister for European Affairs,  
Mr. Atzo Nicolai

*The Hague, July 2004*

#### Introduction

The practice of democracy and the struggle against authoritarianism belong to the core of what is often considered to be a somewhat elusive European identity. The vocation of the European Union was and is to consolidate peace in Europe through the adherence to democratic values and practices. The historic expansion of the EU with 10 new EU members on May 1st of this year is a further expression of this key European objective.

The new EU Constitution, a new EU Commission, the recently elected new European Parliament, and a new European Security Strategy in the making in response to the post 9/11 world, all created the momentum to reflect on the importance of democracy assistance within Europe's external policy in a Europe-wide conference. They also created the opportunity to consider ways of making that democracy assistance a more important and relevant European external policy instrument in the quest for peace, stability and social justice in the world. The awareness that Europe itself is confronted with the challenge of revitalizing and deepening democracy and citizen participation 'at home' makes this quest even more urgent.

The participants at the conference resolved to bring the outcome of these reflections as formulated in this statement to the attention of the EU external policy institutions, the European Parliament and the democracy assistance agencies in Europe with the request to act upon the specific recommendations contained in this conference statement.

#### Why enhancing Europe's profile?

Europe has been building the normative and operational foundations for integrating democracy assistance as a key component of its external actions. This has led the EU to support a wide variety of democracy initiatives in an equally varied group of partner countries, involving a plurality of public and private actors in the process. However, there was a broad consensus among participants that the European profile in democracy assistance, including its underlying values and features, needs to be enhanced and made more explicit. Five main reasons were put forward for such a strategic move:

- **Democracy is needed for an effective fight against poverty and for sustainable development.** If properly managed and consolidated, democracy brings the stability that is needed for economic

<sup>1</sup> *Wherever the statement refers to "EU external policy" it includes the EU Common Foreign and Security Policy, the new EU Security and Defence Policy, the EU Development Policy, the EU External Trade Policy and EU Accession Policy.*

development and the alleviation of poverty (a central objective of EU development policy and of the UN's Millennium Development Goals).

Democracy also provides the institutional setting for the guarantee of human rights.

- **Connecting the democracy and security agenda.**  
With the world facing new security challenges, an ever widening gap between the rich and the poor, and global warming resulting in substantial environmental shifts, no citizens can safely hide behind national borders. The world is an interconnected space in which human security can only be obtained through democratic governance that is responsive to the needs of the population at large and through the application and enforcement of commonly accepted international law. From this perspective it is in Europe's self-interest not only to guard and treasure the consolidation of democracy within Europe, but to also actively pursue the promotion of democracy as a means to prevent violent conflict in all its different institutional manifestations .
- **Europe has much to offer.**  
The European Union has succeeded in bringing a diversity of nations together under a wider umbrella that assures peace and prosperity for its peoples. After centuries of violent conflict, Europe has built peace and new supranational constructs that regulate conflicts of interest peacefully and facilitate integration. It has a long and diversified tradition of civic engagement, public-private dialogue and parliamentary oversight. These processes continue to be under construction. Democracy requires permanent maintenance. It is an experience that is assumed to be valuable for sharing with partners elsewhere in the world.
- **Complexity of democracy assistance.**  
Experience has confirmed the complexity of providing effective democracy assistance in support of societal transformation processes that also improve the day-to-day life of citizens. If change is to be achieved, the European Union needs a much bolder, integrated and coherent approach to democracy assistance. It has to close the gap between occasional policy dialogues at the macro policy level and administering project funding at the micro level. It needs to upgrade partnership approaches, enhance flexibility in

response to reform opportunities and be inclusive and consensus seeking in its delivery. At the same time it requires a much better connected and professionalizing community of European democracy promotion agencies with structured links between the official policy levels and the civil society agencies and actors to obtain complementarities in efforts.

- **Clarifying Europe's own identity in order to revitalize democracy at home.**

The contribution the European Union could make to democratic transformation processes is not only important for countries abroad. It can also help to clarify what the European Union stands for in a globalised world, to sharpen its identity and values, and to engage in a collective search to strengthen the democratic foundations of the European Union in a constantly evolving political and socio-economic setting.

#### **What is the content of Europe's democracy assistance?**

The European experience includes the following seven distinct features that are valuable reference points (points of departure or guiding principles) for an emerging European Union identity in democracy assistance:

- **Variety in social and political organization.**  
The absence of uniformity and the rich diversity in institutions and procedures is an important reference in democracy assistance. Variety in social and political organization matters in furthering democracy. A European approach can therefore be distinctive in sharing a range of experiences and by being relatively inclusive. It is uniquely placed to avoid 'one-size-fits-all' approaches or solutions.
- **Democracy – social justice nexus.**  
The European experience in linking the evolution of democracy with social justice is relevant beyond Europe's border together with the experience obtained in addressing the new challenges that globalization pose to this linkage. Economic liberalization has to be shaped so it leads to economically, ecologically and socially sustainable development and prosperity in order to strengthen and consolidate young democracies and to make democratization of authoritarian regimes more likely.

<sup>2</sup> *The European democratic vocation is in harmony with what citizens in Europe expect from the European Union. In a recent poll of the Eurobarometer, 89% of the respondents mentioned that 'maintaining peace and security in Europe' is a priority for the EU. It is remarkable that over the last 10 years, Europeans have shown a steady support for a common EU foreign and defence policy of 65% and 70% respectively. It underscores the European citizens' interest in making democracy promotion the core business in Europe's external policies*

- **Democracy is work in progress.**  
The ‘paradox’ or ‘enigma’ of the European Union is the habit of moving forward while continuously questioning the rationale of its existence. It resulted in pursuing democracy as a concept and institutional framework that is continuously under scrutiny, its architecture remains under construction.
- **Peaceful transition through dialogue.**  
The peaceful and successful transition in the former East and Central European countries is a further asset in European approaches, strengthened by the recent accession of the new EU member states. Democratic outcomes have been achieved partly through the application of multi-stakeholder participation and dialogue.
- **Human rights and the rule of law.**  
The European profile in democracy assistance is significantly shaped by a strong focus on the human rights component, as well as by the importance of the rule of law in protecting these rights. Three specific features characterize the EU’s profile, which should be further enhanced in designing democracy assistance policies:
  - a) the multilateral or internationalist role conception;
  - b) integration of economic and social rights, and
  - c) the emphasis on gender equality; and
  - d) the principle of non-discrimination with regard to minorities.
- **Democracy assistance preferred over conditionality.**  
The European approach favours positive support to countries engaging in democratic reforms, rather than the imposition of political conditionality. However, the EU is and should be prepared to apply subtle forms of conditionality when required or to suspend co-operation agreements in instances of human rights violations or interruptions in democratic practices. Dialogue, however, is the favoured mechanism for resolution of such occurrences.
- **Regional context and supranational institutions.**  
In pursuing and consolidating democracy the importance of the regional context is taken into account, recognizing the importance of adherence to the rule of law and the use of supranational institutions to effectively apply the rule of law.

### **How can the European profile be enhanced?**

The recommendations that emerged from the reflections at the European-wide conference are targeted at three main European stakeholders in advancing democracy throughout the world, the European Union, the European Parliament and the independent democracy assistance agencies within Europe, part of European civil society. While specific recommendations are presented below for each key actor separately, their effective realization will require interinstitutional dialogue and collaboration between all of them.

## **1 Agenda recommendations for the European Council and Commission:**

### **1.1. Democracy assistance should be a core business of EU external policy.**

Democracy assistance is considered a strategic interest for the EU. It should, therefore, be a central and visible pillar in the new EU foreign and security (defense) policy as expression of Europe’s core vocation and of the interests of the citizenry of Europe.

This can be built on the 2003 Solana EU security paper that states: “the best protection for our security is a world of well-governed democratic states”. The implication is that democracy assistance should not be subservient to other European foreign policy interests and that its value should translate in the share of human and financial resources spent by the EU in the pursuit of external policy objectives.

### **1.2. Concerted and coherent approach to democracy assistance by EU member states and European Commission (EC).**

The centrality of democracy assistance in EU policies and actions has to be ensured. This can be achieved by increasing coherence in democracy and overall assistance and a right policy mix for different countries and regions. The EU should consider assigning this responsibility to a specifically ‘dedicated mechanism’ that facilitates a common analysis of the democratic reform agendas of EU partner countries and the assistance required for these agendas. This dedicated mechanism could also become the EU instrument for so-called joined-up policy making between such intrinsically linked areas as governance, human rights, conflict prevention, peace building and the mainstreaming of democracy in development cooperation and antipoverty programs.

### **1.3. Domestically owned democratic reform agendas.**

Much has been undertaken by the EU during the past years to put in place basic provisions for democracy support abroad. The EU May 2001 Communication on “The European Union’s Role in Promoting Human Rights and Democratization in Third Countries” sets out to “permeate all Community policies, programs and projects” with human rights and democracy strategies. The European Parliament launched the “European Initiative for Democracy and Human Rights” (EIDHR). These important frame-works require a further qualitative overhaul of what has essentially remained fragmented, inconsistent and ad hoc project approaches to complex democratization processes. Through national dialogue processes a long-term, inclusive and flexible engagement is needed to support the advancement of democracy. Partner countries should be supported in the development of democratic reform agendas that should guide future EU democracy assistance programmes.

### **1.4. Include the missing link of political society.**

Much democracy assistance has refrained from engaging political society (political systems, political parties and the nexus between political parties and civil society) in the democratic reform processes. Political society is the essential link between state institutions, civil society and the market. It should have an important place in EU democratization strategies that should be focused on strengthening the four sectors (state, civil and political society and the market) in an integrated manner.

### **1.5. A multi-sectoral approach.**

The approach to democracy promotion should be multisectoral, careful not to either neglect or overemphasize various levels of democratization. Decision-making on which are the relevant sectors in a specific country context should emerge out of national dialogue.

### **1.6. Gender equality and the promotion of political participation of women.**

The democratic deficit from the exclusion of women from various decision-making democratic institutions should be overcome by the introduction of specific mechanisms.

### **1.7. Applying the principle of subsidiarity in the EU democracy assistance policies**

European political society, in particular the political

party foundations in Europe, maintain relations with political stakeholders in EU partner countries that can and should effectively be used for the advancement of democracy reform agendas. This strength should be positively utilized in the future. Regular consultations between EU policy making and the democracy promotion foundations in Europe are required with the objective to enhance Europe’s profile in democracy assistance and to share lessons learned. Mechanisms to this effect should be established such as a trans-institutional consultation network between the major state and non-state actors in Europe involved in democracy assistance.

## **2. Agenda recommendations for the European Parliament:**

---

### **2.1. Supporting implementation of the EU agenda recommendations**

The European Parliament is requested to provide full support for the recommended EU agenda suggestions listed in the previous section as appropriate under the European Parliament mandate.

### **2.2. Reviewing the European Initiative for Democracy and Human Rights (EIDHR).**

EIDHR was introduced by the EP over ten years ago and constituted a milestone in European democracy assistance. Given the complexities of supporting democratic reform processes, the new EP is requested to review the EIDHR. This would aim to consolidate lessons learned and prepare a next generation initiative that shall be equipped to facilitate an enhanced European profile in democracy assistance.

### **2.3. Establishing a public space for the discourse on enhancing European democracy assistance.**

The EP is invited to support a regular public-private dialogue about strengthening Europe’s democracy assistance efforts. This would facilitate joint stock-taking of progress achieved in mainstreaming democracy; promote joint learning, including on relevant indicators of impact, assess progress achieved with the effective promotion of gender equality and help to systematically adapt intervention strategies to evolving needs.

### **2.4. EU democracy assistance instruments.**

Democracy support requires operational instruments and procedures that can respond to newly arising opportunities for reform processes, be sustained over longer periods of time and answer to nationally

formulated reform agendas. However, the current administrative provisions within the EU seriously constrain an enhanced European profile and the strategic application of available resources. The EP is requested to address this perceived gap and take the necessary initiatives to legislate the introduction of appropriate new procedures and instruments.

### **2.5. Universal democracy support.**

European Union support to democratic reform processes should be applied to all countries that entered partnership agreements with the EU, avoiding double standards in Europe's external policies.

## **3. Agenda recommendations for the democracy assistance agencies in Europe:**

---

### **3.1. Sharing the challenge of change.**

The European agencies involved in democracy assistance share the challenge of introducing change to enhance Europe's profile in democracy assistance. The agencies active in this field will need to engage each other more actively for sharing lessons learned in democracy assistance, for sharing expertise, analysis, results and evaluations, and for providing increased coherence in approaches based on the reference points that constitute the European identity as elaborated in this statement.

### **3.2. Connecting at the European level.**

An increased engagement at the European level should result in the growth of a society or association of European democracy assistance agencies that shall be able to become a partner in a regular and multi-actor consultation process with the EU policy making institutions and act as European civil society advocate in shaping and implementing EU policies and instruments in the field of democracy assistance and for mainstreaming democracy in EU external policies.

### **3.3. Connecting with partners abroad.**

To enhance the European profile, agencies will consider taking shared responsibility for establishing dialogue processes about democratic reforms with stakeholders in other regions such as the Arab world, regions of Africa, Latin America and Asia. The outcomes of these dialogues should inform the analysis of support programs of the agencies and be used as policy input at the policy making levels within Europe. The platforms will serve for building

strategic partnerships with stakeholders involved in moving democratic reform agendas forward. An additional regular dialogue will be established with partner organizations in North America with the objective of sharing lessons learned and aligning policies and approaches. The moderation and organization of these dialogues can be shared amongst the agencies participating in the growing European society of democracy assistance agencies.

### **3.4. The way forward.**

Within the next six months the steering committee that organized the European Conference will prepare an action plan on the basis of the recommendations in this statement. The action plan will be submitted to the participating democracy assistance agencies for their consideration and consent. The Westminster Foundation for Democracy is invited to facilitate a further European conference at the beginning of the British EU Presidency in order to review the progress in the implementation of the recommendations in this statement and to discuss follow-through initiatives.

## Bijlage II Partnership Charter

### Goal of the IMD Programme

The goal of the partnership is the promotion and consolidation of multiparty democracy through the strengthening and support of political parties as the building blocks of democracy. This is done either in a direct way (to the individual political parties) or in an indirect way (through the various Centres and intermediate structures).

This goal takes as its foundation, the link between democracy and development; believing them to be two sides of the same coin. Democracy contributes to development, and without development, democracy can have only limited significance. At the core of this programme is the centrality of political parties as the building blocks of democracy and the promotion of development: thus the programme's main goal is to strengthen political parties in order to build and consolidate democracy and promote development as a necessary corollary.

### What is Partnership?

Partnership is the concept of working together in a cooperative spirit, combining resources and efforts in order to achieve a shared objective that results from a common interest. It is a joint venture between two or more willing and equal entities bound by a common purpose. It requires the pooling of resources, skills and talents in a commonwealth that is employed in pursuit of this common goal.

As an organising principle, true partnership requires the partners to be animated by a shared vision.

Its watchwords are: mutual respect, shared ownership, joint decision-making, dialogue and exchange. By definition it involves autonomous entities working together for their common good. All of these are underwritten by a sense of shared responsibility and, more importantly, by a sense of shared trust and consolidated by mutual control. Trust oils the cogs of partnership and reduces the risk of friction between the partners; without it, the breakdown of partnership is inevitable. But trust cannot be taken as a given, it has to be created, demonstrated and constantly nurtured by the burden of proof, or it will perish. Control can serve to forestall the misuse of trust.

### Why Partnership?

In this Charter Partnership is the preferred

operational relationship between IMD and its associates because it implies a joint and equal effort, responsibility and benefit. It goes beyond the donor-recipient relationship that has so often characterized the interactions between associations of this nature.

Partnership allows for the combination of resources/skills in order to maximize learning and the sharing of ideas and expertise. It also furthers the development of networks that allow for an exchange of ideas and the pursuit of common goals.

### Why the need for a charter?

To strengthen the relationship between the IMD and its partner organizations in order to:

- Facilitate both planning and action;
- Minimize possible misunderstanding and conflict; and
- Create a relationship of equals, based on mutual trust and respect.
- Function as a guide in a time of disagreement or conflict.

### Who are the partners?

The partners/stakeholders are:

- the Netherlands Institute for Multiparty Democracy (IMD) as mandated by its constituent Dutch political parties;
- the political parties in the various countries that the programmes support;
- the various Centres, IMD country representatives and national consultants that coordinate and facilitate the IMD programmes in various countries;

### The Partnership Pledge

The partners in the IMD programme jointly and severally pledge the following:

- To treat each other with the respect that partners deserve, including:
  - the leeway to disagree, without becoming disagreeable,
  - to eschew the traditional donor-recipient relationship that breeds a cycle of dependency which compromises the autonomy of the recipient, and
  - to interact in a partnership of equals;
- To work together toward the achievement, maintenance and consolidation of democracy, by means of the empowerment and strengthening of political parties ;
- To facilitate and encourage the inclusion of

marginalized groups, especially women, youth and the disabled in the programme, the party and in our societies;

**The IMD pledges to:**

- Provide resources (including human resources, skills-training, materials, and funding) within the limitations of its own budget and other constraints for the planning and execution of programmes;
- Ensure that funds on which contractual agreement was reached are disbursed to partners in a timely fashion, so as to allow for the timely execution of programme activities;
- Allow political parties collectively to own the process of democratization within their respective countries, provided this falls within the parameters of this Charter;
- Be the final arbiter, after due consideration of budgetary and other resource constraints, of the bilateral, country and regional programmes submitted to it for funding each year:
  - Where problems arise in this respect, to communicate these to the partners concerned in the spirit of partnership, and with the view to resolving these amicably ;
- Provide guidance and strengthen political parties and coordinating Centres, where this is needed, requested and possible;
- To act, at all times, in a spirit of partnership, transparency, equality, consultation and mutual respect toward the other partners.

**The Political Parties pledge to:**

- Take ownership and responsibility, together with the country representatives and coordinating Centres (where these exist) for the planning, development, direction, content, and execution of the country programmes;
- Ensure that programme activities (especially the bilateral activities funded through the IMD programme) and the required reports are completed in a timely fashion as contractually agreed;
- To fully account for the expenditure of funds provided by IMD for the planning and execution of bilateral programmes; and
- To act, at all times, in a spirit of partnership, transparency, equality, consultation and mutual respect toward the other partners.

**The Coordinating Centres, other intermediate structures and IMD country representatives and consultants pledge to:**

- Be a conduit between the IMD and participating parties, and to act in a spirit of good faith and partnership in this respect;
- Be an organizing, facilitating and executing resource for political parties and the IMD in the planning, resourcing and execution of the bilateral, country and regional programmes;
- Provide advice, guidance, and facilitation of the various programmes, throughout the various stages (including planning, organization, logistical provision and execution);
- Take responsibility for arranging for research capacity, resource persons, and logistical support for the maintenance and execution of the various programmes;
- To account fully for the expenditure and use of IMD funds and other resources allocated to them;
- To act, at all times, in a spirit of partnership, transparency, equality, mutual respect, consultation and accountability toward the other partners.

IMD – Partnership Conference

*The Hague, June 2005*

## **Bijlage III**

### **Programma factsheets**

Deze bijlage is apart verkrijgbaar bij het IMD.

## **Bijlage IV**

### **Doelstellingen programmalanden en -regio's**

Deze bijlage is apart verkrijgbaar bij het IMD.

