

# WE HEBBEN EEN Droom

Karrenvrachten wetenschappelijke literatuur, pamfletten, lofuitingen en tirades zijn er geschreven over ontwikkelings-samenwerking. Het werkt! Het werkt niet! Een veelgehoorde klacht is dat de rijken plannen maken voor de armen, aan wie niets gevraagd wordt. Als dat zo'n probleem is, pas dan de werkwijze aan, zou je zeggen. En dat gaat ICCO nu doen.

**B**ij onze oprichting, in 1965, hadden we een droom. Een wereld zonder armoede en onrecht. Een wereld waarin iedereen leeft in welzijn en waardigheid. Met velen brachten we die droom dichterbij. In tientallen landen gaan kinderen naar school, hebben mensen een dak boven hun hoofd en is veel verbeterd aan mensenrechten, gezondheidszorg en veiligheid. Dat is fantastisch. Het inspireert ons om die droom ook te behalen samen met de miljoenen die nog altijd langs de kant staan. Zij lijden onder de wereldwijde klimaatproblemen, voedseltekorten, oorlogen. Een kleine miljard wereldbewoners geniet ondertussen grote materiële rijkdom en legt beslag op grondstoffen en leefruimte.

De huidige 'oplossingen' voor een wereld zonder armoede zijn ontoereikend. Daarom is internationale samenwerking toe aan grondige vernieuwing.

## Lippendienst

Als we na veertig jaar één les hebben geleerd, dan is het deze: ontwikkeling komt niet van buitenaf, maar van bin-

nenuit. En hoewel ICCO altijd samen met haar partnerorganisaties naar oplossingen heeft gezocht, zijn de machtsverhoudingen ongelijkwaardig. Onze prioriteiten zijn niet altijd de hunne. Wij hebben het laatste woord of er geld/personeel beschikbaar komt. Dat gaat in goed overleg, maar de verhouding is ten diepste gekenmerkt door machtsongelijkheid. Donoren – onder wie wijzelf en vele van onze partners – wikken en beschikken. Zo bewijzen we slechts lippendienst aan medezeggenschap van de doelgroepen.

Die machtsongelijkheid zit ingebakken in het systeem. Het kan en moet beter. Hoe? Door die machtsongelijkheid – dat principe van 'wie betaalt, bepaalt' – te doorbreken.

In een wereld waarin mensen in waardigheid en welzijn leven, horen ontwikkelingslanden mede te bepalen hoe ze hun samenleving willen inrichten, in plaats van dat anderen beslissen wat zij moeten doen. Onze oplossing: Deel inspraak en verantwoordelijkheid in de programma's. Per slot van rekening raken die aan hun

eigen leefomgeving. Dit is een emancipatorischer manier van werken.

## Weldoeners

Waarom komt onze droom dichterbij? Samenlevingen zijn in veertig jaar veranderd: thema's als veiligheid, migratie en economische ontwikkeling zijn geen lokale aangelegenheden meer. De positie van nationale overheden is verzwakt. Bedrijven zijn zeer machtig geworden. En we zien trends als maatschappelijk verantwoord ondernemen en de opkomst van nieuwe weldoeners die hun eigen manier van armoedebestrijding hebben (denk aan bedrijven, miljardairs als Bill Gates of George Soros, popsterren, maar ook doehet-zelf-initiatieven).

Die ontwikkelingen vragen om nieuwe werkwijzen. "Ontwikkelingssamenwerking is hard toe aan vernieuwing", schrijft minister Koenders in zijn notitie 'Een zaak van iedereen'. Internationale problemen vragen om een internationale oplossing. Dat betekent samen problemen analyseren, samen oplossingen bedenken en

uitvoeren. En dat kan, want maatschappelijke organisaties zijn – mede dankzij onze jarenlange steun – veel krachtiger geworden en hebben hun eigen kennis en intellectueel vermogen. En internet en mobiele telefonie hebben de communicatie vereenvoudigd.

ICCO verandert de wereld niet in haar eentje. We werken samen met iedereen die ons ideaal deelt of tenminste bepaalde ontwikkelingen tot stand wil brengen: burgers, bedrijven, overheden, kerken en andere maatschappelijke organisaties. Zulke uiteenlopende partijen zijn nodig om samen mondiale oplossingen te vinden voor mondiale problemen. Door de com-

## Machtsongelijkheid moet weg

plexe samenwerking verloopt het werk niet per sé eenvoudiger. We zullen wél meer resultaten boeken en het hulpsysteem effectiever en duurzamer maken. Als we erin slagen ons werk meer te wortelen in de lokale samenleving, dan is dat een fundamenteel resultaat. Zo blijven wij geloofwaardig voor onze doelgroepen, met wie we het contact willen aanhalen.

### Macht

Voor een meer succesvolle werkwijze moeten we uitgaan van lokale, in plaats van Haagse of Utrechtse wensen en ideeën. Beslissingsbevoegdheid moet meer naar lokaal niveau, zodat doelgroepen en hun organisaties medeverantwoordelijk zijn voor de gemaakte keuzes.

Hoe gaan we die medeverantwoordelijkheid organiseren? Organisatorisch en in onze werkwijze. Naast de financiële en inhoudelijke steun voor onze partners, werken we meer samen met maatschappelijke en kerkelijke organisaties, burgers, bedrijven, media, academici en politici. Dat doen we in programma's, minder in losse projecten.

Die werkwijze passen we toe in een centraal werkende, internationale organisatie (zie kader). Om doelgroepen een stem te geven, leggen we in de programma's mede aan hen verantwoording af, niet alleen aan de geldschieder. De gewone man wordt dan medeverantwoordelijk voor de veranderingen in zijn eigen omgeving.

Dit idee is paradoxaal. Vanuit een machtspositie dragen we macht over. Maar we moeten onszelf als een Baron von Münchhausen aan de haren uit het systeem trekken, willen we cruciale verbeteringen stimuleren, waarin mensen zélf hun ontwikkeling sturen. Zo brengen we met anderen onze droom weer dichterbij. ■

In elf regio's richten we raden op, bestaande uit toegewijde, onafhankelijke lokale deskundigen. Deze zogenaamde Regionale Raad:

- stelt de regionale prioriteiten vast voor beleid en strategie
- is medeverantwoordelijk voor het regionaal beleidsplan
- controleert uitvoering in de regio door de regionale werkorganisatie

Op internationaal niveau vestigen we een Internationale Raad, met vooral deelnemers uit ontwikkelingslanden. Deze raad is bron van ideeën en bespreekt internationale prioriteiten met de Raad van Bestuur. Deze is eindverantwoordelijk voor strategie en beleid en vertegenwoordigt de organisatie. De Raad van Toezicht controleert de Raad van Bestuur en is verantwoordelijk voor haar benoeming. In beide raden komen op den duur vertegenwoordigers uit ontwikkelingslanden.

### Samenwerking

Op uitvoerend niveau vormen we coalities van verschillende partijen, die samen de strategie en uitvoering bepalen van hun gezamenlijke doel. Partners krijgen meer verantwoordelijkheid binnen de programma's. Gezamenlijk kunnen zij hun invloed beter aanwenden dan ieder voor zich en staan ze sterker tegenover donoren.

Decentralisatie (dus niet meer centraal vanuit ons kantoor in Utrecht werken) is een middel om de gezamenlijke verantwoordelijkheid te versterken. Regionale werkorganisaties, die dicht op de realiteit zitten en met regionale staf werken, voeren het door de raden bepaalde regiobeleid uit, na goedkeuring door de Raad van Bestuur. Het werk in de regio's geschiedt dus geleidelijk aan niet meer vanuit Utrecht.

Utrecht blijft de spin in het internationale netwerk, met nadruk op communicatie, draagvlak, fondsenwerving, internationale lobby, adviesdiensten, gerichte publiekscampagnes en controle. Het levert inhoudelijke en organisatorische steun aan de werkorganisaties overzee. De onkosten zullen niet meer dan 12,5 % van het budget bedragen.

Het idee is ontstaan in wisselwerking met onze partnerorganisaties. Om onze plannen te testen, lopen momenteel vier proeven in West-Afrika, Zuid-Azië, Centraal-Azië en Midden-Amerika.