IKV PAX CHRISTI

SMJP 2011-2015

November 2009

Strategisch MeerJarenPlan

# Met het oog op vrede

IKV PAX CHRISTI

## Colofon


| | |
|---|---|
| **Bezoekadres:** | **Postadres:** |
| Godebaldkwartier 74 | Postbus 19318 |
| 3511 DZ  UTRECHT | 3501 DH  UTRECHT |
| | |
| **Telefoon:** | (030) 233 33 46 |
| **Fax:** | (030) 236 81 99 |
| **Website:** | www.ikvpaxchristi.nl |
| **E-mail:** | info@ikvpaxchristi.nl |



Utrecht, november 2009

Foto credit: Hollandse Hoogte
Fotograaf: Hans van Rhoon
Beschrijving: Kleurrijke ogen in gezicht zijn prachtig geschilderd op een muur in het kunstdorpje Asilah, Marrokko

# Inhoud


**1. Inleiding ..... 6**

**2. Identiteit ..... 7**

**3. Missie, centrale waarden en kernopdracht ..... 9**
3.1. Missie ..... 9
3.2. Centrale waarden ..... 9
3.3. Kernopdracht ..... 10
3.4. Visie ..... 11

**4. Maatschappelijke positionering en oriëntatie ..... 12**

**5. Trends in de geopolitieke context en onze taakomgeving ..... 13**

**6. Analyse en strategie ..... 16**
6.1. Veiligheid ..... 16
6.2. Contexten ..... 18
6.3. Functies ..... 27
6.4. Nederland: versterking mondiaal burgerschap in verbinding met partners ..... 31
6.5. Thematische aandachtsgebieden ..... 33
6.6. Gender ..... 38

**7. Kennis, leren en onderzoek ..... 38**

**8. Randvoorwaarden ..... 41**
8.1. Organogram ..... 41
8.2. Strategische doelstellingen organisatieontwikkeling ..... 42
8.3. INK-managementmodel ..... 43
8.4. Leiderschap ..... 43
8.5. Strategie en beleid ..... 44
8.6. Management van Medewerkers ..... 45
8.7. Management van middelen ..... 47
8.8. Management van processen ..... 50
8.9. Onze stakeholders ..... 51
8.10. Bestuur en Financiers ..... 55
8.11. Verbeteren en vernieuwen ..... 56

**9. Samenvatting ..... 63**

# Tabellen

Tabel 1 Drie contexten: onze visie op hoofdlijnen ..... 26
Tabel 2 Functies van civiele samenlevingsorganisaties op gebied van vredesopbouw ..... 27
Tabel 3 IKV Pax Christi taken per functie ..... 29
Tabel 4 Thema's en deelthema's ..... 34
Tabel 5 Samenwerking met kennisinstituten ..... 40
Tabel 6 Strategische doelstellingen organisatieontwikkeling ..... 42
Tabel 7 Verankering kwaliteit relatie met partners ..... 53
Tabel 8 Verankering kwaliteit relatie met achterban ..... 53
Tabel 9 Samenwerking met strategische bondgenoten ..... 54
Tabel 10 Planning Jaarplan ..... 57
Tabel 11 Externe monitoring: doel, stakeholders en verankering ..... 58
Tabel 12 Interne monitoring: doel, stakeholders en verankering ..... 59
Tabel 13 Evaluaties ..... 60
Tabel 14 Kwaliteitscriteria op basis van DAC-criteria ..... 60
Tabel 15 Verankering Leerslagen activiteiten, strategie en visie ..... 61

## Weg van de hoop

Diep in onszelf dragen we hoop:
als dat niet het geval is,
is er geen hoop.

Hoop is de kwaliteit van de ziel
en hangt af
van wat er in de wereld gebeurt.

Hoop is niet te voorspellen of vooruit te zien
Het is een gerichtheid van de geest,
een gerichtheid van het hart,
voorbij de horizon verankerd.

Hoop
in deze diepe krachtige betekenis
is niet hetzelfde als vreugde
omdat alles goed gaat
of bereidheid je in te zetten
voor wat succes heeft.

Hoop is ergens voor werken
omdat het goed is,
niet alleen omdat het kans van slagen heeft.

Hoop is niet hetzelfde als optimisme
evenmin overtuiging
dat iets goed zal aflopen.
Wel de zekerheid dat iets zinvol is
afgezien van de afloop,
het resultaat.

Vaclav Havel

# 1. Inleiding

Dit strategisch meerjarenplan (SMJP) van IKV Pax Christi betreft de jaren 2011 – 2015 en vormt de basis voor een subsidieaanvraag in het kader van het nieuwe Medefinancieringsstelsel (MFS).

Dit SMJP is gebaseerd op het SMJP 2007 t/m 2010 en de ervaringen die in 2007 en 2008 zijn opgedaan en hun weerslag kregen in de *midterm review* die in 2008 is vastgesteld. Ervaringen uit het verleden en inzichten die voortkomen uit de actuele werkpraktijk vormen de bouwstenen voor onze strategie in de toekomst.

Het SMJP is tot stand gekomen in een interactief proces, waarbij inzichten en ervaringen van medewerkers van IKV Pax Christi een belangrijke rol speelden. Begin 2009 vond een startbijeenkomst plaats, waarin de directie op hoofdlijnen een toekomstvisie presenteerde. Medewerkers hebben zich in werkgroepen gebogen over thema's en aspecten van het SMJP en hun inzichten zijn verwerkt. Belanghebbenden buiten IKV Pax Christi zijn geïnterviewd over hun verwachtingen ten aanzien van ons werk. Ook hun inbreng klinkt door in deze nota.

Eerdere versies van dit SMJP zijn besproken in forumbijeenkomsten waarin het Bestuur van IKV en de Ledenraad van Pax Christi participeren. De resultaten van deze bijeenkomsten zijn verwerkt.

Parallel aan dit proces vonden er besprekingen plaats met onze alliantiepartners en strategische bondgenoten. De resultaten van deze besprekingen zijn eveneens in het SMJP verwerkt.

De inhoud van dit SMJP sluit aan bij de opbouw van het vorige strategisch meerjarenplan. In hoofdstuk 2 staan we stil bij de betekenis van identiteit voor ons vredeswerk. In hoofdstuk 3 volgt onze mission statement en de daarmee samenhangende waardeoriëntatie en kernopdracht. In hoofdstuk 4 positioneren wij IKV Pax Christi in de samenleving door stil te staan bij onze rolopvatting als vredesorganisatie en de relaties die wij onderhouden met belanghebbenden. In hoofdstuk 5 geven we een korte analyse van trends in de geopolitieke en taakomgeving van IKV Pax Christi. In hoofdstuk 6 geven we op hoofdlijnen onze visie en strategie voor de toekomst weer en de vertaling daarvan in thematische aandachtsgebieden, geografisch bereik en strategisch interventierepertoire. In hoofdstuk 7 gaan we in op het onderwerp kennis, leren en onderzoek, waarna we in hoofdstuk 8 de randvoorwaarden voor ons werk beschrijven.

Op basis van dit SMJP zullen er tevens programmavoorstellen worden uitgewerkt in samenspraak met onze strategische bondgenoten en onze partners.

## 2. Identiteit

Het werken aan vrede vergt een lange adem. Het veronderstelt geloof dat vrede mogelijk is. Het vraagt vertrouwen dat het werken aan vrede in ieder geval zinvol is, nog afgezien van de afloop en het resultaat. Want niet zelden lijken kwaad en geweld vele inspanningen voor rechtvaardigheid en vrede te niet te doen.

Deze confrontatie met de weerbarstige realiteit van radicaal kwaad maakt deel uit van de concrete ervaring van het vredeswerk en roept indringende vragen op. De gruwelijke verhalen die wij horen van onze partners over geweld, plundering en verkrachting in Congo doen niet enkel een beroep op onze solidariteit. Deze verhalen doen ons soms ook machteloos voelen. Is er in een dergelijk verscheurde samenleving met beschadigde mensen werkelijk hoop op vrede? De redeloosheid van gewapend geweld maakt ons woedend. Zijn de daders van dit geweld wel voor rede vatbaar en is verzoening nog wel een reële optie? De vernedering van vrouwen en kinderen, de minachting voor menselijke waardigheid is soms ronduit beangstigend. Waartoe zijn mensen in staat? De uitzichtloosheid van oorlog en repressie doet ons soms de moed verliezen. Is werken aan vrede niet naïef?

***De rol van geweld***

*Geweld veronderstelt een intentionele schending van mijn integriteit. Geweld maakt slachtoffers en roept tegengeweld op. Geweld schendt de autonomie van mensen en daarmee hun menselijke waardigheid. De gevolgen van geweld kunnen onomkeerbaar zijn en blijvende schade aanrichten. Wij hebben de verantwoordelijkheid ons in te zetten om gewelddadig conflict te voorkomen. Geweld is echter overal aanwezig. Een geweldloze wereld mag dan een wenkend perspectief zijn, de condition humaine maakt dat een dergelijke wereld slechts met (een aangepaste mate van) geweld is af te dwingen. We willen geweld begrijpen en streven naar een beheersing van het geweld. Hans Achterhuis in zijn boek 'Met alle geweld' kant zich tegen elke monocausale verklaring van het geweld. Samen met hem schenken wij aandacht aan het wij-zij denken, de rol van de erkenning, de rol van de moraal en de politiek, het middel-doel schema, de mimetische begeerte, maar ook de biologische oorzaken van geweld. De enorme morele dilemma's die op ons afkomen als (dreigende) genocide vragen ons geweld en het gebruik van geweld met de grootste zorgvuldigheid te overwegen. We kunnen het ons daarbij niet veroorloven de feitelijkheid te reduceren tot mythische verhoudingen.*

Deze indringende vragen zijn steeds verbonden met het werken aan vrede. Het zijn de vragen waarmee onze partners en onze medewerkers dagelijks geconfronteerd worden. Het zijn juist deze vragen die de identiteit van onze organisatie en onze medewerkers vormen. Als we werken aan vrede, als we elkaar vrede toewensen, dan doen we dat in het besef dat we daarmee het onmogelijke willen en tegelijkertijd in de hoop dat het onmogelijke daardoor misschien mogelijk wordt.

Verrassend is steeds opnieuw de ervaring, dat het juist onze partners zijn in de landen waar we werken, die onze hoop op vrede levend houden. Het verliezen van de hoop op vrede is een luxe die juist zij zich niet kunnen veroorloven. Juist zij stimuleren ons het spoor van die oude droom te volgen, hardnekkig te blijven geloven dat vrede mogelijk is. Een vrede met de waarheid als grondslag, de rechtvaardigheid als norm, de liefde als bezieling, de vrijheid als kenmerk en het dienen van het algemeen welzijn tot doel[1].

Deze waarden vormen geen geloofswaarheden. Ze maken onderdeel uit van het menselijk bestaan, zijn gemeenschappelijk voor alle mensen en geven uitdrukking aan de menselijke waardigheid die elk mens, en heel de mens toekomt. Zij vormen het fundament voor de rechten van de mens. Want vrede komt elk mens toe en de kracht om vrede te brengen is elk mens gegeven.

Tegen deze achtergrond werken we aan programma's waarmee we een bijdrage willen leveren aan een wereldsamenleving die beantwoordt aan deze vrede. We gaan coalities aan om in samenwerking met anderen zoveel mogelijk van ons vredesprogramma te verwezenlijken. Met het oog op vrede gaan we de dialoog aan met de kerken, met de civiele samenleving, met overheden en ondernemingen en mobiliseren en activeren we hen ten behoeve van vrede wereldwijd. In fragiele en repressieve staten en in onze eigen Europese en Nederlandse samenleving. Vrede is immers een opdracht die iedereen aangaat. We zijn daarbij ook steeds bereid ons eigen handelen en oordelen kritisch te toetsen aan de waarden die aan vrede ten grondslag liggen.

[1] Pacem in Terris, encycliek Paus Johannes XXIII, 11 april 1963

Onze identiteit is gebaseerd op deze waarden en vormt de kritische lens voor het blootleggen, interpreteren en oplossen van sociaal onrecht en de gewelddadige dimensies van het menselijk bestaan. Onze identiteit blijkt uit onze solidariteit met de tegenstem in samenlevingen waar onrecht en geweld de orde van de dag bepalen; en met de tegenkracht die de eenzijdige nadruk op doelmatigheid en functionaliteit relativeert en de humaniteit voorop stelt. Het zijn deze tegenstemmen, deze tegenkrachten die een bron van inspiratie zijn voor allen die met elkaar verbonden zijn in de beweging waartoe IKV Pax Christi behoort.

Onze identiteit vormt zich steeds opnieuw door de concrete ervaringen die we in het vredeswerk opdoen. Het onderhouden van de wisselwerking tussen de identiteit en de praktijk van ons werk vormt in de hectiek van ons werk een blijvende uitdaging want het veronderstelt momenten van reflectie. Alleen als we deze wisselwerking tussen identiteit en praktijk actief onderhouden kunnen wij een vitale rol spelen bij het uitvoeren van onze vredesmissie en bij het volhouden hiervan. Daarom is het van belang dat we de dialoog over onze identiteit niet uit de weg gaan maar steeds opzoeken. Onze primaire opdrachtgevers, IKV Bestuur en de Ledenraad van Pax Christi, spreken ons als representanten van onze achterbannen hierop aan.

IKV en Pax Christi laten zich met hun respectievelijk oecumenische en katholieke identiteit inspireren door de Bijbelse oproep tot vrede en gerechtigheid. IKV Pax Christi maakt daarmee deel uit van een vredesbeweging die geworteld is in de christelijke traditie. Een traditie die ons aanknopingspunten biedt voor een kritische doordenking van actuele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en onze rol daarin. Een traditie die verheldert en bevestigt dat elk mens recht heeft op een veilig en menswaardig bestaan.

# 3. Missie, centrale waarden en kernopdracht

## 3.1. Missie

Onze  mission statement geeft de bestaansreden van IKV Pax Christi weer:

*IKV Pax Christi werkt samen met betrokken burgers en partners in conflictgebieden aan het beschermen van human security, het voorkomen en beëindigen van gewapend geweld en het opbouwen van rechtvaardige vrede.*

De kenmerken van IKV Pax Christi geven we puntsgewijs weer in onze profielschets:

- Wij geloven dat elk mens recht heeft op een veilig en menswaardig bestaan;
- Wij zijn ervan overtuigd dat rechtvaardige verhoudingen, *human security* (vrijwaring van gewelddadige en niet-gewelddadige bedreigingen van de menselijke waardigheid) en respect voor mensenrechten noodzakelijk zijn voor het realiseren van duurzame vrede;
- Wij menen dat de internationale gemeenschap verantwoordelijk is voor de bescherming van burgers zodra hun regering niet in staat of niet bereid is hen te vrijwaren van grootschalige mensenrechtenschendingen en oorlogsgeweld;
- Wij zijn een civiele samenlevingsorganisatie die onafhankelijk van machtspolitieke en partijpolitieke belangen werkt;
- Wij werken vanuit, met steun van en geïnspireerd door een achterban van kerken, betrokken burgers en maatschappelijke organisaties en betrekken hen actief bij ons vredeswerk;
- Wij werken als samenwerkingsverband van IKV en Pax Christi met onze partners en strategische bondgenoten in conflictgebieden aan het voorkomen, de-escaleren en oplossen van gewelddadige conflicten, het verwerken van gewelddadig verleden en het verzoenen van verscheurde samenlevingen;
- Wij steunen lokale gemeenschappen en civiele samenlevingsorganisaties die zich inzetten voor *human security*, duurzame vrede en versterking van de rechtsorde die aan de normen van het internationaal recht voldoet;
- Wij onderhouden wederkerige en langdurige relaties met onze partners en versterken hun vermogen om een actieve bijdrage te leveren aan vrede.

## 3.2. Centrale waarden

Wij zien centrale waarden als grondslagen van ons vredeswerk en daarmee als een uiterste maatstaf voor de kwaliteit van ons werk op basis waarvan wij ons verantwoorden naar de samenleving, naar onze partners, achterban, strategische bondgenoten en naar onze donoren.

Onze centrale waarden zijn:

- Menselijke waardigheid, als de grondslag voor gerechtigheid en vrede in de wereld, is onze centrale waarde. Alle mensen hebben recht op menselijke waardigheid, dus ook ‘de vijand’ en ‘de dader’; en
- solidariteit met dragers van vredesinitiatieven en slachtoffers van oorlogsgeweld. Daarom hechten wij aan de wederkerigheid van onze relaties met hen.

IKV Pax Christi wordt in haar werk steeds geconfronteerd met uiteenlopende en soms ook tegenstrijdige verwachtingen van belanghebbende partijen. Onze centrale waarden bepalen de oplossingsrichting die we zoeken bij complexe dilemma’s en tellen in de afweging van uiteenlopende belangen het zwaarst.

***Levinas en de Ander***

Emmanuel Levinas groeit op en wordt gevormd in de 20e eeuw, waarin totalitaire regimes het leven van velen kapot maken. In het totalitaire denken gebruikt "het ik" "de ander" voor het eigen project of het ik wordt onderworpen aan een gedepersonaliseerd systeem. Dit risico van totalitarisme en de reductie van de ander tot een object zit in elke staat besloten.

Juist zijn Talmoedische denken geeft Levinas de richting om dit totalitaire denken - ook in de westerse filosofie - te doorbreken. Volgens hem moeten we beginnen bij de ander, die totaal en onophefbaar vreemd is. Het is die ander die bij mij inbreekt. De ander schept mij, creëert mij en doet een beroep op mijn verantwoordelijkheid. Ik ontdek een afhankelijkheid en een onlosmakelijke verbondenheid. Alle pogingen om de ander te doen vergeten zijn zelfvergetelheid, om hem te doden zijn zelfmoord. Ik ben zelf ook een ander.

Deze treffende inzichten vinden herkenning in het vredeswerk in de ontmoeting met het slachtoffer van oorlogsgeweld, maar ook in de samenwerking met partners die vaak zelf getroffen zijn geweest door de gewelddadige gevolgen van conflict. Wij willen en mogen niet onverschillig zijn voor het lijden van de ander. Ook is de verwijzing van Levinas naar het transcendente in de ander, in wie wij de ander - de eeuwige - tegemoet kunnen treden van grote waarde. In de ontmoeting is er allereerst het respect, de verwondering. Deze positie geldt in het vredeswerk juist ten aanzien van hen aan de andere kant, de andere clan of nationaliteit. In onze directe relatie met de ander pleit Levinas voor de nederigheid en geweldloosheid. Maar zodra mijn naaste bedreigd wordt, moet ik omwille van de rechtvaardigheid de ander daarvan weerhouden, en als het moet, geweld inzetten.

Elke sociaal-politieke orde is intrinsiek gewelddadig en daarom is de individuele ethische verantwoordelijkheid als haar oorsprong en haar voltooiing van het grootste belang. Elke sociaal-politieke orde die zich absoluut stelt vernietigt de mens. Als vredesbeweging willen we vanuit onze ethische verantwoordelijkheid politieke besluitvorming en wetgeving zodanig mee vormgeven, dat zij de menselijke waardigheid als uitgangspunt neemt opdat zij iedere mens en heel de mens beschermen kan.

## 3.3. Kernopdracht

We beschouwen het als onze kernopdracht om in gebieden en rond thema's waar de *human security* in gevaar is, te werken aan conflictpreventie en -oplossing, verzoening en vrede.

We beschouwen ons werk als geslaagd als we er aantoonbaar aan hebben bijgedragen dat:

- Civiele *change agents* een eigen bijdrage leveren aan vrede en veiligheid in fragiele contexten en in repressieve contexten, waardoor er meer uitzicht komt op rechtvaardige en duurzame vrede;
- Internationale netwerken van civiele vredesorganisaties een actievere bijdrage leveren aan de de-escalatie en oplossing van gewelddadige conflicten en bijdragen aan rechtvaardige en duurzame vrede, verankerd in de internationale rechtsorde;
- Er een meer duurzame en grotere betrokkenheid ontstaat bij vrede en veiligheid binnen onze achterban en verwante maatschappelijke organisaties;
- Het vredes- en veiligheidsbeleid van o.a. Nederland en de EU op *human security* wordt gericht;
- Machthebbers en polariserende krachten niet zomaar wegkomen met het gebruik van geweld tegen burgers en hun gemeenschappen; en
- *Human security* van burgers en hun gemeenschappen meer verzekerd is en meer verankerd in rechtvaardige verhoudingen, in de landen en regio's waar we werkzaam zijn.

## 3.4. Visie

*Waar willen we zijn in 2015:*

We werken aan *human security* met herkenbaar profiel en politiek effect in fragiele contexten, in repressieve contexten en in internationaal verband.

We hebben samen met onze alliantie- en strategische partners een vooraanstaande rol in het publieke en politieke debat op gebied van fragiele contexten en repressieve contexten en zijn in staat daar meerwaarde te realiseren.

We participeren samen met gezaghebbende onderzoeksinstellingen en universiteiten in kennisconsortia.

We bundelen krachten in internationale netwerken die invloed uitoefenen op het beleid van intergouvernementele en supranationale organisaties en in de Nederlandse politiek.

We organiseren en mobiliseren kritisch mondiaal burgerschap. Onze achterban en doelgroep participeren in politieke acties. De beweging heeft nieuwe vorm gekregen.

We hebben competente medewerkers die zich onderscheiden door drie kerncompetenties: zij zijn betrokken bij mensen in conflictsituaties, zij beschikken over parate en actuele kennis & ervaring en zijn in staat strategisch te opereren in contexten die zich kenmerken door dilemma's, chaos en complexiteit.

We zijn een financieel gezonde organisatie met een diverse inkomensstroom die onze continuïteit en onafhankelijkheid garandeert.

We hebben een dusdanige politieke impact dat we werkelijk een verschil maken voor de *human security* van (groepen) mensen in fragiele en repressieve contexten.

# 4. Maatschappelijke positionering en oriëntatie

IKV Pax Christi maakt onderdeel uit van een beweging van mensen die door alle tijden heen de hoop koesteren dat vrede mogelijk is. Die hoop op vrede is meer dan optimisme over de goede afloop of overtuiging dat vrede mogelijk is. Het is de zekerheid dat de inzet voor vrede zinvol is ongeacht het resultaat. Die hoop is reëel en houdt mensen in beweging. Wij maken met IKV Pax Christi deel uit van die beweging.

De vraag is daarom niet of IKV Pax Christi een beweging moet zijn of een organisatie. De uitdaging voor IKV Pax Christi is steeds haar organisatie zo in te richten, dat zij èn deel uitmaakt van deze beweging èn middelen en capaciteiten organiseert om haar missie te realiseren. De professionaliteit waarmee wij ons vredeswerk vorm geven staat daarmee niet tegenover het bewegingskarakter maar sluit dat juist in.

IKV Pax Christi maakt daarmee onderdeel uit van een bewogen beweging èn is een professionele vredesorganisatie; uit overtuiging, betekenisvol, functioneel en vitaal. Betekenisvol omdat in de bewogen beweging de zingeving van ons werk, de hoop op vrede tot uitdrukking komt. Functioneel omdat een professionele organisatie van belang is voor het realiseren van concrete resultaten; vredeswerk moet doelmatig zijn. Vitaal omdat de betrokkenheid van onze achterban IKV Pax Christi recht van spreken geeft. Betrokken achterbannen bieden ons vredeswerk maatschappelijke legitimiteit.

Dit inzicht is bepalend voor de positionering van IKV Pax Christi in de samenleving, voor de rolopvatting en inrichting van onze organisatie en voor de omgang met de beweging waar IKV Pax Christi deel van uitmaakt.

IKV Pax Christi afficheert zich nadrukkelijk als civiele samenlevingsorganisatie. Daarmee onderstrepen we dat IKV Pax Christi onderdeel uitmaakt van de civiele samenleving als onderscheiden sector vis-à-vis andere publieke en particuliere sectoren waarin overheid, bedrijfsleven en familie figureren.

Wij koesteren de unieke eigenschappen die ons als civiele samenlevingsorganisatie onderscheiden:

- Onze normatieve waardeoriëntatie die nauw verbonden is met onze identiteit;
- onze maatschappelijke legitimiteit die afhangt van de mate waarin wij optreden namens en met steun en betrokkenheid van - de samenleving en onze partners;
- onze inbedding in internationale netwerken op basis van gedeelde visies;
- onze politiek onafhankelijke positie ten opzichte van overheden en het bedrijfsleven; en
- onze constructief kritische houding ten opzichte van overheden, andere machthebbers en het bedrijfsleven.

We beseffen dat het concept civiele samenleving - en daarmee de notie civiele samenlevingsorganisatie - historisch nauw verbonden is met de politieke emancipatie van burgers. De samenstelling van de civiele samenleving en de mate waarin deze kan bijdragen aan politieke veranderingsprocessen is veelal afhankelijk van de verschillende historische en culturele contexten en van de interactie met de daar aanwezige machtsstructuren. Dit betekent dat de civiele samenlevingen in fragiele, en in repressieve contexten zich op hun eigen wijze manifesteren en ontwikkelen en niet op dezelfde manier als de civiele samenleving die wij in het Westen kennen.

Juist in deze tijd, waarin zowel de staat als de markt op hun eigen beperkingen stuiten, groeit het inzicht, dat mensen en de gemeenschappen waar zij deel van uit maken een eigen bijdrage kunnen en moeten leveren aan politieke veranderingsprocessen. Zij zijn niet enkel passieve kiezers of consumenten maar hebben eigen plichten en verantwoordelijkheden, eigen mogelijkheden om als ‘mondiaal burgers’ actief bij te dragen aan verandering van bestaande machtsverhoudingen en aan een rechtvaardige samenleving. Dit geldt ook voor mensen die te lijden hebben gehad onder geweld of mensenrechtenschendingen. Wij kunnen hen ondersteunen om “voorbij hun slachtofferschap” te komen en samen met hen bijdragen aan een samenleving waar een menswaardig bestaan weer mogelijk is.

Deze visie op het potentieel van mensen die als *change agents* kunnen bijdragen aan verandering heeft in deze tijd meer aandacht gekregen. Deze *civic driven change* is nauw verbonden met de traditie van IKV en Pax Christi waarin mensen niet enkel recht hebben op een menswaardig bestaan maar ook geroepen worden hieraan zelf bij te dragen. Deze visie sluit daarmee tevens naadloos aan bij ons zelfverstaan als civiele samenlevingsorganisatie.

# 5. Trends in de geopolitieke context en onze taakomgeving

In de geopolitieke context zien wij op de korte en middenlange termijn de volgende trends die van invloed zijn op vrede en veiligheid:

- Er is al enige jaren sprake van een dalende trend in het aantal gewapende conflicten. In 2005 waren er 40% minder directe slachtoffers van gewapend conflict te betreuren dan in 1994. Het aantal indirecte burgerslachtoffers, veelal als gevolg van honger en epidemieën, blijft echter hoog. Dit geldt vooral in fragiele staten, waar de bedreigingen voor de *human security* van burgers zich het meest voordoen.

- Het aantal autoritaire regimes is de afgelopen jaren drastisch gedaald ten gunste van het aantal democratieën. Waar er in 1997 er nog 85 autoritaire staten waren, is dat aantal in 2005 geslonken tot 25 in 2008. De resterende autoritaire regimes komen steeds meer geïsoleerd te staan, maar burgers lijden in deze landen des te meer onder de repressie (Zimbabwe, Noord-Korea, Birma, Cuba, Syrië). De democratiseringsgolf die na 1989 op gang kwam is over zijn hoogtepunt heen.

- Het risico op toekomstige gewapende conflicten ligt voor een belangrijk deel in zogenoemde anocratieën of hybride staten. Dit zijn regimes met zowel democratische als repressieve kenmerken, die inherent politiek instabiel zijn en risico lopen terug te vallen naar repressief en/of dictatoriaal bestuur dan wel naar fragiliteit.

- Door de opkomst van nieuwe economische spelers (BRIC: Brazilië, Rusland, India, China) verandert de uniepolaire wereld in een multipolaire wereld waar de VS politiek en economisch aan invloed verliezen maar op militair gebied hun dominante rol behouden. De honger naar politieke invloed, natuurlijke hulpbronnen en energie van deze nieuwe spelers zal een nieuwe dynamiek teweeg brengen in de internationale betrekkingen.

- De gevolgen van de demografische ontwikkelingen, klimaatverandering, economische crisis, de energie- en voedselschaarste zullen zich het meest voordoen in situaties waar staats- en multilaterale instituties het zwakst ontwikkeld zijn ("institutioneel tekort") en waar veel natuurlijke hulpbronnen voorhanden zijn (grondstoffen en fossiele brandstoffen). Toegang tot en controle over natuurlijke hulpbronnen zijn bepalende factoren in gewelddadige conflicten en van doorslaggevend belang voor stabiliteit en veiligheid. Energieschaarste (in bijzonder olie/gas) zal de relatie tussen energieconsumerende landen en energieproducerende landen – en ook onderling - onder toenemende druk zetten.

- De grootste bedreigingen voor de *human security* zullen zich gezien het bovenstaande voordoen in een 'gordel van instabiliteit' die zich uitstrekt van Afrika, Midden-Oosten en de Kaukasus tot aan Centraal- en Zuid-Azië. In fragiele staten bestaat het risico op het ontstaan van oorlogseconomieën die een factor op zichzelf worden in het continueren van gewapend conflict. Zij kunnen de daarbij tevens omliggende landen en regio's meeslepen in een negatieve spiraal. Ook zijn er in een context van fragiliteit vergrote risico's op sociale onrust en competitie langs etnische, religieuze en nationale grenzen.

- De financiële en economische crisis versterkt de multipolaire dimensie van de internationale gemeenschap. De crisis vergroot tevens de ongelijke verdeling van de kosten, voordelen en risico's van globalisering en versterkt daarmee etnische, religieuze en culturele (gewelddadige) spanningen. Dit speelt niet alleen tussen maar ook binnen landen waar sprake is van sterke verschillen in de verdeling van welvaart en veiligheid. De neiging tot nationalisme en protectionisme groeit. Anderzijds ligt er in de financieel-economische crisis ook een kans in het doen herleven van sociaal-maatschappelijke waarden in het internationale verkeer, in plaats van de "logica van de markt".

- Het besef van het belang van intergouvernementele en multilaterale samenwerking neemt toe, juist in het licht van deze wereldwijde problemen als klimaatverandering, energie en voedselschaarste. De kansen om multilaterale samenwerking hoger op de agenda te krijgen zijn toegenomen na de verkiezing van de Amerikaanse president Barack Obama. Er ontstaan nieuwe kansen niet alleen voor intergouvernementele organisaties zoals de VN, maar vooral ook voor regionale organisaties zoals de OAS en de Afrikaanse Unie, om hun rol op gebied van vrede en veiligheid te versterken. Deze kansen benutten zal echter niet vanzelf gaan en een organisatie als de Afrikaanse Unie heeft nog veel problemen te overwinnen.

- De instelling van het Internationaal Strafhof (ICC) is een uiting van de sterker wordende wereldwijde tendens om mensenrechtenschendingen, misdaden tegen de menselijkheid en genocide niet ongestraft te laten en daders niet weg te laten komen met hun wandaden. De eerste juridische stappen tegen daders door het Strafhof hebben nieuwe en lastig te beantwoorden vragen opgeroepen, bijvoorbeeld over de consequenties van een arrestatiebevel voor een vredesproces en/of in een situatie waar arrestatie niet afgedwongen kan worden.

- De invloed van niet-statelijke actoren in vele verschijningsvormen: terroristische groeperingen, religieuze bewegingen, etnische groeperingen, criminele netwerken, gewapende opstandelingen groeit. Dat geldt ook voor de invloed van internationale netwerken van maatschappelijke organisaties, die steeds internationaler en professioneler te werk gaan en daarmee een belangrijker factor worden in de beïnvloeding van politiek en maatschappelijk debat.

- De strijd tegen het terrorisme is ogenschijnlijk door de financiële en economische crisis naar de achtergrond verdrongen, maar zal voort blijven woeden vooral in het Midden-Oosten en Zuid-Azië waarbij de focus zich van Irak en Afghanistan naar bijvoorbeeld Pakistan, Somalië en Jemen verplaatst. De fundamenteel asymmetrische aard van deze strijd blijft westerse mogendheden voor grote dilemma's plaatsen. Een belangrijke uitdaging zal zijn om terrorisme te bestrijden zonder de *human security* van de burgerbevolking aan te tasten, en zo te voorkomen dat de voedingsbodem voor nieuw terrorisme wordt versterkt. De vraag dringt zich bovendien steeds meer op of de wijze waarop terrorisme tegemoet is getreden conflicten niet slechts verder hebben doen escaleren en of er wel recht is gedaan aan onderliggende *'grievances*'.

- Het risico van proliferatie van nucleaire wapens en technologie neemt toe terwijl ontwapeningsinspanningen en non-proliferatieverdragen onder druk staan. Nieuwe initiatieven kunnen deze negatieve trend mogelijk doorbreken. De regelgeving op gebied van handel, export en doorvoer van conventionele kleine en lichte wapens is versterkt maar de vraag naar vooral de laatste categorie wapens blijft sterk en het aanbod groot.

- *State building* en *social engineering* van buitenaf blijkt moeilijker dan aangenomen. Veranderingsprocessen zijn in de kern endogeen van aard. We moeten daarom bescheiden zijn over onze mogelijkheden, en veel meer aansluiten op lokale bewegingen en krachten van binnenuit. De beperkingen van militair geweldgebruik komen sterker in beeld maar *hard power* wordt nog steeds overschat. De mogelijkheden van politiek en diplomatie, *soft power*, blijven onderbenut en verdienen meer aandacht en prioriteit, al lijkt er sinds het aantreden van president Barack Obama sprake van een voorzichtige kentering.

In onze directe taakomgeving, de sector internationale samenwerking (IS), zien we de volgende trends:

- De parlementaire steun voor ontwikkelingssamenwerking (OS) staat onder druk, 1/3 van de Tweede Kamer is voor halvering of afschaffing van OS. Uit opinieonderzoeken komt een ambivalent beeld naar voren: een ruime meerderheid van de Nederlandse bevolking steunt OS en een ruime meerderheid betwijfelt de effectiviteit van OS. Uit geefgedrag (700% groei in tien jaar) en participatie in doe-het-zelf-projecten (meer dan 500.000 zijn mensen hierin actief) blijkt grote betrokkenheid en een behoefte aan handelingsperspectieven om deze betrokkenheid vorm te geven, hoewel niet meer altijd via de traditionele hulporganisaties. Er liggen kansen om deze betrokkenheid – mondiaal burgerschap – ook te betrekken bij het vredeswerk, bijvoorbeeld via het aansluiten bij nieuwe (elektronische) vormen van communicatie en het ontwikkelen van eigentijdse handelingsperspectieven.

- Er ontwikkelt zich een fundamenteel debat over de kernopdracht en de beperkingen van klassieke OS met zijn sterke nadruk op *public service delivery* en economische groei. Een voorhoede in de discussie richt de focus meer op ontwikkeling dan op hulp, meer op structurele oorzaken dan op symptomen, meer op politieke veranderingen dan op basisvoorzieningen. Internationale samenwerking is geen panacee voor alle problemen, kan een katalysator zijn voor verandering in machtsverhoudingen, maar soms ook bestaande machtsverhoudingen bestendigen.

- De nexus veiligheid en ontwikkeling blijft een niche die nieuwe spelers trekt. Ontwikkelingsorganisaties en noodhulporganisaties zijn steeds actiever in vredesopbouw. Er zal zich een kerngroep vormen met organisaties die ervaring en kennis met elkaar weten te verbinden en blijven leren.

- De overheid zoekt nadrukkelijk complementaire samenwerking met het zogenoemde maatschappelijk middenveld (lokale vredesprogramma's, mediatie, innovatie) maar streeft ook naar een versterking van de eigen politieke rol. Zowel overheid als maatschappelijke organisaties staan voor de opgave om te voorkomen dat het zoeken naar synergie en complementariteit uitloopt op instrumentalisering van het maatschappelijk middenveld en op een te veel aan regeldruk.

- Civiele samenlevingsorganisaties (CSO) en hun programma's in het zuiden ontvangen in toenemende mate directe financiering door ambassades. Dat vraagt om een herdefiniëring van de rol van noordelijke CSO's. De relatie tussen noordelijke en zuidelijke CSO's zal steeds minder in het teken staan van financiering (relatie donor – subsidieontvanger) maar meer en meer in het teken komen te staan van samenwerking op gebied van lobby en advocacy, *linking en learning*.

- De marktwerking in de sector leidt tot sterke concurrentie op lobby, kennis, middelen, media-aandacht. Tegelijkertijd wordt de roep om samenwerking luider, hoewel deze samenwerking vooral op nationaal niveau gestalte krijgt en in mindere mate internationaal.

- Het besef dat ontwikkelingen in de geopolitieke context ook veranderingen vergen in de hele hulparchitectuur die aan ontwikkelingssamenwerking ten grondslag ligt groeit. Onzekerheid over toekomstige financiering maakt dat de sector in de 'comfortzone' van donoren blijft hangen.

Samenvattend kunnen we de ontwikkelingen als volgt kenschetsen:

Veranderende machtsrelaties, toenemende grondstoffenschaarste en economische crisis vergroten het conflictpotentieel en beïnvloeden het geopolitieke debat over veiligheid, vooraal wanneer lokale, statelijke en multilaterale instituties voor conflictregulering verzwakt zijn en/of hun rol opnieuw moeten definiëren.

Deze ontwikkelingen vergroten de instabiliteit in landen en aangrenzende regio's waar de staat reeds fragiel is. Andere meer repressieve regimes zullen deze ontwikkelingen aangrijpen als een alibi om hun greep op hun samenleving – en wellicht die van de buren - te vergroten.

Tegen deze achtergrond zullen de fricties tussen staatsveiligheid en *human security* eerder groter dan kleiner worden. Dat komt tot uitdrukking in repressie waarmee overheden hun bevolking onderdrukken en in interventies in fragiele staten die vooral door nationale (statelijke) veiligheidsbelangen lijken te worden aangedreven.

De politieke relevantie van integraal beleid in reactie op de complexe samenhang van geweld, armoede en falend bestuur blijft onverminderd hoog; de belangstelling voor stabilisering van landen in transitie zal groeien.

Kansen signaleren we vooral in de hernieuwde aandacht voor multilaterale samenwerking en de groeiende invloed van internationale civil society netwerken.

De focus van ons werk zal zich blijven richten op politieke veranderingsprocessen binnen landen en op internationaal niveau. Dat vergt ook in toenemende mate aandacht voor bewustwording en mobilisatie van publieke en politieke steun hiervoor, in eigen samenleving en daarbuiten.

# 6. Analyse en strategie

## 6.1. Veiligheid

Onze centrale waarden - menselijke waardigheid en solidariteit - zijn relevant voor onze visie op veiligheid. We laten ons in het vredeswerk leiden door het concept *human security*: het recht van mensen op vrijwaring van gewelddadige en niet-gewelddadige bedreigingen van de menselijke waardigheid. Wij hanteren daarbij de beperkte definitie van *human security*, samen te vatten met de termen '*freedom from fear*'. Deze focus past bij ons mandaat als vredesorganisatie en helpt ons bij een kritische analyse van tekortkomingen van een op staten en hun nationale belangen gebaseerd veiligheidsconcept.

Onze inzet op *human security* en '*freedom from fear'* betekent niet een afwijzing per se van conflict. Daar waar ze – in contexten van repressie, exploitatie of uitsluiting - de expressie zijn van een strijd om meer rechtvaardigheid en een menswaardig bestaan vormen conflicten vaak een onvermijdelijke en noodzakelijke fase in de ontwikkeling van samenlevingen naar stabiliteit, cohesie en duurzame vrede. Als zodanig dienen conflicten – tussen staten en burgers, tussen staten onderling dan wel tussen (groepen van) burgers onderling – dan ook niet uit de weg worden gegaan. Ze kunnen een kans vormen, echter alleen indien de wijze waarop het conflict wordt gevoerd en de uiteindelijke uitkomst niet haaks staat op c.q. ten koste gaat van de menselijke waardigheid. Zo niet immers dan zijn de kiemen voor een volgend conflict alweer aanwezig.

### *Waardeoriëntatie*

De kracht van *human security* als veiligheidsconcept ligt niet zo zeer besloten in de definitie van veiligheid maar veeleer in de keuze voor het perspectief van mensen en gemeenschappen waarin zij leven. Deze keuze voor het menselijk perspectief is van beslissende invloed op onze analyse van contexten waar *human security* in gevaar is. Door het gezichtspunt van mensen als uitgangspunt te nemen kunnen we hun perspectief op veiligheid en de bedreigingen daarvan beter begrijpen.

In de keuze voor het menselijke perspectief manifesteert zich onze solidariteit met partners van wie de menselijke waardigheid wordt bedreigd door geweld of repressie.

### *Normatief analytisch kader*

De keuze voor het menselijk perspectief dwingt ons prioriteit te geven aan de gevaren die *human security* het meest bedreigen en stelt bovendien eisen aan de middelen die ter bescherming van veiligheid worden ingezet. Deze middelen mogen immers zelf geen bedreiging vormen voor *human security*. De keuze voor het menselijk perspectief heeft met andere woorden onvermijdelijk gevolgen voor het stellen van politieke prioriteiten en voor de keuze van middelen.

*Human security* is daarmee niet enkel de uitdrukking van onze waardeoriëntatie maar ook een normatieve lens op de werkelijkheid die bepalend is voor onze analyse en strategievorming. In de praktijk zal dit tot uiting moeten komen in de contextanalyses die we maken, de prioriteiten die we stellen en in ons partnerbeleid.

### *Onderscheidende kenmerken*

Een *human security*-benadering richt zich op de bescherming van mensen en hun gemeenschappen tegen de gevaren van geweld en repressie en op het vermogen van mensen om zich tegen deze bedreigingen te weer te stellen en op te komen voor hun recht op een menswaardig bestaan.

*Human security* heeft, wanneer we dat afzetten tegen nationale of statelijke veiligheid, enkele onderscheidende kenmerken. *Human security*:

- Neemt eerder individuele burgers en de gemeenschappen waarin zij leven als uitgangspunt dan staten;
- benadert veiligheid van individuele burgers als een integraal onderdeel van internationale vrede en veiligheid;
- erkent dat de veiligheid van burgers de norm is en veiligheid van staten daar in functie van moet staan en dat de veiligheid van de staat essentieel is maar niet voldoende om de *human security* te garanderen;

- onderkent dat de staat zelf een bron van onveiligheid kan zijn.
- richt zich op bedreigingen voor mensen die zowel een militaire als een niet-militaire oorsprong hebben; en
- beschouwt veiligheid als een continuüm, van conflictpreventie, conflictde-escalatie, conflicttransformatie tot en met verzoening en vredesopbouw.

## *Sociaal contract*

In de traditionele benadering van veiligheid staan de belangen van de staat centraal, de belangen of grieven van burgers en gemeenschappen zijn daaraan ondergeschikt. Deze statelijke benadering definieert veiligheid in termen als staatssoevereiniteit, territoriale integriteit en nationaal economisch belang.

*Human security* verlegt de focus van onze aandacht van staten en hun politieke en economische belangen naar mensen en hun recht op een menswaardig bestaan. Wij erkennen de essentiële verantwoordelijkheid van de staat bij het beschermen van mensen en het garanderen van *human security*. In veel landen is het juist de staat die de menselijke waardigheid bedreigt.

Het politieke en filosofische concept van het sociaal contract helpt ons de relatie tussen burgers en de staat beter te begrijpen. Het sociaal contract veronderstelt vertrouwen van burgers in hun overheid. Op basis van dit vertrouwen delegeren burgers een deel van hun vrijheid, waaronder het gebruik van legitiem geweld, aan de overheid. Van de overheid wordt verwacht dat deze als tegenprestatie publieke diensten verleent zoals het garanderen van de veiligheid, en het handhaven van de rechtsorde en het bieden van sociale diensten, infrastructuur, etc. Dit sociaal contract tussen burgers en hun overheid bepaalt de legitimiteit waarmee de staat zijn veiligheidstaken uitoefent.

Het gebruik van het concept sociaal contract voorkomt dat alle aandacht uitgaat naar de staat en de daarbij horende statelijke veiligheidsstructuren zonder oog te hebben voor de relatie tussen de staat en de burgers en voor de daarmee verbonden legitimiteit van de overheid. Het concept sociaal contract onderstreept tevens het belang van het afleggen van verantwoording als cruciaal in de relatie staat-burger.

Het sociaal contract onderstreept daarmee tevens het belang van democratische verhoudingen voor de bescherming van *human security*. Democratische verhoudingen vormen immers de beste waarborg voor de legitimiteit van de overheid. In een democratische praktijk zijn uit principe mensenrechten en rechtsorde beter gegarandeerd. Bovendien zijn er meer politieke mechanismen aanwezig die mensen in staat stellen de gevaren van geweld te beteugelen door dialoog, onderhandeling en democratische besluitvormingsprocessen.

Overigens past hier een opmerking over de spanning tussen economische ontwikkeling, veiligheid en democratie. De afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat een “snelle” democratisering grote gevaren met zich meebrengt voor de stabiliteit en daarmee ook voor de *human security*. Vooral in de armste landen is de kans op een duurzaam democratiseringsproces het grootst als eerst prioriteit wordt gegeven aan economische ontwikkeling. Pas als een land de status van middeninkomenland heeft bereikt, draagt democratisering bij aan voorkomen van gewapend conflict.

## *Internationale gemeenschap*

Zoals gezegd is de bescherming van *human security* primair een taak van de nationale overheid. Maar daar waar de staat niet bij machte of niet bereid is zijn burgers te beschermen heeft de internationale gemeenschap een verantwoordelijkheid mensen te beschermen tegen grootschalige mensenrechtenschendingen. Dit paradigma van de *responsibility to protect* (R2P) is nauw verbonden met het veiligheidsconcept *human security*.

Het bereiken van een veiliger wereld voor mensen en hun gemeenschappen ligt niet buiten het bereik van de politieke mogelijkheden maar is door geen enkel land op eigen kracht te realiseren. De bedreigingen van *human security* vereisen een lokale, nationale, regionale en mondiale benadering gebaseerd op een nieuwe consensus over collectieve veiligheid en een versterkte multilaterale samenwerking. Anders geformuleerd, een *human security* benadering stelt eisen aan het buitenlands en defensiebeleid van staten en intergouvernementele organisaties en aan de internationale politieke architectuur waarbinnen staten met elkaar samenwerken aan een meer veilige wereld voor mensen. Het gaat daarbij niet alleen om intergouvernementele organisaties. Er moeten ook nieuwe vormen van samenwerking tussen overheden, internationale organisaties, NGO’s en ondernemingen worden gevonden.

Een *human security* benadering veronderstelt ook het versterken van lokaal ownership en zelf-organisatie van veiligheid. We moeten niet blijven steken in afhankelijkheden of slachtoffer-denken en juist de 'zelforganisatie' en lokale capaciteiten – ofwel "*agency*" - bevorderen. Ook dat moet onderdeel vormen van het R2P paradigma.

## 6.2. Contexten

Voor het bevorderen van human security bestaan geen blauwdrukken. Elk conflict kent zijn eigen dynamiek en vereist een contextspecifieke respons. Toch tekent zich in de praktijk van ons werk in conflictlanden en –regio's een globaal onderscheid af tussen twee typen contexten die een specifieke bedreiging van de human security met zich mee brengen: 1. Fragiele contexten en 2. Repressieve contexten. Dit onderscheid helpt ons om vervolgens bijpassende strategische benaderingen te ontwikkelen, en om synergie en leereffecten te maximaliseren.

*Fragiele contexten*

Deze eerste categorie bestaat uit conflictgebieden en/of -landen waar de overheid niet effectief en vaak (daardoor) ook niet legitiem is. In deze landen heeft de overheid zijn monopolie op legitiem geweldgebruik (deels) verloren (of nooit gehad) en is de overheid niet in staat de rechtsorde te handhaven en vitale publieke diensten te verlenen. In deze categorie treffen we de falende of fragiele staten aan. Omdat overheden niet in staat zijn human security te garanderen ontberen zij legitimiteit. Zo er al een sociaal contract is, is dat meestal sterk geërodeerd.

De fragiliteit van de staat hangt in veel gevallen nauw samen met de fragiliteit van de samenleving. Mechanismen voor overleg en samenwerking functioneren dan soms niet en etnische, religieuze of andere groepen lossen hun conflicten met geweld op. Dat is echter niet altijd zo. Soms bestaan juist op het niveau van de samenleving allerlei informele instituties en structuren die de human security bevorderen en de kiemen in zich dragen voor een nieuw sociaal contract.

*Repressieve contexten*

Een tweede categorie bestaat uit landen waar de overheid wel (soms tot op zekere hoogte) effectief maar niet legitiem is. De overheid beschikt over een effectief monopolie op legitiem geweldgebruik maar zet deze macht niet in voor bescherming van human security maar voor repressie en onderdrukking van de bevolking. In de categorie repressieve contexten kunnen we een onderscheid maken tussen: autocratieën en anocratieën. Anocratieën kenmerken zich door een mengvorm van democratische en dictatoriale trekken.

In veel conflictgebieden bestaan fragiele en repressieve contexten naast elkaar of vallen soms zelfs samen. Zo zijn maar liefst zeven van de staten uit de top tien van de 'Failed State Index'[2] autoritair van aard[3]. Waar we een heldere scheidslijn tussen autoritaire en fragiele staten dus niet kunnen maken, kunnen we wel een onderscheid maken in waar de belangrijkste contextuele bedreiging voor de human security vandaan komt: heeft die te maken met repressie of met fragiliteit?

Afhankelijk van die specifieke context kan ook de invulling van onze programma's in dergelijke conflictregio's of landen een mengvorm zijn. Toch helpt het om een onderscheid te maken in de strategische benadering van fragiele en repressieve contexten.

[2] Deze index wordt jaarlijks opgesteld door de Fund for Peace: www.fundforpeace.org,
[3] Volgens de index van The Economist Intelligence Unit's Index of Democracy 2008.

### 6.2.1. Fragiele contexten

#### *Karakteristieke kenmerken*

In landen met een fragiele staat is vaak sprake van gewapend geweld. In de top tien van fragiele staten zijn er zeven in oorlog en zijn twee landen de gevolgen van oorlog nog niet te boven. Minderheden staan tegenover elkaar, groepen raken buitengesloten en mensen trekken zich terug in etnische en/of religieuze gemeenschappen om zich te weren tegen geweld, repressie en uitbuiting. Omdat staatsinstituties niet functioneren is het 'ieder voor zich'. Het inzicht dat fragiliteit van staten geadresseerd moet worden wordt inmiddels steeds meer geaccepteerd. Beleid dat slechts gericht is op 'defragilisering' van de staat en niet op de samenleving, doet echter onrecht aan de complexe realiteit en is daarmee een wankele basis voor beleid. Wij spreken daarom bewust over fragiele contexten. Een contextanalyse moet zowel de staat als de samenleving en hun onderlinge verhouding (het wel of niet bestaan van een sociaal contract) omvatten.

Fragiele contexten vertonen enkele kenmerken:

- **De aanwezigheid van gewapend geweld** en de proliferatie van kleine en lichte wapens. De *human security* is steeds in het geding en mensen zijn voor hun veiligheid afhankelijk van een slecht en ongedisciplineerd leger en politiemacht, van irreguliere troepen en *warlords* of van zelfbescherming. In uitzonderlijke gevallen bieden internationale vredesmissies bescherming. De veiligheid is echter steeds afwezig of fragiel en vaak te typeren als *'no war – no peace'.*
- **De aanwezigheid van roofzuchtige politieke elites**: zij profiteren van en hebben belang bij het voortduren van fragiliteit. De belangen van deze elites gaan ten koste van de veiligheid van mensen en gemeenschappen, ondermijnen economische groei en armoedebestrijding en leiden tot politieke instabiliteit en gewapend geweld;
- **De aanwezigheid van een machtsstrijd om natuurlijke grondstoffen** zoals olie, goud, opium en diamanten. Politieke elites en *warlords* kunnen met de inkomsten uit de exploitatie van deze hulpbronnen hun machtsbasis consolideren zonder verantwoording af te leggen tegenover de bevolking. De aanwezigheid van hulpbronnen verhoogt het risico op roofzuchtige elites en op competitie en conflicten over het controleren van exploitatiegebieden.
- **De aanwezigheid van dominante patronagenetwerken** en het daarmee verbonden cliëntelisme. Deze netwerken zijn zowel een gevolg als een oorzaak van een fragiele samenleving, een falende overheid en een zwak ontwikkelde democratische praktijk en tasten het vermogen tot goed bestuur aan. Al is het bestaan van patronagenetwerken in de onveilige en instabiele context van fragiele staten zeer wel begrijpelijk (ze bieden aan veel mensen het enige houvast als ook de mogelijkheid om (als *coping mechanism*) materiële onzekerheid het hoofd te bieden), toch vormen ze op de korte en – vooral ook – de langere termijn een groot obstakel voor de opbouw van goed bestuur en een rechtvaardige samenleving.
- **De aanwezigheid van gewapende niet-statelijke actoren**. Warlords zijn een reactie op falende overheden, zij vullen het politieke en machtsvacuüm dat door de falende overheid ontstaat. Tegelijkertijd houden warlords fragiliteit in stand en worden zij benut om de belangen van elites te dienen.
- **De aanwezigheid van een deplorabele mensenrechtensituatie**. De burgerlijke en politieke, maar ook de sociale, economische en culturele rechten van de mens worden slecht of niet gerespecteerd, beschermd en bevorderd. Kwetsbare groepen zoals vrouwen, kinderen en minderheden worden hierdoor het zwaarst getroffen en mensenrechtenverdedigers zijn vaak zelf doelwit van schendingen.

Deze kenmerken doen zich afhankelijk van contextuele factoren in verschillende combinaties en in steeds wisselende intensiteit voor. Soms slechts in bepaalde delen van het land, soms in het gehele land en aangrenzende regio's. De effecten van fragiliteit hebben in veel gevallen een *cross border*-karakter en manifesteren zich ook op regionaal niveau.

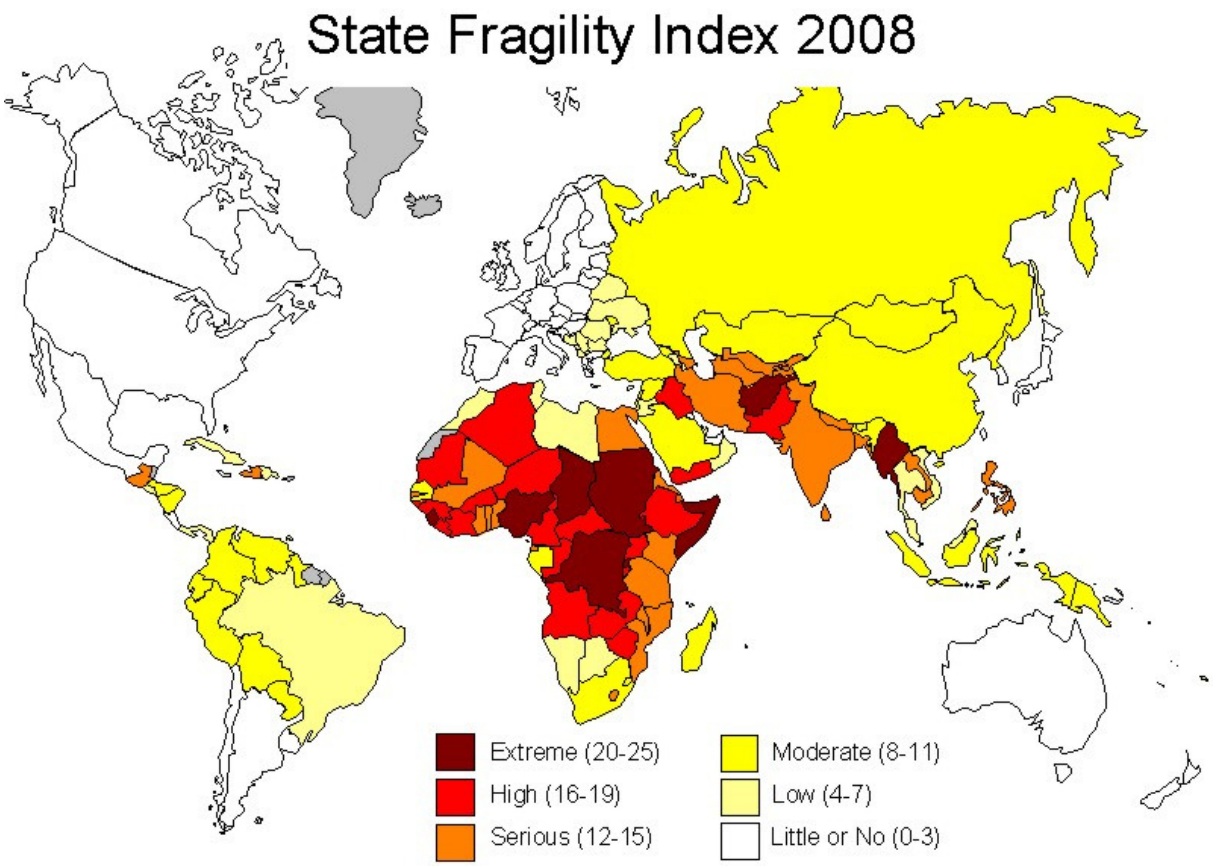
## *Veranderingstheorie*

Er bestaat zoals gezegd geen blauwdruk voor onze strategie in fragiele contexten. Het herstel van het sociaal contract vormt de belangrijkste opdracht in fragiele staten. Dat veronderstelt een strategie die niet enkel gericht is op de overheid maar ook op de samenleving en op de onderlinge relatie tussen beide.

We laten ons werk in fragiele samenlevingen leiden door de volgende beleidstheoretische inzichten, die mede gebaseerd zijn op lessen die wij in de praktijk hebben geleerd:

- **Focus op vertrouwen overheid en samenleving**: De relatie tussen overheid en samenleving staat centraal bij het realiseren van *human security* in fragiele samenlevingen. Bij een eenzijdig statelijke benadering lopen we het risico wel te investeren in de *effectivitei*t maar niet in de *legitimiteit* van de overheid. Bij een eenzijdige civiele benadering gaan we er aan voorbij dat het monopolie op legitiem geweldgebruik uiteindelijk bij de overheid moet berusten en onder de juiste condities de beste garantie biedt op duurzame veiligheid voor mensen.
- **Onderken de ambigue rol van religie en identiteit:** Gemeenschappen zoeken onder bedreiging van geweld en repressie veiligheid in eigen etnische en/of religieuze identiteit. Deze groepsidentiteiten vormen en profileren zich in tegenstelling tot andere identiteiten. We hebben oog voor het negatieve gebruik van religie waarbij de religieuze ander veroordeeld wordt, niet alleen als vijand van de gemeenschap maar ook als vijand van God. We hebben echter ook oog voor de positieve kracht van religie en religieuze leiders en instituten als toevluchtoord, intermediair en verzoener.
- **Politieke economie als bepalende factor**: De toegang tot natuurlijke en andere hulpbronnen is een bepalende factor in de dynamiek van gewapende conflicten, in de consolidatie van fragiliteit, in de machtsbasis van politieke elites. Daarom is het van belang dat bij de exploitatie van natuurlijke hulpbronnen betrokken ondernemingen te wijzen op hun verantwoordelijkheid onder het internationaal recht en te pleiten voor een eerlijke verdeling van de inkomsten uit exploitatie. Oorlogseconomieën kunnen in zichzelf een factor in de continuering van gewapend conflict worden. Een deel van het antwoord daarop is het bieden van alternatieven voor degenen die voor hun overleven afhankelijk zijn geworden van instabiliteit.
- **Veiligheid, mensenrechten en ontwikkeling hangen samen**. Gewapend conflict en geweld in fragiele staten hangen nauw samen met dieper liggende oorzaken waarbij mensen worden uitgesloten van politieke macht en economische ontwikkeling. Een conflict gerelateerde benadering moet daarom ook oog hebben voor mechanismen van uitsluiting en daarmee verbonden onevenwichtige ontwikkelingsprocessen, en schendingen van mensenrechten. Van belang is tevens dat een ontwikkelingsperspectief als premie kan functioneren voor vredesprocessen (vredesdividend).
- ***Community based security* is start punt.** Aansluiting bij locale veiligheidsconcepten en structuren vormt de beste basis voor het werken aan een duurzaam sociaal contract op termijn. Processen als SSR en DDR slagen beter naarmate deze *community based security* als startpunt nemen.

Deze inzichten staan aan de basis van onze veranderingstheorie in fragiele contexten, die we vervolgens contextspecifiek uitwerken.




**Figuur 1 Kaart Fragiele Staten 2008 (Bron: Polity IV Project: Marshall & Jagers, 2009)**

### *Strategische uitdagingen*

De volgende uitdagingen in fragiele contexten vormen de aangrijpingspunten voor onze strategie:

- **De wapens moeten zwijgen**: Het recht op leven gaat voor alles. Waar gewapend geweld heerst, is basisveiligheid voor mensen van het meest elementaire belang. De eerste uitdaging is daarom beëindiging van gewapend geweld, zo mogelijk door diplomatie, bemiddeling en onderhandeling. Wij zullen hiervoor pleiten en waar mogelijk aan bijdragen. In het uiterste geval en onder strikte voorwaarden zullen burgers beschermd moeten worden door geweldgebruik en zullen we de internationale gemeenschap wijzen op hun verantwoordelijkheid te beschermen.
- **Herstel van het monopolie op legitiem gebruik van geweld**: Terugdringen van gewapend geweld, tegengaan van proliferatie van wapens, herstructureren en onder democratische controle brengen van het veiligheidsapparaat, demobiliseren en ontwapenen van gewapende groepen. Al deze maatregelen dragen bij aan een herstel van het monopolie op het legitiem gebruik van geweld. Deze maatregelen hebben echter alleen zin als ze *human security* als maatstaf hanteren, als ze niet enkel op combattanten maar ook op de gemeenschappen zijn gericht, als ze gedragen worden door lokale gemeenschappen – die recht hebben op veiligheid - , als ze onderdeel uitmaken van een breder vredesproces en verbonden zijn met ontwikkelingsprocessen. We zullen lokale gemeenschappen ondersteunen bij het realiseren van *community based security* en *interfaces* met overheden en veiligheidsstructuren.
- **Herstel van het sociaal contract en staatslegitimiteit**: In een verdeelde en verscheurde samenleving is herstel van de sociale cohesie van belang, door dialoog en samenwerking, door voorkoming van uitsluiting. Wij zetten ons in om sociale bruggen te slaan tussen antagonistische gemeenschappen, tussen gewapende groeperingen en de overheid, tussen samenleving en overheid. Van belang is ook omgang met verwerking van een gewelddadig verleden en de verzoening tussen daders en slachtoffers van geweld. Aandacht hiervoor kan terugval in geweld voorkomen.
- **Versterking van de democratie en de rechtsorde**: Wij pleiten voor ondersteuning van de civiele samenleving en civiele participatie bij het articuleren van hun politieke rechten en claims als vitale bijdrage aan de democratische praktijk en sociaaleconomische rechtvaardigheid. We menen overigens dat bij het bevorderen van een democratische praktijk het denken in blauwdrukken niet werkt. En we pleiten voor naleving en bescherming van mensenrechten, voor transparantie en

verantwoording omdat daarmee wordt bijgedragen aan het herstel van de legitimiteit van de overheid. Daarbij hebben niet enkel overheden maar ook ondernemingen betrokken bij de exploitatie van natuurlijke hulpbronnen een eigen verantwoordelijkheid.

*Niet-erkende gebieden*

Gebieden als Nagorno Karabakh, Zuid-Ossetië, Abchazië en Kasjmir kenmerken zich door een onduidelijke status. Als staat zijn zij niet erkend, hoewel er soms sprake is van een de facto staat.

Vaak is de onduidelijke status van deze gebieden oorzaak en/of gevolg van een conflict, waarbij de principes van territoriale integriteit van een internationaal erkende staat en het (vermeende) recht op zelfbeschikking van een bepaalde bevolkingsgroep in die staat met elkaar in botsing zijn gekomen. Hoewel deze niet-erkende gebieden onderling net zoveel van elkaar verschillen als erkende staten, is er wel één opvallende overeenkomst: er is een groot gebrek aan veiligheid en vrijheid. Van de veertien niet-erkende gebieden die door het Freedom House beschreven zijn, is er slechts één "Vrij". Vier zijn er "Gedeeltelijk vrij" en de meerderheid is "Niet vrij". De gebieden hebben vrijwel allemaal te maken met verkiezingen die gekenmerkt worden door fraude en intimidatie, restricties op reizen en bijeenkomsten, een zeer beperkte persvrijheid en een economie die vrijwel volledig in handen is van de heersende elite - waarbij de bovenwereld in sterke mate verweven is met de onderwereld. Daarnaast zijn veel van de gebieden ook sterk gemilitariseerd vanwege de externe militaire dreiging van de moederstaat. Tenslotte is er de paradox dat hoewel deze gebieden onafhankelijk willen zijn, ze veelal volledig afhankelijk zijn van externe steun, waardoor ze ook een speelbal (dreigen te) worden van de landen / actoren die steun verlenen.

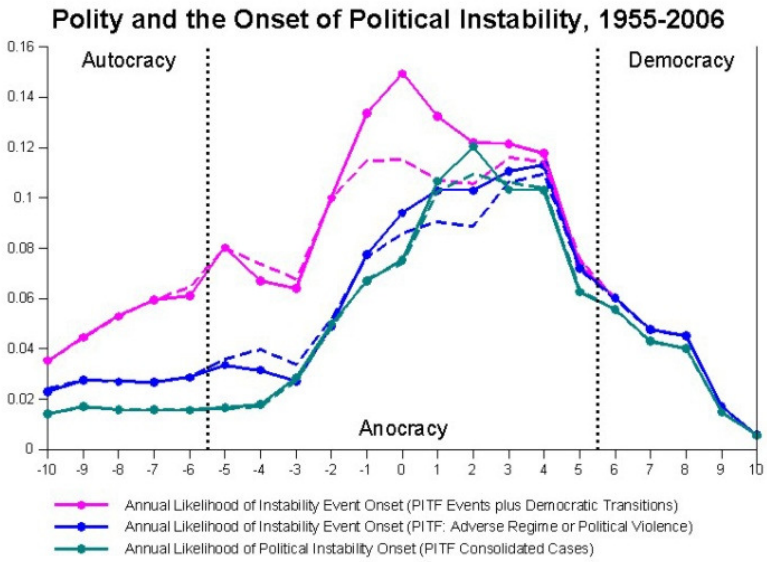
Hoewel we ook hier moeten oppassen voor generalisaties, kunnen we stellen dat de *human security* in niet-erkende gebieden zwaar onder druk staat, dikwijls door een combinatie van fragiliteit en repressie. De specificiteit van de niet-erkende gebieden vraagt dan ook om speciale aandacht en een op maat gesneden aanpak.

### 6.2.2. Repressieve contexten

#### *Karakteristieke kenmerken*

Sinds de democratiseringsgolf van de jaren negentig is het aantal autocratische staten wereldwijd afgenomen. Voor deze autocratische staten zijn echter veel *hybride* staatsvormen in de plaats gekomen. Deze hybride staatsvormen, of beter, *anocratieën*, zijn in de kern nog steeds repressief, maar met democratische karakteristieken: een parlement, verkiezingen, een formeel erkende oppositie. Zij bevinden zich in het gunstigste geval in een transitieproces van een autocratische staat naar een democratische staat. In ongunstiger gevallen is de trend andersom of is het er sprake van een democratische façade – opgericht vanwege externe druk of met het oog op economische samenwerking.

Waar fragiele staten door hun gebrek aan effectiviteit ook legitimiteit verliezen, kunnen autocratieën door hun effectiviteit op economisch terrein soms toch een zekere legitimiteit opbouwen en kan er toch sprake zijn van een in zekere mate functionerend sociaal contract. Hoewel er in autocratieën ook een risico is op gewapend conflict, bijvoorbeeld in de vorm van gewelddadige omwentelingen dan wel de opkomst van gewapend verzet (guerrilla), blijkt uit onderzoek dat anocratieën gevoeliger zijn voor politieke instabiliteit dan autocratieën of democratieën, zoals ook blijkt uit de volgende grafiek.




**Figuur 2. Staatsvorm en politieke instabiliteit. (Bron: Polity IV Project: Marshall & Jagers, 2009)**

Uit deze grafiek blijkt dat anocratieën zes keer zoveel kans hebben op het uitbreken van een gewelddadig conflict als democratieën en tweeënhalf keer zoveel als autocratieën.

Een van de belangrijkste kenmerken van autocratieën en anocratieën is de piramideachtige structuur van de macht. Het systeem is gebaseerd op corruptie, (clan-) cliëntelisme en patronage. Daarom hebben niet alleen de machthebbers veel te verliezen bij een machtsoverdracht, maar ook een tamelijk brede laag van de bevolking. Deze zal zich met alle macht verzetten tegen een verandering van de macht omdat dat ook hun positie zal aantasten. Indien er sprake van is dat de macht geconcentreerd is bij één specifieke bevolkingsgroep, kan transitie snel ontaarden in sektarisch geweld. Transitie wordt dan snel een 'revolutie' waarbij 'afgerekend' moet worden met de oude machtspiramide, waarna er een nieuwe machtspiramide ontstaat volgens dezelfde logica.

Ook maken machthebbers in anocratieën vaak gebruik, of beter misbruik, van een vaak gefingeerde externe of interne vijand om de aandacht af te leiden van hun gebrek aan legitimiteit. Kenmerkend zijn het aanwijzen van bepaalde groepen in de samenleving als zondebokken en het demoniseren van de vijand, door middel van lastercampagnes en haatpropaganda. Inperkingen op gebied van persoonlijke vrijheden en democratie worden dan gelegitimeerd met een beroep op de strijd tegen 'de vijand'. Het oplossen van het conflict is niet in het belang van de machthebbers, waardoor officiële vredesprocessen veelal rituele dansen zijn die nergens toe leiden. De samenlevingen worden als het ware gegijzeld door het conflict – er is de belofte van meer democratie en vrijheid na het oplossen van het conflict, maar die oplossing zal er, als het aan de machthebbers, ligt nooit komen.

Vreedzame transitie van autocratieën en anocratieën naar een meer democratische samenleving is op termijn de beste garantie voor *human security* (en human development). De inzet voor vreedzame transitie in zowel autocratieën en anocratieën met een sterk repressief karakter, is zowel een vorm van conflictpreventie als een bijdrage aan *human security*.

Ook voor autocratieën en anocratieën geldt dat deze vele contextspecifieke verschijningsvormen kennen. Repressieve contexten, die we zowel in autocratieën en anocratieën aantreffen, vertonen de niettemin de volgende algemene karaktertrekken:

- **De aanwezigheid van autoritair leiderschap**. De uitvoerende macht is geconcentreerd, vaak in de persoon van een president en een kleine groep om hem heen, vaak via familie- of economische verbanden aan elkaar verbonden. Deze groep staat vaak letterlijk boven de wet, controleert in belangrijke mate de overheidsfinanciën zonder daarvoor verantwoording te hoeven afleggen en beschikt over repressieve capaciteit. Het leiderschap heerst met een wisselende en manipulatieve mix van repressie, controle en gedeeltelijke openheid zonder op cruciale terreinen en momenten de finale controle te verliezen.

- **Een gebrekkige geloofwaardigheid en vertrouwen in formele publieke instituties** – denk aan een gemis aan onafhankelijke rechtspraak en politieke partijen - die cruciaal zijn voor daadwerkelijke democratie. Autocratieën en in veel gevallen ook anocratieën zijn institutioneel zwak en daarmee ook onvoorspelbaar. Verkiezingen vinden vaak wel plaats maar worden gemanipuleerd en dragen niet bij aan het gezag van en het vertrouwen in publieke instituties.
- **Een lage politieke participatie**. Vanwege gebrek aan vertrouwen in formele instituties is er nauwelijks sprake van participatie van burgers in politieke processen en, voor zover daarvan sprake is, vindt deze participatie plaats buiten de gebruikelijke kanalen. Waar mogelijk wordt economische vooruitgang gebruikt om de politieke machtsbasis van het regime te versterken door de toegang van burgers tot voedsel en water, werk, huisvesting, gezondheidszorg en onderwijs te verbeteren. In veel Afrikaanse landen gebeurt zelfs dat niet.
- **Een beperking van politieke rechten en burgerlijke vrijheden en/of van minderheden.** Politieke dissidentie wordt beschouwd als een gevaar voor de regering of partij. Mensenrechten, waaronder minderhedenrechten, worden geschonden, onafhankelijke civiele samenlevingsorganisaties en vrije pers worden beperkt of verboden.
- **De aanwezigheid van een (ideologische) rechtvaardiging.** (Gefingeerde) externe en interne vijanden worden gebruikt om een gebrek aan interne vrijheden en democratie te legitimeren. In het Midden-Oosten, Zuid-Azië en andere regio's zijn leiders beducht voor de invloed van radicale islam die door het verruimen van de democratische speelruimte aan de macht zou kunnen komen. Ook vermeende interventie van buitenland en een beroep op het nationalisme vormen een rechtvaardiging voor het consolideren van machtsposities. Het oplossen van deze (potentiële) conflicten is daarom niet in het voordeel van de machthebbers, waardoor officiële vredesprocessen weinig kans van slagen hebben. Door de manipulatie van dit soort argumenten worden onderdrukking en schending van mensenrechten goedgepraat.

## *Veranderingstheorie*

Er is betrekkelijk weinig theoretisch en empirisch onderzoek beschikbaar over de vraag naar de oorzaken van het ontstaan van anocratieën, in het Midden-Oosten ook wel aangeduid als "geliberaliseerde autocratie". Hetzelfde geldt voor de relatie tussen anocratieën en conflict in samenhang met bijvoorbeeld democratisering, conflictpreventie en vredesopbouw. Wij zullen samen met anderen strategisch onderzoek laten verrichten naar deze centrale vragen. Toch kunnen we op basis van onderzoek en onze eigen werkervaring enkele beleidstheoretische uitgangspunten formuleren:

- **Vreedzame transitie naar democratie draagt bij aan duurzame vrede en veiligheid.** Voornamelijk anocratieën zijn inherent instabiel. De kans op staatsgrepen of bijna volledige instorting van het zittende regime is groot. Tevens is er in dit soort landen tijdens transitie sprake van een verhoogd risico op revolutionair of etnisch geweld en op politicide of genocide. Transitieprocessen kunnen echter ook leiden tot conflict wanneer belangen van machthebbers in het geding zijn en nationalistische sentimenten oplaaien. Als transitieprocessen echter relatief geweldloos verlopen, blijkt dat ook op termijn een positief effect te hebben op duurzame vrede en veiligheid.
- **Transitieprocessen zijn endogeen van karakter**. De kans op een succesvol en duurzaam democratiseringsproces is het grootst als deze geïnitieerd en gesteund worden door interne groepen binnen de samenleving. Cruciale succesfactor in veel transitieprocessen is het mobilisatievermogen en de eensgezindheid van een geweldloos opererende civiele oppositie.
- **Externe partijen kunnen een bescheiden ondersteunende rol spelen,** maar moeten realistisch en terughoudend zijn bij het opleggen van eigen denkbeelden. Veel overheden maar ook samenlevingen beschouwen democratiebevordering als ongeoorloofde inmenging. Betrokkenheid van externe partijen is inherent politiek van aard.
- **Vredesopbouw en democratisering kunnen niet worden losgekoppeld.** Gezien de neiging van autoritaire regimes om conflict als excuus te gebruiken om democratisering uit te stellen en tegelijkertijd de belemmering van een autoritair regime om te komen tot een succesvol en door de bevolking gedragen vredesproces, is het van belang dat inspanningen voor vredesopbouw en voor democratisering hand in hand gaan. Het een kan geen prioriteit krijgen boven het ander, er is geen rang- of volgorde en de twee beïnvloeden elkaar.
- **Geen blauwdruk**.Timing en vormgeving van inspanningen gericht op democratisering moeten afgestemd zijn op lokale omstandigheden. Verkiezingen zijn niet de start maar het sluitstuk van transitie en veronderstellen de aanwezigheid van werkzame politieke instituties. Premature verkiezingen vormen niet zelden aanleiding voor geweld en spelen nationalistische krachten in de kaart.

Deze inzichten vormen onze beleidstheoretische uitgangspunten voor strategievorming.

### *Strategische uitdagingen*

Voor ons werk in repressieve contexten zien wij de volgende strategische uitdagingen:

- **Versterking van verbindende civiele *change agents.*** Het versterken van mobiliserende en verbindende capaciteiten en structuren van civiele actoren kan een verschil maken. Onderlinge, waar nodig multi-etnische of interreligieuze samenwerking kan er toe bijdragen dat civiele actoren van elkaar leren en meer met één mond spreken, om zo bijvoorbeeld haatpropaganda tegen te gaan en escalatie van etnische of religieuze spanningen te voorkomen. Het ondersteunen van onafhankelijke media kan *civiele change agents* stem geven. Grote voorzichtigheid is geboden bij het voorkomen van pogingen om deze change agents in diskrediet te brengen juist vanwege externe steun.
- **Het vergroten van de democratische ruimte** (“*the imaginative space of democracy”)* waarbinnen civiele actoren zich kunnen inzetten voor politieke verandering. Van belang is daarbij te focussen op die sectoren en kwesties die cruciaal zijn voor een “*enabling environment”* die civiele change agents in staat stellen zichzelf te organiseren als tegenmacht. Dit is primair een taak van de civiele actoren maar kan ondersteund worden van buiten af, bijvoorbeeld door het mobiliseren van politieke en diplomatieke steun en door het monitoren van de mensenrechtensituatie.
- **Het engageren en onder druk zetten van machthebbers**. Voor een vreedzame transitie is een dialoog tussen de machthebbers en burgers noodzakelijk. Gematigde civiele change agents kunnen als een brug tussen beiden fungeren. Deze civiele change agents kunnen hierbij ondersteund worden door de internationale gemeenschap en door organisaties zoals IKV Pax Christi. Aandacht voor de rol van buurlanden – zowel voor de positieve als negatieve invloed – en voor regionale samenwerking, kan daarbij gewenst zijn.

## 6.2.3. Internationale gemeenschap

### *Karakteristieke kenmerken*

Wij zijn als vredesorganisatie niet enkel actief op lokaal, nationaal en regionaal niveau in en rond fragiele en repressieve contexten. De bescherming van *human security* in deze landen vergt ook een commitment van de internationale (staten)gemeenschap en de verschillende intergouvernementele instellingen (EU, VN, NAVO, AU, etc.) evenals het bedrijfsleven

Deze statengemeenschap en intergouvernementele instellingen zijn als volgt te karakteriseren:

- **De politieke en economische machtsverhoudingen zijn aan het verschuiven** van het westen naar het oosten. De politieke arena is niet langer unipolair maar multipolair. Dat bemoeilijkt het realiseren van politieke consensus.
- **Intergouvernementele instellingen representeren deze nieuwe krachtsverhoudingen onvoldoende**, de samenstelling van de Veiligheidsraad is daarvan een treffend voorbeeld.
- **De nieuwe crises op gebied van economie, klimaat, energie en voedsel verhogen het reeds aanwezige conflictpotentieel in de wereld**. De effecten van deze crises vormen vooral een bedreiging voor mensen die al een kwetsbaar bestaan leiden. Nationale belangen krijgen meer accent, het statelijke perspectief op veiligheid is dominant.
- **De noodzaak van multilaterale samenwerking** en de behoefte aan conflictoplossend vermogen nemen toe maar het politiek gezag en het mitigerend vermogen van intergouvernementele instituties neemt af. Er is sprake van een tekort aan politieke wil en institutioneel vermogen.

### *Veranderingstheorie*

Bij het beïnvloeden van het beleid van regeringen en intergouvernementele organisaties past bescheidenheid en realiteitszin. Wij hanteren op basis van onze eigen werkervaring de volgende beleidsuitgangspunten:

- **Legitimiteit veronderstelt betrokkenheid van onze partners en onze achterban.** Advocacy en lobbyinitiatieven winnen aan overtuigingskracht door zichtbare steun en betrokkenheid van onze achterban en partners. Het faciliteren van toegang van onze partners tot besluitvormers en machthebbers is van belang.
- **Gezag veronderstelt kennis**. Unieke kennis kan een verschil maken. Onderzoek kan lobby meer gezag geven.

- **Macht veronderstelt internationale samenwerking**. Participatie in internationale coalities is noodzakelijk voor het realiseren van voldoende *'leverage'*.

### *Strategische uitdagingen*

- **Invulling geven aan de verantwoordelijkheid om te beschermen**. Centrale uitdagingen voor het *responsibility to protect*-paradigma zijn: het mobiliseren van politieke wil; het bevorderen van rechtsgelijkheid (m.a.w., het tegengaan van 'selectieve verontwaardiging') het niet enkel militair invullen van de *responsibility to protect* en het afstemmen van de krijgsmacht op responsibility to protect en *human security*.
- **Reguleren van wapenhandel en verbieden van inhumane wapens (non-discriminatoir tussen burgers en combattanten en/of disproportioneel).** Het tegengaan van illegale wapenhandel, het reguleren van de proliferatie van kleine en lichte wapens en het verbieden van productie, bezit en gebruik van inhumane wapens draagt bij aan *human security*.
- **Buitenlands beleid en defensiebeleid ter bescherming van de internationale rechtsorde en *human security*.** Het afstemmen van het buitenlandse beleid en defensiebeleid op *human security* omvat een veelheid aan thema's. De grote uitdagingen zijn het beëindigen van gewapend geweld en politieke repressie die de *human security* in gevaar brengen. Daar is meer politieke en diplomatieke inzet voor nodig zonder daarbij voorbij te gaan aan de mogelijkheden om onder restrictieve voorwaarden mensen te beschermen door (dreiging met) militair geweldgebruik.

Onze keuze te werken in fragiele en repressieve contexten op internationaal niveau (waaronder ook Nederland valt) en onze visie, analyse en strategie laat zich in de volgende tabel samenvatten:

| **Typering overheid** | **Fragiele context** | **Repressieve context** | **Internationale gemeenschap** |
|---|---|---|---|
| **Aantal landen wereldwijd** | 60 | 49 | 192 |
| **Kenmerkend** | Overheid niet in staat of bereid burgers te beschermen, publieke diensten te verlenen, rechtsorde te handhaven | Repressieve staat met autoritair leiderschap dat geen of beperkte democratische ruimte biedt | Multipolaire wereld waarin intergouvernementele instituties niet zijn ingericht voor nieuwe machtsverhoudingen en nieuwe crises |
| **Institutioneel tekort Overheid** | Faalt door gebrek aan effectiviteit (en vaak ook) legitimiteit | Beschikt over effectief repressief apparaat maar mist legitimiteit | Conflictoplossend vermogen van multilaterale instellingen gering, legitimiteit erodeert |
| **Karakterisering samenleving** | Meestal: fragiele samenleving | Gesloten samenleving | Global village |
| **Voornaamste bedreiging van *human security*** | Gewapend geweld; gebrek aan bescherming | Politieke repressie en instabiliteit; risico op gewapend geweld | Politieke instabiliteit door crises |
| **Veranderingstheorie** | ▪ Focus op sociaal contract en inclusie<br>▪ Ambigue rol etnische en religieuze identiteiten<br>▪ Politieke gewelds-economie bron van geweld<br>▪ Samenhang veiligheid en ontwikkeling | ▪ Transitie is endogeen proces<br>▪ Bijdrage van externe partijen is ondersteunend<br>▪ Geen blauwdruk<br>▪ Vreedzame transitie draagt bij aan conflictpreventie | ▪ Legitimiteit veronderstelt betrokkenheid belanghebbenden<br>▪ Kennis geeft meer invloed<br>▪ Internationale samenwerking geeft meer macht |
| **Strategisch doel** | Conflictbeëindiging en bescherming *human security* | Conflictpreventie en vreedzame transitie | *Human security* als normatief kader in internationale politiek |

**Tabel 1 Drie contexten: onze visie op hoofdlijnen**

## 6.3. Functies

In bovenstaande paragrafen hebben we een analyse gemaakt van de fragiele en repressieve contexten die de belangrijkste bedreiging vormen voor de *human security* en hebben we een aantal veranderingstheoretische inzichten op een rij gezet. In deze paragraaf vertalen we deze inzichten naar de vraag welke rol maatschappelijke organisaties kunnen vervullen in de genoemde contexten. Civiele samenlevingsorganisaties vervullen functies die essentieel zijn voor conflicttransformatie en vredesopbouw. De functies zijn ontleend aan een rapport van de Wereldbank, gebaseerd op empirisch onderzoek in onder andere Oost-Europa[4]:

| Functie | Activiteiten |
|---|---|
| **Protection** | Protecting citizen life, freedom and property against attacks from state and non-state actors. |
| **Monitoring/early warning** | Observing and monitoring the activities of government, state authorities and conflict actors. Monitoring can refer to various issues (human rights, corruption), particularly those relevant for drivers of conflict and early warning. |
| **Advocacy/ public communication** | Articulation of specific interests, especially of marginalized groups and bringing relevant issues to the public agenda. Creation of communication channels, awareness raising and public debate. Participation in official peace processes |
| **Socialization** | Formation and practice of peaceful and democratic attitudes and values among citizens, including tolerance, mutual trust and non-violent conflict resolution. |
| **Social cohesion** | Strengthening links among citizens, building bridging social capital across societal cleavages. |
| **Intermediation/facilitation** | Establishing relationships (communication, negotiation) to support collaboration between interest groups, institutions and the state. Facilitating dialogue and interaction. Promoting attitudinal change for a culture of peace and reconciliation |
| **Service provision** | Providing services to citizens or members can serve as entry points for peace building, if explicitly intended. |

**Tabel 2 Functies van civiele samenlevingsorganisaties op gebied van vredesopbouw**

Onze meerwaarde realiseren we in drie functie: advocacy/public communication, intermediation/facilitation en social cohesion. Deze drie functies versterken elkaar. Social cohesion richt zich vooral op “horizontale dialoog” tussen antagonistische gemeenschappen, intermediation/facilitation richt zich op “verticale dialoog” tussen de civiele samenleving en machthebbers. Advocacy/public communication mobiliseert hiervoor publieke en politieke steun.[5]

De andere functies zijn niet minder belangrijk maar andere organisaties vervullen deze meer effectief. Waar nodig werken wij met organisaties samen die deze aanvullende functies vervullen.

De functies die IKV Pax Christi verricht krijgen in elke context een eigen invulling:

[4] World Bank, “Civil Society and Peacebuilding; Potential, Limitations and Critical Factors”. December 20, 2006

[5] De drie functies die IKV Pax Christi vervult sluiten nauw aan bij de strategieën zoals voorgelegd in het Medefinancieringsstelsel 2011-2015 (MFS2): 1) armoedebestrijding; 2) maatschappijopbouw; 3) beleidsbeïnvloeding. Het bevorderen van (horizontale) sociale cohesie evenals intermediation / facilitation beschouwen wij als vormen van maatschappijopbouw. Advocacy en public communication is in feite hetzelfde als beleidsbeïnvloeding.

| Functie | Fragiele contexten | Repressieve contexten | Internationaal |
|---|---|---|---|
| **Sociale cohesie** | Het realiseren en versterken van vredesdialoog en verzoening tussen vijandige bevolkingsgroepen en/of minderheden onder meer door het organiseren van gezamenlijke activiteiten (conferenties, workshops, culturele activiteiten en sportactiviteiten)<br><br>Het ondernemen of ondersteunen van Initiatieven op gebied van waarheid en verzoening | Versterken van strategie vorming en mobilisatie vermogen *civil change* agents<br><br>Faciliteren en ondersteunen van samenwerking, linking and learning en collectieve actie. | |
| **Intermediation/facilitation** | Het faciliteren en bemiddelen ten behoeve besprekingen tussen gewapende groepen onderling en/of de staat voor beëindiging gewapend geweld.<br><br>Het creëren van interfaces en dialoog tussen lokale gemeenschappen en autoriteiten respectievelijk ondernemingen waar civiele actoren hun rechten en claims kunnen articuleren.<br><br>Het organiseren van betrokkenheid van civiele actoren bij DDR en SSR en realiseren van *community based security*. | Faciliteren en ondersteunen van dialoog met machthebbers ten behoeve van vergroting democratische ruimte en bescherming mensenrechten.<br><br>Bevorderen rechten van minderheden | |
| **Advocacy/ public communication** | Beïnvloeden beleid nationale overheden op gebied beëindiging gewapend geweld, vredesonderhandelingen, agenderen van economische oorzaken van conflict, betrokkenheid van civiele samenleving bij vredesonderhandelingen, omgang met gewelddadig verleden.<br><br>Mobiliseren van publieke steun voor vredesonderhandelingen en verzoening.<br><br>Mobiliseren van publieke steun en beïnvloeden van beleid nationale overheid op gebied van DDR en SSR, illegale wapenhandel en proliferatie van SALW.<br><br>Mobiliseren van publieke steun en beïnvloeden van overheidsbeleid op gebied van bescherming mensenrechten en inclusie van minderheden en gemarginaliseerde gemeenschappen.<br><br>Mobiliseren van publieke steun en beïnvloeden van beleid nationale overheid op gebied van exploitatie hulpbronnen en omgang met grondconflicten. | Agenderen van schendingen van mensenrechten, democratische en rechtstatelijke beginselen in landen zelf<br><br>Mobiliseren van politieke steun aan en dialoog met *civil change agents*, zoals dissidenten en mensenrechtenactivisten door externe overheden | Mobiliseren van publieke en steun voor en beïnvloeden van politieke beleidsvorming en –beïnvloeding van buitenlandsbeleid dat invulling geeft aan the responsibility to protect.<br><br>Beïnvloeding van beleidsontwikkeling en besluitvorming opdat buitenlands- en defensiebeleid *human security* centraal stelt<br><br>Mobiliseren van publieke steun en beïnvloeding van besluitvorming met het oog op verbod op inhumane wapens (clustermunitie, depleted uranium etc).<br><br>Mobiliseren van politieke en publieke steun voor nucleaire ontwapening.<br><br>Mobiliseren van publieke steun en beïnvloeden van beleid voor verbod op illegale handel (Arms Trade Treaty) en doorvoer van wapens en tegengaan van proliferatie van SALW.<br><br>Mobiliseren van internationale politieke steun voor DDR, SSR en *community based security* in fragiele |

| Functie | Fragiele contexten | Repressieve contexten | Internationaal |
|---|---|---|---|
| | | | samenlevingen.<br><br>Mobiliseren van politieke steun voor vergroting van de democratische ruimte.<br><br>Agenderen van schendingen van mensenrechten, democratische en rechtstatelijke beginselen in specifieke landen gemeenschap, beleidsbeïnvloeding op samenwerkings- en handelsrelaties met deze landen<br><br>Mobiliseren internationale en nationale (NL) publieke opinie voor mensenrechten en politieke rechten in deze landen en minderhedenrechten<br><br>Kritische dialoog met en engageren van multinationale olie en mijnbouw ondernemingen over hun verantwoordelijkheden op gebied van veiligheid en mensenrechten.<br><br>Voorlichting en bewustwording en onderzoek op thema's:<br>veiligheid & ontwapening; hulpbronnen & conflict; verzoening & vredesopbouw. |

**Tabel 3 IKV Pax Christi taken per functie**

## Geografisch bereik

IKV Pax Christi zal de komende jaren werkzaam zijn in de volgende conflicten: (Cursief is nieuw)

| **Conflictland –regio** | **Betrokken/relevante landen waar we tevens werkzaam (willen) zijn** | **Contextuele bedreiging *human security*** |
|---|---|---|
| Colombia | Cuba<br>*Ecuador*<br>*Venezuela* | Fragiliteit |
| Zuid-Ossetie | Georgië | Repressie |
| Westelijke Balkan | Hotspots in Kosovo, Bosnië-Herzegovina en Servië | Fragiliteit |
| Irak | Syrië | Fragiliteit |
| Israel Palestijnse Gebieden | Libanon<br>Syrië | Repressie<br>Fragiliteit |
| Libanon | Syrië | Repressie<br>Fragiliteit |
| Nagorno Karakbach | Azerbeidzjan<br>Armenië | Repressie |
| Marokko | Nederland | Repressie |
| DRC | Uganda<br>Burundi | Fragiliteit |
| Sudan | Uganda<br>DRC | Repressie<br>Fragiliteit |
| Syrië | | Repressie |
| Pakistan/Kasjmir | Afghanistan | Fragiliteit<br>Repressie |

## 6.4. Nederland: versterking mondiaal burgerschap in verbinding met partners

De missie van IKV Pax Christi richt zich in de kern op partnerschappen met mensen en groepen die samen werken aan een vreedzame wereld. IKV en Pax Christi hebben al een lange traditie van mobiliseren van mensen in de eigen samenleving die internationaal denken en handelen, om zelf een bijdrage te leveren aan “democratisering van het veiligheidsbeleid’’.

Het organiseren en mobiliseren van de eigen samenleving heeft van meet af aan in dienst gestaan van het engagement ten behoeve van en verbondenheid met mensen in andere samenlevingen waar vrede vaak een toekomstdroom is. Dit persoonlijke engagement, deze internationale solidariteit heeft de naam mondiaal burgerschap gekregen. Essentieel is hierbij de actieve betrokkenheid van mensen op elkaar, niet enkel als individuele burgers maar ook als personen die deel uit maken van een gemeenschap.

IKV Pax Christi ziet mondiaal burgerschap eerst en vooral als een uitdrukking van naastenliefde, een moreel imperatief dat stoelt op het recht van elk mens op een veilig en menswaardig bestaan, en op de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor toekomstige generaties. Mondiaal burgerschap komt ook voort uit het groeiend besef van lotsverbondenheid die vanwege de wederzijdse afhankelijkheid in een globaliserende wereld onontkoombaar is.

Mondiaal burgerschap is geen statisch gegeven maar een dringend appel dat voortvloeit uit de dringende problemen waarmee de wereld kampt en waarvan wij de ontwikkelingen in hoofdstuk 5 beschreven.

Het vormt ook een uitdrukking van morele verontwaardiging over het zinloze verlies van mensenlevens in oorlogen en conflicten, over schendingen van mensenrechten en de sociale onrechtvaardigheid in de wereld. Deze verontwaardiging doet een beroep op de verantwoordelijkheid van mensen, want burgers zijn ook politieke actoren met eigen rechten, verantwoordelijkheden en mogelijkheden. Het inzicht dat niet alleen de markt en de staat maar ook burgers bepalende actoren zijn voor politieke veranderingen wordt wel aangeduid met de term *civic driven change.*

Het is een grote uitdaging mondiaal burgerschap zo vorm te geven dat burgers in eigen samenleving en burgers in conflictregio’s elkaar (virtueel) kunnen ontmoeten en op een effectieve wijze kunnen ondersteunen.

We beseffen dat het inhoud en vorm geven aan mondiaal burgerschap plaats vindt in een politiek sociaal klimaat dat daar niet gunstig voor is. De economische globalisering roept ook gevoelens van onzekerheid op, de complexiteit en taaie werkelijkheid van politieke problemen roepen cynisme of machteloosheid op, en de vertrouwensbreuk tussen overheid en burgers wakkert scepsis ten aanzien van de politiek aan.

Toch moet en kan mondiaal burgerschap meer dan ooit een rol van betekenis spelen. De voorziening van ‘publieke goederen’ zoals veiligheid voor ieder, een houdbaar klimaat, schoon water, zekere energie en voldoende voedsel staat onder enorme druk. Het bereiken van een veiligere wereld en een groter economisch welzijn, van sociale rechtvaardigheid en een duurzaam milieu ligt niet buiten het bereik van de politieke mogelijkheden. Maar mondiale problemen vergen dan wel een mondiale aanpak. In de multipolaire wereld waarin we nu leven kan dat niet zonder meer internationale samenwerking dan nu is gerealiseerd. De geschiedenis van de internationale samenwerking laat zien dat acties van (groepen van) burgers op bepaalde terreinen wel degelijk verschil kunnen uitmaken en dingen gedaan kunnen krijgen waar regeringen uit zichzelf niet toe kunnen komen. Daarbij kan men bijvoorbeeld denken aan het gebied van de mensenrechten en het verbod op inhumane wapens Tegen deze achtergrond wil IKV Pax Christi als vredesorganisatie, gedragen door de bewegingen IKV en Pax Christi, burgers infomeren, mobiliseren en organiseren om samen een verschil te kunnen maken.

Als we mondiale oplossingen voor mondiale problemen willen zoeken, ontkomen we eigenlijk niet aan het investeren in de internationale publieke en politieke meningsvorming. De afgelopen jaren heeft IKV Pax Christi een professionaliseringsslag doorgemaakt met het beïnvloeden van het politieke en publieke debat via lobby en advocacy gericht op voornamelijk Den Haag. Een logische volgende stap is om de komende jaren op internationale niveau vorm te geven aan lobby en advocacy. Samenwerking met andere vredes- en mensenrechtenorganisaties en netwerken is dan een voorwaarde. IKV Pax Christi is voornemens om in samenwerking met deze

netwerken allereerst in Brussel bij de EU, en later ook bij andere intergouvernementele organisaties zoals de VN en de AU, stappen te zetten op gebied van internationale lobby en advocacy.

### *Beleidsoverwegingen.*

IKV en Pax Christi zijn van oorsprong organisaties die mensen in beweging willen brengen en mobiliseren om veranderingsprocessen in de politiek op gang te brengen. Die veranderingsprocessen stoelen op mondiaal burgerschap en activiteiten van betrokken burgers die door kennis en gedrag een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat en invloed uitoefenen op de politieke besluitvorming. De geschiedenis van IKV en Pax Christi is doortrokken van actie waarin dit mondiale burgerschap tot uitdrukking kwam en komt.

Deze gedachte die IKV en Pax Christi vanaf hun ontstaan door de jaren heen steeds opnieuw hebben vormgegeven – op een manier die paste bij de eigen uitdagingen die elke tijd kenmerken - komt ook nu tot uitdrukking: in onze beleidsvisie waarin *human security* centraal staat, in onze internationale solidariteit; in ons optreden als civiele samenlevingsorganisatie en in ons communicatiebeleid.

Bij de vormgeving van mondiaal burgerschap binnen het beleid van IKV Pax Christi gaan wij als volgt te werk:

a. Wij helpen mensen - en de gemeenschappen en kerken waartoe zij behoren - om zich te informeren, te organiseren en te engageren;

b. Wij mobiliseren mensen - en de gemeenschappen waartoe zij behoren - om deel te nemen aan politieke acties;

c. Mobilisatie kan alleen succesvol verlopen wanneer wij er in slagen aan mensen politiek relevante en enthousiasmerende handelingsperspectieven te bieden, die de verwezenlijking van de gestelde politieke en andere doelstellingen ondersteunen;

d. Dit mondiaal burgerschap moet ook zichtbaar zijn in de media zodat het een uitstralingseffect heeft en extra pressie ontstaat op degenen die beslissingen nemen; en

e. Het is daarbij zaak het mondiale karakter van burgerschap in beeld te brengen, dat wil zeggen dat partners en mensen in onze eigen samenleving op elkaar betrokken worden en dat onze partners in acties in andere landen, waar dat functioneel is, zichtbaar moeten zijn.

Wij maken een onderscheid tussen het organiseren en het mobiliseren van mensen. Bij het organiseren van mensen is de inzet gericht op het bevorderen van ontmoetingen tussen mensen zodat zij de gelegenheid krijgen hun engagement te beleven, te verdiepen en te delen met anderen. IKV Pax Christi zal hierbij ontvangergericht moeten werken. Bij het mobiliseren van mensen is IKV Pax Christi meer zendergericht en laat het zich leiden door het doel: het realiseren van politieke doelstellingen waaraan mensen kunnen bijdragen.

Wij streven naar mondiaal burgerschap op vier gebieden:

a. Veiligheid en vrede voor burgers in fragiele samenlevingen en staten;
b. veiligheid en vrijheid voor burgers in repressieve staten;
c. internationale veiligheid en ontwapening; en
d. preventieve actie door (Regionale) Intergouvernementele Organisaties .

In onze communicatie en andere activiteiten laten wij ons leiden door deze vier overkoepelende programma's en door de aanknopingspunten voor mondiaal burgerschap in eigen land. *Human security*, of wel het recht op een veilig en menswaardig bestaan staat hierbij steeds centraal.

De uitwerking op het gebied van communicatie zal plaatsvinden in overleg en samenwerking met onze alliantiedeelnemers en strategische samenwerkingspartners. Daarbij geldt dat het programma Veiligheid en ontwapening een eigen dynamiek kent, waarbij strategische samenwerkingsverbanden zich meer op mondiaal niveau aftekenen.

IKV Pax Christi prijst zich gelukkig met een draagvlak dat verankerd is in de kerkelijke achterban en een breed politiek spectrum vertegenwoordigt. Vanouds heeft een sterke betrokkenheid vorm gekregen in de jaarlijkse Vredesweek, de week waarin ook de Internationale dag voor de Vrede, 21 september valt en aandacht krijgt.

Deze inzet en de daarbij via langdurige samenwerking opgebouwde contacten blijft bestaan. Verbreding zoeken we door ook potentiële geïnteresseerden buiten kerkelijke kaders te activeren. Dit past bij ons staand beleid om ook met andere religies en levensbeschouwingen en niet-kerkelijke, bondgenootschappen voor eenzelfde doel aan te gaan.

Een grote uitdaging voor IKV Pax Christi is het verjongen van het vredeswerk. In de periode 2006-2010 hebben we al de eerste aanzetten gegeven om jongeren actief bij het vredeswerk te betrekken en hen in staat te stellen zelf vorm te geven aan hun engagement. Dit krijgt ook de komende tijd de hoogste prioriteit. Daarvoor zullen nieuwe werkvormen, een nieuwe taal en nieuwe benaderingen worden ingezet. Dit alles ook onder een nieuwe *brand* getiteld 'Pax-it'. De inzet is daarbij vooral gericht op hoger opgeleide jongeren, zoals studenten aan universiteiten en hogescholen, die ook het nieuwe kader voor het vredeswerk kunnen vormen.

IKV Pax Christi baseert deze keuze op een door Motivaction in opdracht van IKV Pax Christi in 2007 uitgevoerd onderzoek naar de interesse voor mondiale vraagstukken. Hieruit bleek het bestaan van een meer dan gemiddelde interesse bij hoger opgeleide twintigers.

De landelijke Vredesweek blijft de grootste campagne van de vredesorganisatie. De Nacht van de Vrede is een jaarlijks terugkerend evenement voor de jongere garde. Daarnaast zijn er jaarlijks een of meer grote campagnes, zoals rondom kleine wapens, kernwapens etc (die ook langere tijd in beslag kunnen nemen). Deze hebben een mobiliserende werking en we beogen dan ook meer mensen bij deze thema's te betrekken. Deze campagnes zullen nauw aansluiten bij de programmatische prioriteiten.

Binnen IKV Pax Christi zullen we onszelf bij inhoud en aanpak steeds de vraag stellen wat de politieke impact (in eigen land en wereldwijd) van deze activiteiten is en wat hun bijdrage kan zijn aan de verwezenlijking van de gekozen programmatische doelstellingen.

Ook de verdere professionalisering en internationalisering van onze lobby- en *advocacy* activiteiten, onder meer in de richting van de Europese Unie, waarop wij zijn gericht, moeten een bijdrage leveren aan het vergroten van onze politieke impact. We zijn van plan om daarbij meer nog dan in het verleden manieren te ontwikkelen waarop de betrokkenheid van onze achterban, op een politiek relevante wijze vorm kan worden gegeven. Dat vergt de aanbieding van handelingsperspectieven in onze eigen samenleving. Het gaat er ons om betrokken burgers/jongeren mogelijkheden aan te reiken eigen en collectieve verontwaardiging over geweld en onrecht en medeleven met slachtoffers om te zetten in concrete actievormen.

Daarmee streven we naar een breder maatschappelijk draagvlak, wat samenvalt met een verdere diversificatie en uitbreiding van inkomstenbronnen, zowel particulier als institutioneel. Om de genoemde draagvlakactiviteiten uit te kunnen voeren ontwikkelt IKV Pax Christi dan ook een creatief fondsenwervend beleid.

IKV Pax Christi is van plan haar invloed via de digitale wereld te vergroten en daarbij duidelijk te zijn over haar identiteit. We ontwerpen een heldere mediastrategie die er mede toe zal bijdragen dat we een graag geciteerde gesprekspartner zijn voor journalisten.

## 6.5. Thematische aandachtsgebieden

Wij hanteren in ons werk enkele thematische aandachtsgebieden. Deze thema's geven ons werk meer focus en kwaliteit. De thema's zijn relevant in ons werk zowel als in fragiele contexten, repressieve contexten als op internationaal niveau. Op de gekozen thema's willen wij onze kennis verder verdiepen. De ambitie is om op deze thema's in Nederland een invloedrijkepositie te behouden of te verkrijgen.

Voor de komende jaren zullen wij ons focussen op de drie kernthema's:

1. Veiligheid en ontwapening;
2. grondstoffen en conflict;
3. verzoening en vredesopbouw.

Deze thema's zijn relevant in contexten en op internatonaal politiek niveau. Elk thema kent diverse deelthema's:

| Thema | Deelthema's | Fragiele contexten | Repressieve contexten | Internationaal |
|---|---|---|---|---|
| **Veiligheid & ontwapening** | Regulering illegale wapenhandel & verbod op inhumane wapens | | | X |
| | Nucleaire ontwapening | | | X |
| | Buitenlandse beleid en defensiebeleid voor *human security* en *responsibility to protect* | | | X |
| | *Community based security* (incl. DDR/SSR) | X | | |
| **Hulpbronnen & conflict** | Olie en mijnbouw | X | | X |
| | Water- & grondconflicten | X | | |
| **Verzoening & vredesopbouw** | Lokale dialoog en vredesprocessen | X | X | |
| | Omgang met geweldadig verleden | X | X | |
| | Democratische ruimte voor civiele change agents | X | X | |
| | Rol lokaal bestuur | X | | |

**Tabel 4 Thema's en deelthema's**

Het thema veiligheid & ontwapening krijgt een eigenstandig programma omdat het zich vooral richt op internationale politieke niveaus (inclusief Nederland).

De thema's hulpbronnen & conflict en verzoening & vredesopbouw worden gemainstreamed in regionale programma's.

Voor enkele kwesties zullen we bekijken of we organisatiebrede werkgroepen gaan inrichten. Deze werkgroepen ondernemen organisatiebrede studies naar vergelijkbare processen in verschillende regio's ter stimulering van de uitwisseling van ervaring, de verdieping van kennis en de bevordering van thematische consistentie.

### 6.5.1. Veiligheid en ontwapening

Veiligheid en ontwapening zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Hoewel soms juist een goede bewapening nodig is om burgers te beschermen is ontwapening juist van belang als het gaat om inhumane wapens en conventionele wapens die werken als 'olie op het vuur'. Veiligheids- en ontwapeningsvraagstukken staan daarom hoog op de agenda van IKV Pax Christi.

We streven er naar dat internationale organisaties als de VN, de EU en de NAVO *human security* als uitgangspunt nemen en operationaliseren. Daar dragen we actief aan bij door onderzoek te doen naar wat er concreet voor nodig is om *human security* te bevorderen met vredesmissies in het algemeen. Dit betekent ook dat wij ons inzetten voor een zodanige inrichting en toerusting van de Nederlandse krijgsmacht dat deze in beter staat is burgers te beschermen.

In veel landen waar de veiligheid van burgers wordt bedreigd ontplooien burger en gemeenschappen initiatieven om hun eigen veiligheid te vergroten. Dit duiden we aan met het concept: '*community based security'*. De komende jaren zal IKV Pax Christi onderzoek doen naar initiatieven op dit gebied en de relatie van deze initiatieven met statelijke initiatieven op gebied van *Demobilization, Disarmament and Reintegration* (DDR) en *Security Sector Reform* (SSR). IKV Pax Christi zal de komende jaren via *action research* in de Democratische Republiek Congo, Soedan, Burundi en Colombia, onderzoek doen naar DDR en SSR processen om te komen tot beleidsaanbevelingen en innovatieve projecten. Ook voeren we onderzoek uit naar de betrokkenheid van lokale overheden bij vredesprocessen in vooral fragiele staten.

Zowel tijdens als na een conflict vormen inhumane wapens een groot gevaar voor de *human security*, omdat zij geen onderscheid maken tussen burgers en strijders. Enkele van deze wapens, zoals clustermunitie en landmijnen, zijn via internationale verdragen al verboden. IKV Pax Christi heeft zowel op gebied van landmijnen als bij clustermunitie een belangrijke rol gespeeld in de brede internationale coalities van NGO's die zich sterk hebben gemaakt om tot deze verdragen te komen.

De in 2008 gelanceerde Conventie voor Clustermunitie (CCM) was een belangrijke stap in het ontwapeningsproces omdat staten zich verplichtten tot ontwapening en hulp aan de slachtoffers. Bovendien laat de Conventie de kracht en de mogelijkheden zien van een nauwe samenwerking tussen overheden en civil society. In de lobby voor een onderzoek naar de mogelijk schadelijke gevolgen van verarmd uranium wil IKV Pax Christi dit model de komende jaren verder exploreren. Ook ijvert IKV Pax Christi door middel van onderzoek en '*naming en shaming'* voor wetgeving die financiële instellingen verbiedt te investeren in inhumane wapens.

Als we spreken over inhumane wapens hebben we het uiteraard ook over kernwapens. Het probleem van nucleaire proliferatie heeft zich de afgelopen jaren gemengd met de problemen van fragiele en repressieve staten. Vooral in het Midden-Oosten en Azië leidt dit tot gevaarlijke situaties: het is niet denkbeeldig dat kernwapens in de handen van terroristen belanden. Negen landen bezitten samen meer dan 25000 kernwapens en diverse landen werken bovendien aan de ontwikkeling van eigen kernwapens. Gemaakte afspraken om te komen tot een kernwapenvrije wereld worden niet nagekomen terwijl de dreiging steeds groter wordt. Kernontwapening is een kwestie van politieke wil en er zijn wat dat betreft kansen. Behalve president Obama hebben ook vooraanstaande oud-ministers van de VS als Kissinger en Shultz opgeroepen tot ontwapening. Er opent zich een '*window of opportunity'* en IKV Pax Christi wil dit moment gebruiken om burgers en overheden gezamenlijk op te laten trekken voor kernontwapening. Komende jaren moeten er zichtbare stappen worden gezet. IKV Pax Christi wil hier aan bijdragen door burgers en politici te betrekken, door onderzoek te doen en artikelen te publiceren, door te werken aan een effectief netwerk van organisaties die zich inzetten voor de '*road to zero'*. We zullen onder meer lobbyen voor het afschaffen van *'nuclear sharing'* in het strategisch concept van de NAVO, voor ratificering van het Kernstop Verdrag, voor een voortrekkersrol van NL en de EU bij het nemen van grote stappen etc. Het einddoel is een kernwapenvrije wereld in 2020.

Ook conventionele wapens zijn een bedreiging voor *human security*. Jaarlijks worden er meer dan acht miljoen kleine en lichte wapens geproduceerd. Vanwege een gebrekkige controle op de handel in kleine wapens worden conflictgebieden en landen waar ernstige mensenrechtenschendingen plaatsvinden ruimschoots voorzien van wapens. Ook in post-conflict situaties is de ruime aanwezigheid van kleine wapens een groot probleem. Deze wapens zorgen onder meer voor een hoge criminaliteitsgraad en ondermijning van de rechtstaat.

In gebieden met sluimerende conflicten en in fragiele staten is ook de beschikbaarheid van zwaarder conventioneel wapentuig een ernstige bedreiging voor de menselijke veiligheid omdat het de escalatie van conflict versnelt. Door middel van een effectieve Arms Trade Treaty en strikter doorvoerbeleid van zowel lichte als zware conventionele wapens, evenals het aanspreken van fragiele staten die door Nederland worden ondersteund op hun defensiebeleid is er veel te winnen. IKV Pax Christi verricht in diverse landen onderzoek naar de

praktijk van ontwapening en geeft ondersteuning aan maatschappelijke initiatieven om naleving en uitbreiding van ontwapeningsverdragen te bevorderen.

### 6.5.2. Verzoening en vredesopbouw

Als we het over verzoening en vredesopbouw hebben bedoelen we dat gemeenschappen onderlinge geschillen geweldloos op kunnen lossen en dat onderlinge beeldvorming verbetert en niet door haat gevoed wordt. Op lokaal niveau moet verzoening en vredesopbouw meer aandacht krijgen om te vermijden dat een conflict opnieuw losbarst, nu en in de toekomst. Lokale verzoening en vredesopbouw begint met het bevorderen van veiligheid op gemeenschapsniveau. Het is om die reden dat wij ons inzetten voor de zogenaamde '*community based security*' (zie boven).

Onze inzet op gebied van vredesopbouw en verzoening varieert in de verschillende fases van conflict. In de eerste fase direct na een wapenstilstand of vredesovereenkomst gaat het om het herstellen van contact tussen gemeenschappen. In deze fase is het ook noodzakelijk om aan versterking van vredescapaciteit op lokaal niveau te werken. In de tweede fase komt veiligheid op het niveau van gemeenschappen sterk naar voren. Een onderdeel hiervan is versterking of wederopbouw van het vertrouwen tussen gemeenschappen en de overheid. In de derde fase komt oplossend vermogen van gemeenschappen van oorzaken van conflicten aan de orde. We moeten hier bijvoorbeeld denken aan landconflicten die vaak een belangrijke oorzaak van geweld waren. Na beëindiging van het geweld kan echter het conflict opnieuw oplaaien als vluchtelingen terugkeren. Maar ook andere vaak economisch gelieerde onderwerpen moeten in deze fase bespreekbaar worden gemaakt en tot een gedragen oplossing worden gebracht. In feite gaat de strijd over economische hulpbronnen na een vredesverdrag gewoon door maar met andere middelen. Het is zeer belangrijk dat deze conflicten op een transparante en sociaal rechtvaardige wijze wordt beslecht wil een basis voor een duurzame vrede gemaakt worden.

De laatste fase betreft het vaststellen van een gemeenschappelijke geschiedenis zodat iedereen zich kan herkennen in het geleden verlies. Dit draagt bij aan het verminderen van vijandbeelden. Het cliché wil dat de waarheid het eerste slachtoffer van een oorlog is. Wat veelal overblijft, is een problematisch mozaïek van conflicterende narratieven, slachtofferschap en ontkenning van de rol van de eigen groep c.q. het lijden van de ander; een mozaïek dat de kiemen in zich draagt voor het toekomstig oplaaien van het conflict. De uitdaging bestaat erin – naast het vaststellen en uitdragen van "f*acts beyond reasonable doubt"*– om de achterliggende conflicterende narratieven te adresseren. Alleen door deze open tegemoet te treden, bijeen te brengen, ze wederzijds te doen beluisteren en waar nodig te bevragen kan basis gelegd worden voor werkelijk duurzame vrede.

IKV Pax Christi wil haar ervaringen op het gebied van vredesopbouw en verzoening verzamelen en evalueren om op die wijze tot een versterking van onze capaciteiten te komen. Onze ambitie is om het onderwerp vredesopbouw en verzoening systematischer te thematiseren en bestuderen in de verschillende conflictgebieden waar we werkzaam zijn. IKV Pax Christi beschikt over een aantal trainingsmodules op dit terrein, maar deze zullen moeten worden uitgebreid om toepasbaar te zijn in verschillende contexten. Naast de verdere ontwikkeling van vredesopbouw en verzoeningsmodules willen we ook trainingscapaciteit in de verschillende landen verder ontwikkelen.

### 6.5.3. Natuurlijke grondstoffen en Conflict

Voor arme mensen in arme landen brengt de exploitatie van natuurlijke grondstoffen in hun omgeving vaak onveiligheid en zelden welvaart. Arme landen die rijk zijn aan natuurlijke grondstoffen blijven achter in hun ontwikkeling, hebben vaker autocratische regimes en twee keer zoveel kans op interne oorlogen dan minder bedeelde arme landen. Van het begin van de jaren 1990 tot 2007 is het aantal landen met binnenlandse con-

flicten gedaald van 33 naar 18, maar het aandeel van grondstoffenrijke landen daarbinnen steeg van 30 naar 45%.[6]

Grondstoffenrijkdom leidt niet per se tot geweld, armoede en dictatuur. De meest afschrikwekkende gevallen - de Niger Delta, DRC en Soedan - zijn bekender dan bemoedigende voorbeelden zoals Botswana en Marokko. Aan interne gewapende conflicten liggen meestal fundamentele problemen in de verhouding tussen de overheid en zijn burgers – een verstoord sociaal contract - ten grondslag. Pas als die verhouding verstoord is, wordt de aanwezigheid van gemakkelijk geld in de vorm van natuurlijke grondstoffen een bron van geweld.

Bestaande strategieën om het grondstoffenprobleem op te lossen zoeken de oplossing bij de staat. Zij richten zich op een gezond macro-economisch beleid, de bevordering van de rechtstaat, rechtvaardige verdeling van rijkdom, bestrijding van corruptie, democratisering, financiële transparantie en politieke verantwoording. De staat is echter niet de enige partij. De bevolking en het bedrijfsleven hebben een eigen bijdrage te leveren aan vrede en rechtvaardigheid. Daar richt IKV Pax Christi zich op.

Meerdere internationale olie- en mijnbouwbedrijven beseffen dat hun belang op de lange termijn het meeste gebaat is bij vrede en rechtszekerheid en zetten dat besef om in beleid. Dat gaat nog met vallen en opstaan. Zij boeken soms belangrijke successen maar worden vaak gehinderd door wantrouwen van plaatselijke gemeenschappen en NGO's, tegenwerking van overheden, en door hun eigen manier van werken. Andere grote ondernemingen, waaronder veel staatsoliebedrijven en kleine particuliere olie- en mijnbouwbedrijven, kiezen er juist voor om zaken te doen met de overheid en daarbij de bevolking te negeren, wat de gevolgen ervan ook zijn voor de samenleving. Vaak zijn zij daar zakelijk evengoed succesvol mee.

IKV Pax Christi werkt sinds 1995 met leidende olie- en mijnbouwbedrijven; in het begin gericht op hun mensenrechtenbeleid en later steeds meer op veiligheidsvraagstukken, zowel op beleidsniveau als in concrete situaties in Soedan, Colombia, de DRC en de Niger Delta.

Onze solidariteit gaat in de eerste plaats uit naar plaatselijke gemeenschappen. De waarborging van hun rechten en belangen is de sleutel tot politieke vertrouwen en daarmee tot vrede. Als zij de kennis en de middelen missen om voor zichzelf op te komen, leveren wij die. Dat betekent dat wij plaatselijke leiders, kerken en NGO's trainen en onderwijzen, omstreden situaties onderzoeken, beleidsalternatieven formuleren, partijen een gesprekspodium aanbieden, en waar nodig de belangen van gemeenschappen verdedigen bij regering en in de hoofdkwartieren van internationale ondernemingen.

Ons doel is de kracht van ondernemingen voor vrede en rechtvaardigheid mobiliseren. Veel internationale ondernemingen hebben beloofd de mensenrechten te zullen respecteren en realiseren zich dat zij veiliger zijn naarmate de plaatselijke bevolking zich veiliger weet door hun aanwezigheid. Vaak falen zij toch omdat die gemeenschappen zelf verdeeld en slecht geïnformeerd zijn, omdat managers in het veld het beleid niet uitvoeren, of omdat de overheid tegenwerkt. In deze gevallen kunnen wij werken aan de cohesie en deskundigheid van de plaatselijke gemeenschappen, ondernemingen op hun tekortkomingen wijzen, en misdragingen van regeringen aan de kaak stellen.

Wanneer ondernemingen de rechten en belangen van de bevolking moedwillig negeren, versterken wij het vermogen van gemeenschappen, kerken en NGO's om hun rechten te verdedigen en vrede te bevorderen. Door middel van lobby en advocacy beperken wij de morele en politieke ruimte voor misdragingen en vergroten wij die voor vredesopbouw. In antwoord op de oproep uit 2008 van John Ruggie, de VN Speciale Rapporteur voor Ondernemingen en Mensenrechten, zetten wij daarnaast in op het gebruik van bestaande maar nog slecht ontwikkelde wettelijke mogelijkheden om de ernstige schendingen van het volkenrecht door ondernemingen strafrechtelijk te laten vervolgen.

Om dat te verwezenlijken richten wij ons op het verwezenlijken van inclusieve veiligheidsarrangementen, zoals voorgeschreven in de zogenaamde *Voluntary Principles on Security and Human Rights*. Onze secundaire oriën-

[6] Joseph Siegle, The Governance Root of the Natural Resource Curse, 2007.

tatie is de verdediging van rechten van gemeenschappen. Wij komen pas in actie als naar onze diensten gevraagd wordt door plaatselijke gemeenschappen, kerken en NGO's met wie wij waarden en normen delen.

### 6.6. Gender

Naast de drie kernthema's zal er voor gender[7] een belangrijke rol zijn weggelegd als transversaal (*cross-cutting)* beleidsprioriteit. Het adresseren van gender-issues in en rond conflicten is voor IKV Pax Christi onlosmakelijk verbonden met de centrale waarde van onze organisatie: menselijke waardigheid. Het belang van gender in conflicttransformatie en vredesopbouw staat buiten kijf, zoals onder meer blijkt uit VN resolutie 1325 en VN resolutie 1820[8] en – dichter bij huis – de Schokland-akkoorden en het Nationaal Actieplan 1325.

Op 31 oktober 2000 aanvaardde de Veiligheidsraad unaniem resolutie 1325 inzake vrouwen, vrede en veiligheid, die iedereen die belast is met het voeren van vredesonderhandelingen en met het toezicht op de naleving van vredesakkoorden oproept terdege rekening te houden met de gelijkwaardigheid van de seksen. De resolutie roept ook op zorgvuldig rekening te houden met de bijzondere behoeften van vrouwen en meisjes bij hun terugkeer en vestiging in voormalige conflictgebieden, evenals bij hun re-integratie en bij crisisbeheersingsoperaties. De aanvaarding van deze historische resolutie geldt als een belangrijke stap in de richting van de erkenning van de rol van vrouwen bij het beheersen van conflicten, vredeshandhaving en het consolideren van de vrede na conflicten.

De praktijk leert, dat vrouwen en mannen vaak verschillende rollen spelen bij het ontstaan van conflicten, tijdens conflicten en erna, bij conflicttransformatie en vredesopbouw, en ook dat zij op verschillende manieren door conflicten worden getroffen. De praktijk leert verder, dat door dit te adresseren de impact van ons werk substantieel kan worden verhoogd. Echter, het potentieel van gender voor het duurzaam oplossen van conflicten – en in het bijzonder van vrouwen als *(political) change agents* - is tot nu toe nog te vaak onderbelicht gebleven. IKV Pax Christi streeft ernaar in de komende periode (2011-2015) met een pragmatische en *tailor-made* aanpak de bijdrage te maximaliseren die een gender-perspectief kan leveren aan het realiseren van onze doelstellingen. We zullen onze kennis en *best practices* delen, zowel intern als extern, met onze partners en strategische bondgenoten in Nederland in fragiele en repressieve contexten. Doel daarbij is om gender volwaardig te integreren in beide laatstgenoemde werkvelden.

## 7. Kennis, leren en onderzoek

Kennis is één van de kritische succesfactoren voor ons vredeswerk. Zonder kennis over de regionale contexten en dynamiek, over accurate veranderingsstrategieën, over nieuwe beleidsontwikkelingen, over methodologieën, over interventies en de effecten daarvan, kan IKV Pax Christi geen verschil maken.

Onze uitgangspunten zijn:

- Kennis is meer dan informatie. Kennis is het samenspel van informatie en de ervaring, vaardigheid en attitude van mensen;
- informatie zondermeer is nutteloos zolang medewerkers niet over een lerend vermogen beschikken en zolang IKV Pax Christi dit vermogen niet aanmoedigt, waardeert en faciliteert; en
- kennis moet instrumenteel zijn voor ons werk, bijdragen aan onze doelstellingen en de implementatie van programma's ondersteunen. IKV Pax Christi heeft geen functie in het genereren van primair onderzoek.

We zullen de komende jaren investeren op drie niveaus:

[7] "Gender refers to the social attributes and opportunities associated with being male and female and the relationships between women and men and girls and boys, as well as the relations between women and those between men". (Definitie van OSAGI, United Nation's Office of the Special Advisor on Gender Issues)

[8] Deze resolutie bepaalt dat verkrachting en andere vormen van seksueel geweld oorlogsmisdaden of misdaden tegen de menselijkheid zijn of een "constitutive act with respect to genocide" vormen.

1. Versterken van de ontvangststructuur voor kennis;
2. investeren in het lerend vermogen; en
3. investeren in onderzoek.

### *Ontvangststructuur*

Een organisatie als IKV Pax Christi heeft een intermediaire structuur nodig tussen kennis buiten de organisatie en ervaring binnen de organisatie. Het identificeren en beschikbaar maken van relevante kennis buiten de organisatie kan de kwaliteit van ons werk versterken. Het systematiseren en beschikbaar maken van ervaringen binnen programma's kan het lerend vermogen van de organisatie versterken. Daarom zal er een strategie- en beleidsafdeling worden opgezet. De volgende taken worden in deze afdeling belegd:

- Verankering van monitoring, rapportage en evaluatie;
- verankering genderbeleid;
- ondersteuning strategie en beleidsvorming;
- ondersteuning leertrajecten; en
- verbinding met onderzoek.

### *Lerend vermogen*

We zullen de komende jaren systematisch investeren in het lerend vermogen. Dat doen we door:

- Invoeren van "gilden" waarbinnen collega's hun vakkennis bundelen en verdiepen;
- invoeren van mentorschap waardoor senior medewerkers junior medewerkers ondersteunen;
- invoeren van collegiaal adviseren;
- iInvoeren van thematische evaluaties en studies die vergelijking en leereffecten tussen programma's faciliteren;
- waarderen en mogelijk maken van actieonderzoek door medewerkers;
- investeren in trainingsprogramma's die relevant zijn voor de strategie van de organisatie en in strategische vaardigheden van medewerkers;
- participeren in *action learning*-trajecten zoals het Schokland-akkoord rond fragiele staten; en
- stroomlijnen trainingen en opleidingen.

### *Onderzoek*

We zullen de komende jaren, voorbouwend op ervaring, verder investeren in het verbinden van praktijk en onderzoek door:

- Samenwerking met onderzoeksinstellingen in regio's met het oog op contextspecifiek onderzoek;
- samenwerking met onderzoeksinstellingen ten aanzien van thema's;
- samenwerking met onderzoeksinstellingen met het oog op strategie en beleidsontwikkeling, impact assessment en institutionele ontwikkeling (*in company*-training); en
- bij te dragen aan academisch onderzoek via de leerstoelen van IKV en Pax Christi.

De volgende samenwerkingsmogelijkheden tekenen zich af:

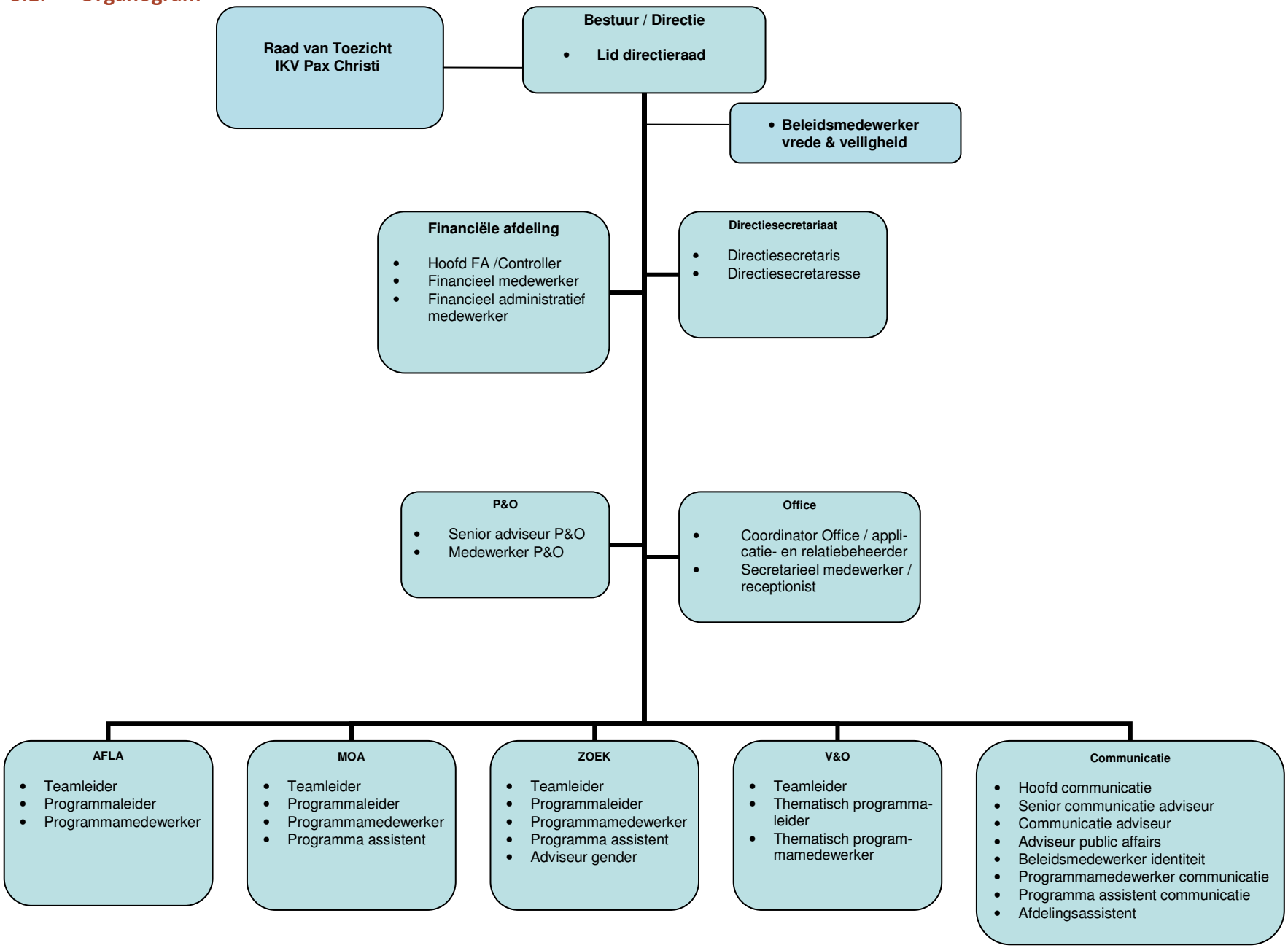
| **Onderzoek** | **Partners** | **Onderwerp** |
|---|---|---|
| **Contextueel** | Amnesty International, Hivos, Press Now | Veranderingstheorie in repressieve contexten |
| | Amnesty International, Cordaid | Veranderingstheorie in fragiele contexten |
| | Universiteit Utrecht, Radboud Universiteit, Clingendael, ECCP, PSO, st. Vluchtelingenwerk | *Community based security* and DDR in fragile states. Samenwerking in kader van Netwerk Vrede, Veiligheid en Ontwikkeling |
| **Thematisch** | Clingendael, Erasmus Universiteit, Universiteit Utrecht en Buitenlandse Zaken | Gemeenschappelijk onderzoeksprogramma naar politieke, technische en andere dimensies van nucleair non-proliferatie en ontwapeningsbeleid |

| | | |
|---|---|---|
| **Academisch** | Radboud Universiteit | Pax Christi Leerstoel Normatieve en beleidsmatige dilemma's van multilaterale vredesoperaties |
| | Radboud Universiteit | Leerstoel Religie en conflict |
| | Vrije Universiteit van Amsterdam | IKV leerstoel Citizens Involvement in War Situations |
| | Institute of Social Studies (ISS) in Den Haag | Leerstoel Economics of Conflict and Peace |

**Tabel 5 Samenwerking met kennisinstituten**

# 8. Randvoorwaarden

## 8.1. Organogram



## 8.2. Strategische doelstellingen organisatieontwikkeling

IKV Pax Christi werkt steeds aan verbetering en vernieuwing van het beleid en de organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat de organisatie het primair proces, het vredeswerk. ondersteunt. Wij hanteren voor het vaststellen van de mate waarin de organisatie ondersteunend is vier maatstaven:

| Maatstaf | Doelstellingen | Indicatoren |
|---|---|---|
| 1. Betrokkenheid | • De structuur en cultuur van de organisatie stimuleert betrokkenheid van collega's op elkaar en de organisatie en bewustzijn van de omgeving waarin IKV Pax Christi werkzaam is. | • De organisatie stimuleert samenwerking<br>• Medewerkers zoeken en bouwen contacten met anderen op, onderhouden deze en wenden deze effectief aan voor het behalen van (organisatie-)doelen.<br>• Medewerkers realiseren in goed overleg gemeenschappelijke doelen, ook wanneer geen direct persoonlijk belang aanwezig is. |
| 2. Slagvaardigheid | • De organisatie faciliteert adequate en responsieve strategievorming en beleidsontwikkeling en snelle besluitvorming. | • De organisatie delegeert verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen kaders naar het laagst mogelijk niveau (subsidiariteit).<br>• De organisatie streeft naar heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden, korte communicatielijnen, stroomlijning van werkprocessen en flexibele planning.<br>• Medewerkers hebben realistische (organisatie-)doelen helder voor ogen en bereiken deze via doeltreffende acties. |
| 3. Kwaliteit | • De organisatie waarborgt en verankert kwaliteit van beleid en besluiten, mensen en middelen. | • De organisatie werkt aan de continue ontwikkeling en verbetering van de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem.<br>• De organisatie investeert in op het werk toegesneden onderzoek en leergangen.<br>• Medewerkers zijn vakbekwaam. Zij beschikken over gedegen vakinhoudelijke kennis en ervaring op het eigen expertisegebied, houden deze kennis bij en kunnen deze toepassen. |
| 4. Lerend vermogen | • De organisatie moedigt mensen aan ervaringen te delen, kennis te verwerven en onderzoek te verrichten en investeert in de daarvoor benodigde vaardigheden en attitudes. | • Organisatie stimuleert en ondersteunt programmadoorsnijdende leertrajecten<br>• Organisatie waardeert inspanningen die bijdragen aan het genereren van relevante kennis en delen van kennis en ervaring<br>• Medewerkers beschikken over het vermogen en de wil tot ontwikkeling en leren |

**Tabel 6 Strategische doelstellingen organisatieontwikkeling**

## 8.3. INK-managementmodel

Sinds 2003 hanteert IKV Pax Christi (of de organisaties waaruit zij is ontstaan) het INK-model. Wij benutten het INK als referentiekader voor de ordening van de diverse aspecten van onze organisatie; als ontwikkelingsinstrument om op grond van ambities en strategische doelen veranderingsprocessen te ontwerpen; en als planning- en controle-instrument voor het plannen en monitoren van organisatieverbetering en vernieuwing. INK wordt daarom gebruikt in ons Strategisch Meerjarenplannen en de daarop gebaseerde, jaarplannen en –verslagen.

**Figuur 2 INK-managementmodel**

## 8.4. Leiderschap

Leiderschap is vitaal voor het uitzetten van de politieke koers van IKV Pax Christi; voor het luisteren naar, het inspireren en mobiliseren van mensen; en voor het uitdagen tot verbeteren en vernieuwen van beleid. Leiderschap veronderstelt een visie op de toekomstige ontwikkelingen en de daarmee samenhangende positionering van IKV Pax Christi, een visie die zich steeds opnieuw vormt op basis van eigen leerervaringen en in dialoog met de stakeholders van IKV Pax Christi.

In onze visie is leiderschap niet het exclusieve voorrecht van de directie of het managementteam maar een uitdaging die alle medewerkers op hun eigen positie en eigen wijze vormgeven.

Leiderschap bij IKV Pax Christi manifesteert zich op vier aspecten:

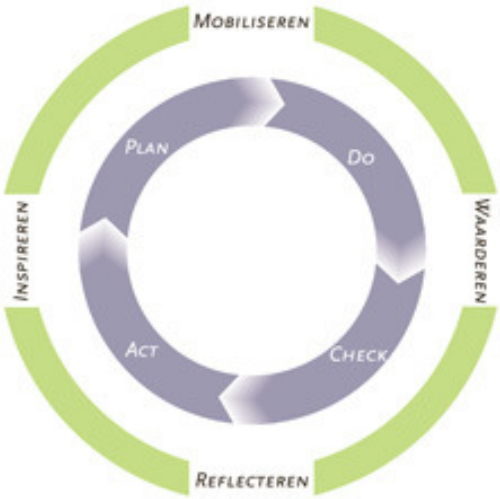
1. Inspireren: het genereren van nieuwe ideeën en toekomstperspectieven, het organiseren van betrokkenheid van professionele medewerkers bij de organisatie en op elkaar. Maar ook: het ontdekken en aanjagen van verbetering en vernieuwing.

2. Mobiliseren: het optimaal benutten van betrokkenheid, capaciteiten en kwaliteiten van alle belanghebbenden in en rond IKV Pax Christi met het oog op de vrede en het gemeenschappelijk ontwikkelen en realiseren van onze doelstellingen, plannen en resultaten als collectieve ambitie.

3. Waarderen: het in overleg met medewerkers en andere stakeholders bepalen wat van waarde is en prioriteit verdient. Maar ook: het waarderen en respecteren van ieders rol en bijdrage, het inspelen op de verwachtingen van medewerkers en het erkennen en waarderen van hun inspanningen en de daarmee behaalde resultaten die van belang zijn voor IKV Pax Christi. Dit veronderstelt: er zijn, goed waarnemen en echt communiceren.

4. Reflecteren: het terugkijken op behaalde resultaten en de wijze waarop deze zijn gerealiseerd met het doel hiervan te leren. Maar ook: het tijd geven en mogelijkheden creëren voor deze reflectie op verschillende niveaus: individueel, team en organisatie en het organiseren van een open cultuur en kritische dialoog die hiervoor noodzakelijk is.

Deze vier managementaspecten - samen te vatten als het praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude - sluiten nauw aan bij de bekende plan-do-check-act-cyclus waarmee sturing wordt gegeven aan de organisatie:




In onze managementfilosofie vervullen de centrale waarden van IKV Pax Christi een belangrijke rol. Deze centrale waarden zijn de uiterste maatstaf voor kwaliteit op basis waarvan wij ons verantwoorden naar onze stakeholders. *Accountability*, verantwoording, is een belangrijke opdracht aan IKV Pax Christi. Wij onderkennen dat we te maken hebben met verschillende verwachtingen van diverse belanghebbenden. Deze verwachtingen kunnen zelfs op gespannen voet met elkaar staan. In deze realiteit van *multiple accountabilities* zijn onze centrale waarden van doorslaggevend belang.

De centrale waarden spelen ook een rol in het vitaal houden van onze organisatie. We zetten ons in voor een verankering van de centrale waarden binnen het vredeswerk en voor een door kwaliteit gedreven doelmatigheid binnen de organisatie. De spanningsbalans tussen waardeoriëntatie en doelmiddelrationaliteit vormt het aangrijpingspunt voor strategische sturing die de organisatie vitaal moet houden.

Een tweede aandachtspunt binnen onze managementfilosofie hangt nauw samen met de omgeving waarbinnen IKV Pax Christi werkzaam is. De ontwikkelingen in fragiele en repressieve contexten verlopen niet lineair en voorspelbaar. *Design in advance*- en *one-size-fits-all*-benaderingen zijn niet werkbaar. De nog onvoldoende ontwikkelde complexiteits- en chaostheorieën lijken meer aan te sluiten op de realiteit waarbinnen IKV Pax Christi werkzaam is. We beschouwen het als een uitdaging de complexiteit- en chaostheorieën nader te exploreren op bruikbaarheid voor de organisatie van ons werk.

Planning van ons werk is daarmee vaak een vorm van eventualiteitplanning, een weerslag van onze huidige inzichten en prioriteiten. Het is van belang om nieuwe ontwikkelingen en zwakke signalen van verandering te herkennen, op waarde te schatten en zo nodig op te pakken. Dat wil zeggen dat spontane initiatieven niet ontmoedigd maar gefaciliteerd moeten worden zolang deze bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen. Dat wil ook zeggen dat onze planning niet onder alle omstandigheden moet worden nageleefd, zeker niet als daarmee onze doelstellingen in gevaar komen. De spanningsbalans tussen planmatige en spontane strategievorming is daarmee een twee aangrijpingspunt voor strategische sturing van onze organisatie.

## 8.5. Strategie en beleid

IKV Pax Christi beschouwt strategie als een vitale succesfactor. Programma-activiteiten dienen zich te verhouden tot een strategische interventielogica die is gebaseerd op contextanalyses en veranderingstheoretische inzichten. De afgelopen jaren heeft IKV Pax Christi, door interne leergangen verzorgd door hoogleraren verbonden aan de universiteiten van Amsterdam, Utrecht en Wageningen, het 'strategisch tekort' geadresseerd zoals dat is geïdentificeerd in de Utstein studie *Towards a Strategic Framework for peacebuilding: Getting their act together* (Oslo, 2004). Deze gerichtheid op strategie zullen wij de komende jaren voortzetten.

Wij onderkennen tevens dat de veranderingstheorie met betrekking tot politieke en sociaal-culturele veranderingsprocessen in fragiele en repressieve contexten nog volop in ontwikkeling is. Er bestaat een groeiend

inzicht dat de invloed van staat en markt hierbij een rol speelt maar dat burgers in deze veranderingsprocessen ook een eigen verantwoordelijkheid hebben en een eigen bijdrage leveren. IKV Pax Christi behoorde tot de initiatiefnemers van het civic-driven change-project waarin internationaal gereflecteerd wordt op de rol van burgers in veranderingsprocessen.

In de twee allianties waarbinnen IKV Pax Christi haar werk in fragiele en repressieve contexten heeft ondergebracht zullen langjarige onderzoeksprogramma's ontwikkeld worden. Deze onderzoeken richten zich op veranderingstheorieën in fragiele en repressieve contexten en bijdragen aan verbetering en vernieuwing van strategische interventies en de impact daarvan.

In samenwerking met ECCP zal IKV Pax Christi meer gestructureerd de nieuwste inzichten op gebied van conflictpreventie, conflicttransformatie en vredesopbouw met en door intergouvernementele organisaties (EU, VN, AU, OAS, ASEAN) bijeen brengen, toegankelijk maken voor belanghebbenden, medewerkers en partnerorganisaties.

Strategie en beleid zullen op institutioneel niveau structureel verankerd worden waardoor de aandacht voor beleidsonderzoek en beleidsvorming op institutioneel niveau zal toenemen. Het inzicht in en de beleidsconsistentie op gebied van programmadoorsnijdende thema's zal hierdoor toenemen. Elders in dit strategisch meerjaren plan is aangegeven dat we de aandacht voor onderzoek, kennis en leren de komende jaren zullen intensiveren.

## 8.6. Management van Medewerkers

Ook ons Human Resources Managementbeleid (HRM-beleid) is gericht op het optimaal ontwikkelen en behouden van de betrokkenheid, slagvaardigheid, kwaliteit en het lerend vermogen van onze medewerkers. Dit vertaalt zich als volgt in ons HRM-beleid.

### 8.6.1. Betrokkenheid

***Betrokkenheid*,** persoonlijk engagement en affiniteit met de identiteit en missie van de organisatie, beschouwen onze medewerkers als een vanzelfsprekend onderdeel van hun professionaliteit. Het is van grote betekenis voor hun persoonlijke inspiratie en dagelijkse inzet. Binnen het HRM-beleid wordt bij de werving en selectie specifiek aandacht besteed aan de betrokkenheid. De komende periode stimuleren wij de betrokkenheid met de volgende instrumenten:

a. We gaan periodiek op gestructureerde wijze met elkaar in gesprek over wederzijdse verwachtingen, mogelijkheden, doelstelling en ontwikkeling. Voor alle medewerkers is helder wat er van hen verwacht wordt in termen van SMART-doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) en competenties. Dit wordt in een gesprekscyclus vastgelegd en geëvalueerd;
b. Intercollegiale consultatie: het op gestructureerde wijze inzetten van adviseren tussen collega's, het uitwisselen van de kennis en ervaring, het ontvangen van feedback en het reflecteren op het eigen functioneren;
c. Mentorschap waarbij seniormedewerkers juniormedewerkers begeleiden.

Betrokkenheid houdt aandacht voor elkaar in. Dit betekent ook dat er een goede balans moet zijn tussen werk en privé en tussen arbeid en zorg. We bewaken een gezonde werkdruk, bieden mogelijkheden om thuis te werken en kennen flexibele werktijden.

### 8.6.2. Slagvaardigheid

De ***slagvaardigheid*** wordt onder meer ondersteund door:

a. ISO-gecertificeerd kwaliteitsmanagement, waaronder:
   - Een heldere beschrijving van de functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
   - In kaart gebrachte en gestroomlijnde werkprocessen en een flexibele planning; en

- Korte communicatielijnen.

b. Uitgangspunt is het subsidiariteitsbeginsel. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedelegeerd naar medewerkers die het programmawerk leiden. Dit verhoogt enerzijds de snelheid waarmee strategie en beleid ontwikkeld kan worden en besluiten worden genomen. Anderzijds schept dit ook de condities waarbinnen individuele medewerkers kunnen participeren en zich ten volle kunnen ontplooien. 'Persoonlijk leiderschap' wordt gestimuleerd. Hierin neemt de medewerker eigen verantwoordelijkheid voor zijn/haar functioneren en zijn/haar bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Er moet een goede balans zijn tussen autonomie van professionals en de noodzaak van samenwerking binnen organisatiekaders.

c. Het ontwikkelen van competenties die direct bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Vakbekwaamheid, samenwerkingsgerichtheid, lerend vermogen zijn competenties die voor iedereen op elk niveau van belang zijn. Voor hen die in de programmaformulering en -uitvoering actief zijn, zijn strategisch denken, handelen, en beïnvloeden als kerncompetenties benoemd. Een ondersteunende competentie hierbij is omgevingsbewustzijn.

   Gerichte competentieontwikkeling vindt in samenhang met de strategie van de organisatie, de teamrollen, de kerncompetenties en het profiel van de functie. Het versterken van de competenties van de individuele medewerker draagt bij aan de realisaties van collectieve organisatiedoelen.

### 8.6.3. Kwaliteit

Bij de ***kwaliteit*** van onze medewerkers wordt grote aandacht besteed aan het vergroten en delen van de vakbekwaamheid. Dit houdt in dat men over gedegen vakinhoudelijke kennis en ervaring beschikt, dat deze kennis zeer actueel is en kan worden toegepast. Kennis en ervaring moeten worden gedeeld in de organisatie. Voor het vergroten en delen van de vakbekwaamheid is de faciliterende structuur van groot belang. Instrumenten als de gesprekscyclus, waaronder intercollegiale consultatie en mentorschap, zijn ontwikkeld en ingevoerd. Tevens worden er samenhangende opleidingstrajecten per team en persoon opgesteld. Deze zijn gebaseerd op competentieontwikkeling en ontwikkeling van inhoudelijke expertise. Waar mogelijk is cultuurontwikkeling geïntegreerd binnen de opleidingstrajecten.

Medewerkers bij IKV Pax Christi zijn intrinsiek gemotiveerd. Passende arbeidsvoorwaarden zijn echter ook van belang voor werving en binding van medewerkers. Door middel van functiedifferentiatie willen we extra groeiruimte creëren voor medewerkers die excelleren.

Daarnaast zijn goede arbeidsomstandigheden van groot belang. IKV Pax Christi voert hier een actief beleid op en overlegt geregeld met de Ondernemingsraad. Vooral de veiligheid en het welzijn van onze medewerkers, die vaak veldbezoeken brengen aan oorlogsgebieden, is een punt van zorg en aandacht. IKV Pax Christi heeft daarom een veiligheidsbeleid vastgesteld dat we in de komende periode zullen implementeren.

### 8.6.4. Lerend vermogen

Het ***lerend vermogen*** van onze medewerkers is essentieel voor de kwaliteit en de voortdurende verbetering van ons werk. Het veronderstelt dat medewerkers onderzoekend zijn en hun eigen leerdoelen formuleren. Daarnaast vragen wij van onze medewerkers een flexibele instelling. Zij moeten om kunnen gaan met de vele onzekerheden en dilemma's, waarmee vredeswerk gepaard kan gaan risico's durven nemen om nieuwe inzichten en werkwijzen toe te passen.

De organisatie stimuleert dit door het lerend vermogen van de medewerkers te belonen, ook arbeidsvoorwaardelijk, door de juiste technologische en logistieke faciliteiten aan te bieden en door het creëren van de juiste omgeving waaronder een vrij leerklimaat waarin medewerkers zelf de vraagstukken en leerdoelen kunnen bepalen. Medewerkers worden niet alleen actief aangemoedigd en gecoacht om hun kennis en ervaring te vergroten maar ook om deze met collegae en partners te delen. Het ondersteunen, helpen en begeleiden van juniormedewerkers wordt door de ervaren professionals als een vanzelfsprekendheid gezien. Hier heeft niet

alleen de juniormedewerkers belang bij maar ook de senior omdat hij/zij er toe aan wordt gezet om zaken te expliciteren die altijd als vanzelfsprekend zijn ervaren.

De voornaamste instrumenten binnen het HRM-beleid zijn:

a. De gesprekscyclus;
b. intercollegiale consultatie;
c. mentorschap;
d. competentieontwikkeling;
e. coachend leiderschap; en
f. samenhangende en programmadoorsnijdende opleidingstrajecten per team en persoon.

## 8.7. Management van middelen

### 8.7.1. Financiële middelen

Gezien haar politieke missie hecht IKV Pax Christi aan het vermijden van eenzijdige financiële afhankelijkheden. Diversificatie van fondsen is van belang voor de onafhankelijkheid en de continuïteit van de organisatie. De diversificatie van fondsen is om die reden al enkele jaren een strategische ambitie. In de fondsenwerving onderscheiden wij:

- Particuliere fondsenwerving
- Institutionele fondsenwerving
- Subsidies van Nederlandse overheden

Particuliere fondsenwerving wordt gerealiseerd via twee kanalen. De vaste achterban van leden en donateurs van IKV en Pax Christi geeft al jaren ook op financiële wijze uiting aan haar steun voor de activiteiten van IKV Pax Christi. Inkomsten uit deze groep willen wij consolideren middels doelmatige fondsenwerving en een versterkt legatenbeleid. Daarnaast trachten wij nieuwe mensen aan ons te binden via regelmatige betrokkenheid bij onze campagnes. Mede gezien de sterke concurrentie op de fondsenwervende markt en de financieel-economische situatie zal de inzet gericht zijn op een bescheiden groei van deze particuliere inkomsten.

Institutionele fondsen worden geworven bij Nederlandse en buitenlandse fondsen. Het kan hierbij gaan om vermogensfondsen en om buitenlandse overheden. Op dit vlak zijn enkele bemoedigende resultaten geboekt en lijkt genoeg potentieel aanwezig. Gezien de sterke concurrentie ook op deze markt en de financieel-economische situatie zal de inzet zeer onderscheidend moeten zijn ten opzichte van de 'klassieke' ontwikkelingssamenwerking en noodhulp. Dit vereist dus maatwerk, dat vooral toenemende investeringen in menskracht zal vragen zowel in acquisitie als beheer.

Als belangrijkste subsidie van Nederlandse overheden wordt subsidie in het kader van het Medefinancieringsstelsel ontvangen. Er bestaat kans dat het draagvlak voor de ontwikkelingssamenwerking binnen de Nederlandse samenleving afneemt. De eventueel daarmee teruglopende overheidsgelden zijn des te meer reden de inkomstenbronnen te diversifiëren. Daarnaast delen IKV Pax Christi en de Nederlandse overheid de zienswijze van het belang van voorkoming van te grote eenzijdige afhankelijkheid.

Bovenstaande in ogenschouw nemende ligt de strategische uitdaging op het vlak van de diversificatie van onze fondsenwerving. Dit is onvermijdelijk noodzakelijk en vraagt om substantiële investeringen.

Concreet leidt dit de komende jaren tot:

1. Optimalisering van de particuliere fondsenwerving. Daarbij zal, overeenkomstig eisen van het CBF, niet meer dan maximaal 25% van de eigen inkomsten uit fondsenwerving uitgeven worden aan fondsenwerving, gerekend over gemiddeld drie jaar. Deze aanpak zal de komende strategieperiode volgehouden moeten worden om een substantiële netto-inkomstenstroom zeker te stellen.

2. Verruiming formatie en budgetruimte institutionele fondsenwerving om maatwerk in het opbouwen, onderhouden en beheer van deze fondsen mogelijk te maken. Qua formatie is versterking voorzien in de fondswerving als zodanig evenals in de ondersteunende en beheersmatige sfeer.

*Benchmarks*

We hanteren bij fondsenwerving de volgende benchmarks:

- Een stijging van onze inkomsten uit particuliere en institutionele fondswerving van gemiddeld 10% per jaar in de komende vijf jaar;
- de kosten voor de particuliere fondsenwerving mogen niet meer bedragen dan 25% van de baten uit particuliere fondsenwerving;
- wij hanteren een maximum afhankelijkheid van een bron (MFS) van 75%, maar streven ernaar om dit tot 65% te verminderen; en
- wij streven naar minimaal 5 inkomstenbronnen die ieder minimaal 10% van onze inkomsten leveren.

### 8.7.2. Faciliteiten

#### *Information and Communication Technologie (ICT)*

ICT - hardware en software – is in onze dagelijks vredeswerk een krachtig hulpmiddel. Computers, het internet en mobiele telefoons helpen ons om te communiceren, om relaties en netwerken heen te onderhouden met partners en bondgenoten, om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen, om gegevens te interpreteren, om kennis en ervaringen te delen en om te leren.

ICT, waaronder de nieuwe media, heeft zich tot een belangrijk hulpmiddel ontwikkeld om vrede, democratie en mensenrechten te bevorderen. Aansluiting op het internet vergroot de mogelijkheden voor *community based*-organisaties om hun stem te laten horen, het kan de bestuurlijke transparantie vergroten en bijdragen aan het recht op informatie en de vrijheid van meningsuiting.

Daarnaast is ICT, vooral het World Wide Web, van onschatbare waarde gebleken om zowel onze eigen achterban als het bredere publiek te informeren en om steun te mobiliseren, zowel voor onze politieke campagnes en acties als financieel in de vorm van fondsenwerving.

Echter, ondanks alle veranderingen die ICT al heeft bewerkstelligd staan we nog maar aan het begin van de groeicurve. We moeten alert blijven om de grote snelheid waarmee ICT zich ontwikkelt bij te blijven en het potentieel en het juiste gebruik goed te begrijpen. Dan kan ICT ons in staat stellen om de effectiviteit van ons vredeswerk te vergroten en innovatieve methoden toe te passen die we daarvoor niet voor mogelijk hadden gehouden.

De komende planperiode zullen we ons concentreren het onderzoeken en ontwikkelen van de volgende mogelijkheden op ICT-gebied:

| **Aandachtsveld** | **Information and Communication Technologie** |
|---|---|
| Allianties | • Het creëren van ICT-omgevingen ter ondersteuning van de alliantie rond fragiele samenlevingen, repressieve staten, versterking van lobby bij Internationale Gouvernementele Organisatie en verdieping van kennis. |
| Informeren en mobiliseren | • Het effectief benutten van de ICT-mogelijkheden (web 2.0, multimediaplatforms, podcasts, twitter, MMS, SMS etc.) ten behoeve van het informeren in politiek engageren van de achterban en brede publiek |
| Kennis en leren | • Het benutten van de mogelijkheden van intranet en andere ICT-applicaties ter ondersteuning van onze kennisinfrastructuur en leeromgeving en als ontmoetingsplaats om met anderen te kunnen leren en kennis en ervaringen te delen |
| Kwaliteitsmanagement | • Het optimaliseren van ons kwaliteitsmanagementsysteem, waaronder het op elkaar afstemmen van de diverse bedrijfsprocessen en het verbeteren van de managementinformatie |
| Fondsenwerving | • Het onderzoeken van de mogelijkheden tot e-fundraising |

**Huisvesting**

IKV Pax Christi is gevestigd in twee panden in Utrecht, een in Hoog Catharijne en een in de binnenstad van Utrecht. IKV Pax Christi heeft het voornemen om de kantoorfunctie te concentreren in één pand. Een basisbesluit daarover kan echter pas genomen worden na de subsidiebeschikking in het najaar van 2010 en nadat meer duidelijkheid verkregen is over de herstructurering van Hoog Catharijne.

## 8.8. Management van processen

### 8.8.1. ISO 9001:2008

IKV Pax Christi is gecertificeerd conform ISO 9001:2008, de internationale norm voor kwaliteitsmanagement-systemen. Dit betekent dat IKV Pax Christi een gedocumenteerd kwaliteitsmanagementsysteem heeft, bestaande uit een kwaliteitsbeleid en met specifieke doelstellingen en vastgelegde taken en procedures. Door de internationale ISO-norm als standaard te nemen, kunnen wij onze interne procesbeheersing beter borgen en de bestuurbaarheid van de organisatie optimaliseren. Daarnaast kan dit internationale kwaliteitscertificaat van belang zijn voor onze institutionele fondsenwerving.
Belangrijke onderwerpen van ISO 9001:2008 zijn:

1. Kwaliteitsplanning om de kwaliteitsdoelen te bereiken;
2. interne audits en directiebeoordeling;
3. corrigerende en preventieve maatregelen;
4. monitoring / meting van de klanttevredenheid;
5. het beoordelen van onze leveranciers;
6. het voldoen aan de wet- en regelgeving;
7. periodieke externe audits uitgevoerd door een erkend certificatiebureau dat objectief toetst of wij zeggen wat wij doen, doen dat wij zeggen en of wij dit keihard kunnen bewijzen; en
8. continue verbetering.

Wij gebruiken de ISO-normen naast het INK-model. Het INK-model is meer dan ISO gericht op het diagnosticeren van de sterke en zwakke punten van de organisatie. Zo kunnen wij onze verbetermogelijkheden goed selecteren. Het verschil is dat ISO een norm in de betekenis van een meetlat is; het INK-model is een groeimodel. We zien ISO en de metingen die in het kader hiervan worden verricht dan ook als een belangrijke volgende stap binnen het INK-model om voortdurend te verbeteren en te vernieuwen.

### 8.8.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

IKV Pax Christi spreekt het bedrijfsleven geregeld aan op maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethisch investeren. Wij zijn ons echter ook bewust van onze eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Financiële middelen die niet onmiddellijk gebruikt worden voor activiteiten worden ondergebracht bij de Triodos Bank en ASN Bank. Beide richten zich specifiek op ethisch en duurzaam bankieren.

Wij spannen ons in om de milieubelasting van onze kantoorfuncties en ons werk te neutraliseren. Binnen ons aankoopbeleid, onder meer computers, printers, kopieerapparaten, papier, inktpatronen en ander kantoorartikelen, wordt standaard aandacht besteed aan de milieuaspecten. We hebben een gescheiden afvalbeheer en gebruiken ecovriendelijke schoonmaakmiddelen. Daarnaast gebruiken wij zoveel mogelijk producten met een Fair trade-keurmerk.

Binnen ons personeelsbeleid vergoeden we woon-werkverkeer op basis van openbaar vervoer. Meer dan 90% van onze medewerkers komt naar het werk met de fiets of met het openbaar vervoer.
Punten van zorg zijn:

- De vele vliegreizen die onze medewerkers noodzakelijkerwijs moeten maken. We kiezen voor de beste manier om CO2-neutraal te reizen door onze zakelijke vliegreizen te compenseren; en

- Het energiegebruik van onze servers die aan allerlei veiligheidsvoorzieningen en klimaatbeheersing moeten voldoen en bovendien 24 uur per dag stroom verbruiken. We blijven zoeken naar mogelijkheden om zowel energie te besparen als om schone energie te gebruiken.

In de komende planperiode zullen wij ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in ons kwaliteitsmanagementsysteem.

## 8.9. Onze stakeholders

IKV Pax Christi functioneert in een netwerk van relaties met belanghebbenden die invloed uitoefenen op en beïnvloed worden door onze besluitvorming. We noemen deze belanghebbenden *stakeholders*. De betrokkenheid van deze stakeholders bij ons werk is mede maatgevend voor de kwaliteit er van. Het is daarom van belang de betrokkenheid van onze stakeholders in onze werkprocessen te verankeren en zichtbaar te maken.

We onderscheiden vier primaire stakeholders:

- Onze partners;
- onze achterban;
- onze strategische bondgenoten; en
- onze donoren.

De verwachtingen van deze stakeholders ten aanzien van IKV Pax Christi zijn verschillend van aard. Er is daarom sprake van meervoudige verantwoordingsrelaties waarbij verwachtingen op gespannen voet met elkaar kunnen staan.

### 8.9.1. Onze partners

IKV Pax Christi werkt op basis van haar missie en centrale waarden samen met partners in gebieden waar de *human security* bedreigd wordt.

Ons netwerk van partners bevat een diversiteit aan organisaties en personen: *community based*-organisations, *faith based*-organisations, traditionele ledenorganisaties, civiele samenlevingsorganisaties en netwerken daarvan en intermediaire NGO's. In onze lobby en advocacy werken we bovendien samen met advocacy organisaties, kennis- en onderzoeksinstellingen en internationale netwerken.

De invulling van het concept partnerschap kan per context sterk verschillen. In veel fragiele samenlevingen is de organisatiegraad bijvoorbeeld erg laag en werken we vooral samen met '*change agents*', ofwel individuen en informele groepen van individuen, met een groot mobiliserend vermogen in hun samenleving. Ook als wij in repressieve contexten werken aan vergroting van de democratische ruimte, is het niet altijd mogelijk om met 'traditionele' NGO's een partnerschap aan te gaan. In dat soort landen werken wij samen met andersoortige partners, zoals uitgeverijen of onafhankelijke bibliotheken. Vaak speelt in een dergelijk geval de financiële kant van het partnerschap een ondergeschikte rol. We beschouwen onze capaciteit om maatwerk te leveren op gebied van partnerschap als een bijzondere kwaliteit die past bij onze rolopvatting als vredesorganisatie.

Hoe divers dit palet ook is, onze relatie met partners kenmerkt zich door:

- Gedeelde waarden;
- gemeenschappelijke doelen;
- wederzijds respect en vertrouwen;
- gelijkwaardige en wederkerige verhoudingen; en
- eigen verantwoordelijkheid.

Hoewel we in spraakgebruik steeds spreken van partners, kan de interactie met deze organisaties en personen in intensiteit sterk verschillend zijn. We onderscheiden de volgende gradaties:

- Partnerschap;
- institutionele ondersteuning;
- programmatische ondersteuning;
- projectfinancier; en
- vredesmedestander.

Partnerschap vormt in dit spectrum de hoogste vorm van interactie. Partners spelen dan een belangrijke rol bij contextanalyse en strategievorming. Medestanders komen we als bondgenoten tegen in netwerken.

Wij werken veelal in door geweld en repressie verscheurde samenlevingen; mensen en organisaties zijn hier onvermijdelijk mee verbonden. Dit vergt dat we zorgvuldig omgaan met onze onafhankelijkheid – wat door partners ook van ons verwacht wordt- en oog hebben voor de veiligheid van onze partners.

***Partners in vredeswerk:***
Pax Christi streeft naar een groei van de medezeggenschap van partners in het beleid. Dit is niet altijd eenvoudig voor een vredesorganisatie. In politiek gevoelige omstandigheden, zowel in fragiele contexten als in repressieve contexten, brengt een formele vorm van medezeggenschap soms grote veiligheidsrisico's met zich mee voor de partners in kwestie. Toch wegen hun voorstellen en ideeën ook in deze gevallen zwaar voor de koers die we als organisatie varen, hoewel we dat dan nooit formeel zullen vastleggen. In andere gevallen kan een formeel partnerschap met een buitenlandse vredesorganisatie juist weer beschermend werken. Ook komt het voor dat we in situaties van gewapend conflict werken met partners die zich weliswaar inzetten voor een vreedzame oplossing, maar op een bepaalde manier toch partij zijn in het conflict. Wij vullen medezeggenschap dan ook contextspecifiek in, waarbij de mate waarin - en wijze waarop - we die medezeggenschap formeel vormgeven sterk kan variëren.

Ten opzichte van onze partners vervullen wij drie rollen:

- Als actor voeren wij samen met partners activiteiten uit;
- als politieke makelaar verbinden wij hen in netwerken met elkaar en bieden we hen toegang tot kennis, machthebbers en kapitaal; en
- als strategisch financier ondersteunen wij hen met geld, zij het in bescheiden mate.

De kwaliteit van onze relatie met partners willen we graag verankeren:

| **Beleidsinstrument** | **Doel** | **Verankering** | **Verificatie** |
|---|---|---|---|
| **Assessment** | Gemeenschappelijke contextanalyse en identificatie van programmatische mogelijkheden | Jaarlijkse update van de contextanalyse en het programma maakt onderdeel uit van de jaarplancyclus | Jaarplan<br>Tripreport |
| **Consultaties** | Gemeenschappelijke visie en strategievorming;<br>*Linking and learning* | Consultaties vinden eens in de twee jaar plaats | Consultatierapport |
| **Veldbezoeken** | Monitoren, leren en evalueren van implementatie | Regio's worden minimaal vier keer per jaar bezocht | Tripreport |
| **Veldpresentie** | Ondersteuning van partners | Mede afhankelijk van de context | Werkverslagen |
| **Partnertevredenheidsonderzoek** | Monitoren van relatiebeheer | Vindt eens per drie jaar plaats | Eindrapportage |
| **Klachten- en bezwaarregeling** | Verantwoordingsplicht en transparantie | Onderdeel van partnercontract;<br>Klachtenregistratie en Meldingsysteem | Overzicht van de klachtenregistratie in publieke jaarverslag |

**Tabel 7 Verankering kwaliteit relatie met partners**

### 8.9.2. Onze achterban

IKV Pax Christi is, zoals gezegd, onderdeel van een bewogen beweging van mensen. Wij ontlenen daarom onze legitimiteit aan de mate waarin wij voldoen aan de verwachtingen van onze maatschappelijke achterban. De achterbannen van IKV en van Pax Christi vormen, naast onze partners, de primaire opdrachtgevers van IKV Pax Christi. Zij zijn vertegenwoordigd in respectievelijk het IKV Bestuur en de Pax Christi Ledenraad.

IKV Bestuur en Pax Christi Ledenraad hebben statutair vastgelegde verantwoordelijkheden waarvan de voornaamste zijn:

- Het bewaken van de missie en identiteit;
- het bijdragen aan visieontwikkeling op overstijgende thema's en dilemma's en daarmee een inspiratiebron zijn voor het concrete vredeswerk;
- het mee helpen borgen van de relatie met de achterban; en
- het bewaken van de hoofdlijnen van het strategische beleid.

Om de relatie met de achterban te borgen zetten we de volgende instrumenten in:

| Beleidsinstrument | Doel | Verankering | Verificatie |
|---|---|---|---|
| **Werkgroepen van IKV Bestuur en Pax Christi Ledenraad** | Visieontwikkeling | | Visiedocumenten |
| **Achterban- consultaties** | Afstemming visie met achterban | Statutair verplicht; Tweemaal per jaar | Verslaggeving |
| **Communicatie** | Informeren, bewustmaken en engageren achterban | Onderdeel van jaarplan | Website, media en andere publicatiemiddelen |
| **Activiteiten en acties** | Informeren, bewustmaken en engageren achterban | Onderdeel van jaarplan | Verslaggeving |
| **Imago en draagvlakonderzoek** | Onderzoek naar perceptie en naamsbekendheid | Eens per planperiode | Onderzoeksresultaten |
| **Klachten- en bezwaarregeling** | Verantwoordingsplicht en transparantie | CBF | Overzicht van de klachtenregistratie in publieke jaarverslag |

**Tabel 8 Verankering kwaliteit relatie met achterban**

### 8.9.3. Onze strategische bondgenoten

IKV Pax Christi onderkent het belang van strategische samenwerking. Wij streven voor de komende periode naar een samenwerking met een viertal onderscheiden motieven. Het eerste motief is krachtenbundeling, met als doel onze politieke impact te vergroten. Het tweede motief is kennisverdieping met het oog op strategie- en beleidsontwikkeling. Het derde motief is complementariteit door afstemming van interventies gericht op ontwikkeling en veiligheid. Het vierde motief is samenwerking met het oog op het vergroten van efficiency.

Het nieuwe Medefinancieringsstelsel leidt er toe, dat we een onderscheid moeten maken tussen strategische partners en alliantiepartners. Onder strategische partners verstaan we organisaties, waarmee IKV Pax Christi op basis van een strategisch kader structureel samenwerkt. Onder alliantiepartners verstaan we strategische partners die in alliantie met IKV Pax Christi MFS-subsidie aanvragen. Met andere organisaties zal IKV Pax Christi projectgebonden programmatische samenwerking zoeken.

| Bondgenoten | Doel | Motieven | Status |
|---|---|---|---|
| **Pax Christi International** | Samenwerking bij beïnvloeding van intergouvernementele instituties, *linking and learning* van partners | Krachtenbundeling | Strategische partner |
| **Cordaid** | Ondersteunen van civiele samenlevingsinitiatieven ter bevordering van *human security* en ontwikkeling in fragiele samenlevingen | Krachtenbundeling<br>Complementaire samenwerking | Strategische partners |
| **Hivos, Press Now** | Ondersteunen van civiele initiatieven gericht op vergroting van democratische ruimte in repressieve contexten met het oog op vreedzame transitie. | Krachtenbundeling<br>Complementaire samenwerking | Strategische partners |
| **ICCO** | Programmatische samenwerking in nader vast te stellen regio's | Complementaire samenwerking | Programmatisch samenwerking |
| **Amnesty International** | Samenwerking bij het ondersteunen van educatie en training op gebied van mensenrechten in fragiele staten | Krachtenbundeling<br>Complementaire samenwerking | Alliantiepartner |
| **ECCP** | Samenwerking bij beïnvloeding van intergouvernementele instituties, verdieping kennis en *linking and learning* van partners | Krachtenbundeling<br>Kennisverdieping<br>Efficiencywinst | Alliantiepartner |
| **Press Now** | Ondersteuning van onafhankelijke media-initiatieven in repressieve staten | Complementaire samenwerking | Alliantiepartner |
| **VNG International** | Ondersteuning van lokaal bestuur in fragiele staten ter verhoging van sociaal vertrouwen | Complementaire samenwerking | Strategische partner |

**Tabel 9 Samenwerking met strategische bondgenoten**

### *Pax Christi International*

IKV Pax Christi is onderdeel van de internationale Pax Christi beweging die een secretariaat heeft in Brussel en actief is in vijftig landen wereldwijd. In de komende jaren willen we onze samenwerking verder vorm geven vooral op gebied van de internationalisering van lobby en advocacy. Ook willen we komen tot verdere afstemming en krachtenbundeling bij inhoudelijke programma's, met Pax Christi International zowel als met andere landensecties. Gezamenlijke fondsenwerving bij internationale donoren hoort ook tot de mogelijkheden. We zullen actief blijven deelnemen aan de periodieke bijeenkomsten en consultaties die door Pax Christi International worden georganiseerd.

### 8.9.4. Onze donoren

Voor de financiering van ons vredeswerk doen wij een beroep op diverse donoren. Wij onderscheiden daarbij de volgende bronnen: Ministerie van Buitenlandse Zaken, intermediaire instellingen (PSO, NCDO), andere landelijke overheden, internationale overheden (EU etc.), buitenlandse overheden, particulieren, vermogenden, kerken en kerkelijke instellingen (i.e. ordes en congregaties), internationale organisaties, (buitenlandse) vermogensfondsen.

Wij streven naar inkomstendiversificatie ten einde eenzijdige afhankelijkheid te voorkomen. We hebben daar de afgelopen jaren vorderingen in gemaakt, maar deze zijn nog onvoldoende. Dat impliceert een forse inzet voor de komende 2-5 jaar, in het bijzonder op gebied van particuliere en institutionele fondswerving. Krimpende overheidsfinanciën en afnemend draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking zijn extra redenen om hieraan meer aandacht te geven.

## 8.10. Bestuur en Financiers

IKV Pax Christi werkt volgens de 'Code Goed Bestuur voor Goede Doelen', die ook wel de Code Wijffels wordt genoemd. Dit betekent dat conform de Code de functies 'besturen' en 'toezicht houden' helder zijn gescheiden. Vanaf 1 juli 2008 is de Code opgenomen in het reglement van het Centraal Bureau voor de Fondsenwerving (CBF). Het CBF voert periodiek audits uit om te toetsen of IKV Pax Christi zich houdt aan alle vereisten.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt bij de statutaire directie van IKV Pax Christi, die ook wettelijk gezien de bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt. De directie is verantwoordelijk voor het realiseren van de missie en doelstelling, voor de fondsenwerving en de besteding van de middelen, voor de medewerkers en de vrijwilligers en voor het functioneren van de organisatie als geheel.

De directie stelt het strategisch meerjarenplan en meerjarenbegroting op dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan onze identiteitsdragers; het IKV Bestuur en de Pax Christi Ledenraad. Periodiek vindt er met het IKV Bestuur en de Pax Christi Ledenraad een reflectie plaats op de stand van zaken met betrekking tot de implementatie van het meerjarenplan.

Op basis van het strategisch meerjarenplan wordt door de directie een jaarplan en begroting opgesteld waarin de doelstellingen, vredesprogramma's, beoogde resultaten evenals de daartoe ingezette mensen en middelen zijn omschreven. Het jaarplan en de begroting worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht IKV Pax Christi.

Daarnaast stelt de directie jaarlijks het publieke jaarverslag en de jaarrekening op die moet worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Ook majeure beslissingen worden besproken met de Raad van Toezicht. Vanzelfsprekend heeft de directie de plicht om de Raad van Toezicht te voorzien van alle informatie die de Raad nodig heeft voor het houden van toezicht.

De Raad van Toezicht heeft de bevoegdheid de directie te benoemen en te ontslaan. Het IKV Bestuur en de Pax Christi Ledenraad benoemen elk drie leden van de Raad van Toezicht. Er wordt bewust voor gekozen om financiers geen deel uit te laten maken van de Raad van Toezicht om te voorkomen dat leden specifieke deelbelangen vertegenwoordigen en om belangverstrengeling te voorkomen. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging zodat ook in dit opzicht de volstrekte onafhankelijkheid van de raad is gewaarborgd.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de directie, de efficiënte besteding van mensen en middelen en volgt op een strategisch niveau de organisatie en resultaten kritisch. De Raad van Toezicht houdt zowel preventief als achteraf toezicht en treedt zo nodig ook adviserend op. Dit doet de Raad onder meer door:

- Het strategische meerjarenplan en de meerjarenbegroting te toetsen en met de directie te bespreken;
- het jaarplan en de begroting goed te keuren;
- periodiek gedurende het jaar de realisatie van het jaarplan te toetsen en te bespreken met de directie;
- het bespreken van majeure beslissingen met de directie

- het publieke jaarverslag en jaarrekening goed te keuren;
- het jaarlijkse overleg met de externe accountant; en
- het houden van jaarlijkse functioneringsgesprekken met de directie. De Raad van Toezicht stelt tevens het salaris van de directie vast. De Adviesregeling Beloning Directeuren van Goede Doelen is hiervoor het uitgangspunt.

Belangrijk continue aandachtspunten van de Raad van Toezicht zijn:

- De vraag of strategie, beleid en de besteding van middelen conform de doelstelling zijn;
- de mate waarin de organisatie haar functioneren goed beheerst in al haar facetten ;
- het tijdig signaleren van en adequaat reageren op risico's; en
- de realisatie van de plannen voor fondsenwerving.

Jaarlijks legt de Raad van Toezicht een publieke verantwoordingsverklaring af over hoe de Raad zijn toezichthoudende taken heeft georganiseerd en uitgevoerd.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de plicht om ook zijn eigen functioneren te verbeteren en te vernieuwen. In de nieuwe planperiode zal dit onder meer gebeuren door:

- Het opstellen van profielschetsen die het uitgangspunt vormen voor benoemingen en herbenoemingen. Behalve naar ervaren en bekwame toezichthouders wordt gestreefd naar diversiteit in de samenstelling; en
- De jaarlijkse zelfevaluatie. Onderdelen hiervan zijn minimaal:
    - De wijze waarop de Raad van Toezicht zijn functies (toezicht houden, adviseren en werkgeversrol richting directie) heeft uitgevoerd en kan verbeteren;
    - de voorwaarden die de Raad van Toezicht nodig heeft: de informatievoorziening, de rolverdeling binnen de Raad van Toezicht en de samenstelling van de raad;
    - de relatie met andere relevante organen (waaronder het IKV Bestuur en de Pax Christi Ledenraad.

De zelfevaluatie is feitelijk een gestructureerde analyse en een kritische zelfreflectie. Het is onderdeel van het proces om te leren en te verbeteren.

## 8.11. Verbeteren en vernieuwen

In het resultaatgebied verbeteren en vernieuwen is de terugkoppeling van resultaten naar de organisatie verankerd. Verbeteren en vernieuwen veronderstelt:

- Het monitoren van de voortgang van uitvoering;
- het evalueren van resultaten;
- het leren van ervaringen en signalen van stakeholders; en
- reflecteren op de geleerde lessen en verbeterde inzichten ten behoeve van een grotere effectiviteit van onze programma's.

In de sector internationale samenwerking tekenen zich twee relevante ontwikkelingen af.

In de eerste plaats zal de monitoring van kwaliteit belangrijker worden dan de monitoring van kwantiteit. Het gaat bij monitoring dan niet enkel om de vraag welke resultaten zijn bereikt maar ook en vooral om de vraag hoe deze resultaten tot stand zijn gekomen. Monitoring richt zich dan meer op de voortgang van politieke veranderingsprocessen en toetsing van de daaraan ten grondslagliggende analyses, veranderingstheorieën en strategieën.

In de tweede plaats blijft verantwoording van een doelmatige en doeltreffende inzet van middelen van belang maar wordt de focus op het lerend vermogen van de organisatie belangrijker.

Beide ontwikkelingen sluiten aan op de bestaande beleidspraktijk van IKV Pax Christi. Binnen het proces van strategievorming is de laatste jaren veel aandacht besteed aan het expliciteren en onderbouwen van de samenhang tussen contextanalyse, veranderingstheorie en strategie. Binnen de organisatie is er geïnvesteerd in het lerend vermogen van mensen en teams.

### *Planning*

De planning van het primair proces is verankerd in de jaarplancyclus. Deze cyclus kent de volgende stappen.

| Planning Jaarplancyclus | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Planning instrument** | **Hoofddoel** | **Omschrijving** | **Stake-holders** | **Verankering** |
| Reflectie op input externe *key informants* | Leren en sturen | Externe *key-informants* geven input voor bijsturing strategie | Externe *key- informants* Programma teams | ISO |
| Vaststelling politieke prioriteiten | Sturen | Directie stelt na overleg met Lobby en Advocacy Beraad (LAB) jaarlijkse prioriteiten vast die worden goedgekeurd door MT | Twee wekelijks Lobby en Advocacy Beraad van programmaleiders en directie, MT en directie | ISO en structuur organisatie |
| Vaststelling beleidsintenties | Sturen | Directie stelt per INK resultaatgebied beleidsdoelen en resultaatindicaties vast die door MT worden goedgekeurd | Directie | ISO en INK |
| Vaststelling financieel kader | Sturen | Directie stelt financiële kaderbrief op | Directie | ISO |
| Actualisering contextanalyse | Leren | Programmateams actualiseren in overleg met strategische bondgenoten met input van kernpartners partners contextanalyse | Programmateams; strategische bondgenoten; kernpartners | ISO |
| Actualisering strategie | Sturen | Programmateams actualiseren strategie met input van externe *key-informants* | Programmateams | ISO |
| Bepaling input | Sturen | Programmaleiders wijzen op basis van financiële kaderbrief budget en formatie toe | Programmaleiders | ISO |
| Vaststelling output en outcome | Sturen | Programmaleiders stellen met behulp van indicatoren output en outcome vast | Programmaleiders | ISO |
| Planning activiteiten en mijlpalen | Sturen | Programmateams stellen op hoofdlijnen activiteiten vast | Programmateams | ISO |
| Afstemming met strategische bondgenoten | Sturen | Programmaleiders stemmen programma's af met strategische bondgenoten met het doel meerwaarde te realiseren | Programmaleiders; Strategische bondgenoten | ISO |
| Bespreking in teamverband en MT | Verantwoorden | Conceptjaarplannen worden besproken in teams en met directie | Programmateams en directie | ISO |
| Vaststelling | Sturen | Directie stelt jaarplan vast | Directie | ISO en statuten |
| Goedkeuring | Sturen | Raad van Toezicht keurt jaarplan goed | Raad van Toezicht | ISO en statuten |

**Tabel 10 Planning Jaarplan**

## *Monitoring*

Onze monitoring bestaat uit een reeks van instrumenten waarmee de voortgang van implementatie van programma's wordt bewaakt. Deze voortgangsbewaking biedt informatie op basis waarvan wij sturing geven aan organisatie en programma's. Deze monitoring vervult, door het zichtbaar maken van resultaten, ook een rol in het verantwoording afleggen over de doeltreffendheid, doelmatigheid en relevantie van programma's. Tevens levert de voortgangsbewaking waardevolle lessen op voor IKV Pax Christi en haar medewerkers.

Wij onderscheiden in onze monitoring twee niveaus: de externe monitoring primair gericht op het afleggen van verantwoording aan externe financiers en de interne monitoring primair gericht op leren en sturen binnen de organisatie.

We hanteren voor de externe monitoring van de organisatie de volgende instrumenten:

| **Monitoring instrument** | **Hoofddoel** | **Omschrijving** | **Stakeholders** | **Verankering** |
|---|---|---|---|---|
| Jaarlijkse reflectie op strategische doelen | Sturen | Reflectie op strategie o.b.v. input van *key informants* | Ministerie van Buitenlandse Zaken<br>Andere donoren?<br>CBF | Monitoringprotocol ISO gecertificeerd |
| Jaarlijkse voortgangsrapportage | Verantwoording | Narratieve en financiële voortgang van de programma-uitvoering, o.a. aan de hand van een beperkt aantal indicatoren per programma | Ministerie van Buitenlandse Zaken<br>Andere donoren?<br>CBF | Subsidiecontract |
| Voortgangsgesprek | Verantwoording | Overleg op basis van jaarrapportage. Dit overleg kan aanleiding geven voor bijsturing. Verder kunnen mogelijkheden voor strategische samenwerking worden geïdentificeerd | Ministerie van Buitenlandse Zaken | Subsidiecontract |
| Organisatiebezoek | Leren | Periodiek bezoek van contact ambtenaar aan IKV Pax Christi om beeld te verkrijgen van de organisatie en haar activiteiten | Ministerie van Buitenlandse Zaken<br>IKV Pax Christi | Onderdeel voortgangsgesprek |
| Veldbezoek | Leren | Bezoeken aan partnerorganisaties / programmalocaties door DGIS ambtenaren of ambassade medewerkers | Ministerie van Buitenlandse Zaken<br>Partners<br>IKV Pax Christi | Ad hoc |
| Ambassadebezoek | Leren | Bezoeken van medewerkers van IKV Pax Christi aan ambassades | Ministerie van Buitenlandse Zaken<br>IKV Pax Christi | Standaard praktijk veldbezoeken |

**Tabel 11 Externe monitoring: doel, stakeholders en verankering**

Voor de interne montoring van programma"s hanteert IKV Pax Christi de volgende instrumenten:

| Monitoring instrument | Hoofddoel | Omschrijving | Stakeholders | Verankering |
|---|---|---|---|---|
| Jaarlijkse reflectie op strategische doelen ter voorbereiding van jaarplanning | Sturen | Reflectie op strategie o.b.v. input van *key informants* | IKV Pax Christi | Monitoringprotocol ISO gecertificeerd |
| Voortgangsrapportages | Verantwoorden | Tweemaal per jaar rapporteren de regioteamleiders en de programmaleiders over de voortgang van hun programma's | IKV Pax Christi Allianties | ISO gecertificeerd |
| Voortgangsgesprekken/overleg | Sturen | Overleg over voortgang en evt. bijsturing | IKV Pax Christi | ISO gecertificeerd |
| Veldbezoeken | Sturen | Bezoek van de IKV Pax Christi medewerkers aan partners en programmalocaties | IKV Pax Christi Partners | Standaard praktijk |
| Best practice studies | Leren | Externe onderzoeken naar specifieke interventies. Deze onderzoeken worden gedeeld met strategische partners. | IKV Pax Christi Partners Allianties | Evaluatiebeleid |
| Learning cycles | Leren | Reflecties op specifieke strategische beleidsthema's | IKV Pax Christi Partners Allianties | Evaluatiebeleid |
| Collegiaal advies | Leren | Intervisie binnen teamverband m.b.t. beleids- en operationele dilemma's | IKV Pax Christi | HRM-beleid |
| Blokweken | Leren | Meerdaagse bijeenkomsten waarbij wordt gereflecteerd op strategie en beleid (3x per jaar) | IKV Pax Christi | Management Team |
| Intercollegiale communicatie | Leren | communicatie binnen en buiten de organisatie | IKV Pax Christi | Ad hoc |

**Tabel 12 Interne monitoring: doel, stakeholders en verankering**

### *Evaluatie*

Het belang van evaluaties in de verantwoording van beleid neemt toe. Deze tendens sluit aan bij de werkpraktijk van IKV Pax Christi waarin periodieke evaluaties en *best practice*-studies door externe deskundigen en *real-time* evaluaties door eigen medewerkers een belangrijke bijdrage leveren aan leren en sturen.

IKV Pax Christi zal de komende planperiode drie typen evaluaties (doen) uitvoeren:

| Evaluatie instrument | Doel | Frequentie | Omschrijving |
|---|---|---|---|
| *Best practice studies* | Verantwoorden<br>Leren | 1 x per jaar | Evaluatie van output van (onderdelen) van programma's door onafhankelijke wetenschappers met het oog op intern leren en verantwoorden |
| Zelfevaluatie | Leren<br>Sturen | 1 x per jaar | Programmadoorsnijdende vergelijking van thematische interventies met het oog op cohesie van beleid |
| Programma-evaluatie | Verantwoorden<br>Leren<br>Sturen | 1 x per 2 jaar | Evaluatie van output, outcome en effect van programma's door extern evaluatoren |
| Samenwerkingsevaluatie | Verantwoorden<br>Leren<br>Sturen | 1 x plan periode | Evaluatie van de samenwerking en de output, outcome en effecten daarvan in samenwerking met alliantie partners |
| *Learning circles* | Leren | 2-3 per jaar | Interne reflectie op *best practice* studies en evaluaties en/of thema's onder begeleiding van extern deskundigen |

**Tabel 13 Evaluaties**

Voor de evaluaties hanteert IKV Pax Christi op door het Centrum voor Internationale Conflictanalyse en management (CICAM) op maat gesneden DAC-criteria voor *humanitarian assistance in complex emergencies.*

| Criteria | Beschrijving |
|---|---|
| Dekking | Vaststellen welke groepen mensen met elk programmaonderdeel worden bereikt en dit vergelijken met de oorspronkelijk aangegeven doelgroepen en selectiecriteria |
| Doeltreffendheid en geschiktheid van activiteiten | Beoordelen van activiteiten op basis van directe doelstellingen van het programma, en wel op twee manieren:<br>1. Door vast te stellen of bepaalde activiteiten ondoeltreffend of ongeschikt zijn geweest;<br>2. Door vast te stellen welke condities blijkbaar invloed hebben gehad op de doeltreffendheid en geschiktheid |
| Relaties met partnerorganisaties | Beoordelen van<br>1. De kwaliteit van de relaties met partnerorganisaties op het niveau van programmaonderdelen<br>2. Hun onderlinge afstemming, dit voor een goede analyse van de relaties met andere GO's en NGO's die zich bezighouden vredesopbouw en het beoordelen van *'ownership'* |
| Koppeling met politieke context | Beoordelen hoe programmaonderdelen invloed hebben gehad op c.q. zelf beïnvloed zijn door een veranderende politieke context |
| Uitkomsten en duurzaamheid | Beoordelen van de bredere uitkomsten van programmaonderdelen ten opzichte van algemene doelen, en het beschouwen van langdurige positieve effecten |
| Samenhang (coherentie) | Beoordelen van de relaties, verspreid over de verschillende elementen binnen een programma |

**Tabel 14 Kwaliteitscriteria op basis van DAC-criteria**

Voor de beoordeling van de kwaliteit van evaluaties scoort IKV Pax Christi haar evaluaties en *best practice*-studies op basis van de IOB criteria en indicaties voor de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid.

### *Lerend vermogen*

Het lerend vermogen van IKV Pax Christi is een kritische succesfactor voor het werken aan vrede en veiligheid in een complexe en snel veranderende wereld waarbinnen kennis van vitaal belang is. De veranderingen in de context doen voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van organisatie en medewerkers. De uitdaging is steeds eigen leerervaringen en signalen van belanghebbenden van IKV Pax Christi terug te koppelen naar de organisatie in de vorm van verbetering, vernieuwing en ontwikkeling van onze activiteiten, strategie en visie.

In het resultaatgebied management van medewerkers (HRM-beleid) is aangegeven hoe wij het lerend vermogen van medewerkers en organisatie ondersteunen en stimuleren. In het resultaatgebied verbeteren en vernieuwen geven wij aan op welke wijze de terugkoppeling van leerervaringen en signalen van onze stakeholders is verankerd in de organisatie.

Bij deze terugkoppeling onderscheidt IKV Pax Christi drie leerslagen die betrekking hebben op drie leerdomeinen: activiteiten; strategie en visie. Deze leerslagen zijn in beleid en structuur van de organisatie verankerd zoals uit onderstaande tabel blijkt.

| **Leerslag** | **Domein van leren** | **Categorie van leren** | **Resultaat van leren** | **Verankering** | **Instrumenten** |
|---|---|---|---|---|---|
| Enkelslag | Programma-activiteiten | Moeten/ mogen | Verbetering van kwaliteit | Evaluatiebeleid | • *Best Practice Studies*<br>• *Learning circles* |
| | | | | HRM | • Collegiale advisering Mentorschap |
| Dubbelslag | Strategisch beleid | Weten/ begrijpen | Vernieuwing van beleid | Evaluatiebeleid | • Programma evaluaties<br>• Thematische evaluaties<br>• *Learning circles* |
| | | | | MT | • Blokweken |
| | | | | Monitoring protocol | • *Feedback key informants* |
| Drieslag | Visie van de organisatie | Durven / willen | Ontwikkeling van visie | Structuur van de organisatie | • Visie ontwikkeling werkgroepen IKV en Pax Christi |
| | | | | Beleid kennis en onderzoek en allian-tie overeenkomstem | • Strategische studies |

**Tabel 15 Verankering Leerslagen activiteiten, strategie en visie**

Alleen een lerende organisatie is in staat snel te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en bijtijds verbetering, vernieuwing en ontwikkeling te realiseren. Het is daarom van belang te investeren in het lerend vermogen van de medewerkers en van de organisatie. Voor medewerkers betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van programma's is het in het vredeswerk vooral een uitdaging op een creatieve wijze om te gaan met de spanning tussen visie en realiteit. Voor de organisatie is het een uitdaging leren het delen van ervaring en het stimuleren van verdieping in teamverband, te stimuleren.

Voor de komende planperiode nemen we de volgende initiatieven verdiepen teneinde het leervermogen aan te jagen en verbeteren en vernieuwen te stimuleren:

**Monitoring**

a. *Externe Key informants* zullen jaarlijks een gesprek voeren met het programmateam waarvan de jaarplan en jaarrapportage zijn beoordeeld.
b. De verificatie en validatie van gegevens binnen voortgangsrapportages zal versterkt worden.
c. Verslagen van veldbezoek worden standaard besproken binnen teamvergaderingen.

**Evaluatie**

a. Er wordt een rollende agenda voor programma-evaluatie opgesteld.
b. De doorlooptijd van *best practice-studies* wordt verminderd tot maximaal negen maanden waardoor de leereffecten zullen toenemen.
c. Er vinden zelfevaluaties plaats van staand beleid op programma overstijgende thema's.
*d.* *Best Practice-studies* en evaluaties worden intern besproken in *learning circles.*
e. In blokweken wordt structureel aandacht besteed aan reflectie op de samenhang tussen contextanalyse, veranderingstheorie en strategievorming.

**Leren**

a. Medewerkers worden getraind in collegiaal adviseren waardoor een verdieping van gedachtewisseling en dilemmadeling tot stand komt.
b. Invoering van mentorschap leidt tot een versneld delen van leerervaringen binnen de organisatie.
c. Er wordt een intern leertraject ontwikkeld op gebied van veranderingstheorie en strategie.
d. Medewerkers krijgen *masterclasses* aangeboden op diverse thema's.

# 9. Samenvatting

IKV Pax Christi baseert haar MFS-subsidieaanvraag op een strategisch meerjarenplan (2011-2015). Hieronder volgt een samenvatting van dit plan, dat voortbouwt op het vorige strategische meerjarenplan (2007-2010) en een midterm review uit 2008.

### 1. IDENTITEIT

IKV Pax Christi laat zich inspireren door de bijbelse oproep tot vrede en gerechtigheid. De organisatie ziet hierin de bevestiging dat elk mens recht heeft op een veilig en menswaardig bestaan. Ze kijkt vanuit dit vredesperspectief kritisch naar (haar eigen rol in) actuele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen.

### 2. MISSIE, KERNWAARDEN, VISIE VOOR 2015

Missie:
IKV Pax Christi werkt in conflictgebieden aan het beschermen van *human security*; het voorkomen en beëindigen van gewapend geweld; en het opbouwen van rechtvaardige vrede. De organisatie doet dit samen met betrokken burgers en partners.

Kernwaarden:
- Menselijke waardigheid vormt voor IKV Pax Christi de grondslag voor gerechtigheid en vrede. IKV Pax Christi acht die waardigheid van toepassing op alle mensen; ook op 'de vijand' en 'de dader'.
- Solidariteit met dragers van vredesinitiatieven en slachtoffers van oorlogsgeweld is eveneens essentieel. IKV Pax Christi hecht sterk aan haar wederkerige relaties met deze mensen.

Visie voor 2015:
IKV Pax Christi:
- Werkt met een herkenbaar profiel aan de *human security* van (groepen) mensen in fragiele en repressieve contexten;
- heeft dusdanige politieke impact in zowel deze contexten als internationale verbanden dat ze die *human security* daadwerkelijk verbetert;
- heeft met haar partners een vooraanstaande en invloedrijke rol in het publiek-politieke debat over fragiele contexten en repressieve contexten;
- participeert samen met gezaghebbende onderzoeksinstellingen en universiteiten in kennisconsortia;
- zit in internationale netwerken die het beleid beïnvloeden van zowel de Nederlandse politiek als intergouvernementele en supranationale organisaties;
- organiseert en mobiliseert kritisch wereldburgerschap, bijvoorbeeld door haar achterban en doelgroepen te laten participeren in politieke acties;
- is een financieel gezonde organisatie die haar continuïteit en onafhankelijkheid garandeert met een diverse inkomensstroom; en
- stimuleert onderstaande kerncompetenties bij haar medewerkers:
    - zij zijn betrokken bij mensen in conflictsituaties;
    - zij beschikken over parate, actuele kennis en ervaring; en
    - zij weten strategisch te opereren in contexten vol dilemma's, chaos en complexiteit.

## 3. MAATSCHAPPELIJKE POSITIONERING EN ORIËNTATIE

IKV Pax Christi afficheert zich als een *civil society*-organisatie die gelooft in *civic driven change*: het vermogen van burgers om zelf een betere samenleving te creëren. De organisatie vindt traditioneel niet alleen dat mensen recht hebben op een menswaardig bestaan, maar roept hen ook op daar aan bij te dragen.

## 4. TRENDS IN DE GEOPOLITIEKE CONTEXT EN DE SECTOR

IKV Pax Christi ziet in de geopolitieke context en haar directe taakomgeving (de sector internationale samenwerking) diverse trends die van invloed zijn op internationale vrede en veiligheid. Zo wordt de kans op conflicten vergroot en het geopolitieke debat over veiligheid beïnvloed door:

- Veranderende machtsrelaties;
- toenemende grondstoffenschaarste;
- de economische crisis; en
- verzwakking en/of noodzaak tot herdefiniëring van lokale, statelijke en multilaterale instituties voor conflictregulering.

Deze ontwikkelingen leiden tot:

- Grotere fragiliteit/instabiliteit in fragiele staten (en wellicht in aangrenzende gebieden); en
- een stevigere greep van repressieve regimes op de samenleving (en wellicht die van buurlanden).

Door bovenstaande ontwikkelingen zullen de fricties tussen staatsveiligheid en *human security* groter worden. Dat uit zich in:

- Overheden die hun bevolking meer onderdrukken; en
- fragiele staten waarin vooral uit statelijke veiligheidsbelangen wordt geïntervenieerd.

IKV Pax Christi signaleert ook kansen. Zo is er door bovenstaande ontwikkelingen:

- Groeiende belangstelling voor stabilisering van landen in transitie;
- groeiende erkenning van de hoge politieke relevantie van integraal beleid in reactie op de complexe samenhang van geweld, armoede en falend bestuur;

Bovendien is er:

- hernieuwde aandacht voor multilaterale samenwerking; en
- groeiende invloed van internationale *civil society*-netwerken.

IKV Pax Christi blijft werken aan politieke veranderingsprocessen. Op nationaal én op internationaal niveau. Om die veranderingen tot stand te brengen, doet IKV Pax Christi wat nodig is: op beide niveaus bewustwording creëren bij politiek en publiek – en hen vervolgens mobiliseren.

## 5. ANALYSE EN STRATEGIE

### Veiligheid

IKV Pax Christi laat zich in haar veiligheidsstrategie leiden door drie concepten:

- '*human security*': het recht van mensen op vrijwaring van (gewelddadige en niet-gewelddadige) bedreigingen van de menselijke waardigheid. Dit recht valt samen te vatten als *freedom from fear*.
- 'sociaal contract': de impliciete afspraak tussen een nationale overheid en haar burgers, waarin die burgers een deel van hun vrijheid (zoals het legitieme gebruik van geweld) delegeren aan de overheid. Zij vertrouwen erop dat deze overheid hen als tegenprestatie publieke diensten verleent, zoals het garanderen van de veiligheid, het handhaven van de rechtsorde en het bieden van sociale diensten.
- '*responsibility to protect*': de plicht van de internationale gemeenschap om bevolkingen waar ook ter wereld te beschermen tegen grootschalige mensenrechtenschendingen. Ze dient deze plicht te vervullen zodra een nationale overheid zich niet aan het sociale contract met haar burgers kan of wil houden – dus zodra hun *human security* in gevaar is.

### Contexten

Voor het bevorderen van *human security* bestaan geen blauwdrukken. Elk conflict kent zijn eigen dynamiek en vereist een contextspecifieke respons. Toch onderscheidt IKV Pax Christi globaal twee contexten die de *human security* bedreigen:

- fragiele contexten: de nationale overheid blijkt niet in staat om de *human security* te garanderen, de rechtsorde te handhaven en/of vitale publieke diensten te verlenen. Door dit gebrek aan effectiviteit verliest ze haar legitimiteit, ook qua geweldsgebruik. Haar land is een falende staat.
- repressieve contexten: de nationale overheid zet haar monopolie op geweldsgebruik niet in voor het beschermen van *human security*, maar voor het onderdrukken van de bevolking. Bij repressieve contexten kan het gaan om een autocratie (een staatsvorm met een alleenheerser) of een anocratie (een staatsvorm met dictatoriale én democratische trekken).

In veel conflictgebieden bestaan fragiele en repressieve contexten naast elkaar. Soms vallen ze zelfs samen.

### Functies

IKV Pax Christi vervult drie elkaar versterkende functies:

- *Intermediation / Facilitation*: het stimuleren van de vredesdialoog tussen de civiele samenleving en machtshebbers ('verticale dialoog');
- *social cohesion*: het stimuleren van de vredesdialoog tussen antagonistische gemeenschappen ('horizontale dialoog'); en
- *advocacy / Public communication*: het mobiliseren van politieke en publieke steun voor de verticale en horizontale dialoog en bevordering van *human security*.

### Mondiaal burgerschap en programma's

IKV Pax Christi komt voort uit een lange traditie waarin burgers worden aangespoord niet alleen internationaal te denken, maar ook actief bij te dragen aan meer vrede en veiligheid in de wereld (*civic driven change*). Dat denken en handelen heet vandaag de dag 'mondiaal burgerschap'.

Via communicatie en activiteiten, zoals de jaarlijkse Vredesweek, stimuleert IKV Pax Christi mondiaal burgerschap op vier gebieden. Voor elk van deze gebieden heeft zij een programma:

- Veiligheid en vrede voor burgers in fragiele contexten;
- veiligheid en vrijheid voor burgers in repressieve contexten;
- internationale veiligheid en ontwapening; en
- preventieve actie door (regionale) intergouvernementele organisaties.

IKV Pax Christi blijft zichzelf steeds de vraag stellen wat de impact is van haar activiteiten en in welke vorm deze het beste kunnen bijdragen aan haar programma's.

### Thematische aandachtsgebieden

IKV Pax Christi richt haar werkzaamheden de komende jaren op onderstaande kernthema's:

- Veiligheid & ontwapening;
- verzoening & vredesopbouw; en
- grondstoffen & conflict.

#### *Veiligheid & ontwapening:*

Soms is een goede bewapening nodig om burgers te beschermen. Maar dat is een risicovolle oplossing die altijd als tijdelijk beschouwd moet worden. Ontwapening is van het grootste belang voor structurele vrede en veiligheid.

IKV Pax Christi:

- Stuurt aan op sociaal-politieke veranderingen die de bescherming van burgers waarborgen en (verdere) bewapening onnodig maken;
- wil tegen 2013 qua veiligheids- en ontwapeningsvraagstukken de Nederlandse agenda bepalen, en rond 2015 ook internationaal een leidende rol spelen;
- gaat onderzoeken hoe defensiebudgetten en krijgsmacht kunnen worden ingezet voor betere veiligheid van burgers in conflictgebieden;
- gaat de effecten bestuderen van *community based security*-initiatieven (de zelfbescherming van

burgers en gemeenschappen in onveilige gebieden);
- gaat onderzoeken wat de mogelijk schadelijke gevolgen zijn van verarmd uranium, afval- of bijproduct van de nucleaire industrie;
- gaat lobbyen voor onder andere het afschaffen van *nuclear sharing* in het strategisch concept van de NAVO en het ratificeren van het Kernstop Verdrag; en
- gaat Nederland en de EU aansporen grote stappen te zetten richting het einddoel: een kernwapenvrije wereld in 2020.

***Verzoening & vredesopbouw:***

Duurzame vrede en veiligheid op lokaal niveau vereisen vertrouwen tussen bevolkingsgroepen, en tussen bevolkingsgroepen en de overheid. In (voormalige) conflictgebieden moet dat vertrouwen hersteld worden.
IKV Pax Christi:

- Gaat haar ervaringen op het gebied van vredesopbouw en verzoening verzamelen en evalueren, en zo haar capaciteiten versterken;
- gaat het thema Verzoening & vredesopbouw systematischer bestuderen in de verschillende conflictgebieden waar ze werkzaam is;
- gaat haar trainingsmodules rond dit thema ontwikkelen om ze toepasbaar te maken in verschillende contexten, en haar trainingscapacitiet vergroten;
- gaat (om van 'toepasbaarheid' daadwerkelijk 'toepassing' te maken) haar trainingscapaciteit vergroten in de landen waar zij werkzaam is; en
- zal op strategisch niveau samenwerking zoeken met organisaties en experts op het gebied van waarheidsvinding en gemeenschappelijke geschiedschrijving.

***Grondstoffen & conflict***

Voor arme mensen in ontwikkelingslanden leidt de exploitatie van natuurlijke grondstoffen in hun omgeving zelden tot welvaart. Sterker nog: ontwikkelingslanden die qua natuurlijke grondstoffen rijk bedeeld zijn, blijven achter in hun ontwikkeling. Ze hebben vaker autocratische regimes en twee keer zoveel kans op interne oorlogen dan minder rijk bedeelde ontwikkelingslanden. Van het begin van de jaren 1990 tot 2007 is het aantal landen met binnenlandse conflicten gedaald van 33 naar 18, maar het aandeel van grondstoffenrijke landen daarbinnen steeg van 30 naar 45 procent!
IKV Pax Christi:

- werkt sinds 1995 met leidende olie- en mijnbouwbedrijven; eerst vooral om hun mensenrechtenbeleid te verbeteren, daarna om samen met hen de veiligheid in de omgeving te verbeteren;
- voelt zich loyaal met plaatselijke gemeenschappen: het waarborgen van hun rechten en belangen is de sleutel tot het sociaal-politieke vertrouwen dat nodig is voor een duurzame vrede;
- stelt hen in staat voor zichzelf op te komen:
    - Door plaatselijke leiders, kerken en NGO's te trainen;
    - door omstreden situaties te onderzoeken;
    - door beleidsalternatieven te formuleren;
    - door partijen een gesprekspodium te bieden; en
    - door de belangen van gemeenschappen te verdedigen in de hoofdkwartieren van regering en internationale ondernemingen.

**Gender**

Naast bovengenoemde thematische aandachtsgebieden ligt er een belangrijke focus op gender. Deze focus dringt als *cross-cutting policy priority* door tot alle beleidsgebieden en werkvelden. Het belang van *gender* in conflicttransformatie en vredesopbouw staat voor IKV Pax Christi buiten kijf. Die positie komt overeen met VN-resolutie 1325, VN-resolutie 1820, de Schokland-akkoorden en het Nationaal Actieplan 1325. IKV Pax Christi vindt dat het potentieel van vrouwen als *change agents* onderbelicht wordt en te vaak ongebruikt blijft. De organisatie zal dat potentieel daarom nadrukkelijker dan ooit belichten en gebruiken. Het genderperspectief zal volwaardig worden geïntegreerd in haar beleidsplan én in de praktijk, onder medewerkers én onder partners, in Nederland én in buitenlandse contexten.

## 6. KENNIS, LEREN EN ONDERZOEK

Zonder kennis (bijvoorbeeld over regionale contexten en dynamiek, accurate veranderingsstrategieën, nieuwe beleidsontwikkelingen, methodologieën, interventies en de effecten daarvan) kan IKV Pax Christi haar werk niet succesvol doen. Daarom investeert ze:

- In een sterkere ontvangststructuur voor kennis;
- in haar lerende vermogen; en
- in onderzoek.

## 7. RANDVOORWAARDEN

### Strategie en beleid

IKV Pax Christi beschouwt strategie als een voorwaarde voor succes. Programma-activiteiten dienen zich dan ook te houden aan een strategische interventielogica. IKV Pax Christi blijft scherp letten op eventuele strategische tekorten. In de afgelopen jaren liet ze hoogleraren diagnoses van haar strategie stellen.

De strategische interventielogica van IKV Pax Christi is gebaseerd op:

- contextanalyses;
- veranderingstheoretische inzichten.

IKV Pax Christi zal:

- in alliantie met andere organisaties meerjarige onderzoeksprogramma's ontwikkelen. Deze onderzoeken zullen zich richten op zowel veranderingstheorieën in fragiele en repressieve contexten, als bijdragen aan de impact, verbetering en vernieuwing van strategische interventies.
- samen met ECCP de nieuwste inzichten verzamelen op het gebied van conflictpreventie, conflicttransformatie en vredesopbouw. Ze zal die inzichten vervolgens toegankelijk maken voor medewerkers, partners en andere belanghebbenden.

### Management van medewerkers

Het Human Resources Management van IKV Pax Christi sluit aan bij haar maatstaven. Het is dus gericht op het optimaal ontwikkelen en behouden van de betrokkenheid, slagvaardigheid, kwaliteit en het lerend vermogen van medewerkers.

### Management van middelen

#### *Financiële middelen*

IKV Pax Christi onderscheidt:

- Particuliere fondswerving (bij leden en donateurs van IKV en Pax Christi);
- institutionele fondswerving (bij Nederlandse en buitenlandse fondsen; vermogensfondsen en buitenlandse overheden); en
- subsidies van Nederlandse overheden (waarvan de MFS-subsidie de belangrijkste is).

Diversiteit in fondswerving is van strategisch belang: ze komt de onafhankelijkheid en continuïteit van de organisatie ten goede. Daarom richt IKV Pax Christi zich de komende jaren op:

- het optimaliseren van de particuliere fondsenwerving. Daarbij zal, conform de CBF-eisen, maximaal 25 procent van de eigen inkomsten uit fondswerving uitgegeven worden aan fondswerving, gerekend over gemiddeld drie jaar. Deze aanpak wordt de komende strategieperiode volgehouden om een substantiële netto-inkomstenstroom zeker te stellen; en
- het verruimen van de formatie van en budgetruimte voor institutionele fondsenwerving. Daarmee wordt maatwerk in het opbouwen, onderhouden en beheer van deze fondsen mogelijk. Qua formatie komt er versterking voor zowel fondswerving als zodanig, als in de ondersteunende en beheersmatige sfeer.

### *Faciliteiten*

Information and Communication Technology (ICT), waaronder de nieuwe media, is een belangrijk hulpmiddel in het bevorderen van vrede, democratie en mensenrechten. ICT, in het bijzonder internet:

- Vergroot de mogelijkheid van *community based organisaties* om zich te laten horen;
- kan bestuurlijke transparantie vergroten;
- kan bijdragen aan het recht op informatie en de vrijheid van meningsuiting; en
- blijkt van onschatbare waarde voor:
  - het informeren van onze achterban en het bredere publiek;
  - het mobiliseren van steun voor onze politieke campagnes en acties; en
  - het werven van fondsen.

## Management van processen

### *ISO 9001:2008*

IKV Pax Christi voldoet aan ISO 9001:2008. Dit is de internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen. IKV Pax Christi heeft een gedocumenteerd kwaliteitsmanagementsysteem, bestaande uit een kwaliteitsbeleid met specifieke doelstellingen, vastgelegde taken en procedures. Door de internationale ISO-norm als standaard te nemen, kan IKV Pax Christi de interne procesbeheersing beter borgen en de bestuurbaarheid van de organisatie optimaliseren. Daarnaast kan dit internationale kwaliteitscertificaat van belang zijn voor onze institutionele fondsenwerving.

### *INK-model*

IKV Pax Christi gebruikt de ISO-normen naast het INK-model. INK is meer dan ISO gericht op het diagnosticeren van de sterke en zwakke punten van de organisatie. Zo kan IKV Pax Christi goed zien waar de mogelijkheden voor verbetering liggen.

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

IKV Pax Christi spreekt het bedrijfsleven geregeld aan op maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethisch investeren. De organisatie is zich ook bewust van haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze spant zich in om haar belasting op het milieu te neutraliseren. Woon-werkverkeer van personeel wordt bijvoorbeeld vergoed op basis van openbaar vervoerskosten. IKV Pax Christi zal haar beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in haar kwaliteitsmanagementsysteem.

## Stakeholders

IKV Pax Christi werkt in een netwerk van stakeholders: belanghebbenden die invloed uitoefenen op en beïnvloed worden door haar besluitvorming. Hun betrokkenheid bij het werk van IKV Pax Christi is mede maatgevend voor de kwaliteit daarvan. De organisatie vindt het daarom van belang die betrokkenheid in haar werkprocessen te verankeren en zichtbaar te maken. Ze onderscheidt vier primaire stakeholders:

1. Partners;
2. achterban;
3. strategische bondgenoten; en
4. donoren.

## Partners

IKV Pax Christi heeft een divers netwerk van partners. Hieronder bevinden zich *community based organisations*, *faith based organisations*, traditionele ledenorganisaties, *civil society*-organisaties, intermediaire ngo's, *advocacy organisations*, kennis- en onderzoeksinstellingen en internationale netwerken.
Zij zijn – samen met de achterban – de opdrachtgevers van IKV Pax Christi. Die streeft dan ook naar hun medezeggenschap in haar beleid. Deze medezeggenschap krijgt niet in elke partnerrelatie dezelfde vorm, aangezien partners in heel diverse contexten werken en IKV Pax Christi niet met elke partner dezelfde relatie heeft.

De organisatie onderscheidt vijf vormen van interactie:
1. Ze kan een partnerschap met de partner hebben (de hoogste vorm van interactie, waarbij de partner betrokken wordt in contextanalyses en strategievorming).
2. Ze kan de partner institutionele ondersteuning geven.
3. Ze kan hem programmatische ondersteuning bieden.
4. Ze kan één of meerdere projecten van de partner financieren.
5. Ze kan de partner beschouwen als vredesmedestander (bondgenoot).

IKV Pax Christi kan in deze vormen van interactie drie rollen vervullen:
1. Als actor voert ze samen met partners activiteiten uit.
2. Als makelaar verbindt ze hen in netwerken met elkaar en biedt ze hen toegang tot kennis, machtshebbers en kapitaal.
3. Als strategisch financier ondersteunt ze hen met geld, zij het in bescheiden mate.

### Achterban en doelgroepen

Net als de partners, is ook de achterban van IKV Pax Christi opdrachtgever. IKV Pax Christi handelt en spreekt dus namens partners en achterban. Alleen door dat te doen blijft de achterban actief betrokken. En deze actieve betrokkenheid is weer doorslaggevend voor de invloed van IKV Pax Christi op publieke meningsvorming en politieke besluitvorming. De achterban van IKV Pax Christi is vertegenwoordigd in het IKV Bestuur en de Pax Christi Ledenraad.

### Strategische bondgenoten

IKV Pax Christi onderkent het belang van strategische samenwerking. Ze gaat vier samenwerkingsvormen aan:
1. Krachtenbundeling om haar politieke impact te vergroten.
2. Kennisverdieping om strategie en beleid te ontwikkelen.
3. Afstemming van interventies (complementariteit) om ontwikkeling en veiligheid zo efficiënt mogelijk te stimuleren.
4. Vergroting van efficiëntie.

IKV Pax Christi onderscheidt (conform de eis van het nieuwe MFS-stelsel) twee soorten bondgenoten:
1. Strategische partners: organisaties waarmee IKV Pax Christi op basis van een strategisch kader structureel samenwerkt.
2. Alliantiepartners: organisaties die in alliantie met IKV Pax Christi MFS-subsidie aanvragen. Met andere organisaties zal IKV Pax Christi projectgebonden, programmatische samenwerking zoeken.

IKV Pax Christi is onderdeel van de internationale Pax Christi-beweging. Die heeft een secretariaat in Brussel en is actief in vijftig landen. IKV Pax Christi wil de samenwerking met de Pax Christi-beweging de komende jaren verder vorm geven, met name in het internationaliseren van lobby en advocacy en het fondswerven bij internationale donoren.

### Donoren

IKV Pax Christi heeft diverse donoren:
- Nederlandse overheid (Ministerie van Buitenlandse Zaken);
- intermediaire instellingen (PSO, NCDO);
- andere landelijke overheden;
- Vermogensfondsen;
- internationale overheden (o.a. EU);
- buitenlandse overheden;
- particulieren;
- vermogenden;
- kerken en kerkelijke instellingen (o.a. ordes en congregaties);
- internationale organisaties; en
- buitenlandse vermogensfondsen.

### Bestuur en financiers

IKV Pax Christi werkt volgens de 'Code Goed Bestuur voor Goede Doelen' (ook wel: de 'Code Wijffels'). Conform deze code zijn de functies 'besturen' en 'toezicht houden' helder gescheiden. Vanaf 1 juli 2008 is de Code Wijffels opgenomen in het reglement van het Centraal Bureau voor de Fondsenwerving (CBF). Het CBF voert periodiek audits uit om te toetsen of IKV Pax Christi zich houdt aan alle vereisten.

De statutaire directie van IKV Pax Christi draagt – ook wettelijk – de bestuurlijke verantwoordelijkheid. De directie is verantwoordelijk voor:

- Het realiseren van de missie en doelstelling;
- de fondsenwerving;
- de besteding van middelen;
- de medewerkers en vrijwilligers; en
- het functioneren van de organisatie als geheel.

De Raad van Toezicht:

- Houdt toezicht op de directie;
- houdt toezicht op de efficiënte besteding van mensen en middelen;
- volgt op strategisch niveau met een kritische blik de organisatie en resultaten; en
- wordt voor de helft benoemd door de leden van het IKV Bestuur en voor de helft door de leden van het Pax Christi Bestuur.

### Verbeteren en vernieuwen

In de sector tekenen zich twee belangrijke ontwikkelingen af, die beide aansluiten bij de bestaande beleidspraktijk van IKV Pax Christi:

1. Monitoring van kwaliteit wordt belangrijker dan monitoring van kwantiteit. Het gaat niet enkel om de vraag welke resultaten zijn bereikt maar ook en vooral om de vraag hoe deze resultaten tot stand zijn gekomen.
2. De aandacht verschuift van 'verantwoorden' naar 'leren'. Verantwoording van een doelmatige en doeltreffende inzet van middelen blijft uiteraard van belang. De focus verschuift echter naar lessen die uit de praktijk kunnen worden getrokken.

#### *Monitoring*

De monitoring van IKV Pax Christi bestaat uit instrumenten waarmee de voortgang van de implementatie van programma's wordt bewaakt. Monitoring:

- Biedt informatie op basis waarvan IKV Pax Christi sturing geeft aan haar organisatie en programma's;
- vervult (door het zichtbaar maken van resultaten) een rol in het afleggen van verantwoording over de doeltreffendheid, doelmatigheid en relevantie van programma's; en
- levert waardevolle lessen op voor IKV Pax Christi en haar medewerkers.

IKV Pax Christi onderscheidt twee niveaus van monitoring:

1. Externe monitoring: primair gericht op het afleggen van verantwoording aan externe financiers.
2. Interne monitoring: primair gericht op leren en sturen binnen de organisatie.

#### *Evaluatie*

Het belang van evaluaties in de verantwoording van beleid neemt toe. Voor haar evaluaties hanteert IKV Pax Christi (door het Centrum voor Internationale Conflictanalyse en Management op maat gesneden) DAC-criteria voor *humanitarian assistance in complex emergencies*. IKV Pax Christi beoordeelt de kwaliteit van haar evaluaties en *best practice studies* op basis van de IOB-criteria en -indicaties voor validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid.