

Broederlijk Delen

Strategische Planning 2008-2013

Algemene Vergadering van 21 april 2007

Inhoudstafel

2	INLEIDING
2	OPDRACHT EN VISIE VAN BROEDERLIJK DELEN
4	CONTEXTANALYSE EN INTERNE EVOLUTIE
4	1. Evoluties op wereldvlak
6	2. Evoluties in het zuiden en de partnerwerking
8	3. De wereld van de internationale hulpverlening
10	4. De context van bewegingswerk in Vlaanderen
12	5. De context van onderwijs- en jongerenwerking
14	6. De interne evolutie van BD
18	DE STRATEGISCHE OPTIES 2008-2013
19	Noord: Een krachtige vrijwilligersbeweging
21	Noord-Zuid: Een optimale noord-zuid en zuid-noord doorstroming
24	Zuid: Verdiepte impact in het zuiden
26	Organisatie: Organisatorische draagkracht

Inleiding

Dit is de derde strategische planning van Broederlijk Delen. De eerste, “de XVI werken van Broederlijk Delen”, betrof de periode 1999-2003. De tweede werd uitgewerkt voor de periode 2004-2007. Deze derde betreft de zes jaren 2008-2013.

Na de Algemene Vergadering van 18 november 2006 zijn de strategische planning en onderdelen ervan verder besproken op beleidsorganen, directieteam en de diverse diensten. De belangrijkste aanvulling bestaat erin dat de strategische opties werden uitgewerkt naar beoogde resultaten. Deze versie werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 21 april 2007..

Deze strategische planning 2008-2013 loopt gelijk met het strategisch kader 2008-2013 dat door Komyuniti voor medefinanciering bij DGOS werd ingediend. Studio Globo heeft een strategische planning uitgewerkt voor 2007-2008 (korte termijn) en 2009-2013 (lange termijn).

In de inleiding en het eerste deel concentreren we ons op de visie en missie van Broederlijk Delen. In het tweede deel gaan we uitgebreid in op de context en evoluties binnen de organisatie. In het derde deel worden de strategische opties uitgewerkt: 4 grote strategische keuzes, verdeeld in samen 15 opties, die op hun beurt gespecificeerd worden door alles samen 47 beoogde resultaten.

Als we de hele strategische planning samenvatten in één zin, kunnen we zeggen dat de sprong vooruit richting 2013 voor Broederlijk Delen bestaat in een herbronning in de kernidentiteit als solidariteitsbeweging. De contextanalyse zet ons aan om de identiteit te bekrachtigen van Broederlijk Delen als solidariteitsbeweging (beschouwd vanuit de noordwerking) of als solidariteitsnetwerk (beschouwd vanuit de partnerwerking) of als wereldwijd bondgenootschap van noord en zuid samen.

Opdracht en visie van Broederlijk Delen

De opdracht en visie van Broederlijk Delen, zoals geformuleerd in de vorige strategische planning, blijven onverkort geldig en worden hier hernomen.

Opdracht

Broederlijk Delen maakt het mee mogelijk dat groepen mensen in het zuiden de vrijheid en de mogelijkheid krijgen om hun eigen plannen uit te voeren. Dat is de beste garantie voor aangepaste, zelfgedragen en dus duurzame verandering. Daarom zet Broederlijk Delen zelf geen projecten op in het Zuiden. Broederlijk Delen werkt samen met plaatselijke organisaties in Afrika, Azië en Latijns-Amerika die zich inzetten om de situatie te verbeteren. In de eerste plaats ondersteunt Broederlijk Delen de partnerorganisaties met financiering en diverse vormen van begeleiding. Verder zendt Broederlijk Delen coöperanten en vrijwilligers uit die zich inschakelen binnen de lokale werking van de partnerorganisaties. De relaties met partnerorganisaties laten Broederlijk Delen ook toe om de samenwerking tussen plaatselijke organisaties te bevorderen.

Broederlijk Delen steunt de partnerorganisaties ook in hun strijd tegen de oorzaken van armoede en onrecht in het zuiden en in het noorden. Daartoe ontwikkelt Broederlijk Delen in Vlaanderen een uitgebreide educatieve werking met de jaarlijkse vastencampagne als centraal moment. Ook de politieke werking sluit daarbij aan. Door de wisselwerking tussen noord en zuid te bevorderen, zet Broederlijk Delen zich in voor een wereldwijd bondgenootschap in de strijd voor een rechtvaardiger wereld.

Broederlijk Delen ontvangt haar mandaat van de katholieke kerkgemeenschap in Vlaanderen en is de internationale solidariteitsactie van de kerk van Vlaanderen. De legitimiteit van Broederlijk Delen als organisatie berust op de gedragengheid door de achterban van groepen vrijwilligers die zich inzetten voor de campagne, de jarenlange samenwerking met partners in het Zuiden, en de verbondenheid met de bredere derdewereldbeweging.

Basisvisie

De christelijke inspiratie bepaalt de basiswaarden die Broederlijk Delen hanteert: aandacht voor bezieling en spiritualiteit, koppeling van solidariteit aan een duurzame levensstijl, het inhoudelijk centraal stellen van gemeenschapsversterking, de voorkeursoptie voor de armen en de zwakken. Met bezieling bedoelen we een inspiratie en gedrevenheid die zich vertaalt in respect voor de menselijke persoon, aandacht voor de hele mens en de gemeenschapsdimensie, zorg voor de ethische dimensie, waardenpatronen en culturele eigenheid. Deze basiswaarden worden vertaald in het ontwikkelingsconcept en de typische Broederlijk Delen aanpak.

Volgens Broederlijk Delen komt duurzame ontwikkeling tot stand als drie voorwaarden vervuld zijn. De eerste voorwaarde is dat mensen en groepen het recht en de mogelijkheden krijgen om hun eigen plannen te realiseren en bijgevolg kunnen werken aan hun eigen ontwikkeling. De tweede voorwaarde is dat mensen en groepen daarbij rekening houden met anderen, inclusief de komende generaties, en zich inschakelen in bredere processen van sociale ontwikkeling. De derde voorwaarde is internationaal rechtvaardige structuren. Daarom is een andere globalisering nodig. Broederlijk Delen gelooft dat ontwikkeling in gemeenschap gebeurt, en beschouwt sociale uitsluiting als een grondoorzaak van structurele armoede. Opbouw van bezielde gemeenschappen vormt op deze manier de eigen invalshoek van Broederlijk Delen, met als dimensies capaciteitsversterking, organisatieversterking en de opbouw van sociaal kapitaal door synergie en netwerking, en democratisering als omvorming van de structuren die tot uitsluiting leiden. Via de ondersteuning van partnerorganisaties richt Broederlijk Delen zich op doelgroepen die met uitsluiting geconfronteerd worden: kleine boeren, inheemse volkeren, vrouwen, kinderen en jongeren.

Ook de werking in Vlaanderen staat in het teken van gemeenschapsopbouw, in die zin dat Broederlijk Delen in Vlaanderen de solidariteit en verbondenheid van individuen en groepen met het zuiden wil bevorderen. Dat gebeurt in de eerste plaats door de jaarlijkse campagne en het bredere bewegingswerk. Via de samenwerking met Welzijnszorg wil Broederlijk Delen ook de band leggen naar structurele armoedebestrijding en samenlevingsopbouw in eigen land. De tendenzen van eenzijdige globalisering leiden immers ook tot sociale uitsluiting in eigen land. En de sociale uitsluiting in het zuiden heeft ook oorzaken die in het noorden liggen. Door de politieke werking wil Broederlijk Delen daarom ook het politiek beleid beïnvloeden inzake de noord-zuid thematiek.

Voor Broederlijk Delen zijn de educatieve en politieke werking in het noorden en de partnerwerking in het zuiden steeds meer met elkaar verbonden. Door ook de uitwisseling te bevorderen tussen de achterban in het noorden en partner- en doelgroeporganisaties in het zuiden, wil Broederlijk Delen het éénwereld-bewustzijn versterken. Veel meer dan een beweging in noord-zuid richting, gaat het in de toekomst om een beweging van noord en zuid samen, een wereldwijd bondgenootschap in de strijd voor een rechtvaardiger wereld.

Contextanalyse en interne evolutie

1. EVOLUTIES OP WERELDVLAAK

Globalisering

De globalisering blijft in heel grote mate de context van ontwikkelingssamenwerking bepalen. De wereld wordt geregeerd door transnationale megaconcerns (die door fusies en overnames een steeds grotere omvang aannemen), door bepaalde multilaterale instellingen (de Wereldbank, het Internationaal Muntfonds, de Wereldhandelsorganisatie), en door de economische grootmachten (de G7 of G8, met voorop de VS en de EU, en met toenemende mondiale invloed van vooral China). Het gaat op wereldniveau om een éénpartijstelsel, dat van het neo-liberale bestel. De basisprincipes ervan zijn de prioriteit van de economie, economische groei en vrijhandel. Ideologisch gewilde bijproducten zijn: de associatie van vrijhandel met vrijheid tout court en democratie; de onzichtbare hand die moet zorgen voor betere inkomensverdeling als de economie groeit; en het vredige, mondiale werelddorp. Maar als de basisprincipes in de feiten vervangen worden door één wet, die van de grootst mogelijke financiële winst op de kortst mogelijke termijn, verdwijnen de bijproducten naar de achtergrond. De democratie krijgt het lastig als aan de staat haar regulerende functie ten aanzien van de economie ontnomen wordt. De economische groei leidt overal tot dualisering, tot een verscherpte kloof tussen rijk en arm. En de vrede in het werelddorp wordt verstoord door terreur en antiterreur, en door de voortzetting van de economie met militaire middelen.

Onze zendingsopdracht verplicht ons tot een kritische stellingname ten aanzien van de globalisering, en een blijven zoeken naar “anders globaliseren”. In het zuiden worden we sterk geconfronteerd met de kwalijke uitwassen van de globalisering. Hoewel ook in het noorden de gevolgen scherper worden, is hier nog veel sterkere bewustmaking nodig met het oog op duurzame ontwikkeling.

Terreur en de “war on terror”

Sinds september 2001 wordt de actualiteit blijvend beheerst door terreuraanslagen, de eenzijdige politiek van de VS die steeds verder afwijkt van mensenrechten en internationaal recht, thematieken als “de as van het kwaad”, de oorlogen in Afghanistan en Irak, en de toegenomen dreigingen in het Midden-Oosten. Een eerste implicatie voor ons werk is dat op internationaal niveau de prioriteiten en de aandacht elders komen te liggen, dat er ondanks alle voornemens géén reddingsplan komt voor Afrika, dat de noodzaak van mondiale armoedebestrijding slechts zijdelings de agenda bereikt.

Een tweede meer ingrijpende implicatie is de vermenging die ontstaat van het neo-liberale imperium met de “war on terror”. De globalisering maakt dat de natuurlijke hulpbronnen steeds meer onder druk komen te staan, bron worden van conflicten, of de verborgen agenda uitmaken van bestaande conflicten. Wie protesteert tegen de globalisering en de ongebreidelde exploitatie van natuurlijke hulpbronnen wordt al snel beschouwd als handlangers van het internationale terrorisme. In Latijns-Amerika heeft men het over criminalisering van ngo's en sociale bewegingen. We stellen vast dat partnerorganisaties en hun medewerkers er in toenemende mate te maken krijgen met bedreiging, intimidatie en zelfs regelrecht geweld. Dat Broederlijk Delen zelf ondertussen in de rechtszaak “Forrest versus Broederlijk Delen” verwickeld is, is tekenend voor de evolutie, al is procederen nog een beschaafde manier om conflicten aan te gaan.

Willens nillens beïnvloedt deze evolutie onze positionering en onze werking, bijvoorbeeld als we in relatie tot partnerorganisaties aandacht moeten gaan geven aan elementaire rechten als vrijheid van vereniging en vrije meningsuiting, en aan de veiligheid van medewerkers.

De klimaatsverandering

Het staat ondertussen vast dat de klimaatsverandering reëel is en veroorzaakt wordt door de mens (of beter door massale economische activiteit en consumptie van energie). Ook zonder een Greenpeace te zijn, zal dit om verschillende redenen in de komende jaren onze agenda bepalen. Het zou wel eens kunnen dat ecologische rampspoed alle andere problemen naar de achtergrond gaat verdringen, inclusief structurele ontwikkeling. In de omgekeerde richting is het zeker dat via de klimaatsverandering mondiale duurzame ontwikkeling wél centraal komt te staan op de internationale politiek agenda. De ecologische dimensie krijgt ook voor ons een veel groter gewicht, met gevolgen zowel voor de noordwerking als voor de partnerwerking. Met de partnerwerking in de Sahel zijn we met de ondersteuning van de strijd tegen de verwoestijning reeds bezig met heel concrete gevolgen van de klimaatsverandering. De analyses wijzen er op dat precies in het zuiden de gevolgen het grootst zullen zijn. Het is mogelijk dat onze planning doorsneden wordt door onvoorzienbare ecologische wendingen.

De betekenis van religie en spiritualiteit

Als christelijk geïnspireerde organisatie met aandacht voor spiritualiteit, zijn we niet ongevoelig voor de religieuze dimensie van de voorgaande punten, en hebben we ook een opdracht.

Religie treedt trouwens meer op de voorgrond, nu Huntington's profetie over een clash van culturen en religies is uitgekomen, met aan de ene kant de "new born christians" uit de VS en hun kruistocht tegen de "as van het kwaad", en aan de andere kant de baardige mannen van het Islamfundamentalisme. Beide motiveren geweld vanuit religie. Het is mee aan ons om te zeggen dat dit weinig van doen heeft met evangelie of koran, en dat we in Senegal een andere Islam ontmoeten. Het is zeker aan ons om duidelijk te maken dat hierdoor de kern van de religieuze wereldproblematiek, de heerschappij van de afgod van het geld, nog niet wordt geraakt.

Door de klimaatsverandering wordt het spirituele thema "behoud van de schepping" naar de voorgrond gerukt. Vanuit de vastencampagne en educatieve activiteiten leggen Broederlijk Delen vanouds de band tussen solidariteit met het zuiden en een sobere, duurzame levensstijl. Maar het is duidelijk dat er meer nodig zal zijn dan af en toe de auto laten staan. Onze westere levensstijl is te bevragen tot op het elementaire niveau van de relatie van mens en natuur en de relatie van mens tot mens. Ook door partnerorganisaties worden we grondig daarop bevraagd, zo bleek nog op het Vice Versa seminarie in 2006. We worden uitgedaagd om op basis van een hedendaagse vastenspiritualiteit meer uitgesproken bij te dragen tot een duurzame levensstijl in het westen.

Wat betreft solidariteit en de strijd tegen armoede, vinden Broederlijk Delen en andere Cidseleden een bondgenoot in de sociale leer van de katholieke kerk. Het verrassend progressief karakter ervan is gegrond in millenia oud geloof dat de Schepper de eigenaar is van de wereld, dat de mens slechts gebruiksrecht heeft, dat hoge nood het private eigendomsrecht opheft, en dat God onverenigbaar is met de god van het geld. Hoewel ook over de globalisering en het kapitalisme best wel interessante kerkelijke documenten bestaan, mist men daar toch het echte ingrijpen in de huidige wereldcontext en vooral de praktijk van integrale bevrijding. De tijd van klinkende namen als Helder Camara of Romero is ingehaald door een nieuw kerkelijke restauratie. We ontmoeten in het zuiden mensen en organisaties met bevrijdende evangelische bewogenheid, maar ze worden nog zelden door officiële kerkelijke instanties gesteund. Dat is jammer, want bij het in de praktijk brengen van de sociale leer, zou het wereldwijd vertakte en lokaal ingebedde netwerk van de kerk wonderen kunnen doen.

2. EVOLUTIES IN HET ZUIDEN EN DE PARTNERWERKING

De dramatische situatie van rurale gemeenschappen

Rurale ontwikkeling is de voornaamste beleidslijn van onze partnerwerking, met accent op de doelgroepen kleine boeren en inheemse volkeren. De situatie van deze doelgroepen wordt grondig bedreigd door de gevolgen van het neo-liberalisme. Drie hoofdfactoren zijn hiervoor verantwoordelijk, en ze versterken elkaar.

- De vrijhandel en de vrijhandelsakkoorden. De landen in het zuiden worden verplicht om hun markt open te stellen voor import van landbouwproducten, en regeringen in het zuiden zien voordelen in goedkope voedselimport. Dit leidt tot dumping in het zuiden van goedkope, vaak gesubsidieerde landbouwproducten uit de VS of de EU. Lokale producenten kunnen hier niet tegen concurreren.

- De geliberaliseerde ontginning van natuurlijke hulpbronnen (mineralen, olie, gas, hout, water). Nationale overheden verlenen liberale concessies aan transnationale extractie-bedrijven. Met de delfstoffen verdwijnt ook de winst naar het buitenland. De voordelen voor de lokale bevolking, zoals geld uit onteigening of extra tewerkstelling, zijn uiterst beperkt, en wegen niet op tegen de nadelen, zoals verplaatsing, landverlies, sociale en ecologische degradatie. Deze problematiek kan verruimd worden naar het geheel van industriële projecten in ruraal milieu, en doet zich voor in nagenoeg alle landen waar we werken.

- De tendens naar grootschalige, industriële landbouw. Deze aankomende tendens zal in de komende jaren sterk onze aandacht opeisen. Ze gaat uit van de Wereldbank, de transnationale agro-industrie en voedingsconcerns, nationale overheden die de landbouw concurrentieel willen maken, en lokale investeerders die grond opkopen. Ook het toenemend belang van biobrandstoffen speelt daarin een rol. Deze ontwikkeling is desastreus, niet alleen voor kleine boeren die aangezet worden om hun grond te verkopen, maar ook voor de landarbeiders die vervangen worden door machines.

Als gevolg hiervan staat in alle landen waar we werken de doelgroep kleine boeren zwaar onder druk. Kleine boeren verdwijnen met miljoenen. Er is sprake van een leegloop van het platteland en van een toenemende onleefbaarheid van het platteland. De reeds bestaande migratie is exponentieel toegenomen, waarbij het vooral gaat om urbane migratie, ook migratie naar het Westen, en soms ook ruraal-rurale migratie (zo in de Sahel mede onder druk van de verwoestijning). De migratie verandert tenslotte ook de sociale en economische condities van de rurale gemeenschappen zelf.

Deze dramatische situatie heeft verregaande gevolgen voor allen die, zoals Broederlijk Delen, de rurale gemeenschappen in het Zuiden ter harte nemen. Als onze werking en die van de partners wil aansluiten bij de realiteit, dan is het beleid rurale ontwikkeling grondig te herzien. Het zal inzake rurale ontwikkeling nooit meer "business as usual" zijn. Daarnaast moeten we deze dramatische situatie bekend maken en een breed debat stimuleren onder alle betrokken actoren.

Deuken in het neo-liberale imperium

De globalisering zet zich door, met dramatische gevolgen in het zuiden. Tegelijk zijn er ook meer hoopgevende tekenen die wijzen op een toenemende invraagstelling van het neo-liberale imperium en van verschuivende machtsverhoudingen.

- Een aantal analisten wijzen er op dat het neo-liberale model niet houdbaar is. Dit model leeft van economische groei. Aangezien het systeem door dualisering de markt verkleint, kan het slechts groeien door globalisering. Maar daar zijn objectieve grenzen aan: de ecologische draagkracht van de aarde, de reserve aan natuurlijke hulpbronnen, de kostenbesparing door megafusies en delokalisering, de consumptiecapaciteit van de begoede klasse. Hoe sneller het systeem zich ontwikkelt, hoe sneller het de eigen ineenstorting bewerkt. Er zijn alleszins ook

meer concrete factoren die als een zwaard van Damocles boven de wereldeconomie hangen, zoals de staatsschuld en het handelsdeficit van de VS, beide waren nooit zo hoog.

- Drie crisissen hebben geleid tot het in vraag stellen van de rol van Wereldbank en Internationaal Muntfonds (IMF): de Aziatische monetaire crisis, de liberalisering waardoor Rusland in handen kwam van de maffia, en het bijna bankroet van Argentinië. Ze werden alledrie opgelost op een niet-orthodoxe manier, namelijk door staatsingrijpen. Of dat voor Rusland beter is, is nog de vraag. Argentinië is in enkele jaren tijd uit het slop geraakt door versnelde afbouw van de buitenlandse schuld, zodat Wereldbank en IMF er geen invloed meer hadden, en het land een eigen koers kon varen. Het schijnt dat Wereldbank en IMF enigermate hebben afgezien van de harde neo-liberale koers, en meer luisterbereid worden, ook ten aanzien van ngo's.

- Wat de Wereldhandelsorganisatie (WTO) betreft, is het vanaf de samenkomst in Cancun dat de onderhandelingen over verdere vrijmaking van de wereldhandel in het slop zijn geraakt, en daarmee werd ook de mondiaal gestuurde liberalisering gestopt. Dit is te danken aan het verenigd optreden van landen als Brazilië, India en Zuid-Afrika, en ook aan de professionele lobbying en netwerking van ngo's.

- Vooral in Latijns-Amerika is het georganiseerde politieke verzet tegen het neo-liberale bestel zichtbaar geworden. Een aantal opeenvolgende regeringswissels brachten er regeringen aan de macht die een meer sociaal-economisch beleid willen voeren en een bepaalde grens willen stellen aan de liberalisering, met een meer radicale vleugel (Venezuela, Paraguay, Bolivia, Ecuador) en een meer gematigde vleugel (Brazilië, Argentinië, Chili, Peru). Al deze regeringswissels zijn door vrije verkiezingen tot stand gekomen, en zijn mede het gevolg van de druk vanuit sociale bewegingen en ngo's.

- In alle landen waar we werken, wordt er een beleid gevoerd van politieke decentralisering. Dit beleid is dubbelzinnig. Door overheveling van bevoegdheden naar lagere niveaus, zonder overdracht van middelen, wordt de centrale staat afgeslankt. Maar we zien in concreto dat de decentralisering veelal toch opportuniteiten creëert om tot beter en meer participatief lokaal bestuur te komen.

- Na jarenlang aanslepende conflicten is er vrede in de regio Grote Meren en is er een voorzichtige democratisering aan de gang. Van stabiele democratie en "good governance" is nog geen sprake, maar de vrede creëert alvast betere contextuele voorwaarden voor de werking in Burundi, Rwanda en Congo. De internationale gemeenschap speelt hierin een positieve rol.

-Tot verwondering en immobilisering van de top van de Europese Unie, werd het ontwerp van Europese Grondwet bij referendum afgewezen in Frankrijk en Nederland. De bevolking vindt dit Europa te neo-liberaal, te weinig democratisch, te weinig sociaal. Sindsdien is er aan de top van de Europese Unie een heftige discussie aan de gang tussen de neo-liberale tendens en de sociaal-democratische tendens. In België dringt dit debat veel te weinig door tot de publieke opinie en is men er zich nauwelijks van bewust hoe neo-liberaal de Unie ons boven de hoofden hangt.. Hoewel het succesverhaal van Europa sinds 1945 gegrond is op een goed evenwicht van vrije markt en regularisering, en een sterk uitgebouwde sociale zekerheid, is er zeker nog geen eenstemmigheid bereikt rond het eigen Europees model.

Hoewel de armen nog jaren van wanhoop tegemoet gaan, is er hoop in zoverre dat de politieke orde blijft verschillen van de economische orde. Uit onder meer de ontwikkeling in Latijns-Amerika blijkt dat het effectief mogelijk is om langs politieke weg tot een meer sociaal-democratisch beleid te komen. De civiele samenleving, en dus ook wij en onze partnerorganisaties, worden uitgedaagd om méér de politiek als hefboom te hanteren om structurele veranderingen tot stand te brengen en om het lot van de armen te verbeteren. Daarbij is de soevereiniteit van nationale staten te beklemtonen en te versterken in democratische zin. En is te onderkennen dat de sociaal-democratie (het neo-Keynesiaanse model, of de terugkeer naar een door de staat gereguleerde markteconomie) het meest geloofwaardig alternatief vormt voor het neo-liberale model.

3. DE WERELD VAN DE INTERNATIONALE HULPVERLENING

De millenniumdoelstellingen

De grote bilaterale en multilaterale actoren hebben hun krachten verenigd voor de millenniumdoelstellingen. Oogmerk is om in de periode 2000-2015 de armoede in de wereld te halveren, middels bundeling van krachten en middelen voor 8 specifieke doelstellingen. Hoewel het niet zeker is dat de millenniumdoelstellingen gehaald zullen worden, kan het belang van dit initiatief moeilijk overschat worden. Vooral methodisch bergt het millenniuminitiatief belangwekkende vernieuwingen: coalitievorming van de grote actoren, bijeenleggen van fondsen, mondiale en gedeelde doelstellingen, het belang van partnerschap, budgethulp, het inspelen op de Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP's) per land. Op het terrein stellen we vast dat de millenniumdoelstellingen leiden tot een makkelijk toegankelijk en mondiaal discours dat private en publieke actoren in gesprek brengt. De millenniumdoelstellingen zijn zeker ook van ngo-zijde te ondersteunen. Wel is aan te houden dat de ngo's blijvend een eigen rol en benadering hebben, verbonden met de civiele samenleving.

De verglijding naar noodhulp

In de internationale hulpverlening is er een heel sterke verglijding merkbaar naar noodhulp of humanitaire hulp. Bij EuronAid (de EU-instantie die de budgetten voor ontwikkelingssamenwerking toezegt) bijvoorbeeld vormt structurele ontwikkeling slechts een fractie van het budget. Politiek speelt hierin mee dat vanuit het neo-liberale bestel geen structurele veranderingen verwacht worden, maar wel verlichting van de humanitaire gevolgen van de dualisering. Praktische oorzaken zijn bijvoorbeeld dat de hulpverlening zich beweegt in het spoor van militairen (Irak, Afghanistan), aan het einde komt van jaren van socio-politieke degradatie (Soedan, Somalië, Liberia), of geconfronteerd wordt met méér natuurrampen. De sinds kort algemener geworden term "armoedebestrijding" beantwoordt aan deze tendens.

Noodhulp, fondsenwerving en mediatisering

Er bestaat een nauwe band tussen de verglijding naar noodhulp, professionele fondsenwerving en mediatisering van noodsituaties. De media werken met snelle, eenvoudige boodschappen. Meevoelen opwekken voor slachtoffers van een catastrofe doe je met duidelijke communicatie, structurele ontwikkeling krijg je in de media moeilijker uitgelegd. In België en andere landen werden bij de tsunami door de mediatisering in korte tijd ongelooflijk veel fondsen verzameld. Dat is uiteraard een goede zaak voor de slachtoffers van de tsunami. Maar als boodschapper van structurele ontwikkeling sta je daar wel op te kijken. Moet je de boodschap aanpassen en op die wijze gaan communiceren? Hoe breng je de structurele oorzaken onder de aandacht van de media? En hoe combineer je de educatieve rol en de bewustmaking over structurele oorzaken met een succesvolle mediastrategie?

De eenheid van noodhulp, rehabilitatie en structurele hulp

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat van ngo-zijde blijvend en nog sterker de noodzaak van de structurele benadering te bepleiten is. Maar van de andere kant, gezien de evolutie op het terrein in het zuiden, met een toenemend aantal humanitaire crisissen en natuurrampen, is het aan de structurele ngo's als Broederlijk Delen om grondiger te reflecteren over de eenheid van noodhulp, rehabilitatie en structurele hulp. In de feiten komen de verschillende vormen van hulpverlening dichter bijeen te liggen. Bepaalde Cidse- en Caritasorganisaties lichten geleidelijk de schotten tussen hun verschillende interventietypes. Noodhulporganisaties gaan bepaalde uitgangspunten van de structurele benadering overnemen. Nu de menselijke factor zelfs bij natuurrampen steeds meer onderkend wordt, wordt ook de structurele hulp geïnterpelleerd naar haar vermogen om crisissen en conflicten te voorkomen.

De tendens tot instrumentalisering

Vanuit de grote actoren wordt aangedrongen dat de ngo's zich inschakelen in de vereende armoedebestrijding. Waar het liberale model domineert, met de zogenaamde "primauteit van de politiek", wordt het ontwikkelingsbeleid door de overheid bepaald, en wordt verwacht dat de ngo's meewerken aan de realisatie ervan als uitvoerders of onderaannemers. Internationaal zien we een tendens naar een instrumentalisering van ngo's. In België worden we voorlopig slechts in beperkte mate met deze tendens geconfronteerd, bijvoorbeeld als de overheid gaat verwachten dat ngo's werken in de landen van de bilaterale samenwerking. Op het niveau van de Europese Commissie hebben we er wel mee te maken. De EC schrijft "calls for proposals" uit waarop men kan intekenen als bij een openbare aanbesteding. Alle Non State Actors (NSA) worden daarbij op gelijke voet behandeld. Het kan verkeren, maar er is momenteel op Europees niveau geen subsidiëring meer van ngo's op basis van een erkenning van hun eigenheid en hun betekenis in het maatschappelijk middenveld.

De slagschaduw van de ineffectiviteit

Als er terecht geklaagd wordt dat de internationale hulpverlening zo weinig heeft uitgehaald na al die jaren, ligt de belangrijkste oorzaak waarschijnlijk hierin dat er een afstand bestaat tussen de systematiek die grote hulporganisaties hanteren, en de complexe realiteit waarin ze werken. Hoe groter de actoren, hoe meer bureaucratie en hoe minder flexibiliteit om in te spelen op diverse realiteiten. Daardoor krijg je tegengestelde effecten. In Irak en Afghanistan wordt nauwelijks iets heropgebouwd. De voedselpakketten van USAid, sterk bepaald door de Amerikaanse landbouwlobby, creëren armoede door de lokale voedselproducenten uit te schakelen. Op het terrein stellen we een soort hulpverlening vast die mensen afhankelijk maakt, en de moeizaam bekomen zelfredzaamheid weer teniet doet. Een en ander heeft de grote donoren recent verenigd in de "Déclaration de Paris" die bedoeld is om te verhelpen aan de ontstellende ineffectiviteit van de internationale hulpverlening. De verklaring oogt goed, en men kan hopen dat ze helpt. Want de kritiek op de ineffectiviteit hangt als een slagschaduw boven de hele sector. Tegenover de kritiek op de ineffectiviteit, kunnen ngo's zeker hun transparantie en kostefficiëntie sterker beklemtonen.

De Belgische ngo-context

In een klein land als België gaan ngo's makkelijk in gesprek met de overheid, iets wat men ons in het buitenland benijdt. Er bestaat in België een sterke traditie van erkenning door de overheid van het maatschappelijke middenveld, met het principe van de "gesubsidieerde vrijheid". Ook ziet het er naar uit dat, ongeacht de regeringscoalities, België verder zal streven naar besteding van 0,7% van het BNP aan ontwikkelingssamenwerking. De strijd is nog lang niet gewonnen, en ook hier steekt de tendens tot instrumentalisering de kop op en dreigt het budget voor ontwikkelingssamenwerking gekaapt te worden door allerlei initiatieven die niets met ontwikkelingssamenwerking te maken hebben. Maar al bij al worden in de Belgische context ngo's gewaardeerd. Ook toenemende professionalisering en accountability hebben daartoe bijgedragen. Wel blijft het ngo-landschap redelijk versplinterd. Het nu opgestarte proces tot integratie van Coprogram en 11.11.11 vormt een hoopgevende aanzet om de slagkracht van de sector te versterken.

Nood aan duidelijker positionering van de ngo's

Internationaal is het prestige van ngo's sterk gegroeid. Uit de punten die hierboven besproken werden, blijkt dat de ngo's zijn blootgesteld aan diverse tendensen, die de identiteit van ngo's ambigu kunnen maken als ze bij het maken van keuzes nu eens de ene en dan weer de andere richting uitgaan. De ngo's dienen zich op basis van hun eigen rol binnen de civiele samenleving duidelijker en krachtiger te positioneren

4. DE CONTEXT VAN BEWEGINGSWERK IN VLAANDEREN

In de vorige strategische planning berustte de uitdaging “De lokale inbedding versterken” op de vaststelling dat de achterban afbrokkelt, zowel de kerkelijke als die van de noord-zuid beweging algemeen. Dit blijft zo, maar nieuwe ontwikkelingen verplichten om dit gegeven meer genuanceerd te bekijken.

Het maatschappelijk draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking

Onderzoek van Elchardus en anderen heeft aangetoond dat het middenveld of het verenigingsleven in Vlaanderen niet verschaalt of vermindert, zoals wel soms wordt gedacht, maar wel sterk verandert. De ideologische verenigingen staan onder druk, de activiteitsgerichte bloeien sterk op. Uitgaan van een ideologie of orthodoxie, vervat in een organisatie van beroepskrachten binnen een strak verenigingsmodel, en op basis daarvan mensen bij de hand nemen, dat lukt steeds moeilijker. Schept men ruimte waarin mensen op basis van hun interesses en beschikbare tijd aan de slag kunnen gaan samen met anderen, dan lukt het wel. Of men het maatschappelijk draagvlak kan behouden of verbreden, hangt dus veel af van de geaardheid en de opstelling van de organisatie of beweging. Als de achterban van de noord-zuid beweging afkalft, dan is dat niet omdat de interesse voor noord-zuid solidariteit vermindert (zoals we zullen zien), maar omdat ngo's nog teveel het karakter hebben van ideologische organisaties of weinig ruimte creëren voor particuliere initiatiefnemers.

Met de sterke verandering van het verenigingsleven, verandert ook de inzet van vrijwilligers. Ook vrijwillig engagement vermindert in Vlaanderen niet. Maar in plaats van heel hun leven verkleefd te zijn aan één organisatie of beweging, gaan vrijwilligers nu meer hun tijd en engagement verdelen, en varieert de mate van engagement mee met de levensloop.

Het kerkelijk draagvlak

Wat het kerkelijke draagvlak betreft, ging het in de voorgaande decennia vooral over de dalende kerkaanhang in ons land. In het komende decennium zal het gaan over de eroderende en wijzigende kerkstructuur. Invulling van kerkelijke functies en territoriale indelingen, ze zullen de komende jaren steeds moeizamer gaan. Dit zal grote invloed hebben op de werking van Broederlijk Delen, dat zich niet meer zomaar zal kunnen inplanten in voorgevormde en vaste structuren. Het wordt een hele opgave om goed om te gaan met de bevordering van lokale werkplekken, terwijl de structurele grond onder in beweging is.

Nog veel diepgaander is het verlies aan maatschappelijke draagkracht van de door de kerk bemiddelde religieuze symboliek. Dit betekent niet dat er geen interesse meer is voor spiritualiteit in onze samenleving. Het tegendeel is het geval. Alleen gaat het vaak om een spirituele wildgroei. Ten aanzien van de spirituele traditie bevinden we ons tegenwoordig in een woestijn. Volgens diezelfde traditie is de woestijnervaring wel een essentiële spirituele ervaring. Dat kan ons helpen om geduld te hebben met onszelf wanneer we “de spirituele onderstroom vorm geven” opnieuw als strategische optie aannemen. Het blijft een opgave om herkenbare symbolen te vinden voor de bezieling die leidt tot solidariteit.

De vierde pijler

Patrick Develtere wees in zijn boek over de Belgische ontwikkelingssamenwerking op het fenomeen van de vierde pijler. Daarmee bedoelt hij de nieuwsoortige actoren van ontwikkelingssamenwerking buiten de drie professionele pijlers (multilateraal, bilateraal, ngo's). Het gaat in Vlaanderen, al om duizenden initiatieven zowel van institutionele actoren (scholen, ziekenhuizen, gemeenten, vakbondsgroepen, bedrijven,...) als van particulieren en informele groepen. Mensen reizen vaker, zowel voor het werk als privé, en direct noord-zuid

contact leidt aldus tot activiteitsgerichte solidariteitsinitiatieven. Ze kunnen paternalistisch zijn (“wij gaan dat schooltje wel voor u bouwen”) of professioneel (“verpleegsterschool helpt verpleegsterschool”), maar worden niet bezwaard door ideologie, administratie of door een bepaalde vorm van rechtleersheid in ontwikkelingssamenwerking.

De vierde pijler vormt zowel een bedreiging voor ngo’s als een kans, afhankelijk van hoe men er tegen aan kijkt. Beschouwt de ngo zich als professionele bemiddelaar tussen noord en zuid, die de onwetenden met educatie tegemoet moet komen, dan blijft men ten achter bij de maatschappelijke evolutie, en ziet men met lede ogen aan dat mensen zelf tot actie overgaan en de expertise van ngo’s niet meer nodig hebben. Beschouwt de ngo zich als een beweging waarin mensen met gevoel voor noord-zuid-solidariteit aan de slag kunnen, dan toont de zogenaamde vierde pijler dat er wel degelijk een maatschappelijke humus is voor vernieuwing en verbreding van de noord-zuid solidariteitsbeweging.

Het maatschappelijk anti-draagvlak en het multiculturele Vlaanderen

In Vlaanderen bestaat er een belangrijke maatschappelijke tendens tot geslotenheid, die zich vertaalt in een politieke partij als het Vlaams Belang die teert op de angst voor vreemdelingen en onveiligheid. De reactionaire afsluiting kan het niet halen van de veel krachtiger tendens tot internationalisering van de concrete leefwereld van Vlamingen. Migratie maakt onze samenleving hoe dan ook multicultureler. Jongeren gaan tijdens hun studies een tijd naar het buitenland, of gaan daarna een stuk van de wereld verkennen. Mensen werken meer en meer in bedrijven die een afdeling zijn van een buitenlands bedrijf, of die afdelingen hebben in Polen of Tsjechië, of die klanten hebben in Rusland of China. De zich afsluitende opstelling moet wel verwateren als de contacten met “de andere” toenemen, en er bijna geen familie meer zal zijn zonder cultuurgemengde koppels.

Ten aanzien van het multiculturele Vlaanderen hebben de ngo’s een taak. Ze hebben zelfs een verplichting, gezien hun ervaring met interculturaliteit via hun internationaal werk. In het educatiewerk is de samenhang van interculturele educatie en mondiale educatie grondiger uit te spitten. Het zuiden ginder wordt ook het zuiden hier. De groepen afkomstig uit het zuiden die van hier geld overmaken naar initiatieven in hun land van oorsprong, behoren net zo goed tot de solidariteitsbeweging. noord en zuid zijn van langs om minder geografisch bepaald.

Conclusie over maatschappelijk draagvlak en bewegingswerk

Het is wel degelijk mogelijk om het draagvlak te vernieuwen, te verbreden en te verjongen. Dat zal wel niet vanzelf gebeuren. Vroeger kon Broederlijk Delen zich concentreren op een goed campagne-aanbod; de achterban was omzeggens gegarandeerd. Nu moet Broederlijk Delen zelf meer instaan voor de duurzaamheid en vernieuwing van de achterban. Bewegingswerk wordt een specifiek werkterrein. Zowel de ervaring van de afgelopen jaren als de contextanalyse wijzen aan dat precies de keuze om het bewegings- en vrijwilligerskarakter te versterken, de goede weg is. Hoewel Broederlijk Delen vanouds ook een vrijwilligersorganisatie is, houdt deze keuze toch nog een zekere omslag in. Waar tot nog toe de beroepskrachten de werking uittekenden en vrijwilligers uitvoerden moet Broederlijk Delen meer een beweging worden waarbij de vrijwilligers een centraler plaats krijgen en de beroepskrachten zich ten dienste moeten stellen van de beweging. Er dient daarbij rekening gehouden te worden met de zeer verschillende aard en mate van het engagement van vrijwilligers.

5. DE CONTEXT VAN ONDERWIJS- EN JONGERENWERKING

Dit onderdeel is niet alleen belangrijk voor de eigen onderwijs- en jongerenwerking van Broederlijk Delen, maar ook voor de werking van Komyuniti, waar de onderwijs- en jongerenwerking het gemeenschappelijke werkterrein vormt van Broederlijk Delen en Studio Globo.

Basisonderwijs

Vanuit de overheid is de regelgeving toegenomen omtrent het geïntegreerd ondersteuningsaanbod zoals GOK-beleid, zorgbeleid, leerzorg, maar ook preventiebeleid, participatiebeleid, inschrijvingsbeleid,... Tegelijk krijgen scholen steeds meer vrijheid om deze beleidsaccenten zelfstandig in de praktijk te brengen. Scholen stellen lange termijnplannen op, met eigen doelstellingen, prioriteiten en projecten. Door de ontwikkeling van hun eigen onderwijsproject, gaan scholen zich profileren en onderscheiden. Binnen de krijtlijnen van de leerplannen zoeken ze in hun pedagogische en didactische aanpak naar alternatieven. Scholen met een duidelijk profiel doen het erg goed. De verzelfstandiging van scholen gaat gepaard met grotere verantwoording ten aanzien van de overheid en de ouders. Die verantwoording betreft het financiële maar ook het pedagogische. Scholen moeten aantonen dat hun onderwijsproject resultaten heeft, dat de leerkrachten professioneel te werk gaan, dat ze kwaliteit garanderen.

Broederlijk Delen en Studio Globo kunnen niet om deze evoluties heen. Het is noodzakelijk om inhoudelijk aansluiting te zoeken bij de individuele schoolwerkplannen en onderwijsprojecten. We dienen een evenwicht te vinden tussen aanbod-gestuurd werken en vraag-gestuurd werken. Het aanbod dient kwaliteitsvol te zijn, opdat scholen verzekerd zijn van een positieve output en deelname aan onze projecten kunnen rechtvaardigen.

Secundair onderwijs

Het watervalstelsel, dat inmiddels een meer dan gekend probleem is, blijft bestaan ondanks verwoede pogingen om dit fenomeen bij te stellen. Deze cascade gaat gepaard met een segregatie van de verschillende groepen leerlingen en werkt een scheiding van bepaalde sociale groepen in de hand. Zo zien we dat migrantenkinderen, ongeacht hun intelligentie, toch steeds terecht komen in het technisch en beroepsonderwijs. Vooral in steden is er een opgang van concentratiescholen.

Leerkrachten lijden onder toegenomen werkdruk en overbevraging door ouders, maar voelen zich wel sterk gemotiveerd door het contact met de leerlingen. Scholen doen verwoede pogingen om het typische schoolse karakter te doorbreken. Zo worden er seminaries of projectweken georganiseerd rond bepaalde thema's, of zijn er uitstappen, bezoeken en acties. Paradoxaal genoeg blijft de schoolmoeheid bij de leerlingen bestaan; de schooltevredenheid lijkt niet te stijgen. Een opportuniteit om jongeren te bereiken is de toenemende digitalisering. Communicatiemiddelen als internet en gsm zijn immens populair bij jongeren.

De vakoverschrijdende eindtermen (VOET), die zijn “*opgezet om een ‘vangnet’ te creëren om maatschappelijk relevante inhouden gestructureerd te behandelen zonder daarvoor een grootschalige reorganisatie van de curricula te moeten opzetten*”¹, bieden heel wat mogelijkheden. Scholen zijn vrij om zelf klemtonen te leggen bij de VOET. Wegens het overvolle curriculum en het overmatige (externe) aanbod kiest men vaak maar een aantal componenten uit het hele gamma aan VOET. Het opvoedingsdomein “burgerzin”, dat overigens pas in de derde graad een mondiale dimensie krijgt in de eindterm

¹ Siongers, J. (2001). *Vakoverschrijdende eindtermen in het secundair onderwijs: op zoek naar een maatschappelijke consensus. Samenvatting van de onderzoeksresultaten*. Brussel: VUB, onderzoeksgroep TOR, p. 2.

“wereldburgerschap”, moet vaak opboksen tegen (financieel) aantrekkelijkere thema’s zoals milieueducatie. Mondiale vorming wordt vaak pas georganiseerd als de leerkrachten hierin een voortrekkersrol opnemen. Een sterke opportuniteit is het grotere kader van duurzame ontwikkeling, waar ontwikkelingseducatie een component van vormt.

Voor Komyuniti kunnen we volgende elementen weerhouden: blijvende noodzaak om te differentiëren volgens onderwijstypes (ASO, TSO, BSO); nieuwe media als ingangspoort tot de groep jongeren; heel nauw de ontwikkelingen volgen in verband met de VOET. Belangrijk zijn de authenticiteit van onze verhalen en eerlijke en open antwoorden blijven formuleren op – dikwijls complexe – maatschappelijke vragen.

Hoger onderwijs

Het hoger onderwijs wordt gekenmerkt door de bachelor-masterstructuur, zoals voorgeschreven in de Bolognaverklaring. Hiermee gaat een sterke flexibilisering gepaard: er zijn meer mogelijkheden tot mobiliteit (verschillende opleidingen, instellingen, landen), differentiëring binnen het onderwijs (ICT, afstandsonderwijs, avondonderwijs) en levenslang leren (doorstroom en nevenstroom). Studenten kunnen een op maat aangepast traject volgen, zolang ze maar de benodigde credits behalen voor alle opleidingsonderdelen. Ze kunnen ook vrijstelling verkrijgen op basis van eerder verworven kwalificaties (EVK) en elders verworven competenties (EVC).

In het hoger onderwijs blijft de internationalisering doorzetten. Niet alleen op vlak van onderzoek en onderwijs, maar eveneens op vlak van stageervaringen. Leerlingen uit sociale richtingen, zoals maatschappelijk werk, orthopedagogiek, verpleegkunde of kinesitherapie, willen hun professionele vaardigheden graag ontwikkelen in het buitenland. Hogescholen organiseren deze stagemogelijkheden vanuit een dienst Internationale Betrekkingen, maar ervaren een groot tekort in voorbereiding en nazorg.

De toegenomen flexibilisering van hogescholen kan een invloed hebben op de werking van Studio Globo en Broederlijk Delen. Sluit ons aanbodgericht werken nog wel aan op de persoonlijke trajecten van studenten? Op het vlak van internationalisering kan Komyuniti zeker een rol spelen. Mogelijks kunnen we stageplaatsen in het Zuiden aangeven. Vanuit Komyuniti kunnen we zeker inspelen op de behoefte aan vorming bij de voorbereiding van studenten, alsook op vlak van terugkoppeling en opvolging van studenten met cross-culturele ervaringen.

De wereld van jongeren

Jongeren vormen geen eenduidige groep met dezelfde waarden of voorkeuren. Ze houden zich vaak op in sterk gedifferentieerde groepen. Deels hangt deze opdeling samen met de organisatie van ons onderwijs. Jongeren zijn bijgevolg niet voor één gat te vangen en hun context is sterk versnipperd. We zien grote verschillen tussen de subculturen waarin vaak muziek een belangrijke rol speelt.

Toch zijn er een aantal tendensen waar te nemen. Recent onderzoek wees uit dat driekwart van de jongeren van oordeel zijn dat we pas van een leefbare samenleving kunnen spreken wanneer de verschillende culturen elkaar respecteren. In een globaliserende wereld wordt interculturaliteit steeds meer een feit. Jongeren gaan hier pragmatisch mee om. Dit vertaalt zich niet noodzakelijk in echte solidariteit. Zo vindt bijna de helft van de jongeren dat migranten komen profiteren van onze uitkeringen en is bijna een derde ethnocentrisch te noemen. Jongeren gaan zelden relaties aan met allochtonen en zien de immigratiestroom liever stoppen. Dit welzijnschauvinisme

weerhoudt een deel van hen er echter niet van om op te komen voor een betere wereld. Een derde van de jongeren consumeert af en toe bewust een product omwille van ethische principes. Dit geloof in alternatieve manieren om de samenleving te veranderen getuigt zowel van pragmatisme als van de mondigheid van de hedendaagse jeugd.

Jongeren zitten niet stil, ze hechten veel belang aan vrienden en velen van hen zijn actief in een vereniging. Vooral het jeugdwerk (met 54%) en sportverenigingen (met 78%) zijn populair. Deze hoge sociale participatie is bemoedigend. Wellicht daardoor zitten de meeste jongeren goed in hun vel en hebben zij vertrouwen in de toekomst, ook al zijn ze op dit vlak niet naïef en vinden ze die toekomst tegelijk onzeker. Hoe weinig ze daar van wakker liggen blijkt uit de lage populariteit van nieuws- en duidingsprogramma's. Het lijkt er dus op dat jongeren voor een deel in hun eigen wereld leven die ze delen met hun vrienden. Het sociaal leven speelt zich ook voor een toenemend deel af op internet dat vooral wordt gebruikt om te chatten, e-mails te lezen en muziek te downloaden.

Jongeren participeren dus wel degelijk aan de maatschappij, vinden die zelfs maakbaar, maar behouden zich duidelijk wel het recht voor om op hun eigen manier in het leven te staan. Op tijd en stond trekken zij zich terug uit die gefragmenteerde wereld die niemand nog volledig kan begrijpen en versmallen hun leefwereld tot de vriendenkring met de daarbij horende symbolen (muziek, film, bepaalde kledij en eigen waarden en normen).

Een blinde vlek in recent jongerenonderzoek is hoe zij spiritualiteit en geloof beleven. We mogen ervan uit gaan dat dit een reële behoefte is bij jongeren maar dat zij ook hier zullen kiezen van een eigen stijl en een individuele invulling van deze noden.

6. INTERNE EVOLUTIES BINNEN BD

Jaren van groei

In 2000-2006 werd de organisatie en het aantal activiteiten uitgebreid, ondanks een conjunctuur van dalende eigen inkomsten. Zonder volledigheid na te streven geven we hierbij enkele indicaties van groei en bijsturing.

- Uitbouw en professionalisering van de logistieke dienstverlening (ondersteuning regionale diensten, informatietoepassingen, personeelsdienst, onthaal, klusjesdienst, financies, vertalersnetwerk, ...).
- Ongeveer 20 meewerkende vrijwilligers op het hoofdkantoor
- De organisatie van Vice Versa 2002 en 2006, telkens een enorme prestatie die heel wat in beweging bracht.
- Een vernieuwde campagne-aanpak tout court vertrekkend vanuit de plannen die een partnerorganisatie in een concrete regio realiseert. Scherper richten van de campagnematerialen naar een specifieke doelgroep én investeren in kwalitatief hoogstaande audiovisuele producten.
- Experimenten van vernieuwde jongerenwerking zoals laagdrempelige muziekweekends, regionale jongerenwerking, werkkampen,
- Oprichting van de Cel Politiek begin 2000 en het opstarten van het Bijzonder Politiek Overleg.

- De verdere uitbouw van de Dienst Fondsenwerving en Communicatie met twee cellen.
- Een uitgewerkt meerjarenplan fondsenwerving met een toename van aandacht voor en inzet op de fondsenwerving binnen de hele organisatie.
- Een uitgewerkte een eenduidige communicatiestrategie, de samenwerking met professionele communicatiebureau's en het opstarten van een aantal nieuwe communicatie-instrumenten; Broederlijk Delen-website, Plan Zuid, BD-e, Zuidkracht 10 en Tamtamteur. Het afschaffen van de regionale blaadjes.
- Overname van de coöperantenwerking van Alians begin 2000 en de uitbouw van de Cel Uitzending binnen de Dienst Partnerwerking met het opstarten van het uitzenden van vrijwilligers en stagiaires. Later integratie van deze cel binnen de personeelsdienst.
- De uitbouw van een netwerk van steunpunten tussen 1997 en 2006
- Aanboren van een aantal nieuwe medefinancieringskanalen zoals het Belgisch Overlevingsfonds en Intervida (Spaanse NGO).
- Sterker samenspel tussen de onderwijswerking Broederlijk Delen en deze van Studio Globo.

Noord-zuid interactie

Versterkte noord-zuid interactie was een optie in het Komyunitiprogramma 2003-2007 en in de strategische planning 2004-2007 van Broederlijk Delen. De noord-zuid interactie is sterk toegenomen en gediversifieerd. Ook dat valt onder het hoofdstuk groei en ontwikkeling:

- Vice Versa als een duidelijk gebeuren van noord-zuid interactie.
- De vernieuwde getuigenwerking in de campagne met inleefweken georganiseerd door onthaalgemeenschappen.
- De campagne werd meer een Noord-Zuid gebeuren. De partnerorganisaties in het Zuiden zijn sterker betrokken bij de uitbouw van de campagne.
- Journalisten gaan naar het Zuiden en rapporteren hierover binnen de brede media.
- Een meer gediversifieerd aanbod van inleefreizen.
- De uitzending van coöperanten en vrijwilligers biedt op dit vlak mogelijkheden. Heel wat van hen gebruiken Zuidkracht 10 voor communicatie naar de achterban.
- Toenemende betrokkenheid van partnerorganisaties bij de politieke werking en de samenwerking binnen het bredere Cidse-netwerk voor politieke projecten.
- De samenwerking tussen Broederlijk Delen en Welzijnszorg is op dit vlak zeker niet benut. Het is een vaststelling dat beide organisaties meer en meer uit elkaar drijven, elk benomen door het eigen netwerk en gespecialiseerde verbanden.

Naast noordwerking en zuidwerking is er een noord-zuidwerking groeiende.. Organisatorisch is dit werkveld nog zijn plaats aan het zoeken.

Professionalisering en kwaliteitsverbetering

Het waren ook jaren van professionalisering en kwaliteitsverbetering. Deze beweging is complementair met de vorige. Ze betreft geen expansie, maar intensifiëring.

Medewerkersbeleid: aandacht voor introductie; meer professionele coaching van medewerkers; uitbouw van interne en externe vormingsmogelijkheden; werktijdregistratie en een regeling voor overwerk; thematiseren van “werkdruk”; werk maken van diversiteit.

- Investerings in de eigen infrastructuur en infrastructuur van regionale diensten.
- Integratie van de regionale boekhoudingen en de logistiek ondersteuning van de regionale diensten via het samenwerkingsverband Broederlijk Delen-Welzijnszorg.
- Organisatie van helpdesk informatica en de installatie van een metaframe waardoor het informaticasysteem toegankelijk is overal ter wereld
- Sterk verbeterde algemene informatietoegang en –opslag via een gemeenschappelijk opbouw van informatie (Minerva).
- Eerste oefeningen in meer integrale kwaliteitszorg, met meer systematische interne evaluatie en koppeling van interne en externe evaluatie.
- Kwalitatief zeer hoogstaand en gewaardeerd campagnemateriaal ; betere afstemming campagnemateriaal op diverse doelgroepen; begin van registratie van de achterban via informaticatoepassingen (Vero React).
- Verdieping van de partnerwerking door; geografische concentratie; veel grotere coherentie door beleidsmatige aanpak en thematische concentratie; intensifiëring van de partnerrelaties door steunpunten, méér opvolgingszendingen, e-mail; duidelijker meerwaarde door de programmatorische aanpak, partnerseminaries, uitwisselingen; grondige vernieuwing van de procedures van de Commissie Partnerwerking; uitbouw van de financiële kwaliteitszorg.
- Meer systematiek en resultaatgericht beheer in de DGOS-dossiers.
- Inzetten op de Komuyniti-coördinatie.

Solidariteitsbeweging en professionalisering

Als we kijken naar de evolutie, dan bestaat de centrale interne uitdaging er in om een goed evenwicht te vinden tussen de solidariteitsbeweging en de toenemende professionalisering. De professionalisering van de sector is een goede zaak, zet zich door, en dat zal in de komende jaren het geval blijven. Dat vereist competente en professionele medewerkers. Van de andere kant willen we niet worden als een professionele voetbalploeg waarin de amateurs niet kunnen meespelen, maar enkel vanop de zijlijn supporteren. We willen onze eigenheid als solidariteitsbeweging in de komende jaren sterker beklemtonen, en geven prioriteit aan het bewegings- en vrijwilligers-karakter. Het komt er dus op aan om beide samen te houden en te vermijden dat er spanningen ontstaan tussen professionalisering en de eigenheid als solidariteitsbeweging.

We geven enkele voorbeelden, die hun weerslag vinden in de strategische planning.

- Afbouw van Brazilië omdat het land een Human Development Index (HDI) heeft van meer dan 0,5 is een professioneel argument, maar roept vragen op bij mensen uit de achterban wiens bezieling grond vond bij een Helder Camara en de Braziliaanse basisbeweging. Er is over te waken dat wat binnen de beweging

leeft, voldoende kan doorstromen en de professionalisering van de partnerwerking geen hinder wordt.

- De medewerkers van educatie, communicatie en fondsenwerving klagen dat de documenten van de partnerwerking, met hun technisch jargon, moeilijk bruikbaar zijn voor hen. Van de andere kant moet er in de partnerwerking ook aandacht uitgaan naar communicatie en bewegingswerk. De noord-zuid doostroming is te verbreden en organisatorisch beter te plaatsen.
- Regioverantwoordelijken en steunpunten voelen zich soms ongemakkelijk bij partners die heel professioneel bezig zijn maar bij wie we de solidaire motivatie missen. Dus ook in de partnerkeuze geldt het evenwicht van professionaliteit en bezieling.
- Vanuit medefinancierende overheden wordt zeer sterk de nadruk gelegd op systematiek en professionaliteit. Het blijft een uitdaging om methodieken te ontwikkelen die passen bij onze eigenheid als solidariteitsorganisatie en om aan te tonen dat we precies vanuit onze eigenheid heel kostefficiënt en effectief bezig zijn.
- Professionele communicatie voor fondsenwerving moet, want de fondsenwervingsmarkt is zeer concurrentieel. Maar we moeten wel blijven zoeken op modellen die aansluiten bij het bewegingskarakter.
- Uiteraard is ook in het medewerkersbeleid het evenwicht na te streven tussen efficiënte professionaliteit en mensvriendelijke bewegingsdynamiek.

De strategische opties 2008-2013

NOORD: EEN KRACHTIGE VRIJWILLIGERSBEWEGING

1. De vrijwilligersbeweging verbreden en vernieuwen
 - 1.1. Een projectmatige aanpak is uitgebouwd
 - 1.2. Het aanbod voor vrijwilligers is verruimd en gediversifieerd
 - 1.3. Bovenlokale en lokale werkplekken worden effectiever begeleid
 - 1.4. Er komen nieuwe werkplekken verbonden met landen en thema's
2. Beweging maken met jongeren
 - 2.1. Een eigen community van en voor jongeren is uitgebouwd
 - 2.2. De interactie tussen onderwijs- en jongerenwerking is verbeterd
 - 2.3. De werking in secundair en hoger onderwijs krijgt meer diepgang
3. Een bewegingsgerichte communicatie uitbouwen
 - 3.1. De werving en het onthaal van vrijwilligers zijn uitgebouwd
 - 3.2. Bestaande communicatiekanalen krijgen meer bewegingskarakter
 - 3.3. Het imago van BD beantwoordt meer aan de realiteit van de organisatie
4. De campagne wordt nog meer de sterke tijd van de hele beweging
 - 4.1. De voordelen van het nieuwe campagneconcept blijven gehandhaafd
 - 4.2. De campagne is uitdrukking van en leidt tot verbreding van de beweging
 - 4.3. Er wordt af en toe gemobiliseerd buiten de campagneperiode

NOORD-ZUID: EEN OPTIMALE NOORD-ZUID EN ZUID-NOORD DOORSTROMING

5. De impact van de politieke werking versterken
 - 5.1. De keuzes worden vertaald in concrete lobbyprojecten
 - 5.2. De interactie tussen politieke werking en partnerwerking wordt verder ontwikkeld
 - 5.3. De interactie tussen politieke werking en educatie wordt verder ontwikkeld
6. De beweging krijgt een grotere culturele diversiteit
 - 6.1. Er is meer culturele diversiteit onder de medewerkers
 - 6.2. De vrijwilligersbeweging is cultureel meer gediversifieerd
7. Méér vice versa en een derde Vice Versa
 - 7.1. De noord-zuid doorstroming is verbreed met meer vice versa
 - 7.2. Een derde Vice Versa in 2011
 - 7.3. Implicaties van de vierde pijler worden verder verkend
8. Méér halen uit nationale en internationale netwerking
 - 8.1. We investeren in de werking van koepel/federatie en winnen daarbij
 - 8.2. Méér internationale netwerking samen met het zuiden
 - 8.3. Internationaal antwoorden vinden op eigen vragen

ZUID: VERDIEPTE IMPACT IN HET ZUIDEN

9. De regionale benadering verder uitdiepen
 - 9.1. De streekgebonden werking is nog beter afgelijnd en uitgediept
 - 9.2. In die streken worden de partnerrelaties gediversifieerd
 - 9.3. Het geografisch beleid wordt tegen 2010 grondiger geactualiseerd
 - 9.4. We hebben beleid over de eenheid van noodhulp, rehabilitatie en structurele ontwikkeling
10. Het thematisch beleid beter afstemmen op de context
 - 10.1. Het beleid rurale ontwikkeling is beter afgestemd op de evoluties
 - 10.2. De werking in verband met mensenrechten en democratisering is verscherpt
 - 10.3. In het hele partnerwerk en bij partners is de politieke dimensie meer geïntegreerd.
 - 10.4. Er komt een nieuwe dynamiek rond de doelgroep kinderen en jongeren
11. Gemeenschapsversterking inhoudelijk en methodisch verder doorvoeren
 - 11.1. De strategie van gemeenschapsversterking is overall geïmplementeerd
 - 11.2. De methodologie is afgestemd op gemeenschapsversterking
 - 11.3. We zien wat gemeenschapsversterking voor de noordwerking betekent

ORGANISATIE: ORGANISATORISCHE DRAAGKRACHT

12. De spirituele onderstroom vorm geven
 - 12.1. Medewerkers krijgen kans tot verdieping
 - 12.2. De vastenspiritualiteit bevordert meer uitgesproken een duurzame levensstijl
 - 12.3. In functie van solidariteit nemen we standpunten in over kerk en religie
 - 12.4. Spiritualiteit is een thema voor de dialoog met partners
13. Een dynamisch medewerkers- en organisatiebeleid
 - 13.1. Het medewerkersbeleid wordt optimaal benut
 - 13.2. In alle diensten worden vrijwilligers ingeschakeld
 - 13.3. We hebben goede formules voor samenwerking en doorstroming tussen de diensten
14. Resultaatsgerichte kwaliteitszorg
 - 14.1. We hebben eenvoudige instrumenten voor resultaatsgerichte kwaliteitszorg
 - 14.2. Interne en externe evaluatie worden meer systematisch toegepast
 - 14.3. Belangrijke procedures en werkwijzen zijn gedocumenteerd
15. Door fondsenwerving de private inkomsten verhogen
 - 15.1. Uitvoering van het huidige plan fondsenwerving leidt tot meer inkomsten
 - 15.2. Fondsenwervende modellen met bewegingskarakter worden verder ontwikkeld

NOORD EEN KRACHTIGE VRIJWILLIGERSBEWEGING

Verbreding, vernieuwing en verjonging van het draagvlak blijven de grootste uitdaging. De beste strategie hiervoor is het versterken van het bewegings- en vrijwilligerskarakter. Hier situeren zich de belangrijkste nieuwe uitdagingen. Maar de keuze voor een vrijwilligersbeweging bepaalt ook de andere opties.

1. De vrijwilligersbeweging verbreden en vernieuwen

“De lokale inbedding versterken” vormde de eerste uitdaging van de vorige strategische planning. Er werd vooral werk gemaakt van “We zijn een beweging van vrijwilligers”. “Broederlijk Delen bouwt aan een brede solidariteitsbeweging van groepen en individuen in Vlaanderen met groepen en gemeenschappen in het Zuiden zodat zij hun eigen plannen kunnen realiseren.” Dat blijkt de goede strategische keuze te zijn voor verbreding en vernieuwing. Vice Versa 2006 was reeds een uitdrukking van de verandering van Broederlijk Delen naar een beweging van vrijwilligers. Door het bewegings- en vrijwilligerskarakter te versterken, vergroten we de voedingsbodem voor noord-zuid solidariteit in onze samenleving.

1.1. Een projectmatige aanpak is uitgebouwd

Bestaande en nieuwe initiatieven krijgen de vorm van een project. Deze projecten worden uitgeschreven binnen een duidelijk kader met aandacht voor doelstellingen, indicatoren, aanpak, opvolging, kalender, betrokken personen. Projecten verenigen vrijwilligers en/of vaste medewerkers. Ze kunnen dienstenoverschrijdend zijn. Ze hebben een bepaalde duur. De projectmatige aanpak laat toe om vrijwilligers een grotere plaats te geven, én om de beheersbaarheid te vergroten zonder nieuwe structuren in het leven te roepen.

1.2. Het aanbod voor vrijwilligers is verruimd en gediversifieerd

Vrijwilligers kunnen zich inschakelen voor een concreet project, als trekker of als medewerker, volgens de eigen aard en mate van hun engagement, en op tijdelijke basis. Zij worden actief betrokken in de zoektocht naar nieuwe projecten en kunnen ook zelf projecten voorstellen. We geven speciaal aandacht aan projecten van bewegingswerk en van noord-zuid interactie. In de toekomst krijgen we hierdoor een breed en gedifferentieerd aanbod waarin ieder zijn gading kan vinden. Deze grotere diversiteit wordt ontwikkeld binnen een centraal kader en gaat gepaard met de nodige vorming.

1.3. Bovenlokale en lokale werkingen worden effectiever begeleid

Ook in de regionale diensten wordt de projectmatige aanpak uitgebouwd. Tussen educatieve medewerkers en vrijwilligers ontwikkelt zich een nieuwe vorm van complementariteit. De animatoren kunnen zich daardoor nog meer concentreren op de begeleiding en ondersteuning van bovenlokale en lokale werkingen. Een sterkere aanwezigheid op het lokale en bovenlokale niveau en een regelmatiger contact met de sleutelfiguren van deze werkingen leiden tot meer duurzaamheid. Vrijwilligers worden op projectbasis ingeschakeld in deze begeleiding en ondersteuning en dragen bij tot het vernieuwen van lokale werkingen en het stimuleren van nieuwe groepen.

De bovenlokale en lokale werkingen zijn in kaart gebracht en er wordt geïnvesteerd in de begeleiding van deze werkingen.

1.4. Er komen nieuwe werkplekken verbonden met landen en thema's

In deze projectmatige aanpak denken we ook aan groepen die zich inzetten voor een bepaald land of voor een politiek thema. Gewezen coöperanten en vrijwilligers die in het zuiden werkten, vrijwilligers die een inleefreis meemaakten of actief betrokken waren bij de getuigenwerking kunnen hierin een rol spelen. Op die manier bouwen we aan een breder draagvlak voor de landenwerking en de politieke werking, waarop beroep kan gedaan worden

bij specifieke acties. Vanaf de tweede fase van dit strategisch plan zullen we hier werk van maken.

2. Beweging maken met jongeren

We hebben een gewaardeerd aanbod voor jongeren in schools en buitenschools verband. De bestaande werking werd aangehouden en verder uitgebouwd. Het bewegings- en vrijwilligerskarakter is doorgetrokken naar de jongerenwerking.

2.1. Een eigen community van en voor jongeren is uitgebouwd

Jongeren hebben een eigen cultuur en vinden moeilijk een plaats in lokale werkingen met vrijwilligers die al meerdere decennia actief zijn. Vandaar onze optie om een eigen community van en voor jongeren op te richten. Het gaat om méér dan een digitale community. Het gaat om plaatsen (virtueel en live) waar jongeren elkaar ontmoeten en samen bouwen aan noord-zuid solidariteit. Er wordt uitgezocht hoe deze community ingebed is in de bredere beweging. In een eerste fase zullen we bestaande initiatieven een plek geven binnen deze community en het aanbod voor jongeren verruimen. In een volgende fase beogen we dat jongeren zelf een rol spelen in het uitbouwen van de jongerenwerking.

2.2. De interactie tussen scholen- en jongerenwerking is verbeterd

Schoolse en buitenschoolse jongerenwerking stonden tot nu toe redelijk los van elkaar. Het is duidelijk dat sterkere interactie tussen beide tot wederzijdse bevruchting kan leiden. De eigen jongerencommunity kan de bewegingsdynamiek in scholen versterken. Vanuit kennismaking met het Broederlijk Delen-aanbod in lessen op school, en het meewerken aan campagne op school, kunnen jongeren hun weg vinden naar de Broederlijk Delen-jongerencommunity.

2.3. De werking in secundair en hoger onderwijs wordt verdiept

We willen de komende jaren meer investeren in de onderwijswerking, meer bepaald in het secundair en hoger onderwijs. In het secundair onderwijs werkten we tot nu toe via leerkrachten. Zij blijven partners in de uitbouw van ons aanbod naar het onderwijs, maar daarnaast willen we modellen ontwikkelen waarmee leerlingen zelf (in samenwerking met leerkrachten en school) aan de slag kunnen. In het hoger onderwijs zullen we, in samenwerking met Studio Globo, de contacten met enkele hogescholen sterker uitbouwen door het aanbieden en begeleiden van internationale stages. Vanaf 2011 willen we ook de contacten versterken met de lerarenopleidingen in de universiteiten.

3. Een bewegingsgerichte communicatie uitbouwen

De voornaamste functie van communicatie is de ondersteuning van het bewegingswerk, enerzijds door een sterkere binding van de achterban, anderzijds tot verbreding. We willen deze functie sterker profileren, en een bewegingsgerichte communicatie uitbouwen. Uiteraard moet ook blijvend aandacht uitgaan naar verbreding en communicatie naar het grote publiek.

3.1. De werving, het onthaal en het toebehoren van vrijwilligers zijn uitgebouwd

Het verruimde en gediversifieerde aanbod van projecten wordt op een wervende wijze gecommuniceerd, zodat geïnteresseerden er zich door aangesproken voelen. Vrijwilligers die iets willen doen zullen onthaald worden en worden wegwijs gemaakt, zodat ze in de projecten naar gading terechtkomen. Via vorming worden vrijwilligers uitgerust om een project te realiseren en krijgen ze meer zicht op de eigenheid van Broederlijk Delen. We zoeken daarenboven naar eigentijdse manieren om het toebehoren tot de beweging uit te drukken.

3.2. De bestaande communicatiemiddelen krijgen meer bewegingskarakter

De bestaande communicatiekanalen naar de achterban (Plan Zuid, BD-website, BD-e, Zuidkracht 10) worden meer bewegingsgericht uitgebouwd. Vrijwilligers worden uitgenodigd

om mee te doen en mee te praten, er wordt informatie doorgespeeld over de beweging en de vrijwilligerswerking. Deze kanalen dragen bij tot toerusting van de vrijwilligers.

3.3. Het imago van Broederlijk Delen beantwoordt meer aan de realiteit van de organisatie

Uit onderzoek kunnen we voorzichtig concluderen dat de ontwikkelde communicatiestrategie helpt om het imago van Broederlijk Delen bij te sturen. Broederlijk Delen wordt meer en meer gezien als de hedendaagse en frisse organisatie die ze is. Maar we zijn er nog niet. De inspanningen om het imago van Broederlijk Delen bij te sturen worden voortgezet.

4. De vastencampagne wordt nog meer de sterke tijd van de hele beweging

In het kader van de vorige strategische planning werd vanaf 2004 een nieuw campagneconcept toegepast. Dit is positief geëvalueerd en dit resultaat is vast te houden. Nu ligt het accent meer op de veranderende plaats van de campagne en de nieuwe kansen die daardoor gecreëerd worden. De vastencampagne blijft het jaarlijkse hoogtepunt waarop we met de hele beweging naar buiten treden, maar we willen ruimte creëren voor mobilisatie van (een deel) van onze vrijwillige achterban voor andere acties of campagnes.

4.1. Er wordt verder gewerkt op het campagneconcept.

Sinds 2004 wordt de campagnethematiek geconcentreerd op “de plannen van het Zuiden” bij de partners en doelgroepen van één enkele regio. Dit laat toe om de opbouw van structurele ontwikkeling aan te brengen aan de hand van een concreet verhaal, dat heel nauw aansluit bij wat we in het Zuiden doen. Dit concept is goed communiceerbaar en wordt door de achterban veel makkelijker overgenomen. Zowel in de voorbereiding als doorheen de inleefverblijven zijn partners nauwer bij de campagne betrokken, zodat die meer uitdrukking wordt van noord-zuid interactie. Deze voordelen houden we aan.

4.2. De vastencampagne is uitdrukking van en bevordert de verbreding van de beweging

Door vast te houden aan één centraal thema, wordt de campagne in de toekomst nog meer de uitdrukking van de hele vrijwilligersbeweging, met diverse projecten en “communities”. De campagne kan een hefboom worden om nieuwe mensen aan te spreken en verdere verbreding te bewerken. Drie sporen kunnen hier een extra impuls aan geven: het zoeken naar geëigende partnerschappen voor elke campagne, de inbedding in het traject “2015:De tijd loopt”, en de inbedding in een internationale campagne samen met andere Cidse-organisaties.

4.3. Er wordt af en toe ook buiten de campagneperiode gemobiliseerd

Buiten de vastencampagne willen we in de toekomst ook af en toe mobiliseren voor kleinere “campagnes” in functie van een actueel thema of een politiek lobbydossier.

NOORD-ZUID

EEN OPTIMALE NOORD-ZUID EN ZUID-NOORD DOORSTROMING

“Versterkte noord-zuid interactie” vormde een centrale uitdaging in de voorgaande planning. We kunnen zeggen dat er heel wat stappen werden gezet om deze optie te realiseren. Er is een dienstenoverschrijdende noord-zuid werking ontwikkeld. Nu komt het er op aan om de organisatie daarop af te stemmen, zodat de noord-zuid doorstroming optimaal wordt. En om te streven naar méér vice versa in de zin van grotere wederkerigheid in de noord-zuid interactie.

5. De impact van de politieke werking versterken

De impact van de politieke werking hangt af van heel wat factoren: het draagvlak dat gecreëerd wordt voor een politiek thema, een achterban die specifiek mobiliseerbaar is voor politieke

thema's, de kwaliteit van een dossier, de volgehouden inzet, netwerking en mediarespons. Hier concentreren we ons op twee aspecten: de aanpak, en de aansluiting bij de partnerwerking en bij educatie.

5.1. Er wordt ingezet op een beperkt aantal concrete lobbyprojecten

De cel politiek werkt op een beperkt aantal thema's en problemen. Politieke impact komt er evenwel pas als de keuzes vertaald worden in concrete lobbyprojecten: duidelijk bepalen van de lobbytargets, strategie om de nodige invloedssfeer te bekomen, gerichte communicatie, uitbouw van contacten met de politieke wereld. Dit kan slechts voor enkele goed geselecteerde projecten. Kwaliteit gaat voor kwantiteit.

5.2. De interactie tussen politieke werking en partnerwerking wordt verder ontwikkeld

Onze politieke werking staat ten dienste van de belangen van het zuiden. We willen dat er wat ten gunste verandert voor de partnerorganisaties in het zuiden. Maar het politiek werk in het noorden heeft een eigen dynamiek.. Er worden stappen zijn gezet om de aansluiting naar de partnerwerking te verbeteren. Dit vraagt ondermeer een betere informatiedoorstroming in beide richtingen..

5.3. De interactie tussen politieke werking en educatie wordt verder ontwikkeld

Ook de interactie tussen politieke werking en educatie is verder te ontwikkelen. Voor de jaarlijkse vastencampagne biedt het nieuwe campagneconcept kansen. Als Congo het land is dat voorop staat in de campagne, dan sluit daarbij makkelijk een politiek dossier aan dat politiek relevant is in eigen land. Dit is niet altijd even duidelijk. Daarom blijft het een jaarlijkse uitdaging hier verder naar te zoeken.. Andere mogelijkheden voor politiek werk worden gecreëerd door kleinere acties en campagnes buiten de jaarlijkse vastenperiode te ontwikkelen.

6. De beweging krijgt een grotere culturele diversiteit

Zuid-noord doorstroming in brede zin is ook aan de gang in onze samenleving. Deze zal in de toekomst nog meer multicultureel worden. Het is evident dat een beweging voor internationale solidariteit wat dat betreft minstens de weerspiegeling wil vormen van de maatschappelijke realiteit. Zo kan de noord-zuid dialoog ook binnen onze organisatie en vrijwilligersbeweging meer direct een plaats krijgen. We werken daarvoor samen met Kerkwerk Multicultureel Samenleven (KMS).

6.1. Er is meer culturele diversiteit in de ploeg van medewerkers

In het kader van de vorige strategische planning is al werk gemaakt van diversiteit. Het medewerkersbestand is al wat meer gekleurd, maar tot nu toe enkel vooral voor ondersteunende functies en bij ngo-coöperanten. Door een gericht aanwervingsbeleid willen we blijven streven naar meer culturele diversiteit onder de medewerkers, ook voor staffuncties.

6.2. De vrijwilligersbeweging is cultureel meer gediversifieerd

Ook in het bewegingswerk willen we meer culturele diversiteit brengen, niet zo dat nieuwe Vlamingen optreden als vertegenwoordigers van hun land van oorsprong, maar wel zo dat nieuwe Vlamingen als Vlamingen net zo goed participeren aan de vrijwilligersbeweging.

7. Méér vice versa en een derde Vice Versa

De noord-zuid interactie is in onze organisatie en beweging sterk toegenomen de afgelopen jaren: de nieuwe getuigenwerking, het nieuwe campagneconcept, betrekken van partners bij de politieke werking, meer types inleefreizen, zuid-noord terugkoppeling van de inzet van coöperanten en zuidvrijwilligers, Vice Versa. Nu komt het er op aan om het noord-zuid werkveld dat zo is ontstaan, organisatorisch beter te plaatsen en daarbij te streven naar meer wederkerigheid.

7.1. De noord-zuid doorstroming is verbreed met meer vice versa

Het noord-zuid-werkveld heeft gevolgen voor alle diensten. De mensen van de partnerwerking, inclusief de ontwikkelingswerkers, vooral bezig met technisch projectbeheer, moeten ook taken opnemen voor campagne, communicatie en fondsenwerving. Medewerkers van educatie, communicatie, fondsenwerving zullen zich meer verdiepen in de eigenheid van het projectenwerk, of bijvoorbeeld ook de communicatie naar partners meer ter harte nemen. Als we de noord-zuid doorstroming verbreden en beter organiseren gaan die taken er gewoon bij horen.

7.2. Een derde Vice Versa heeft plaats in 2011

In 2011, als Broederlijk Delen haar 50^{ste} verjaardag viert, zullen we een derde Vice Versa organiseren. De vorm ervan is nog te bepalen. Dergelijke onderneming moet voldoende plaats krijgen in de planning.

7.3. Implicaties van de vierde pijler worden verder verkend

De diverse initiatieven van de “vierde pijler” wijzen er op dat er vanuit onze eigen samenleving een nieuwsoortige en sterke noord-zuid interactie tot stand komt. We vinden dit een positieve evolutie. Enerzijds zullen we via de uitwerking van eigen modellen (bv. getuigenwerking) inspelen op deze vraag naar direct contact. Anderzijds zullen we vanaf de tweede periode van dit strategisch plan meer systematisch onderzoeken op welke manier we aansluiting kunnen vinden bij solidariteitsinitiatieven van de nieuwe Vlamingen.

8. Méér halen uit nationale en internationale netwerking

In de vorige strategische planning stond het thema netwerking vooral in het teken van de vraag naar meerwaarde. We worden vaak gevraagd voor allerlei vormen van overleg, maar die tijd is niet altijd zinvol besteed. We gaan al wat rationeler om met deze vragen, en durven nee te zeggen als overleg en samenwerking geen win-win opleveren. De optie blijft staande om enkel in te zetten op overleg en samenwerking die een meerwaarde inhoudt. Voor deze strategische planning concentreren we ons op enkele concrete punten van meerwaarde waarvoor we geschikte netwerking zoeken.

8.1. We investeren in de werking van koepel/federatie en winnen daarbij

De koepel 11.11.11 en de federatie Coprogram zijn een proces bezig naar integratie. Van beide zijden zijn we hier nauw bij betrokken, en we willen investeren in dit proces, zodat het effectief de beoogde voordelen oplevert voor de sector en de leden: grotere slagkracht van de sector, alvast aan Vlaamse kant; sterker profileren van de koepelrol; meer uitgewerkte dienstverlening van de koepel/federatie naar de leden, zo in verband met kwaliteitsondersteuning; rationalisatie van overleg en besluitvorming.

8.2. Méér internationale netwerking samen met het Zuiden

We willen streven naar betere internationale netwerking, netwerking die reeds op noord-zuid interactie berust. Via Cidse sluiten we op zinnige wijze aan bij internationale advocacy en lobbying. Daar worden de laatste jaren de partners uit het zuiden meer betrokken. We willen dat stimuleren. Verder willen we zoeken naar aansluiting bij netwerken die de laatste jaren gegroeid zijn en waar zowel zuid als noord bij betrokken zijn.

8.3. Internationaal antwoorden vinden op eigen vragen

We hebben nog onvoldoende de reflex om via internationale netwerking antwoorden te vinden op lokale vragen. Neem nu de vraag naar een eigen(zinnige) positie in een wijzigend kerkelijk landschap, en het omgaan in het bewegingswerk met kerkstructuren die alsmaar meer aangepast worden aan het gebrek aan kerkelijk personeel. Ook in andere Europese landen hebben andere Cidse-leden daarmee te maken, en kan overleg en uitwisseling van ervaringen heel nuttig zijn voor ons. Ook voor vragen die voortvloeien uit de wijzigende context in het zuiden, kunnen we gericht zoeken naar netwerking waaruit we kunnen leren.

ZUID

VERDIEPTE IMPACT IN HET ZUIDEN

De contextevoluitie in het zuiden is zeer zorgwekkend. Uitsluiting en armoede worden scherper. De grote uitdaging voor de partnerwerking bestaat er in om de werking uit te diepen en de kwaliteit ervan nog verder te verbeteren, zodat zo nog beter beantwoordt aan de reële situatie in het zuiden. Onze maatstaf is daarbij de verbetering van de levenskwaliteit en van de sociale positie van de armste doelgroepen. Er zijn geen grote veranderingen voorzien in het beleidskader of de werkvormen van de partnerwerking, maar dat maakt de opgave niet minder groot.

9. De regionale benadering verder uitdiepen

In de afgelopen periode hebben we het aantal landen waar we werken verminderd, en in elk land of elke landengroep hebben we twee of drie regio's afgebakend waar we onze werking concentreren, met daarnaast enkele partners met nationale werking. Deze geografische concentratiebeweging brengt een dynamiek op gang van verdieping, die we willen doortrekken. Hierbij willen we ook de zorg opnemen voor een partnerwerking die voldoende ruimte laat voor noord-zuid doorstroming van de solidariteitsbeweging.

9.1. De streekgebonden werking is nog beter afgelijnd en uitgediept

Afhankelijk van het land of landengroep waar we werken is het misschien nodig om de streken waar we werken nog zorgvuldiger af te bakenen, en waar nodig te verkleinen of uit te splitsen, steeds met behoud van meerdere streken in een regio en een nationale werking. Dit moet toelaten om dieper in te gaan op de eigen context van de streek, en om er de diverse actoren beter te leren kennen. Op die manier kan onze werking nog beter aansluiten op de context en de evoluties daarvan, hebben we een beter zicht op potentiële partners, en kunnen we synergie en complementariteit meer bevorderen.

9.2. In die streken worden de partnerrelaties gediversifieerd

Binnen deze afgebakende streken is ruimte te creëren voor diverse soorten partnerschappen. Ook zonder structurele financiële ondersteuning is het zinvol om relaties met lokale actoren uit te bouwen in functie van netwerking, opvolging van thematieken, of noord-zuid doorstroming in relatie tot de educatieve werking van Komyuniti en tot de politieke werking.

9.3. Het geografisch beleid wordt tegen 2010 grondiger geactualiseerd

Het geografisch beleid was de laatste tien jaar een concentratiebeleid. We hebben landen afgebouwd, de steunpuntenwerking uitgebouwd, en de streken waar we werken beter bepaald. Maar veel gelegenheid tot vernieuwing hadden we niet. Ook de verdeling van middelen over continenten en landen beruisten op jarenlange tradities. We bereiden tegen het programma 2011-2013 een actualisatie voor van het geografisch beleid op basis van meer uitgewerkte criteria.

9.4. We hebben een beleid over de samenhang tussen noodhulp, rehabilitatie en structurele ontwikkeling

We behouden ongetwijfeld onze prioritaire keuze voor structurele ontwikkeling. Maar de context in bepaalde landen maakt dat noodhulp, rehabilitatie en structurele ontwikkeling veel dichter op elkaar komen te zitten en meer een onscheidbare eenheid gaan vormen. We moeten onze positie binnen dit continuüm beter bepalen. Ook moeten we voorbereid zijn en vooraf weten wat we gaan doen als door een of andere ramp ook partners en doelgroepen worden getroffen en de gewone projectuitvoering in het gedrang komt.

10. Het thematisch beleid beter afstemmen op de context

Thematisch wordt de partnerwerking bepaald door 2 doelstellingen (rurale ontwikkeling, mensenrechten en democratisering), 4 prioritaire doelgroepen (kleine boeren, inheemse volkeren, vrouwen, kinderen en jongeren) en 5 transversale thema's (ecologische duurzaamheid, interculturaliteit, gender, generatiegerechtigheid, hiv/aids mainstreaming in relevante regio's). Ook al verandert het thematisch kader als zodanig niet, de inhoud van de werking wordt wel in vraag gesteld door evoluties in de context. Met het oog op verdiepte impact in het zuiden, is het thematisch beleid opnieuw af te stemmen op de evoluerende context.

10.1. Het beleid rurale ontwikkeling is beter afgestemd op de evoluties

De situatie van kleine boeren en inheemse volkeren in het zuiden verplicht ons om grondiger na te denken over een integrale benadering van overlevingsstrategieën (ruimer dan het "kleine boer" zijn), over sociaal-economische alternatieven, en sterkere verdediging van de belangen van rurale gemeenschappen. Een discussienota zal verbeterd worden met het oog op discussie met partners en een debat met experts. Verdergaand dan de eigen beleidsbepaling, willen we komen tot een breed gedragen visie die het werk van partners strategisch kan ondersteunen, en waarvoor we verdere bondgenoten kunnen zoeken.

10.2. De werking in verband met mensenrechten en democratisering is verscherpt

We werken verder aan een beleid "Mensenrechten, democratisering en participatief burgerschap". Volgende opties zijn alvast duidelijk. 1) Voortzetten van een specifieke werking in conflictgebieden, met grotere prioriteit voor mensenrechten en democratisering. 2) Voorkeur geven aan de rechtenverzekering die verband houdt met rurale ontwikkeling, en die thema's verder ontwikkelen, zoals landrechten, natuurlijke hulpbronnen, decentralisering. 3) Beter bepalen wat de rechtenbenadering betekent voor het geheel van de partnerwerking.

10.3. In het hele partnerwerk en bij partners is de politieke dimensie meer geïntegreerd

Zowel in relatie tot rurale gemeenschappen, inheemse volkeren, vrouwen, kinderen en jongeren, wordt het absoluut noodzakelijk dat de actoren meer een rol opnemen van belangen- en rechtenverdediging, beleidsbeïnvloeding en politiek werk. De decentralisering en de politieke ontwikkeling in een aantal landen scheppen ook kansen daartoe. De rol die partners daarin kunnen opnemen, hangt af van de aard van hun werking, maar we willen in elk geval stimuleren dat ze steeds ook oog hebben voor de socio-politieke dimensie. Voor ons en ten aanzien van partners hoort daar ook aandacht bij voor zaken als vrijheid van vereniging, vrije meningsuiting, en de veiligheid van medewerkers.

10.4. Er komt een nieuwe dynamiek rond de doelgroep kinderen en jongeren

Het blijkt niet evident om goede partners te vinden die werken met kinderen en jongeren. Een aantal samenwerkingen dienden noodgedwongen te worden afgebouwd. Er zijn hoe dan ook weinig initiatieven die zich het lot aantrekken van rurale jongeren. Daardoor is het aantal partners dat specifiek werkt met kinderen en jongeren, de laatste jaren sterk afgenomen. Een nieuwe dynamiek is te creëren in de werking met kinderen en jongeren, die niet alleen een prioritaire doelgroep vormen van de partnerwerking, maar ook van de noordwerking.

11. Gemeenschapsversterking inhoudelijk en methodisch verder doorvoeren

In de vorige strategische planning was er slechts één optie opgenomen voor de partnerwerking, namelijk het uitwerken en toepassen van een beleid gemeenschapsversterking, in opvolging van de programma-evaluatie van 2002. In de afgelopen periode werd gemeenschapsversterking de ene en verbindende strategie van de hele partnerwerking. Er blijven drie opgaven.

11.1. De strategie van gemeenschapsversterking is overal geïmplementeerd

Het doorvoeren van de strategie van gemeenschapsversterking in landenbeleid en de dialoog met partners is nog niet overal even ver gevorderd. We gaan voort met de implementatie. De brede toepassing zal toelaten om het thema inhoudelijk verder uit te diepen op basis van de ervaringen van partners in diverse contexten. Inhoudelijke verrijking is zeker nog nodig om te bepalen hoe belangenverschillen en –conflicten positief kunnen aangewend worden voor gemeenschaps-versterking.

11.2. De methodologie is afgestemd op gemeenschapsversterking

In de evaluatie van het programma 2003-2007 door het Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en – Beheer (IOB) van de Universiteit Antwerpen wordt de keuze voor gemeenschapsversterking bekrachtigd, en wordt aanbevolen om de diverse methodologische componenten die we hanteren, méér samenhangend te maken op basis van de strategie van gemeenschapsversterking. Naast de bijzondere aandacht voor de armste doelgroepen sluit gemeenschapsversterking als strategische keuze heel erg aan bij onze eigenheid, en het komt er op aan om ook de methodologie van planning, monitoring en evaluatie meer vanuit onze eigenheid te ontwikkelen.

11.3. We zien wat gemeenschapsversterking voor de noordwerking betekent

Gemeenschapsversterking als strategie sluit nauw aan bij de eigenheid van Broederlijk Delen. Voor zover we met de optie voor een vrijwilligersbeweging mensen willen samenbrengen en groeperen, en noord-zuid solidariteit ook gekoppeld is aan de zorg voor duurzame ontwikkeling in het noorden, maken we werk van gemeenschapsversterking via de noordwerking. We willen dit aspect van onze werking beter kunnen benoemen.

ORGANISATIE

ORGANISATORISCHE DRAAGKRACHT

Om de gewone werking en de strategische opties te realiseren, hebben we voldoende organisatorische draagkracht nodig. We hebben voor de toekomst een organisatie nodig die bezielt én professioneel, beweeglijk én standvastig, soepel én resultaatgericht. En we hebben ook middelen nodig. Bij verdere concretisering van de planning zal duidelijk worden wat dit impliceert aan middelen en logistieke uitbouw. Daarvoor zijn hier geen aparte opties zijn ingeschreven.

12. De spirituele onderstroom vorm geven

Deze optie werd reeds opgenomen in de vorige strategische planning, en wordt behouden. Spiritualiteit is, zoals adem halen, voortdurend. We hebben de plaats van spiritualiteit beter bepaald, besteedden zorg aan het liturgisch aanbod in de campagne, oefenden om uitdrukking te geven aan wat ons bezielt, en dialogueerden met partners in Midden-Amerika over spiritualiteit. Er zijn stappen gezet, wat de concretisatie betreft is er nog een weg te gaan.

12.1. Medewerkers krijgen kans tot verdieping

We willen medewerkers kansen bieden tot verdieping en herbronning, zowel collectief als individueel. Er wordt in de planning tijd en ruimte voorzien. We willen nieuwe modellen vinden en uitproberen om in ons werk en in de verschillende werkerterreinen uitdrukking te geven aan bezieling die leidt tot engagement.

12.2. De vastenspiritualiteit bevordert meer uitgesproken een duurzame levensstijl

De vastencampagne laat toe om solidariteit met het zuiden te koppelen aan een sobere en duurzame levensstijl. Behoud van de schepping is meer dan ooit actueel, en zal moeten leiden tot een grondige aanpassing van onze westerse levensstijl. Partners uit het zuiden bevragen ons hierop. Meer dan ooit is het nodig om de vastenspiritualiteit op een eigentijdse wijze vorm en inhoud te geven met het oog op een duurzame levensstijl in het noorden.

12.3. In functie van solidariteit nemen we standpunten in over kerk en religie

Vanuit de eigenheid van Broederlijk Delen hebben wij de opdracht om de religieuze actualiteit te duiden. De positieve bejegening van iedere diepere bezieling die leidt tot solidariteit met iedere mens, houdt tegelijk verwerping in van vormen van religie die leiden tot haat en geweld, onrecht en verdrukking, of tot inertie en onverschilligheid. In die zin willen we ook met constructieve én kritische standpunten in verband met kerk en religie naar buiten treden.

12.4. Spiritualiteit is een thema voor de dialoog met partners

In dezelfde zin vormt spiritualiteit ook een thema voor de dialoog met partners. Ook hier gelden én positieve bejegening én kritische benadering. In de dialoog met de partners ligt het accent meer in het bijzonder op wat wij van hen kunnen leren. We willen ook expliciet aandacht geven aan de dialoog met de Islam, ook omdat de Islam die wij bvb. in de Sahelregio ontmoeten een heel ander beeld geeft dan wat we dagelijks in de media ontmoeten.

13. Een dynamisch medewerkers- en organisatiebeleid

Diverse aspecten van medewerkersbeleid (HRM) zijn de voorbije jaren al behoorlijk ontwikkeld. We streven in het kader van deze planning naar een verdere ontwikkeling ervan, de voortzetting van de inspanningen om vrijwilligers in te schakelen in de personeelsploegen, en betere samenwerking en doorstroming tussen de diensten.

13.1. Het medewerkersbeleid wordt optimaal benut

Heel wat instrumenten voor het medewerkersbeleid werden ontwikkeld. Kwestie is nu deze regelmatig te bevragen, om ze optimaal toe te passen, meer in het bijzonder wat betreft coaching en competentie-ontwikkeling van medewerkers. Gerichte vorming laat toe dat medewerkers ook een evoluerend takenpakket met tevredenheid en kundigheid kunnen aanvaarden. Het medewerkersbeleid is geslaagd als medewerkers menselijk open bloeien en hun talenten vorm kunnen geven. We willen streven naar een goede balans tussen efficiënte professionaliteit, en een mensvriendelijke bewegingsdynamiek.

13.2. In alle diensten worden vrijwilligers ingeschakeld, ook voor essentiële taken

De eigenheid als vrijwilligersbeweging blijkt ook uit de plaats die vrijwilligers krijgen in de nationale en regionale secretariaten. We willen het beleid voortzetten om vrijwilligers in te schakelen in alle diensten, niet alleen voor ondersteunende taken, eveneens voor bepaalde kerntaken.

13.3. We hebben goede formules voor samenwerking en doorstroming tussen de diensten

De organisatie is de laatste jaren gegroeid, en elke afdeling heeft zich meer geprofessionaliseerd en gespecialiseerd. Daarom zijn er inspanningen nodig om de samenwerking en doorstroming tussen de diensten te verzekeren zodat ieder ook voldoende betrokken blijft bij het geheel. Initiatieven als de Tamtamtanneur, de lunchcauserieën en het gemeenschappelijk informaticaplatform hebben hiertoe bijgedragen. De inspanningen zijn voort te zetten op het vlak van overleg en afstemming tussen diensten, doorstroming van informatie, en ICT.

14. Kwaliteitszorg en methodes op geëigende wijze uitbouwen

De professionalisering in de sector, mede gestuurd door de medefinancierende overheden, leidt tot systemen van procesdocumentatie, kwaliteitszorg en –verbetering, resultaatsgerichtheid en meten van resultaten. We onderschrijven dat dit nodig is. We hebben de laatste jaren al geëxperimenteerd met een meer integrale benadering van kwaliteitszorg. Het blijft onze zorg om systemen en methodologieën te hanteren die ons niet vervreemden van maar precies geworteld zijn in de eigenheid als solidariteitsbeweging.

14.1. We hebben eenvoudige instrumenten voor resultaatgerichte kwaliteitszorg

We streven naar een eenvoudig basisinstrument voor planning, monitoring en evaluatie dat toelaat om de gewilde resultaten voor ogen te houden, om de realisatie ervan op te volgen, en om waar nodig bij te sturen en te verbeteren. Dit instrument is van toepassing zowel op de vaste werkgebieden en activiteiten, de projecten in het kader van de nieuwe projectmatige aanpak, en de strategische planning zelf. Een vast instrument zal makkelijker door iedereen worden gebruikt. Daarbij aansluitend is ook te voorzien in de specifieke instrumenten voor de noordwerking en voor de partnerwerking.

14.2. Interne en externe evaluatie worden meer systematisch toegepast

Kwaliteitszorg is al meer ingeburgerd in de organisatie. Bij het plannen van initiatieven wordt meer spontaan ook de interne evaluatie ervan ingepland. We willen dit verder bevorderen en systematiseren. Ook qua externe evaluatie is er een geregelde praktijk in noordwerking en partnerwerking. We willen externe evaluaties nog beter plannen met het oog op de lering die we er willen uithalen, en waar nodig ook beter opvolgen.

14.3. Belangrijke procedures en werkwijzen zijn gedocumenteerd

Zonder te streven naar een volledig kwaliteitshandboek, willen we de belangrijkste procedures en werkwijzen documenteren. We werken aan een administratief-financieel handboek voor de hele organisatie. Uitschrijven van procedures en draaiboeken vergt inspanning, maar loont wel. Duidelijke afspraken en draaiboeken geven houvast aan medewerkers, en laten makkelijker toe om kennis over te dragen en nieuwe medewerkers te introduceren. Dit kadert ook in het toenemend belang van accountability en transparantie naar de buitenwereld.

15. Door fondsenwerving de private inkomsten verhogen

Deze optie stond reeds in de vorige strategische planning, en wordt gehandhaafd. Uit de jaarresultaten van 2006 kunnen we voorzichtig besluiten dat de extra investering in fondsenwerving metterdaad de inkomsten verbetert. De inspanningen zijn voort te zetten. Om een eigen beleid te kunnen voeren moeten we voldoende onafhankelijk zijn van overheidsfinanciering. Daarom mogen de overheidstoelagen max 50% dekken van de uitgaven die nodig zijn om onze doelstellingen te realiseren.

15.1. Uitvoering van het huidige plan fondsenwerving leidt tot meer inkomsten

We gaan daarom verder met de uitvoering van het meerjarenplan dat voor de fondsenwerving is uitgewerkt. Aandacht voor fondsenwerving in het geheel van de beweging is blijvend te stimuleren. Iedereen binnen de organisatie heeft op dit vlak zijn verantwoordelijkheid op te nemen.

15.2. Fondsenwervende modellen met bewegingskarakter worden verder ontwikkeld

Daarnaast is verder te zoeken naar vernieuwende en creatieve modellen van fondsenwerving, liefst aansluitend bij ons bewegingskarakter. De Koffiestop (eerste keer toegepast in 2007) is daar een goed voorbeeld van. Er is in verband met fondsenwerving te waken over een goed evenwicht tussen appelerende communicatie én de opbouw van beweging waarin het engagement en de solidariteit ook verder gaat dan financiële solidariteit.