PAX Vrede. Wie durft?

Strategisch kader 2016 - 2020

Versie 3.0

Inhoud

1. Voorwoord 3
2. Inleiding 4
3. Missie 5
4. Identiteit 6
5. Centrale waarden 6
6. Toekomstvisie 7
7. Maatschappelijke oriëntatie en positionering 7
8. Trends in de geopolitieke context 8
9. Strategische uitdagingen 12
10. Geografische programmering en bereik 14
11. Thema's 17
12. Niches 24
13. Mondiaal burgerschap: vrede wie durft! 25
14. Advocacy 26
15. Veranderingstheorie 27
16. Interventierepertoire 28
17. Strategische samenwerking 29
18. Organisatie 30
19. Financieel kader en fondsenwerving 31
20. Afsluitend 32

Voorwoord

Het strategisch kader van PAX is geschreven tegen de achtergrond van escalerend oorlogsgeweld en ingrijpende veranderingen in het geopolitieke krachtenveld. Het is dan verleidelijk te constateren dat de hete en de koude oorlog opnieuw hun intrede lijken te doen. Maar critici wijzen er terecht op dat de oorlog en de machtspolitiek nooit zijn weggeweest.

Als het vredeswerk is te kenschetsen als "een lang vol te houden poging om stapsgewijs land te veroveren op de machtspolitiek die verzuimt de menselijke waardigheid als uitgangspunt van hun beleid te nemen"[1], dan hebben we de afgelopen jaren niet alleen terrein gewonnen maar ook verloren. Verloren door oorlogsgeweld dat hardnekkig voortduurt of steeds opnieuw de kop opsteekt. Door de kogels waarmee de geweldloze opstand van burgers, die hun waardigheid opeisen, wordt neergemaaid. Door de onderdrukking waarmee staten de vrije ruimte in civiele samenlevingen en voor burgeractivisten beperken.

Deze ontwikkelingen doen een klemmend beroep op onze durf. Durf om tegen de stroom in aan vrede te werken. Durf om te geloven dat vrede mogelijk is. Door deze ontwikkelingen dringt zich echter ook een indringende vraag op. De vraag of burgers ook, nee júist in tijden van chronisch oorlogsgeweld en opportunistische machtspolitiek nog altijd een verschil kunnen maken. Misschien is dat wel de belangrijkste en meest strategische vraag waar PAX de komende vier jaar voor staat.

Laten we eerlijk zijn. Wij zijn nog niet in staat om een beslist en overtuigd antwoord op deze klemmende vraag te geven. Wat we wel weten, is dat burgers een verantwoordelijkheid hebben om bij te dragen aan vrede en veiligheid, aan het respecteren van vrijheid en mensenrechten. Wat we wel weten is dat er geen alternatief is. Keer op keer blijkt dat verandering begint bij mensen, bij burgers, die zich verzamelen in hutten en huizen, in straten en op pleinen en hun menselijke waardigheid opeisen en hun eigen toekomst willen bepalen. Wat we wel weten, is dat wij altijd een keus hebben. "In tijden van oorlog en terreur hebben we weliswaar niet elke keus, maar zelfs onder die omstandigheden kunnen mensen, zoals de geschiedenis steeds opnieuw leert, de menselijke waardigheid redden".[2]

PAX werkt samen met burgers en partners in oorlogsgebieden aan rechtvaardige vrede. Wij boeken daarbij soms spectaculaire terreinwinst. PAX stond aan de wieg van vredesakkoorden. PAX steunde het ontkiemen van geweldloze opstand van burgers. PAX bracht internationale conventies tegen inhumane wapens tot stand. En soms was PAX enkel present en daarmee een teken van hoop. Want als er geen enkel uitzicht is op resultaat, als we alleen maar terrein verliezen aan geweld en macht, dan is er altijd nog de hoop, "de zekerheid dat iets zinvol is, onafhankelijk van de afloop, onafhankelijk van het resultaat."[3]

Daarom is onze reactie op het oplaaien van oorlogsgeweld, op het escaleren van machtspolitiek een reactie die getekend en gedragen is door hoop: Vrede! Wie durft?

Freek Landmeter en Jan Gruiters

---

[1] *Willem van Genugten, Handhaving van wereldrecht, een kritische inspectie van valkuilen en dilemmaa's, Nederlands Juristenblad, 8 januari 2010*

[2] *Een citaat van Joachim Gauck uit zijn toespraak op in Amsterdam op 5 mei 2012*

[3] *Uit het gedicht De weg van de Hoop van Václav Havel*

Inleiding

Ons vredeswerk heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld in omvang, kwaliteit en impact. De waardering van ons werk is gegroeid. Het strategisch kader voor 2016-2020 wil hier op voortbouwen door consolidatie en continuïteit en, waar nodig, verbetering en vernieuwing.

Met het strategisch kader willen we richting geven aan de verdere ontwikkeling van ons vredeswerk en van onze organisatie op weg naar 2020. Het kader is gebaseerd op gedeelde inzichten[4] van de *Future Search*, houdt rekening met de bevindingen en conclusies uit de *midterm review* en bouwt voort op onze strategische visie en op onze ervaringen uit de werkpraktijk.

Als vast onderdeel van de jaarplancyclus zullen wij het strategisch kader op hoofdlijnen toetsten aan actuele ontwikkelingen en waar nodig herzien. Zo blijft het strategisch kader een levend document dat afgestemd blijft op actuele ontwikkelingen. De gedachte dat wij sturing kunnen geven aan het vredeswerk op basis van een strategisch meerjarenplan dat voor vier jaar vast staat, achten wij achterhaald in een tijd die zich kenmerkt door onvoorspelbare en dynamische ontwikkelingen.

Valt er nog wat nieuws te beleven? Onder meer dit:

- Verbinden van burgers voor de bescherming tegen oorlogsgeweld is de propositie van PAX.
- PAX krijgt een operationele *rapid response unit* voor veldonderzoek naar actuele bedreigingen van de *human security* en follow-up daarvan.
- PAX krijgt instrumenten voor monitoring van veiligheid & mensenrechten in conflictregio's en wingebieden van delfstoffen.
- PAX zet in op ruim 200 Ambassades van Vrede in Nederland.
- PAX heeft een substantieel netwerk van vredesactivisten die geworven zijn op actiebereid.
- PAX werkt niet alleen in programmalanden maar ontwikkelt ook netwerkrelaties in andere landen.
- Meer aandacht voor thema *dealing with the past.*
- Een PAX academie voor professionals.
- PAX krijgt meer ruimte en meer capaciteit voor strategische sturing en wendbaarheid.
- PAX programma's realiseren meerwaarde door het verbinden van regio's en thema's en het linken van lokale, nationale en internationale niveaus.
- Pax medewerkers krijgen binnen kaders meer vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Samenwerking binnen de organisatie zal op een meer flexibele en variabele wijze plaatsvinden.

Het strategisch kader[5] biedt visie op, geeft richting aan en schetst contouren van de toekomst van PAX. Het kader wil onze meerwaarde versterken, onze positie in strategische niches uitbouwen en ons beleid waar nodig vernieuwen.

[4] Back to the Future. 'In de oogst zit het zaad van de toekomst', *Future Search Conferentie IKV Pax Christi, 2-6 februari 2013.*

[5] *Bij dit strategisch kader zijn we uitgegaan van een financieel speelveld van gelijke omvang als in 2014. Indien de beschikbare financiële ruimte kleiner of groter is, zal dat uiteraard gevolgen hebben voor de realisering en uitwerking van onze ambities.*

Missie

Nog altijd zijn honderdduizenden mensen slachtoffer van oorlogsgeweld en onderdrukking. Mensen zoals wij,[6] die een veilige en menswaardige toekomst voor zichzelf en hun kinderen gehoopt hadden. Wij herkennen onszelf in hun verlangen naar vrede. En wij willen alles op alles zetten om samen met hen deze vrede mogelijk te maken. Daarvoor werken wij samen met een ieder die ons vredesideaal deelt. Want betrokken mensen kunnen werkelijk een verschil maken als zij zich samen durven inzetten voor vrede.

Missie

Onze missie is daarom: PAX werkt samen met betrokken burgers en partners aan de bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld, aan het beëindigen van gewapend geweld en het opbouwen van rechtvaardige vrede.

Met de keuze voor bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld nemen wij de oorlog niet voor lief. Integendeel, wij menen dat vermindering van gewapend geweld, humanitaire ontwapening en uitbanning van oorlog de beste bescherming tegen oorlogsgeweld vormen en de eerste voorwaarden voor *human security* zijn.

Vrede en vredeswerk

Vrede betekent in onze visie veel meer dan de afwezigheid van oorlog en beperkt zich niet tot het in stand houden van de stabiliteit of het evenwicht tussen machtsblokken. Vrede is veeleer gebaseerd op een juist begrijpen van de menselijke persoon en vereist de opbouw van een maatschappelijke ordening die gebaseerd is op rechtvaardigheid en liefde. De vrede waar PAX aan wil bijdragen, heeft zoals dat in Pacem in Terris is geformuleerd, de waarheid als grondslag, de rechtvaardigheid als norm, de liefde als bezieling, de vrijheid als kenmerk en het dienen van het algemeen welzijn als doel.

Wij beseffen dat de werkelijkheid in conflictgebieden vaak ver af staat van deze visie op vrede. Burgers zijn niet enkel onschuldige slachtoffers maar niet zelden ook wraakzuchtige geweldplegers. Leiders stellen hun eigen belangen eerder voorop dan het algemeen belang. In plaats van de vrede jagen mensen vaak de overwinning na. En idealen maken onder invloed van geweld vaak plaats voor hebzucht. Dat alles maakt het werken aan vrede taai met een scherp contrast tussen ideaal en werkelijkheid.

Belangrijke uitgangspunten voor ons vredeswerk zijn:

- Wij vinden het perspectief van burgers en lokale gemeenschappen in conflictgebieden van doorslaggevend belang voor ons vredeswerk;
- Wij geloven in de veranderkracht van burgers als actoren met rechten en verantwoordelijkheden die zelf een rol spelen in het transformeren van gewapende conflicten;
- Wij werken aan *human security*, veiligheid die burgers als uitgangspunt neemt;
- Wij engageren en mobiliseren burgers voor het vredesideaal want vredeswerk kan niet zonder kritische massa;
- Wij ontlenen geloofwaardigheid en moreel gezag door onze presentie in conflictgebieden, door onze kennis van vredesvraagstukken, door de betrokkenheid van kerken en achterban en door onze toegang tot politieke besluitvormers;

[6] In dit strategisch kader verwijst het 'wij' in eerste aanleg naar alle medewerkers van PAX maar in de kern naar al die mensen die onze idealen delen en met ons meewerken aan de verwezenlijking daarvan: vrijwilligers en betrokken burgers, bondgenoten en partnerorganisaties.

- Wij spreken samen met onze bondgenoten machthebbers aan op hun verantwoordelijkheid voor vrede en veiligheid want vrede is een opdracht aan allen;
- Wij zijn een vredesorganisatie die deel wil uitmaken van een beweging voor vrede. PAX is zowel een bedreven organisatie als een bewogen beweging.

Identiteit

Het werken aan vrede vergt een lange adem. Het veronderstelt geloof dat vrede mogelijk is in een wereld verscheurd door chronisch oorlogsgeweld en structureel onrecht. Ons vredesideaal is geen blind optimisme, geen naïeve droom. Het is gebaseerd op onze kennis over de taaie politieke werkelijkheid die wij verbinden met onze idealen over hoe de wereld zou moeten zijn. Wij koesteren het vredesideaal, al beseffen we ook dat ons ideaal misschien niet helemaal te verwezenlijken is.[7] Maar wij willen ons niet neerleggen bij het idee dat oorlog nu eenmaal onvermijdelijk is. Wie durft te hopen op vrede heeft ook een verantwoordelijk om zich daarvoor in te zetten. Durven hopen vraagt ook durven doen. Hoop op vrede veronderstelt actie voor vrede.

PAX maakt deel uit van een vredesbeweging die geworteld is in een christelijke traditie. Wij beseffen maar al te goed dat deze en ook andere religieuze tradities niet alleen bijdragen aan vrede en verzoening maar soms ook voeding hebben gegeven aan onverdraagzaamheid en superioriteitswaan.

Wij laten ons echter inspireren door het evangelie en de profetische oproep tot vrede en gerechtigheid. Door een levende christelijke traditie die aanknopingspunten biedt voor een kritische doordenking van actuele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en onze mogelijkheden en verantwoordelijkheden daarbinnen. Een christelijke traditie die ons inspireert en ons oproept: “Luister naar de stemmen die vaak uit de marge van de samenleving komen, laten we de lessen delen van hoop en volharding. Laten we ons opnieuw committeren om te werken aan bevrijding en te handelen in solidariteit.”[8] Wij zien dat deze oproep niet exclusief is en ook in andere religieuze en humanistische tradities klinkt.

Centrale waarden

Wij zijn er van overtuigd dat elke mens recht heeft op een menswaardig bestaan. Deze waardigheid van de mens is wezenlijk, onaantastbaar en universeel. Hierop baseren wij onze solidariteit met mensen die naar een vreedzaam en menswaardig bestaan verlangen en daaraan werken. Solidariteit veronderstelt een wederkerige relatie met de ander en met de samenleving. Het gaat daarbij om onze opstelling tegenover de ander en over het op elkaar aangewezen en met elkaar verbonden zijn. Wij houden daarbij steeds het algemeen welzijn voor ogen en laten ons niet leiden door particuliere, partijpolitieke of nationale belangen. Wij geloven bovendien in de kracht en de verantwoordelijkheid van burgers en hun maatschappelijke verbanden en menen dat de staat dienstbaar moet zijn aan zijn burgers en hen vrijheid en ruimte voor ontplooiing moet garanderen.[9]

Menselijke waardigheid en het algemeen belang en de daarvan afgeleide principes van de solidariteit en subsidiariteit vormen de waardeoriëntatie in ons vredeswerk.[10] Zij vormen de uiterste maatstaf voor de kwaliteit van ons vredeswerk, de kritische lens voor het blootleggen, interpreteren en aan-

[7] *De Joods-Amerikaanse filosoof Susan Neiman noemt dit ‘volwassen idealisme’.*
[8] Message of the 10th Assembly of the WCC. Join the Pilgrimage of Justice and Peace, *Busan, 2013*
[9] *Het principe dat de mens allereerst zelf verantwoordelijkheid draagt en de overheid ondersteunt waar nodig staat bekend als het subsidiariteitsbeginsel.*
[10] *Deze waarden zijn ook verankerd in de christelijke/katholieke sociale leer: een kader dat een antwoord wil zijn op de vraag naar vrede en recht voor allen.*

pakken van sociaal onrecht en de gewelddadige dimensies van het menselijk leven. Het fundament voor de rechten van de mens.

Wij geloven dat deze waarden onderdeel uitmaken van het menselijk bestaan, gemeenschappelijk zijn voor alle mensen. Want vrede komt elk mens toe en de kracht om vrede te brengen, is elk mens gegeven. Wij geloven in de kracht en de vrijheid en verantwoordelijkheid van burgers. Het vergt durf om op vrede te hopen en je daarvoor in te zetten, vaak tegen de stroom in.

Toekomstvisie

Waar staat PAX in 2020? Het beantwoorden van die vraag vergt moed want de toekomst is onzeker en de weg er naar toe ongebaand. Maar als we aan de toekomst denken, dan zien we een PAX die:

- een pleitbezorger is van *human security* en oproept tot bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld als de meest basale voorwaarde voor een menswaardig bestaan;
- een activistische vredes*beweging* is die tegen de stroom in durft te denken en te doen;
- gezaghebbend is door het verbinden van morele overtuiging, kennis van zaken en presentie in conflictgebieden;
- in wederkerige samenwerking met partners aansprekende resultaten boekt en invloed heeft;
- tegenkrachten verbindt en mobiliseert en machthebbers aanspreekt op hun verantwoordelijkheid;
- in toonaangevende (internationale) netwerken participeert en (internationale) campagnes initieert;
- in politieke arena's opkomt voor de belangen van burgers, voor hun veiligheid en hun recht;
- in gesprek is met haar achterban en de kerken in Nederland;
- burgers aanspreekt en hun betrokkenheid organiseert;
- een inspirerende werkplek biedt voor innovatieve professionals die bevlogen en bekwaam zijn en samen-werken aan het realiseren van gedeelde idealen.

Maatschappelijke oriëntatie en positionering

Vrede en veiligheid vergen politieke en structurele veranderingen op mondiaal niveau en binnen samenlevingen. Ook in onze Nederlandse samenleving. Problemen in fragiele contexten, in repressieve staten en conflictregio's zijn immers niet los te zien van het beleid van overheden en ondernemingen in welvarende landen. Beleidswijziging en gedragsverandering zijn noodzakelijk. We beseffen dat deze veranderingen afhankelijk zijn van en gedreven worden door de betrokkenheid van mensen en hun vermogen om hun verlangen naar een menswaardig bestaan voor allen om te zetten in actie voor problemen op gebied van vrede en veiligheid.

Als professionals stem willen geven aan het verlangen van burgers naar een veilig en menswaardig bestaan, dan zullen we om te beginnen moeten luisteren. Luisteren naar onze achterban, naar lokale gemeenschappen in de landen waar PAX actief is. De uitdaging voor professionals is niet om programma's en projecten te bedenken om vervolgens de bevolking te mobiliseren om daaraan deel te nemen. De uitdaging is juist om in gesprek met mensen te zoeken naar manieren om hen te ondersteunen bij het vertalen van hun verlangen naar vrede, naar actie voor vrede. Alleen dan kan PAX een vredes*beweging* zijn.

PAX is een vredesbeweging en een civiele samenlevingsorganisatie. Dat stelt eisen aan de wijze waarop wij ons vredeswerk organiseren en presenteren:

- Onze waardeoriëntatie is doorslaggevend in onze keuzes en herkenbaar in onze uitingen;

- Onze maatschappelijke legitimiteit is vitaal door het luisteren naar, betrekken van en samenwerken met onze achterban in Nederland, met civiele samenlevingsorganisaties en met onze partnerorganisaties in conflictgebieden;
- Onze missie vraagt van ons samenwerking met mensen, organisaties en netwerken die onze idealen delen;
- Onze onbaatzuchtige inzet verlangt van ons een onafhankelijke opstelling ten opzichte van overheden en andere machthebbers;
- Onze missie veronderstelt een constructieve kritische houding tegenover besluitvormers en beleidsmakers in de politieke en private sfeer.

PAX: nationaal en internationaal

PAX is een Nederlandse vredesbeweging die lokaal, nationaal en internationaal werkzaam is. Ons vredeswerk is steeds meer geïnternationaliseerd. Wij voeren programma's uit in conflictlanden. Wij participeren in internationale netwerken en campagnes voor humanitaire ontwapening. Wij pleiten voor onze partners bij politieke besluitvormers in de Nederlandse politiek maar ook bij de Europese Unie en de Verenigde Naties. Wij zijn lid van Pax Christi Internationaal. En we zijn actief op de internationale institutionele fondsenwervingmarkt.
PAX wil de komende jaren stap voor stap haar toegang tot internationale media vergroten en haar vermogen om met behulp van netwerken en sociale media internationaal campagne te voeren versterken. Tegelijkertijd zal PAX blijven investeren in onze Nederlandse achterban van parochies en kerkelijke gemeenten en van lokale Ambassades voor Vrede. De kracht van de internationale civiele samenleving wordt immers mede bepaald door de mate waarin internationaal opererende maatschappelijke organisaties geworteld zijn in lokale samenlevingen.

Trends in de geopolitieke context

Regeringen, veiligheidsdiensten en onderzoeksinstellingen produceren aan de lopende band trendanalyses van ontwikkelingen die bepalend kunnen zijn voor de wereld op weg naar 2030.[11] Het valt op dat deze toekomstverkenningen zich kenmerken door een statelijk perspectief op nationale veiligheid. Deze toekomstscenario's vertonen grote overeenkomsten bij het identificeren van megatrends. Deze wijzen op:

- De toenemende individuele en collectieve zelfversterking van burgers onder meer als gevolg van afnemende armoede, betere onderwijsvoorzieningen en gezondheidzorg en verspreiding van nieuwe communicatiemiddelen;
- De multipolaire wereld die een einde heeft gemaakt aan de hegemonie van grootmachten en de politieke macht heeft verschoven naar nieuwe coalities en netwerken;
- De demografische ontwikkelingen waarbinnen de wereldbevolking toeneemt, in meerderheid in stedelijke gebieden woont en ook steeds meer migreert op zoek naar nieuwe mogelijkheden;
- De vraag naar voedsel, water en energie die door bevolkingsgroei en consumptiepatronen sterker zal groeien dan het aanbod, terwijl klimaatverandering de schaarste verder zal verergeren.

Overeenstemming over deze megatrends maken de wereld op weg naar 2030 echter niet meer voorspelbaar. Keer op keer – denk aan de financiële crisis, de Arabische Lente, de crisis in Oekraïne – ondervinden we dat niet alle geopolitieke ontwikkelingen zijn te voorspellen. Strategische wendbaarheid is daarom van belang, niet alleen voor regeringen maar ook voor civiele samenlevingsorganisaties als PAX.

[11] Global Trends 2030: Alternative Worlds*. National Intelligence Council, 2012*

Dat deze megatrends[12] ook van invloed zijn op de internationale vrede en veiligheid is evident. Wij zien dat ook terug in de geopolitieke verhoudingen waarin de VS aan invloed heeft ingeboet, de EU politieke consensus ontbeert voor een gemeenschappelijk buitenland- en defensiebeleid, Rusland zich manifesteert met een riskante machtspolitiek gericht op uitbreiding van regionale invloedsfeer en China inmiddels de grootste wereldeconomie is geworden.

Voor ons is vooral de vraag relevant welke effecten deze megatrends zullen hebben op de *human security* van burgers en lokale gemeenschappen waar zij deel vanuit maken en op onze mogelijkheden hierbij een mitigerende rol te spelen.

Wij willen in dit kader enkele belangrijke ontwikkelingen signaleren die van invloed zullen zijn op de context waarbinnen ons vredeswerk plaatsvindt:[13]

De bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld in conflictgebieden blijft urgent noodzakelijk maar krijgt onvoldoende politieke prioriteit.

Het internationaal activisme om onder de vlag van de VN oorlogen te voorkomen of te beëindigen is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw spectaculair toegenomen. Ondank kritiek op pijnlijke inefficiëntie en tekortkomingen blijken deze missies toch bij te dragen aan het verminderen van het aantal oorlogen en van het aantal slachtoffers dat daarbij valt.[14]

De bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld is een voortdurende en terugkerende prioriteit in het humanitaire discours. Bescherming van burgers is in militaire kringen lange tijd vooral gezien als een verplichting onder het internationaal humanitair recht. Maar onder druk van de veranderende omstandigheden waaronder oorlogen zich voordoen, groeit de druk op militairen om capaciteiten en doctrines te ontwikkelen voor een effectieve bescherming van burgers.

We moeten echter ook vaststellen dat de bescherming van burgers door concurrerende politieke prioriteiten, tekortschietende middelen en door gebrek aan politieke consensus over de toepassing van *responsibility to protect* bemoeilijkt wordt.[15] De hardnekkige neiging van staten om zich vooral te laten leiden door nationale economische en politieke belangen speelt hierbij zeker een rol. De heropleving van geopolitieke machtstrijd zal de internationale politieke consensus voor de bescherming van burgers verder kunnen ondermijnen. Intussen blijven burgers de voornaamste slachtoffers van het chronische geweld in landen als Syrië en Zuid-Soedan.

De inzet van (of dreiging met) niet-discriminerende wapens en disproportioneel geweld veroorzaken vooral burgerslachtoffers en ondermijnen het internationaal humanitair recht.

De beschikbaarheid en invloed van technologische oorlogsvoering (bewapende *drones* en wellicht ook *killer robots*) zal toenemen. Deze geavanceerde wapens verlagen de geweldsdrempel, de verleiding van *high tech low cost wars* en kortdurende *drive-by interventions* zal groeien.[16] Nieuwe technologische ontwikkelingen zullen leiden tot digitale dreigingen (*cyber war*) die van invloed zijn op de (internationale) veiligheid, mede afhankelijk van het maatschappelijke en politieke debat over regulering.

De grenzen tussen burgers en militairen, tussen oorlog en vrede vervagen. De inzet van gewapende drones in geheime operaties ondermijnt de democratische controle op oorlogsvoering. Ook blijkt dat ondanks de veronderstelde precisie door de inzet van nieuwe wapens burgerslachtoffers vallen .

---

[12] Een wereld in onzekerheid – Strategische Monitor 2013*, Jan Rood, Rosa Dinnissen (eindredactie), Clingendael Futures, Mei 2013*

[13] Back to the Future. 'In de oogst zit het zaad van de toekomst'*, Future Search Conferentie IKV Pax Christi, 2-6 februari 2013*

[14] The decline in global violence: evidence, explanation, and contestation*, Human Security Report 2013, Vancouver, 2014*

[15] The protection of civilians: an evolving paradigm?, *Stuart Gordon, Stability International journal of Security and Development, Vol 2, No 2, 2013*

[16] Global conflict – Future trends and challenges: towards 2030*, Conference Report, Wilton Park, 2011*

Instabiliteit en politieke spanning in de Midden-Oostenregio (Iran, Israël), op het Koreaanse schiereiland en in Pakistan blijven de zorg over massavernietigingswapens voeden. De geloofwaardigheid van multilaterale verdragen op gebied van ontwapening en non-proliferatie blijft onder druk staan, tenzij diplomatieke doorbraken (Iran) worden gerealiseerd en ook de landen die nu kernwapens bezitten werk maken van ontwapening.

Gewapend geweld, slecht bestuur en gebrek aan rechtsorde in de gordel van fragiliteit in grote delen van Afrika maar ook in andere continenten vormen een chronische bedreiging voor human security en mensenrechten van lokale gemeenschappen.

De regionale instabiliteit en onveiligheid in Noord-Afrika, in de Hoorn van Afrika, het Grote Merengebied alsook in Pakistan/Afghanistan blijven voortduren.[17] Dit heeft negatieve en grensoverschrijdende effecten voor *human security* van burgers en lokale gemeenschappen.

Extremistische en criminele organisaties in fragiele regio's zullen aan invloed winnen en de internationale veiligheidsagenda bepalen. Hierdoor zullen fricties tussen nationale veiligheidsbelangen in het Westen en *human security* binnen fragiele staten en conflictregio's toenemen. De groeiende ongelijkheid binnen landen verhoogt de spanningen tussen bevolkingsgroepen.

In Oost-Azië zal de stijgende ongelijkheid (ook al is deze lager dan in Latijns-Amerika en Afrika) polarisatie binnen de samenleving veroorzaken en sociale spanningen met zich meebrengen. In Latijns-Amerika groeien de zorgen over de geringe kansen voor veel burgers en het maatschappelijke conflict dat de grote verschillen in levensstandaard met zich mee zou kunnen brengen;[18]

Transitieprocessen van autocratie naar democratie leiden tot politieke instabiliteit en kunnen ontsporen in geweldsuitbarstingen of terugvallen in institutionele repressie.

De Arabische Lente heeft verschillende dictators ten val gebracht. Maar na een hoopvolle start zijn politieke hervormingen in de meeste landen gestagneerd door politieke rivaliteit, ondermijnd door religieuze en sektarische spanningen en ontspoord in geweld.

Uit onderzoek door het Center voor Systematic Peace blijkt dat autocratieën in transitie naar meer democratie een zeven tot 10 keer hogere kans hebben op het uitbreken van gewapend geweld dan een democratische staat. Het transitieproces naar de democratie toe blijkt zeer kwetsbaar voor gewelddadige ontsporing, zowel door de autocratische machthebbers als door gewelddadige niet-democratisch gezinde oppositie en inmenging van buitenaf.

De ervaringen in Syrië en meer recent in Oekraïne laten zien dat machthebbers er niet voor terugdeinzen ongebreideld geweld in te zetten in reactie op in eerste aanleg geweldloze burgerbewegingen. Pijnlijk is dat de internationale gemeenschap niet in staat is effectief te reageren op de mensenrechtenschendingen, oorlogsmisdaden en misdaden tegen de menselijkheid waarmee geweldloze burgerprotesten worden neergeslagen. Gebrek aan politieke consensus en prevalerende nationale belangen verlammen de internationale gemeenschap en maken dat machthebbers vaak ongestraft de aspiraties van hun eigen bevolking met geweld kunnen onderdrukken. Daarmee dringt zich de klemmende vraag op hoe burgers binnen repressieve staten ondersteund kunnen worden in hun streven naar meer vrijheid en democratie.

Samenlevingen waar geen rechtsherstel van slachtoffers van oorlogsmisdaden en mensenrechtenschendingen plaatsvindt lopen een hoger risico op terugval in gewapend geweld.

De belangstelling voor recht en rechtvaardigheid in naoorlogse situaties (jus post bellum) is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Dit houdt mede verband met het toegenomen internationaal activisme om oorlogen te voorkomen of te beëindigen. Het beëindigen van oorlogen veronderstelt immers

[17] Visie beleid Fragiele staten IKV Pax Christi*, interne notitie*

[18] Ongelijke werelden. Armoede, groei, ongelijkheid en de rol van internationale samenwerking*, AIV-advies 80, september 2012*

een herstel van de vrede en de rechtstaat. Daarnaast leeft de overtuiging dat rechtsherstel van slachtoffers het risico op terugval in gewapend geweld zal verlagen.

De Post-Conflict Justice Dataset[19] heeft voor de 1946 - 2006 post-conflictmaatregelen gericht op rechtsherstel onderzocht. Hieruit blijkt dat materiële en symbolische schadeloosstelling van slachtoffers bijdraagt aan het voorkomen van terugval in oorlog. Dit effect is met name aanwezig als er na de oorlog een democratie wordt gevestigd. Schadeloosstelling, hoewel dit niet gelijkstaat aan een volledig rechtsherstel van slachtoffers , neemt mogelijke oorzaken weg die kunnen leiden tot het weer oplaaien van de oorlog en dragen dus bij aan het stabiliseren van een prille vrede. De ervaring van PAX in verschillende post-conflictlanden bevestigt dat een onverwerkt oorlogsverleden steeds opnieuw een rol speelt bij het opnieuw oplaaien van geweld.

Winning van strategische fossiele grondstoffen en mineralen draagt door groeiende schaarste bij aan zowel het ontstaan als de duur van gewelddadige conflicten in fragiele regio's en tot conflicten met lokale gemeenschappen.

Zowel statistische studies[20] als individuele landenstudies tonen een duidelijk verband aan tussen de winning van strategische grondstoffen en mineralen en het risico op een gewelddadig conflict. Uit onderzoek komen drie verbanden tussen conflict en oorlog naar voren.
Eenzijdige afhankelijkheid van fossiele grondstoffen en/of mineralen ondermijnt de kwaliteit van bestuur, de economische prestaties en maakt landen, in het bijzonder fragiele staten en anocratieën, meer kwetsbaar voor gewapend conflict.[21] (het *resource curse*-argument).

Er kunnen ook gewapende conflicten ontstaan rond de controle over en exploitatie van grondstoffen en de verdeling van opbrengsten (het *resource war*-argument).

Tenslotte kan door de toegang van gewapende partijen tot de opbrengsten van grondstoffen gewapende conflicten worden gefinancierd en verlengd[22] (het *conflict resource* argument). Daarnaast blijkt nog een verband: hoe schaarser de grondstof of het mineraal (en dus hoe hoger de wereldmarktprijs is) hoe groter de kans is dat er een gewelddadig conflict uitbreekt en/of de rechten van de plaatselijke bevolking worden geschonden om de grondstof of de mineralen te bemachtigen.

Als er stabiele politieke structuren zijn dan kan de exploitatie van grondstoffen bijdragen aan de welvaart van de burgers. In fragiele regio's is echter de kans groot dat de exploitatie van grondstoffen bijdraagt aan of onderdeel wordt van gewelddadig conflict.

Nieuwe burgerinitiatieven en maatschappelijke organisaties zullen zich activistischer opstellen en gebruik maken van internationale netwerken. Tegelijkertijd groeit wereldwijd de repressie van maatschappelijke organisaties en burgers door regelgeving,en restricties, en door de vergrote mogelijkheden van de staten om het handelen van organisaties en burgers te monitoren.

Nieuwe burgerinitiatieven ontwikkelen zich spontaan en bij voorkeur buiten institutionele kaders. Deze burgerbewegingen kunnen ondanks hun vluchtige karakter grote maatschappelijke en politieke betekenis hebben. Sociale media jagen civiel activisme aan en vergroten de reikwijdte ervan, dezelfde sociale media kunnen echter ook polarisatie aanwakkeren en groeiende overheidscontrole, en daarmee repressie, faciliteren.
Gevestigde traditionele NGO's hebben moeite om aansluiting te vinden bij deze nieuwe burgerinitiatieven.[23]

---

[19] . http://www.justice-data.com/pcj-dataset/

[20] Zie voor een overzicht *High-value natural resources, development, and conflict: Channels of causation* Paul Collier and Anke Hoeffler, University of Oxford, 2012

[21] Rule of Law and the Resource Curse*, Norman, C. S., Environmental and Resource Economics, 2009*

[22] Fuelling War: Natural Resources and Armed Conflicts*, Philippe Le Billon, Adelphi Paper 373, IISS, 2006*

[23] Global Futures. How International Civil Society Organisations can make a real difference*, International Civil Society Centre, Berlin, 2013*

Op basis van deze trends concluderen wij dat het conflictpotentieel in fragiele contexten in Afrika, het Midden-Oosten en Zuidoost-Azië zal voortduren en zal toenemen. Burgers blijven de voornaamste slachtoffers van oorlogsgeweld. De bereidheid van de internationale gemeenschap om effectief bij te dragen aan de bescherming van burgers zal echter afnemen door gebrek aan politieke consensus en concurrerende nationale belangen. Tegen deze achtergrond blijft het kritisch vermogen van maatschappelijke organisaties van groot belang voor de *checks and balances* binnen samenlevingen (lokaal en nationaal) en wereldwijd (internationaal). Geëngageerde burgers kunnen bijdragen aan het functioneren en verzekeren van de rechtsorde. Maar kritische maatschappelijke organisaties zullen een antwoord moeten vinden op machteloosheid en onverschilligheid en in toenemende mate ook op taaie weerstand, op repressie en geweld stuiten.

Strategische uitdagingen

Tegen de achtergrond van de trendanalyse zien wij voor PAX een aantal uitdagingen die strategisch van belang zijn voor het behoud van relevantie (legitimiteit van de organisatie) en invloed (resultaten van de organisatie). Aan deze strategische uitdagingen liggen evaluaties van onze huidige werkpraktijk, trendanalyses van toekomstige ontwikkelingen ten grondslag, maar ze zijn ook gebaseerd op politieke intuïtie en besef dat keuzes noodzakelijk zijn.

I. Het verbinden van burgers voor bescherming tegen oorlogsgeweld is de kernpropositie van PAX.

PAX moet met een helder profiel de essentie van het vredeswerk uitdragen. Als het er echt op aankomt, vormt bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld de kern van ons werk. Omdat burgers slachtoffer zijn van oorlogsgeweld wil PAX zich samen met burgers inzetten voor de veiligheid van burgers in oorlogsgebieden.

PAX wil staten aanspreken op hun verantwoordelijkheid om burgers te beschermen. We doen dat in een tijd waarin de noodzaak om burgers te beschermen tegen oorlogsgeweld toeneemt terwijl de bereidheid daartoe juist lijkt af te nemen. Het internationale engagement met burgers in conflictgebieden staat onder druk door gebrek aan internationale consensus, door fixatie op nationaal eigen belang en ook door onmacht en onwil.
Voor het op peil houden van het internationale engagement van staten is solidariteit van burgers met burgers in conflictgebieden van essentieel belang. Dat veronderstelt een lotsverbondenheid met en onder burgers in oorlogsgebieden. Deze lotsverbondenheid maakt dat bescherming van burgers niet enkel een verantwoordelijkheid van staten is maar ook een uitdaging aan burgers om daaraan bij te dragen. In essentie verbindt PAX burgers hier en in conflictgebieden met elkaar om samen bij te dragen aan de bescherming tegen oorlogsgeweld. PAX doet een beroep op de durf die nodig is voor solidariteit met burgers in vaak uitzichtloze oorlogsomstandigheden.

Bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld heeft verschillende dimensies, het omvat:

a. het naleven van juridische (internationaal humanitair recht en mensenrechten) en normatieve regels op gebied van de bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld en het beperken van middelen en methoden van oorlogsvoering;
b. het verminderen van de geweldsdreiging en kwetsbaarheid van lokale gemeenschappen;
c. op de lange duur, het opbouwen van een veilige omgeving en het versterken van de capaciteiten van overheid en lokale gemeenschappen.[24]

[24] Protecting Civilians? The Interaction Between International Military and Humanitarian Actors, *Metcalfe,V, HPG Workingpaper, 2012*

Verbinden van burgers voor de bescherming tegen oorlogsgeweld is een heldere en aansprekende boodschap die nauw aansluit op de *responsibility to protect* en *human security*.

Wij willen met de keuze voor bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld niet voorbij gaan aan het gegeven dat burgers soms zelf verantwoordelijk zijn voor geweld waardoor zij hun status van non-combattant verliezen. Noch wil de oproep tot het beschermen van burgers (*civilians*) voorbij gaan aan de capaciteit, aan de kracht, moed en vitaliteit die burgers (*citizens*) hebben om zelf bij te dragen aan de vermindering van geweldsdreiging en kwetsbaarheid van lokale gemeenschappen en het opbouwen van een meer veilige omgeving.

Deze kernboodschap stelt ons in staat verbindingen te leggen tussen enerzijds regionaal beleid in fragiele contexten en repressieve staten en anderzijds thematisch beleid op gebied van *protection of civilians* en humanitaire ontwapening. Ook ambiëren wij een onderzoekscapaciteit voor *rapid response* zodat PAX veldbezoeken kan brengen en onderzoek kan doen in reactie op actuele crises, ook in landen waar PAX geen programma's implementeert. *Rapid response* kan betrekking hebben op *civilians at risk* als gevolg van institutionele repressie, wijdverspreid en chronisch geweld, gewapend conflict of internationale misdrijven. Op basis daarvan kunnen we geprofileerd bijdragen aan het betrekken van burgers bij het debat over bescherming van burgers.

II. De stem van burgers in fragiele staten en conflictregio's heeft invloed bij beleidsvorming en besluitvorming en PAX draagt hieraan bij.

PAX wil periodiek en gestructureerd het vertrouwen, de percepties en de verwachtingen van burgers met betrekking tot hun *human security* peilen. We maken daarbij gebruik van een te ontwikkelen methodologie en nieuwe technologie (sociale media, mobiele telefonie). Deze gegevens zullen we gebruiken voor mediapublicaties en advocacy-activiteiten en ook beschikbaar stellen aan lokale gemeenschappen en lokale media in conflictlanden en fragiele contexten.

PAX draagt hiermee bij aan de tegenmacht (*countervailing power*) van burgers in (a.) conflictgebieden en (b.) wingebieden voor delfstoffen waar *human security* in het geding is. Internationale en nationale actoren kunnen op basis van deze onderzoeken worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid. PAX moet hierop profiel opbouwen.

III. Betrokken burgers dragen samen met PAX bij aan de bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld.

Door het organiseren en mobiliseren van betrokken mensen kan PAX met meer gezag en groter effect de belangen van burgers in conflictgebieden behartigen. Onze nieuwe naam, een consistente – in de komende jaren ook internationale – strategische communicatie en een vergrote naamsbekendheid moeten hieraan bijdragen.

We blijven ons richten op onze kerkelijke achterban. Een doorbraak naar jonge generaties is echter van vitaal belang. Maatschappelijke legitimatie en politieke invloed in Nederland zijn voorwaarden voor invloed binnen internationale netwerken. PAX streeft daarom naar 200 lokale Ambassades voor Vrede in Nederland in 2020. Ook willen we een netwerk opbouwen van vredesactivisten, om te beginnen in Nederland later mogelijk internationaal, die op verschillende manieren actie kunnen en willen voeren voor vrede en zo bijdragen aan *advocacy*. PAX biedt daarbij concrete handelingsperspectieven en maakt op innovatieve wijze gebruik van sociale media.

IV. Door het combineren van regionale en thematische kennis en door het schakelen tussen lokale, nationale en internationale arena's draagt PAX bij aan de bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld.

Wij kunnen meerwaarde bieden door regionale contextkennis en thematische beleidsinzichten beter met elkaar te verbinden daar waar dat strategisch relevant is. Dat vergt het identificeren van niches binnen thema-regio-combinaties waarmee wij synergie en meerwaarde organiseren. Dit zal moeten plaatsvinden in een proces waarbij we evenwicht zullen moeten zoeken tussen het vraaggericht werken en het strategisch sturen op meerwaarde.

Daarnaast en in combinatie daarmee dwingt globalisering ons tot het strategisch schakelen tussen internationale, nationale en lokale niveaus: *linking levels*. Actoren en factoren die van invloed zijn op de veiligheid van burgers hebben veelal een grensoverschrijdend karakter en manifesteren zich op verschillende niveaus waartussen voortdurend interactie plaatsvindt. Dit stelt ook eisen aan de wijze waarop wij ons werk organiseren.

V. **Door haar strategische wendbaarheid te vergroten, is PAX beter in staat om bij te dragen aan de bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld.**

De politieke processen waaraan PAX wil bijdragen, hebben een dynamisch, open, gelaagd en complex karakter. Ook dat stelt hoge eisen aan onze wijze van organiseren. We zullen het politiek strategisch vermogen en de strategische wendbaarheid van de organisatie moeten versterken.

Strategische planning moet een meer 'rollend' karakter hebben en dat stelt meer eisen aan de kwaliteit van het strategisch proces. De dynamiek van ons werk vergt ook meer ruimte voor zelforganisatie binnen strategische en beleidsmatige (institutionele) kaders die ruimte bieden aan professionele vrijheid èn verantwoordelijkheid en de consistentie en kwaliteit van ons vredeswerk moeten waarborgen.

Het open karakter van ons werk veronderstelt adaptief vermogen en bijtijdse identificatie van nieuwe strategische issues die na opdrachtformulering kunnen uitmonden in strategische resultaatgerichte trajecten die gemonitord en begeleid moeten worden.

De complexiteit van ons werk vergt samen-werken, resultaten boeken en verantwoording afleggen in meer kleine multidisciplinaire eenheden met wisselende samenstelling. En het vergt kennis over het werken in een omgeving die zich kenmerkt door onzekerheid en complexiteit en competenties op het gebied van multidisciplinaire samenwerking.

Bij het aangaan en uitwerken van deze strategische uitdagingen komt het in belangrijke mate aan op samenwerking en samenspel. Betrokkenheid van partners in conflictregio's, partijen in politieke arena's en publieksgroepen in de samenleving is daarbij van vitaal belang. Ons vredeswerk in conflictgebieden, in politieke arena's en netwerken en in onze samenleving en media voedt, versterkt en verrijkt elkaar.

Geografische programmering en bereik

Wereldwijd leven meer dan 1,5 miljard mensen in landen die gebukt gaan onder oorlog en gewapend geweld. De millenniumontwikkelingsdoelen voor 2015 zullen in geen enkele fragiele staat worden gerealiseerd. In fragiele staten en conflictlanden zijn de armoedecijfers met 20% gestegen. Ruwweg de helft van de mensen die moeten rondkomen met 1 ½ dollar per dag leeft in een fragiele context. In 2030 zal naar verwachting 40% van de allerarmsten in een fragiele context of een conflictgebied leven.

In 2012 was er sprake van 32 gewapende conflicten. Het aantal "*battle deaths*" dat bij deze gewapende conflicten valt is in 2012 dramatisch gestegen in vergelijking met voorgaande jaren. Syrië vormt hiervoor de voornaamste oorzaak. Een ruime meerderheid van de slachtoffers in de huidige

gewapende conflicten bestaat uit burgers. Zij zijn regelmatig doelwit en slachtoffer van ongericht en onnodig geweld en andere schendingen van het internationaal humanitair recht en de mensenrechten.[25]

PAX werkt in conflictregio's die zich kenmerken door fragiliteit en repressie. Het onderscheid tussen fragiele en repressieve contexten is diffuus. In fragiele staten manifesteert de overheid zich soms met repressie terwijl repressieve staten inherent instabiel zijn en kenmerken van fragiliteit vertonen. Toch blijft er een markant verschil bestaan tussen landen waar overheden hun burgers niet (kunnen of willen) beschermen omdat de staat te zwak is en landen waar overheden hun burgers bedreigen. In fragiele staten is de overheid niet in staat zijn burgers te beschermen. Binnen stabiele landen, zoals Colombia, komen ook zogenoemde *pockets of fragility* voor. In repressieve staten vormt de overheid zelf de grootste bedreiging voor burgers.

De internationaal gehanteerde terminologie *fragile and conflict affected states and situations (FCS)*[26] sluit zowel fragiele contexten in als repressieve staten waar sprake is van institutionele repressie, schending van onaantastbare mensenrechten en (eenzijdig) gewapend geweld.[27]

De bedreiging van *human security* vormt voor PAX het hoofdmotief voor onze betrokkenheid bij conflictgebieden. We onderkennen uiteraard ook dat fragiliteit, repressie en gewelddadig conflict negatieve effecten hebben voor de regionale en internationale veiligheid en stabiliteit (*state security*).

Fragiele contexten

Vanuit een *human security* -perspectief is het van belang te constateren dat in fragiele contexten[28] overheden hun monopolie op geweld vaak hebben verloren en niet in staat zijn de rechtsorde te handhaven. Hierdoor is de overheid niet langer in staat de veiligheid, de mensenrechten en de toegang tot recht te garanderen. De gebieden waar wij ons op richten, kenmerken zich door zeer zwakke overheden (vaak heeft de nationale overheid slechts beperkt grip op het hele land), roofoverheden, hybride overheden, hoge mate van onveiligheid (door milities en/of door staatsactoren), gediscrimineerde minderheden, straffeloosheid, diep verstoorde relatie tussen overheid en bevolking, diep verstoorde relaties tussen bevolkingsgroepen (door een geschiedenis van conflict en/of door het ontbreken van effectief gezag), chronische en grootschalige conflicten over land[29] en conflicten rondom de winning van fossiele grondstoffen en mineralen. Onveiligheid door milities en/of statelijke actoren alsmede door georganiseerde misdaad zijn vaak nauw verwant aan politieke actoren.[30]

Er is internationaal een brede erkenning gegroeid dat ontwikkelingsdoelen alleen gerealiseerd kunnen worden door middel van een "*peacebuilding and statebuilding*"- benadering.[31] Wij zien echter dat interventies zich nog vaak kenmerken door een *top-down*benadering en gebaseerd zijn op een impliciet maakbaarheidsideaal en neoliberale visies op de democratische staat. Internationale donoren koesteren hoge verwachtingen van de uitwerking van handel en investeringen op werkgelegenheid en economische groei als essentiële bijdragen aan het verminderen van gewapend geweld en

---

[25] Report of the Secretary-General on the Protection of Civilians in Armed Conflict*, 22 November 2013*

[26] *O.a. gebruikt door Department for International Development (DFID), het Britse ministerie van ontwikkelingssamenwerking*

[27] *Op de harmonized list of fragile situations van de Wereldbank staan ook landen als Irak, Libie, Syrie, Yemen, zie: http://siteresources.worldbank.org/EXTLICUS/Resources/511777-1269623894864/HarmonizedlistoffragilestatesFY14.pdf*

[28] *OESO-definitie (2012): A fragile region or state has weak capacity to carry out basic governance functions, and lacks the ability to develop mutually constructive relations with society. Fragile states are also more vulnerable to internal and external shocks (…). More resilient states exibit the capacity and legitimacy of governing a population and its territory. They can manage and adopt to changing social needs and expectations, shifts in elite and other political agreements, and growing institutional complexity. Fragility and resilience should be seen as shifting points along spectrum.*

[29] *Bijna alle conflicten in Afrika hebben een land-dimensie (Small arms survey 2013)*

[30] Visie beleid Fragiele staten IKV Pax Christi*, interne notitie*

[31] *Conform* New Deal for the engagement with Fragile States

structurele armoede. Vredesopbouw en democratische staatsvorming zijn in werkelijkheid echter hybride processen en verlopen pijnlijk moeizaam en langzamer dan vaak aangenomen. Het bewerkstelligen van duurzame veranderingen vergt een periode van 15 tot 30 jaar.

Wij benaderen fragiliteit en conflict als een primair politiek probleem dat vaak nauw verbonden is met een lokale politieke economie waarin zowel politieke grieven als hebzucht een rol spelen. Wij zien het gebrek aan vertrouwen tussen mensen en hun overheid als dieper liggend kernprobleem. Vertrouwen vormt de basis voor het sociaal contract tussen overheid en samenleving. Het herstel van vertrouwen is een endogeen proces waarbij lokale initiatieven nieuwe legitimiteit opbouwen. Bescheiden en realistische interventies zullen rekening moeten houden met de aanwezigheid van traditionele lokale instituties en patrimoniale systemen.

Repressieve staten

Vanuit een *human security*-perspectief zijn wij ook werkzaam in repressieve staten. In deze landen, en in het bijzonder in samenlevingen die zich in een transitiefase bevinden van autocratie naar democratie, bestaat een verhoogd risico op het uitbreken van gewelddadig conflict. Repressie kenmerkt zich door autoritair leiderschap dat zich vaak verschuilt achter een façade van democratische karakteristieken maar die in werkelijkheid boven de wet staat, de overheidsfinanciën controleert en over repressieve capaciteit beschikt. De gebieden waar wij ons op richten kenmerken zich door gebrek aan vertrouwen in formele publieke instituties, beperkte politieke participatie door burgers en door inperking van rechten en vrijheden van onafhankelijke media en maatschappelijke organisaties. Repressieve regeringen maken vaak gebruik van (gefingeerde) externe en interne vijanden die gecultiveerd worden als (ideologische) rechtvaardiging. Waar burgers het conflict vooral zien als een conflict tussen de staat en de samenleving zal de staat het conflict presenteren en bestrijden als een conflict tussen bevolkingsgroepen en/of een conflict met externe partijen.

De transitie van een autocratische staat naar een democratische staat is kwetsbaar. We zien steeds vaker in aanleg geweldloze transitieprocessen ontaarden in gewapende conflicten door het geweld waarmee het autoritaire leiderschap zijn macht verdedigt en door inmenging en manipulaties van buitenaf. Deze buitenlandse inmenging zorgt er ook voor dat deze conflicten al snel internationaliseren en een dynamiek krijgen waarin oorzaak en gevolg niet meer van elkaar zijn te onderscheiden. Na een mislukte transitie is terugkeer naar autocratie mogelijk maar ook terugval naar een (uiteenvallende) fragiele staat.

Wij benaderen repressie vooral als een endogeen transitieproces. Wij zien het stimuleren van burgerschap en het versterken en verbinden van burgerbewegingen en het vergroten van de democratische ruimte waarbinnen zij zich kunnen inzetten voor transitie, als kernuitdaging. Interventies zullen rekening moeten houden met de kwetsbare positie van burgerinitiatieven en met de rol van externe partijen die uit zijn op het ondermijnen dan wel consolideren van de machtspositie van politieke en economische elites.

Europa

In de afgelopen twintig jaar is het aantal gewapende conflicten wereldwijd afgenomen maar de conflicten lijken zich wel dichterbij Europa af te spelen: in het Midden-Oosten, in Noord-Afrika en aan de oostgrens van Europa. Als Europese vredesbeweging kunnen wij daaraan niet voorbijgaan. Het dwingt ons meer aandacht te besteden aan de rol die de EU als vredesactor kan spelen en aan onze eigen inbedding binnen de Europese vredesbeweging. De EU is op het gebied van veiligheid en ontwikkeling een belangrijke donor. Maar de EU moet ook een vredesactor zijn. Dat vergt een proactief Europees Nabuurschap Beleid en een gemeenschappelijk buitenland- en defensiebeleid. Wij onderkennen dat gebrek aan politieke consensus en tekort aan intern draagvlak een assertief optreden van

de EU belemmert terwijl de escalatie met Rusland in en rond de Oekraïne een immense uitdaging vormt voor de EU.

PAX wil er aan bijdragen dat de EU zijn rol als vredesactor versterkt. Wij willen de komende jaren zoeken naar mogelijkheden voor intensievere samenwerking met gelijksgezinde maatschappelijke organisaties binnen de EU met het doel door middel van gemeenschappelijke advocacy de rol van de EU als vredesactor te vergroten.

Geografische focus

PAX voert programma's uit in (potentiële) conflictregio's en zal deze programma's[32] waar mogelijk – mede afhankelijk van de financiële ruimte – continueren. Verkenning van nieuwe mogelijkheden in andere programmalanden willen wij zeker niet uitsluiten. Actuele ontwikkelingen kunnen immers leiden tot verzoeken aan PAX om zich te engageren. De ontwikkeling van nieuwe programma's zal altijd plaatsvinden onder voorwaarde dat de betrokkenheid van PAX politiek relevant is, meerwaarde oplevert en financieel te verantwoorden is. Omdat impact binnen deze programma's afhankelijk is van een geconcentreerde inzet van mensen en middelen willen wij onze inzet focussen op een beperkt aantal regio's en programmalanden.

Wij kiezen waar mogelijk voor een regionale benadering in plaats van een landenbenadering. Fragiliteit en conflict zijn immers het gevolg van zowel interne als externe stressfactoren terwijl de effecten daarvan vaak grensoverschrijdend zijn. Wij zien ook dat conflicten die in eerste aanleg een intrastatelijk karakter hebben door betrokkenheid van andere staten internationaliseren of het karakter krijgen van een 'proxy war'.

Naast relaties met partnerorganisaties in programmalanden onderhoudt PAX ook netwerkrelaties binnen andere landen die politiek relevant zijn voor het realiseren van onze doelstellingen. Deze netwerkrelaties kunnen van belang zijn voor:

- De regionale inbedding van programma's;
- Onderzoek naar thematische cases;
- Actuele bedreigingen in het kader van bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld;
- Advocacy initiatieven en netwerking;
- Betrokkenheid bij onderhandelingstrajecten.[33]

Bij het starten van nieuwe of het afbouwen van bestaande programma's hanteren wij *entry-* en *exit-*criteria.[34] Wij onderkennen echter dat deze besluiten niet enkel op basis van een checklist zijn te nemen. Wel is duidelijk dat de toegevoegde waarde van PAX van doorslaggevend belang is bij zowel het opbouwen als afbouwen van programma's. Ook zullen we in onze geografische portfolio de verbinding tussen lokale presentie en contacten op nationaal en internationaal niveau bewaken.

Thema's

PAX wil werkzaam zijn op een beperkt aantal thema's waar wij binnen specifieke niches meerwaarde kunnen realiseren op verschillende (lokale, nationale, internationale) niveaus. Bij de vaststelling van thema's worden we onvermijdelijk geconfronteerd met het volgende dilemma. Enerzijds biedt een te algemene formulering onvoldoende focus, anderzijds biedt een te scherpe formulering onvoldoende mogelijkheden om samenhang en synergie te versterken. Wij kiezen voor zes thema's die voldoende focus bieden maar ook (enige) ruimte laten voor een context specifieke invulling. Een vertaling in

[32] *Soedan, Zuid-Soedan, Oeganda, DR Congo, Bosnië (Srebrenica), Kosovo (onder voorbehoud MTR), Irak, Syrië, Libanon, Israël, Palestijnse gebieden, Colombia.*
[33] *Intern Memo* Entry en Exit*, 1 juli 2013*
[34] *Intern Memo* Entry en Exit*, 1 juli 2013*

specifieke niches, een afgebakend werkterrein waarbinnen wij in verschillende landen (zo mogelijk unieke) meerwaarde kunnen realiseren, is echter wel noodzakelijk.

De volgende thema's[35] zullen in ons werk centraal staan:

- *Protection of Civilians*
- *Humanitarian Disarmament*
- *Community Based Security*
- *Citizens rights*
- *Dealing with the Past*
- *Natural Resources and Conflict*

Deze thema's stellen PAX in staat in alle fasen van conflict en op lokale, nationale en internationale niveaus actief te zijn.[36]

Voor de transformatie van onderdrukking en geweld naar recht en vrede zijn vanuit het perspectief van *human security* de volgende processen van vitaal belang:

Transformatieve veranderingsprocessen	Relevante thema's
1. Het bepleiten van externe ondersteuning voor bescherming van burgers tegen oorlogsgeweld en regulering van wapengebruik ter voorkoming van of ten tijde van oorlog	*Protection of Civilians* *Humanitarian Disarmament*
2. Het herstellen en opbouwen van vertrouwen tussen burgers onderling en tussen burgers en overheid	*Community Based Security* *Citizens rights* *Dealing with the past*
3. Het hervormen respectievelijk opbouwen van responsieve instituties die burgers veiligheid, toegang tot recht en uitzicht op werkgelegenheid en ontwikkeling bieden	
4. Het reguleren en voorkomen van externe stress factoren die bijdragen aan onveiligheid en schending van mensenrechten	*Natural Resources and Conflict* *Humanitarian disarmament*

Protection of Civilians

Als werkdefinitie van *protection of civilians* hanteren wij: "Het vergroten en bestendigen van de veiligheid van lokale gemeenschappen in (potentieel) gewelddadige contexten waarbij ondernomen initiatieven zich baseren op de lokale vraagzijde."

Bescherming van burgers in oorlogsgebieden vergt een aansprekend moreel en mobiliserend appel. Lotsverbondenheid en betrokkenheid bij burgers in oorlog is van vitaal belang voor een politiek engagement van regeringen bij de bescherming van burgers tegen de meest ernstige internationale misdrijven.

De bescherming van burgers verwijst ook naar de verantwoordelijkheden van staten (R2P) om burgers collectief, op tijd en vastberaden te beschermen tegen de meest ernstige internationale misdrijven (oorlogsmisdaden, misdaden tegen de menselijkheid, genocide en etnische zuivering) en de militaire protectiestrategieën die noodzakelijk zijn als het aankomt op militaire vredesoperaties.[37]

[35] *Wij gebruiken voor het gemak nu de engelstalige termen vanwege de gezochte aansluiting bij het internationale beleidsdiscours. In een later stadium zullen aansprekende Nederlandse termen gebruikt worden*
[36] *Intente notitie* Future Search Werkgroep Thema's, *juli 2013*
[37] The responsibility to Protect and the Protection of Civilians in Armed Conflict: Review and Analysis*, Hugh Breakley, Institute for Ethics, Governance and Law, Griffith Univesity, 2011*

Onderzoek en advocacy zullen binnen dit thema een grote rol spelen. Het gaat daarbij onder meer over de effectiviteit van veiligheidsstrategieën van de Nederlandse krijgsmacht en VN-vredesoperaties en over het Nederlandse defensiebeleid met betrekking tot protectie van burgers.

Vernieuwing van ons vredeswerk zal in dit metathema vooral afhangen van het realiseren van twee niches:

a. Permanente operationele en advocacy/beleidsgerichte onderzoekscapaciteit (wij denken aan 2-3 fte) voor het *rapid response* mechanisme[38] zodat PAX veldbezoeken kan brengen aan en onderzoek kan doen naar actuele ontwikkelingen in landen en situaties waar sprake is van *civilians at risk*. Op basis daarvan kan PAX pleiten voor een groter politiek-diplomatiek engagement, onder meer van de EU, of in uiterste omstandigheden en onder restrictieve voorwaarden voor het met militaire middelen beschermen van burgers tegen internationale misdrijven. Hierdoor dragen we ook bij aan versterking van de naleving van internationaal recht (*norm compliance*)
b. Het ontwikkelen en periodiek toepassen van onderzoeksmethoden om met behulp van moderne media vertrouwen, percepties en verwachtingen binnen lokale gemeenschappen te peilen voor wat betreft hun *human security*.

Humanitarian disarmament

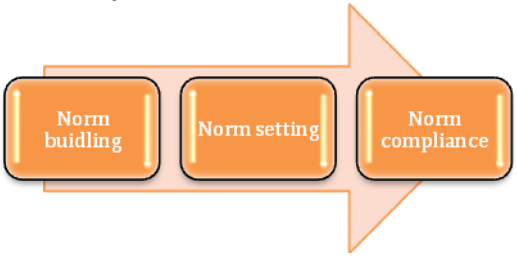
PAX wil internationaal een voorhoederol (blijven) spelen op gebied van humanitaire ontwapening. Humanitaire ontwapeningsinitiatieven laten zich leiden door humanitaire imperatieven en richten zich op versterking van het internationaal recht en de bescherming van burgers. Door het bepleiten en versterken van het humanitaire perspectief van regulering van wapengebruik en wapensystemen willen we bijdragen aan het voorkomen van burgerslachtoffers en het beschermen en verzekeren van de rechten van slachtoffers.[39]

Onder dit thema zullen we ons richten op: regulering respectievelijk verbod van explosieve wapens in dichtbevolkte gebieden, landmijnen en clustermunitie, wapenhandel en -proliferatie, nucleaire ontwapening, giftige oorlogsresten en nieuwe wapensystemen zoals drones en autonome wapens en andere nieuwe ontwikkelingen die de bescherming van burgers bedreigen.

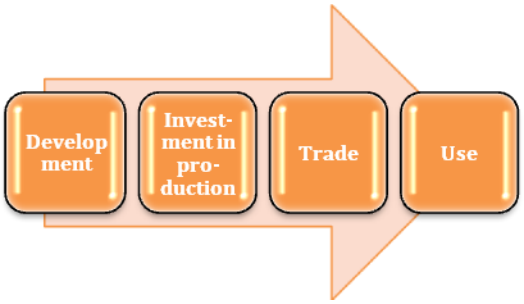
Onderzoek[40] wijst uit dat ruim 78% van de slachtoffers van explosieve wapens burgers zijn, onze inzet richt zich op de ontwikkelingen van een restrictieve internationale standaard. Een grote groep landen heeft zich inmiddels aangesloten bij de conventies die landmijnen en clustermunitie verbieden. PAX zet zich in voor een universele ondertekening en volledige toepassing van beide interventies. De eerste vijftig staten hebben het internationale wapenhandelverdrag geratificeerd, PAX zal zich richten op brede ondertekening en een strikte interpretatie en naleving van het verdrag. Pax heeft een lange traditie op gebied van actie voor nucleaire ontwapening. PAX wil bijdragen aan het creëren van een nieuw momentum door er aan bij te dragen dat de humanitaire consequenties van de inzet van nucleaire wapens een katalyserend effect hebben op de politieke en diplomatieke onderhandelingen over kernontwapening. PAX wil zich ook inzetten voor het ontwikkelen van internationale standaards en normen met betrekking tot het gebruik van en de verantwoordelijkheid voor wapens die giftige oorlogsresten achterlaten. Ook wil PAX het gebruik van gewapende drones reguleren en de ontwikkeling van 'killer robots' verbieden omdat deze wapens ernstige morele, ethische, juridische en politieke vragen oproepen.

[38] *Interne Beleidsnotitie Rapid Response, juli 2013*
[39] Working together to advance humanitarian disarmament*, Humanitairian Disarmament Campaigns Summit, New York, October 2013* http://www.4disarmament.org/wp-content/uploads/2012/10/HD_Communique_Oct2012_FINAL.pdf
[40] *An explosive Situation: Monitoring explosive violence in 2012, Action on Armed Violence, March 2013*

Waar binnen het thema *protection of civilians* de nadruk vooral ligt op de naleving van het internationaal recht (*norm compliance*), richt de aandacht van *humanitarian disarmament* zich ook op het identificeren van de norm (*norm identification)* en het codificeren van de norm (*norm setting)*.



Met de thema's *protection of civilians* en *humanitarian disarmament* dekken we de hele keten van Wapenontwikkeling t/m wapengebruik af.



Wij beschouwen *divestment* campagnes die financiële instellingen monitoren en aanspreken op hun verantwoordelijkheid met betrekking tot controversiële wapens (en andere voor het vredeswerk relevante issues) als een krachtig instrument dat impact realiseert, een groot publicitair bereik heeft en betrokken burgers mogelijkheden biedt bij te dragen aan het vredeswerk. PAX zal daarom haar betrokkenheid bij de Eerlijke Bank- en Verzekeringswijzer continueren.

Vernieuwing van onze benadering zoeken wij in:

a. Bijdragen aan een meer proactieve benadering van partijen bij de regulering van nieuwe technologische ontwikkelingen (*killer robots* is daarvan een voorbeeld);
b. Actieve *civil diplomacy* in het kader van multilaterale onderhandelingsprocessen zo mogelijk in strategische samenwerking met het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken;
c. Versterking van de verbinding met ons werk in programmalanden.

Community based security

In fragiele contexten waar de overheid niet in staat of niet bereid is zijn burgers te beschermen werken wij aan *community based security*. *Community based security* vergt een benadering van onderop waarin burgers centraal staan.

Community Based Security (CBS) is zowel een doel als een proces. Als doel verstaan we onder *community based security* "*the situation in which communities feel secure from threats exerted by violent conflict, arms proliferation, crime, and a lack of protection or direct threat by the state*." We kunnen *community based security* definiëren als een proces waarin "*communities participate in identifying and prioritizing their security needs, as well as in the development and implementation of appropriate responses for their security needs.*"[41]

Natuurlijk is *community based security* gebaseerd op *human security*, maar het is onze overtuiging dat in lokale samenlevingen *human security* alleen in gemeenschapsverband is te realiseren. Dat sluit individuele burgerveiligheid uiteraard niet uit maar in.

[41] *From DDR to Security Promotion: Connecting National Programs to Community Initiatives*, *Willemijn Verkoren, Rens Willems, Jesper Kleingeld and Hans Rouw, International Journal of Peace Studies, Volume 15, Number 2, Autumn/Winter 2010*

Community Based Security-activiteiten willen bijdragen aan "het bevorderen van een grotere en diepere interactie tussen staat en samenleving"[42]en de opbouw of versterking van het sociaal contract tussen de (lokale) overheid en de samenleving. Het gaat daarbij niet enkel om het opbouwen van vertrouwen tussen staat en samenleving maar ook om het herstellen van vertrouwen tussen bevolkingsgroepen onderling. Waar zich mogelijkheden voordoen zal PAX ook vredesprocessen tussen antagonistische partijen faciliteren. Uit het recente verleden blijkt dat PAX in staat is complexe bemiddelingspogingen te faciliteren, ook als daarbij nationale regeringen betrokken zijn.

Bij het organiseren van interfaces tussen overheid en samenleving spelen lokale civiele samenlevingsorganisaties en lokaal bestuur, als meest nabije representatie van de overheid, een sleutelrol. Zij kunnen in interactie tussen samenleving en machthebbers bijdragen aan het afleggen van verantwoording en responsiviteit van (lokale) overheden.

In onze werkpraktijk zullen we ons in het kader van *community based security* vooral richten op ondersteuning van civiele samenlevingsorganisaties (vaak zijn dat *community based organisations* en ook kerken) bij het adresseren van oorzaken en gevolgen van lokale conflicten. Landconflicten horen daar zeker bij.
In samenwerking met andere partijen (met name VNG International) zullen wij ook bijdragen aan het opbouwen, hervormen en versterken van lokaal responsief bestuur dat bijdraagt aan veiligheid en recht.

Vernieuwing van bestaande activiteiten willen wij vooral realiseren door:

a. Het versterken van kwaliteit en herkenbaarheid door stroomlijning van onze *community based security* interventies (o.a. ondersteuning van civiele samenlevingsorganisaties en interfaces tussen lokale overheden en samenleving) op basis van een handboek *community based security*.
b. Door waar mogelijk een actieve rol te spelen bij de facilitering van lokale vredesprocessen.

Citizens Rights

In fragiele contexten is vaak sprake van een machtsvacuüm waarin de rechten van de mens niet gerespecteerd en onbeschermd zijn en burgers geen toegang hebben tot rechtsbescherming. Civiele samenlevingsorganisaties kunnen een belangrijke rol spreken bij het monitoren, documenteren en rapporteren van mensenrechtenschendingen alsook bij het opbouwen van "*community justice*". PAX zal daaraan bijdragen in samenwerking met andere partijen waaronder de Nederlandse afdeling van Amnesty International.[43]

In repressieve contexten waar sprake is van institutionele repressie consolideren de autoriteiten hun macht door verdeel- en heerstactieken toe te passen. Vooral in het Midden-Oosten leidt dit tot een sterke opleving van spanning en geweld langs sektarische of etnische breuklijnen of rond minderheden. Deze spanningen kunnen vooral tijdens transitieprocessen leiden tot radicalisering en fundamentalisme en leiden tot gewapend (terroristisch en/of grensoverschrijdend) geweld, buitenlandse inmenging en terugval in repressie.

Kritische burgeractivisten organiseren zich tegenover de staat, niet op basis van onderscheidende sektarische of etnische kenmerken maar op basis van gedeelde rechten. Hun pleidooi voor burgerschap en burgerrechten stelt hen in staat mensen te verenigen over conflictgrenzen heen. Burgeractivisten kiezen daarbij voor geweldloos verzet, niet zozeer vanuit ethische overwegingen maar als een bewuste politieke strategie tegenover een vaak gewelddadige overheid. PAX wil de verander-

[42] Supporting Statebuilding in Situations of Conflict and Fragility: Policy Guidance*, OESO, 2011*
[43] *In het kader van het Special Program on Africa*

kracht van de civiele samenleving versterken en civiele initiatieven ondersteunen die zich richten op de promotie, respectering en bescherming van burgerrechten.

Peace activism heeft als doelstelling het bijdragen aan vreedzame veranderingen in de richting van menselijke waardigheid, veiligheid en gelijke rechten voor alle burgers. Als benaderingswijze kenmerkt *peace activism* zich vooral door collectieve, geweldloze en vaak ook creatieve actie. De opkomst van sociale media heeft het repertoire van activisten sterk vergroot, tegelijkertijd gebruiken autoritaire regimes dezelfde sociale media en nieuwe technologieën bij hun repressie.

Peace activism bevindt zich nog in een stadium van experimenteren en ontwikkelen. PAX wil een eigen repertoire ontwikkelen voor de strategische en praktische ondersteuning van *peace activators* en zoekt ook steun bij de internationale gemeenschap voor het vergroten van de politieke ruimte voor vredesactivisten.

Vernieuwing van reeds bestaande activiteiten willen wij vooral realiseren door:

a. Het ontwikkelen en faciliteren van peace-activism 2.0. We willen daarbij ook verkennen of (onderdelen van) dit concept bruikbaar is in onze eigen samenleving.

Dealing with the past

In een aantal landen draagt PAX bij aan activiteiten die zich richten op het verwerken van een verleden van oorlogsgeweld en mensenrechtenschendingen. Deze aandacht voor *dealing with the past* is van belang voor het rechtsherstel van slachtoffers. Rechtsherstel kan bijdragen aan het voorkomen van terugval in oorlog en het verduurzamen van vrede.

Deze activiteiten sluiten aan bij het statelijke beleidsdiscours over *transitional justice*. *Transitional justice* omvat een scala aan processen en mechanismen dat wordt geassocieerd met de pogingen van een maatschappij om zich te verzoenen met een erfenis van grootschalige misbruiken uit het verleden, met als doel het geven van rekenschap, het bereiken van gerechtigheid en het bewerkstelligen van verzoening.[44]

Waar deze activiteiten daadwerkelijk van de grond komen, zijn de effecten zowel vanuit politiek als vanuit menselijk perspectief bijzonder betekenisvol. Wij denken daarbij in het bijzonder ook aan onze jarenlange betrokkenheid bij de slachtoffers van Srebrenica. Daarom willen wij dit thema toevoegen aan de set van thema's waarmee PAX de komende jaren aan de slag gaat. Omdat wij niet het gehele scala van *transitional justice* aan boord nemen gebruiken we de aanduiding '*dealing with the past*'. Wij willen met een meer gestructureerde aandacht voor het adresseren van gevolgen van oorlogsgeweld en mensenrechtenschendingen bijdragen aan een rechtvaardige en duurzame vrede en terugval in geweld voorkomen. Deze gestructureerde aanpak is gebaseerd op systematisch onderzoek waarbij lokale perspectieven en ervaringen centraal staan. Daarnaast zal PAX zich in voorkomende gevallen inzetten voor rechtsherstel van slachtoffers van oorlogsgeweld en daarmee gepaard gaande mensenrechtenschendingen.

Wij zullen bij de verdere ontwikkeling van dit thema samenwerking zoeken met gespecialiseerde organisaties zoals Impunity Watch.

Verdere ontwikkeling binnen dit themagebied kan tot stand komen door:

a. Het op basis van een bewezen methodologie op contextspecifieke wijze in kaart brengen van de obstakels voor *dealing with the past*;

[44] Transition Justice. Gerechtigheid en Vrede in Overgangssituaties, *AIV advies 65, April 2009*

b. Het opbouwen van een agenda op basis waarvan advocacy kan plaatsvinden gericht op het realiseren van een bijdrage van de (lokale) overheid en de internationale gemeenschap aan *dealing with the past*;
c. Het monitoren van de voortgang van naleving van verplichtingen van de overheid met betrekking tot *dealing with the past* en rechtsherstel voor slachtoffers;
d. Het bijdragen aan beleidsontwikkeling en politieke besluitvorming op internationaal niveau op gebied van *dealing with the past*
e. Een inzet voor genoegdoening van slachtoffers van oorlogsgeweld en daaraan gerelateerde mensenrechtenschendingen als bijdrage aan duurzame vrede.

Natural resources and conflict

De exploitatie van en handel in natuurlijke hulpbronnen in de context van fragiliteit en conflict kunnen bijdragen aan, profiteren van of resulteren in ernstige mensenrechtenschendingen of schendingen van het internationaal recht.

PAX hanteert de VN-principes voor mensenrechten en bedrijfsleven als belangrijke normatieve basis voor haar werk.

PAX concentreert zich vooral maar niet uitsluitend op delfstofwinning.[45] Delfstofwinning vindt in toenemende mate plaats in politiek instabiele en repressieve regio's omdat beter toegankelijke voorraden uitgeput raken. De toegang tot strategische grondstoffen wordt meer en meer gezien als een strategisch veiligheidsbelang. Indien met een focus op andere *natural recources* een (aantoonbare) grotere invloed op de conflict-dynamiek gerealiseerd kan worden zullen we dat ook in overweging nemen.

PAX zal keuzes die nodig zijn voor het aanbrengen van meer focus in onze betrokkenheid afhankelijk maken van drie criteria: a. de relevantie voor (potentiële) conflictdynamiek; b. de kansen op impact; c. de mogelijkheden voor het vergroten van samenhang en synergie tussen landen en bij advocacy op nationale en internationale niveaus.

Wij kiezen, net als bij *community based security*, uitdrukkelijk voor een benadering waarbij de mens centraal staat. Daarom hechten wij ook aan het rechtsherstel voor slachtoffers van mensenrechtenschendingen als derde peiler van de VN-principes voor mensenrechten en bedrijfsleven.

Wij willen onderzoek doen naar risico's en schendingen op gebied van veiligheid en mensenrechten. We zullen daarbij ook landconflicten tegenkomen. We zullen op basis van onderzoek ondernemingen en overheden aanspreken op hun verantwoordelijkheden die voortvloeien uit internationaal erkende rechtsprincipes en richtlijnen. Waar mogelijk en noodzakelijk spreken wij consumenten en andere partijen in de keten aan. We zijn ons daarbij bewust van de risico's die daaraan verbonden zijn omdat ondernemingen niet zullen aarzelen hun belangen te verdedigen, onder meer door inzet van alle voorhanden zijnde juridische instrumenten.

Vernieuwing van onze betrokkenheid bij *natural resources and conflict* is mogelijk door:
a. Realiseren van meer eenheid en strategische scherpte binnen ons werk rond *natural resources and conflict*. Dit vergt nadere besluiten.
b. Het ontwikkelen en periodiek toepassen van onderzoeksmethoden om met behulp van moderne media vertrouwen, percepties en verwachtingen binnen lokale gemeenschappen in exploitatiegebieden te peilen voor wat betreft hun human security en mensenrechten.

[45] *Delfstoffen zijn gesteenten en mineralen die worden ontgonnen en waarvan de voorraad eindig is. Ook vloeibare en gasvormige stoffen zoals aardolie en aardgas worden onder delfstoffen geschaard.*

c. Het in samenwerking met andere organisaties oprichten van een juridisch steunfonds dat maatschappelijke organisaties bijstaat met advies en financiële steun bij juridische procedures die op oneigenlijke gronden,[46] zijn aangespannen door ondernemingen die hun reputatie willen beschermen.

Gender

De aandacht voor gender in het werk en de organisatie van PAX vloeit voort uit de waardeoriëntatie van PAX. PAX streeft naar inclusie van mannen en vrouwen omdat elk mens recht heeft op een menswaardig bestaan. Daarnaast is het bij het vredeswerk van belang inzicht te hebben in de genderrollen en verantwoordelijkheden omdat deze mede bepalend zijn voor dynamiek van gewapend conflict, en voor gevolgen voor mannen en vrouwen alsook voor mogelijke oplossingen en gevolgen. Een genderspecifieke benadering die oog heeft voor de verschillende posities en rollen van mannen en vrouwen binnen samenleving, organisaties en programma's is niet alleen passend bij onze waardeoriëntatie maar draagt ook bij aan de effectiviteit van ons werk.

PAX heeft zich gecommitteerd aan het 'Nationaal Actieplan 1325 Vrouwen, vrede en veiligheid'[47] en zal daaraan ook in de toekomst blijven bijdragen. PAX kiest voor een focus op het potentieel van vrouwen om bij te dragen aan conflictpreventie, onderhandelingen en conflictoplossing. Onderzoek leert dat het van meet af aan betrekken van vrouwen in transitieprocessen, bij verzoeningsinitiatieven en vredesopbouwprogramma's bijdraagt aan de duurzaamheid van vrede en veiligheid. De betrokkenheid van vrouwen verzekert aandacht voor kritische prioriteiten en behoeften. Daarom is het belangrijk dat vrouwen participeren in leiderschap en besluitvorming zowel op nationale (politieke) niveaus als op het niveau van lokale gemeenschappen.

De aandacht voor gender willen wij op verschillende niveaus borgen:[48]

a. PAX wil geprofileerd bijdragen aan het politieke debat en de beleidsvorming rond gender en conflict als participant in het Nationaal Actieplan 1325;
b. PAX wil in haar PME systeem en rapportages de aandacht voor gender monitoren en evalueren, onder meer door gebruik te maken van genderspecifieke indicatoren;
c. PAX hanteert gender als vast onderdeel van haar contextanalyses die ten grondslag liggen aan programmaontwikkeling;
d. PAX streeft naar een gebalanceerde deelname van vrouwen en mannen aan vredesactiviteiten binnen haar programma's.

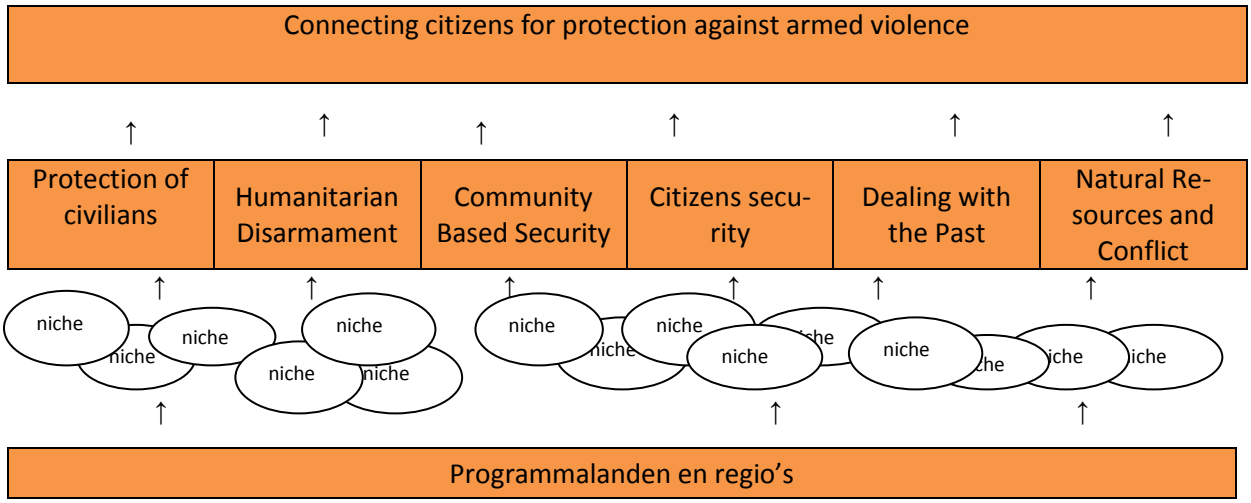
Gender zien we als een dwarsdoorsnijdende thematiek binnen ons werk en als een aandachtpunt binnen onze advocacy.

Niches

Wij streven er naar dat op basis van gekozen thema's en regioprogramma's programmalanden thema-regio-combinaties worden gevormd. Binnen zo'n thema-regio-combinatie moeten specifieke niches geformuleerd worden waarop PAX haar meerwaarde kan realiseren en daadwerkelijk een verschil kan maken. Voor elke niche zal duidelijk moeten zijn welke strategische actoren op lokaal, nationaal en internationaal een rol spelen (arena-analyse, met aandacht voor genderperspectief), wat we nastreven (strategische doelstelling) en wat we toevoegen (meerwaarde).

[46] *In de Verenigde Staten bekend als Strategic Lawsuit Against Public Participation (SLAPP)*
[47] *http://www.nap1325.nl/*
[48] *Gender position paper PAX, 2013*

De samenhang tussen propositie, thema's, niches en regio's kunnen we schematisch als volgt weergeven:



De thema-regio niches met corresponderende strategische doelstellingen en meerwaarde vormen de programmatische basis voor verdere uitwerking van plannen voor de toekomst.

Mondiaal burgerschap: vrede wie durft!

Het engageren van burgers bij vredeswerk behoort tot het DNA van PAX. Het organiseren van betrokkenheid van burgers en het mobiliseren van politieke pressie heeft zowel een principiële als een politieke dimensie.

Het is onze overtuiging dat elk mens recht heeft op een menswaardig bestaan, daaruit vloeit ook een verantwoordelijkheid voort om daar zelf aan bij te dragen. Vrede is niet enkel een ideaal, het is ook een opdracht aan ons allen. We zijn er bovendien van overtuigd dat werken aan vrede bij uitstek een relationeel proces is. Wij kunnen niet zonder relaties met de ander. Ons vredeswerk bestaat in de kern uit lotsverbondenheid tussen mensen in conflictgebieden en in onze eigen samenleving. Deze verantwoordelijkheid en het besef van verbondenheid vergt interpretatie, durf om actie te ondernemen en bij te dragen aan rechtvaardigheid en vrede.

Maar ook vanuit een politiek perspectief bezien is het engagement van burgers van kritisch belang. Door globalisering zijn de grenzen tussen landen vervaagd. De oorzaken en gevolgen van onrecht en geweld zijn steeds meer verbonden met onze eigen leefwereld. Het aanpakken van de onrechtvaardige verdeling van voordelen, nadelen en risico's van globalisering vergt ingrijpende politieke besluiten en een overheid die zich niet door eigen nationale belangen maar door het *common good* laat leiden. De vraag of machthebbers zich in tijden van groeiende schaarste en competitie laten leiden door menselijke waardigheid, solidariteit en algemeen belang hangt, als het echt op aan komt, niet af van doorwrochte kennis en goede argumenten maar ook van politieke wil. Het realiseren van deze politieke wil vergt kennis die een verschil kan maken, argumenten die overtuigen. Maar ook politieke strijd waarin media-aandacht en steun vanuit de samenleving van doorslaggevend belang zijn.

Wij laten ons bij het organiseren van '*civic engagement*' onder meer leiden door de inzichten van de Amerikaanse wetenschapper Harry Boyte die onderscheid maakt tussen organiseren en mobiliseren. Dit vergt een herstel van contact met de achterban, we moeten weten wat er speelt en bereid zijn te

experimenteren met een *bottom-up* benadering.[49] Het Interkerkelijk Vredesberaad en de Pax Christi Ledenraad zullen in de toekomst bijdragen aan het vitaliseren van de dialoog met en betrokkenheid van respectievelijk de in het vredeswerk deelnemende kerken en de achterban. Dat stelt hen ook in staat de verwachtingen van onze achterban kenbaar te maken in gesprek met PAX en bij te dragen aan de maatschappelijke legitimering van het vredeswerk.

Een groeiende betrokken achterban biedt ook mogelijkheden voor particuliere fondsenwerving. Deze vrij besteedbare middelen zijn belangrijk, ook voor het op peil houden van maatschappelijke betrokkenheid bij ons vredeswerk. PAX zal daarom zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor particuliere fondsenwerving.

PAX wil mensen inspireren, verbinden, betrekken en activeren voor vrede.[50] Dat vergt vooral een consequent volhouden van strategisch communicatiebeleid en het op peil houden van investeringen. Die zullen de komende jaren moeten leiden tot o.a.:

a. Een gegroeide naamsbekendheid en een communicatie waarin de identiteit van onze organisatie en essentie van ons vredeswerk herkenbaar en inspirerend naar voren komt;
b. Een groei van het netwerk van lokale Ambassades voor Vrede in Nederland tot 200 met behoud van kwalitatieve ondersteuning en een goed relatiebeheer;
c. Een netwerk van vredesactivisten die bereid zijn hun 'civic engagement' om te zetten in politieke actie richting machthebbers en daarvoor gebruik kunnen maken van door PAX ontwikkelde actietools;
d. Ruimtes en initiatieven waar geëngageerde mensen (traditionele achterban en studenten), professionals, politici elkaar ontmoeten en hun engagement vormgeven door inspiratie, analyse en actie;
e. Een toegenomen media aandacht voor PAX en voor ons vredeswerk;
f. Een toename van internationale media-aandacht die bijdraagt aan de programmatische doelstellingen van PAX;
g. Goede interne communicatie over drijfveren van onze medewerkers en inhoud van ons vredeswerk die bijdraagt aan interne samenhang en verbinding.

Advocacy

PAX heeft de afgelopen jaren haar regionale en thematisch advocacy versterkt door te investeren in kwaliteit, capaciteit en toegang tot (internationale) politieke beleidsmakers en besluitvormers. Terwijl veel Nederlandse NGO's onder druk van bezuinigingen hun capaciteit op gebied van advocacy (sterk) verminderden, intensiveerden wij onze advocacy-inspanningen.

We verwachten dat veel NGO's hun advocacy-capaciteit de komende jaren weer zullen versterken nu de 'strategische partnerschappen' zich niet op directe armoedebestrijding maar op "pleiten en beïnvloeden" zullen richten in verband met het strategisch partnerschap voor pleiten en beïnvloeden met het Ministerie van Buitenlandse Zaken binnen het Beleidskader 'Samenspraak en Tegenspraak.

In de kern richt advocacy zich op het beïnvloeden van beleid en besluiten met het doel structurele oorzaken van onveiligheid en onrecht te bestrijden. Ter ondersteuning daarvan vindt een breder scala aan activiteiten plaats waaronder ook monitoring en onderzoek.[51]

---

[49] Mobiliseren door het Jaar heen, *afstudeeropdracht Laura Bolle, juli 2013*
[50] *Interne notitie:* Future Search werkgroep Communicatie en Profilering, *1 juli 2013*
[51] *Het Ministerie van Buitenlandse Zaken verstaat onder pleiten en beinvloeden: verschillende instrumenten en strategieën die worden ingezet om onderwerpen op de agenda van politiek en bedrijfsleven te krijgen en/of houden, met het doel structurere oorzaken van armoede en onrecht aan te pakken en beleid duurzaam te verankeren.* Beleidsnotitie "Samenspraak en Tegenspraak", Strategische partnerschappen voor 'pleiten en beinvloeden', *13 mei 2014.*

Wij onderkennen dat er een wisselwerking bestaat tussen internationale actoren en factoren en ontwikkelingen in fragiele staten en conflictgebieden op nationaal en lokaal niveau. Dat dwingt ons ook om advocacy-activiteiten op alle niveaus te organiseren en de wisselwerking tussen deze niveaus optimaal te benutten.[52] *Linking levels* is daarom samen met het verbinden van thema's en regio's een belangrijk instrument bij het ontwikkelen van programma's en het vergroten van onze meerwaarde en invloed.

Indien we samen met partners advocacy-initiatieven willen ondernemen dan is capaciteitsversterking op gebied van advocacy noodzakelijk. We zullen daar de komende jaren aan bijdragen.

PAX zal zich ook in de toekomst moeten onderscheiden van een in omvang aanzwellende stroom van initiatieven op gebied van 'pleiten en beïnvloeden'. Wij willen ons werk op gebied van advocacy versterken door:

a. De samenhang tussen mediastrategie en mobilisatiestrategie te versterken omdat we daarmee de impact van onze lobby- initiatieven kunnen vergroten.
b. De bijdrage van partnerorganisaties aan onze advocacy-initiatieven (*shared advocacy*) te vergroten en meer zichtbaar te maken omdat we daarmee de legitimering van onze lobby kunnen versterken.
c. Onze (semipermanente) presentie in Den Haag, Brussel, Geneve en New York te consolideren en te zoeken naar mogelijkheden om onze toegang tot andere intergouvernementele instanties en relevante opkomende landen te vergroten. We zullen ook verkennen of lobbypresentie op andere locaties kan bijdragen aan onze invloed.
d. Onderscheidend te zijn in kwaliteit, politieke scherpte en tijdigheid van onze lobby en door strategisch en dynamisch te schakelen – *linking levels* - tussen lokale, nationale en internationale arena's.

Veranderingstheorie

Uit de midterm review komt naar voren dat onze veranderingstheorieën voor fragiele en repressieve contexten nog valide zijn. Onder veranderingstheorie verstaan wij een expliciete redenering die stapsgewijs inzicht geeft in de keuzes die gemaakt zijn en de aannames die daaraan ten grondslag liggen aan de interventiestrategie.

Wij vinden het expliciteren van de veranderingstheorie als logische verbinding tussen contextanalyse en strategie van belang met het oog op:

- Strategische planning: het op hoofdlijnen in kaart brengen van het beoogde veranderingsproces en de verwachte outcomes;
- Monitoring en evaluatie: geëxpliciteerde veranderingsprocessen en outcomes kunnen we monitoren en stellen ons in staat veranderingen aan te brengen aan de context daarom vraagt;
- Rapportage: onze veranderingstheorie helpt ons bij het communiceren over en verantwoorden van ons vredeswerk;
- Leren: een veranderingstheorie helpt ons bij het ontwikkelen van de theorie voor een programma en functioneert als een model om te reflecteren op ons werk.

In vervolg op leerprocessen binnen onze organisatie zullen we voor de programmering van ons vredeswerk binnen thema-regio combinaties steeds onze veranderingstheorie expliciteren.

[52] *Interne notitie:* Advies Future Search Werkgroep Programmabeginselen*, 1 juli 2013*

Interventierepertoire

Het interventierepertoire is het geheel van interventies. Interventie is de wijze waarop, het instrument waarmee wij interveniëren in een context. [53] Wij kiezen er voor dit repertoire beperkt te houden, simpelweg omdat onze kennis en kunde beperkt is.

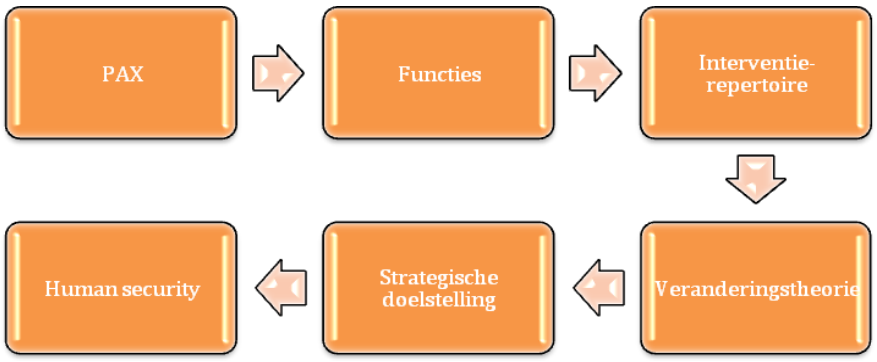
Ons interventierepertoire is gebaseerd op een functionele analyse van de bijdragen die civiele samenlevingsorganisaties aan vrede kunnen leveren.[54] Zo'n functioneel perspectief richt zich in eerste instantie op *wat* en moet worden gedaan en pas daarna op de vraag *wie* dat moet doen. Dat kan behulpzaam zijn bij de taakverdeling bij de strategische samenwerking met andere partijen.

De bijdragen waarop PAX zich richt zijn:

- *Monitoring* of human rights violations, the implementation of peace agreements, etc.;
- *Advocacy* for peace and human rights;
- *Inter-group social cohesion* by bringing people together from adversarial groups;
- *Facilitation of dialogue* on the local and national level between all sorts of actors;

De functiemonitoring is nieuw (in vergelijking met de vorige plan-periode) en hangt nauw samen met de accentuering van het monitoren van *human security* en mensenrechten in fragiele staten en conflictlanden en de wingebieden van delfstoffen. Een effectieve mediastrategie (*outreach*) en samenwerking binnen internationale netwerken zijn essentieel voor effectiviteit.

De samenhang kunnen we schematisch zo weergeven:



Deze methodologische benadering biedt ons kansen voor het gestructureerd nadenken over de kennis, kunde en tools die we nodig hebben als organisatie en als professionals:

Functies	**Interventierepertoire**		
	Kennis	***Kunde***	***Tools***
Monitoring	Aanjagen door de PAX academie	Opnemen in een door professionals beheerde leeragenda	Ontwikkelen en faciliteren door innovatie en strategische investeringen
Advocacy			
Inter-group social cohesion			
Facilitation of dialogue			

[53] *Interne notitie:* Future Search Follow-Up Group Tools & Skills*, 1 juli 2013*
[54] Civil Society and Peacebuilding. Summary of Results for a Comparative Reseach Project*, Thania Paffenholz, The Center on Conflict, Development and Peacebuilding, Working Paper 4*

Voor het verbeteren en vernieuwen van ons vredeswerk zullen wij de volgende initiatieven nemen:

a. De kennis willen we onderbrengen in de PAX academie, die in eerste aanleg gericht is op kennisontwikkeling en kennisdeling op gebied van thema's binnen de organisatie. Voor de PAX academie zullen wij in samenspraak met collega's en kenniscentra een curriculum ontwikkelen.
b. Naast kennis moeten professionals ook zelf hun bekwaamheid, hun kunde ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen in leerprocessen waarvoor professionals zelf verantwoordelijkheid dragen. We willen onze leeragenda vitaliseren zodat leren niet bovenop de professionele werkpraktijk komt maar daar een vanzelfsprekend onderdeel van is.
c. De tools moeten we als organisatie mede op basis van opgedane ervaringen ontwikkelen en beschikbaar stellen.
d. We gaan werken met een nieuw systeem voor planning, monitoring en evaluatie (PME) dat beter aansluit bij onze professionele werkpraktijk en een meer centrale rol kan spelen bij het strategisch monitoren en bijsturen van ons werk. We zullen daarbij gebruik maken van betekenisvolle geüniformeerde indicatoren die aansluiten op de beste inzichten wereldwijd.
e. In nauwe aansluiting op ons nieuwe PME-systeem gaan wij ons aansluiten bij IATI.

Strategische samenwerking

Voor het realiseren van haar doelstellingen werkt PAX op vele terreinen samen met andere organisaties en natuurlijk ook met partnerorganisaties in conflictgebieden.

We zullen ons partnerbeleid in conflictgebieden updaten in reactie op de meest recente *partner satisfaction survey*. Wij willen in ons partnerbeleid vooral excelleren door presentie, steun op maat, vertrouwen en *shared advocacy*.

In Nederland en internationaal richt strategische samenwerking zich vooral op partijen die een strategische bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de programmadoelstellingen van PAX en op basis daarvan samen kunnen werken bij de fondswerving voor en uitvoering van programma's.
Voor de periode 2016-2020 zal PAX de samenwerking met de volgende organisaties voortzetten:

Thema + gender	Preferentiële samenwerkingspartijen en netwerken
Protection of Civilians	Humanitaire organisaties zoals Save the Children en wisselende netwerken zoals Crisis Action
Humanitarian Disarmament	International Network on Explosive Weapons Cluster Munition Coalition International Campaign to Ban Landmines Control Arms International Coalition to Abolish Nuclear Weapons Toxit Remnants of War coalition Stop Killer Robots Campaign
Community Based Security	VNG-International Amnesty International Free Press Unlimited
Citizens rights	
Dealing with the Past	Impunity Watch
Natural Resources and Conflict	Amnesty International
Gender	Nationaal Actieplan 1325

Daarnaast zal PAX de samenwerking met andere organisaties (zoals Cordaid, ICCO, HIVOS, Oxfam en GPPAC) voorzetten bij de uitvoering van specifieke programma.

PAX zal het aangaan van nieuwe of het consolideren van bestaande partnerschappen op basis van gedeelde kernwaarden baseren op inhoudelijke (meerwaarde), positionele (concurrentie) en financiële (continuïteit) argumenten. Uiteraard zullen ook organisatorische randvoorwaarden (haalbaarheid) van toepassing zijn.

De volgende dimensies spelen daarbij een rol:

Aspecten	Dimensies
Inhoudelijk	- Meerwaarde voor programma's en partners - Impact verhoging bij advocacy en campagnes - Outreach vergroting in bereik media en achterban - Toegevoegde specialistische kennis - Versterking onderzoekscapaciteit
Financieel	- Verhoogde kans op en opbrengst van strategisch partnerschap - Mogelijkheden voor gemeenschappelijke fondswerving - *Shared service* (inclusief regiopresentie)
Positie	- Versterkte concurrentiepositie nationaal en internationaal - Bescherming eigen domein
Organisatorisch	- Haalbaarheid - Goede match (financieel, omvang, kwaliteit) en vertrouwen

PAX streeft voor de periode 2016 t/m 2020 naar het realiseren van een 'strategisch partnerschap voor pleiten en beïnvloeden' met het Ministerie van Buitenlandse Zaken binnen het Beleidskader 'Samenspraak en Tegenspraak". Door gerichte samenwerking met het Ministerie kan ons werk in regio's, binnen multilaterale fora en op beleidsthema's potentieel meer impact bereiken. Uiteraard mag een 'strategisch partnerschap' geen beletsel vormen voor een constructief kritische opstelling van PAX tegenover machthebbers, waaronder ook de Nederlandse regering. Cruciaal in dit verband is dat de Nederlandse regering "de eigen identiteit" en de "principiële onafhankelijkheid" van maatschappelijke organisaties erkent.[55]Onze ervaring in het verleden is dat wij goed in staat zijn onze onafhankelijkheid te bewaken en invloed uit te oefenen op het Nederlandse beleid.

In de periode 2011-2015 hadden strategische samenwerkingsovereenkomsten vooral betrekking op de uitvoering van het programma gefinancierd door overheidssubsidie (MFS-2). Wij willen samenwerking met strategische partners in de toekomst een bredere reikwijdte en grotere intensiteit geven. Dat betekent dat samenwerking op meerdere terreinen, waaronder ook internationale institutionele fondsenwerving, zal plaatsvinden.

Organisatie

Wij menen dat de functionele indeling en de vaste structuur van de interne organisatie op sommige onderdelen wringt met de complexiteit en dynamiek van ons externe vredeswerk. Vredeswerk vergt strategisch vermogen en strategische wendbaarheid van PAX. Wij willen daarin investeren en dat vergt aanpassingen binnen de organisatie.

We beseffen echter ook dat ons vredeswerk resultaatgericht moet zijn en dat wij verantwoording verschuldigd zijn aan onze *stakeholders*, waaronder onze financiers die onder druk van media en samenleving steeds strengere verantwoordingseisen hanteren. Bovendien is het van steeds groter belang de vakinhoudelijke kwaliteit en de consistentie van ons werk te waarborgen.

[55] *Beleidskader Samenspraak en Tegenspraak, Strategische partnerschappen voor 'pleiten en beinvloeden', p 6, 13 mei 2014*

Vredeswerk vergt dus naast strategische capaciteit en strategische wendbaarheid ook waarborgen voor kwaliteit, doeltreffendheid en doelmatigheid. Bovendien moet er sprake zijn van een goede verhouding tussen strategische sturing, professionele vrijheid en professionele verantwoording. Wij zullen de institutionele randvoorwaarden daarvoor moeten waarborgen zonder dat dit ten koste gaat van ons strategisch vermogen en onze strategische wendbaarheid.

Aanpassingen van de organisatie vergen overleg en draagvlak. Daarom willen wij nu volstaan met het kort kenschetsen van onze denkrichting. Wat wij willen realiseren is echter duidelijk:

a. Meer ruimte en capaciteit voor strategische sturing;
b. Meer flexibiliteit en variatie van resultaatgerichte samenwerking tussen collega's op basis van gedelegeerde verantwoordelijkheden en heldere rolverdeling;
c. Meer vrijheid binnen overeengekomen kaders en op basis van resultaatafspraken;
d. Goede waarborgen voor kwaliteit en consistentie van vakinhoudelijke specialismen;
e. Meer capaciteit voor een meer gestroomlijnd en servicegericht faciliteren van budgetteren, beheren en verantwoorden van financiële middelen.

In aansluiting hierop zullen wij onze kwaliteitssystemen screenen op redundantie en onze beheerssystemen op overdosis aan control.

Deze ambities zullen gevolgen hebben voor de inrichting van onze organisatie, voor de rol van leidinggevenden, voor de (multidisciplinaire) samenwerking tussen en de vrijheid èn verantwoordelijkheid van professionele werkers. Wij zullen deze ambities in een zorgvuldig veranderingsproces stapsgewijs realiseren.

Financieel kader en fondsenwerving

Wij beseffen dat het realiseren van onze ambities mede afhankelijk is van de financiële steun die we daarvoor kunnen aanboren. Dat is geen nieuw gegeven. De afgelopen 15 jaar heeft PAX steeds alles op alles moeten zetten om haar vredeswerk gefinancierd te krijgen. We zijn daarin ondanks krimpende donorbudgetten en groeiende concurrentie steeds geslaagd.

PAX wil reageren op de vraag van partners in conflictgebieden naar haar vredeswerk. Of we daarin zullen slagen hangt onder meer af van de resultaten van institutionele fondswerving, waarvan de opbrengsten de afgelopen jaren een stijgende lijn vertonen. Wij zullen blijven zoeken naar nieuwe kansen in en buiten Nederland.

Indien wij de verbeteringen en vernieuwingen die wij in dit strategisch kader hebben geschetst, willen realiseren zullen wij scherpe keuzes moeten maken bij de inzet van mensen en middelen. Op basis van de midterm review hebben wij ter verhoging van onze meerwaarde pijnlijke keuzes moeten maken. Het valt niet uit te sluiten dat meer keuzes noodzakelijk zullen zijn als mocht blijken dat we minder middelen tot onze beschikking hebben dan gehoopt en/of omdat herschikking van middelen noodzakelijk blijkt voor vernieuwing van ons vredeswerk.

We zullen daarbij onvermijdelijk op lastige dillema's stuiten zoals:

- Tegen welke prijs kunnen we activiteiten die tot de "*soul of the agency*"[56] behoren waarborgen indien we te maken krijgen met substantiële vermindering van onze financiële speelruimte?

[56] *Zie interne notitie:* McMillan Matrix IKV Pax Christi*, 2 september 2013*

- Hoe gaan we om met mismatches in de financiering waarbij er geen geld beschikbaar is voor strategische keuzes maar wel voor activiteiten waaraan wij minder belang hechten?
- Hoe kunnen we tot een juiste afweging komen tussen de noodzaak van vernieuwende investeringen en het belang van strategisch geduld bij bestaande verplichtingen.

Wij zullen deze dilemma's stuk voor stuk moeten adresseren in dialoog met betrokken medewerkers en partijen als deze zich voor zullen doen.

Fondsenwerving blijft een belangrijke uitdaging, ook met het oog op het voorkomen van eenzijdige financiële afhankelijkheden. Wij werken, mede op basis van dit strategisch kader, verder aan het aanscherpen van de strategische sturing van institutionele fondswerving en waar mogelijk nieuwe vormen van particuliere fondsenwerking aanboren. Op het gebied van institutionele fondsenwerving zullen we waar mogelijk samenwerken met strategische partners.

Afsluitend

Wij staan voor een periode die we maar het beste kunnen typeren als stormachtig. Dat vraagt niet alleen stuurmanskunst maar ook een overtuigde bemanning. Wij hebben een duidelijke koers voor ogen, wij willen scherp aan de wind varen en al varend verder aan ons schip bouwen.
Dat vraagt veel meer dan een strategisch kader. Er is meer voor nodig dan doorzettingsvermogen. Er is meer vereist dan enkel kennis en goede ideeën of hoop op een goede afloop. Het vergt durf. Het vraagt een gemeenschappelijke overtuiging en de bereidheid het beste uit ons zelf halen voor een zaak die zinvol is. Vrede. Wie durft!

Utrecht, 28 mei 2014