

Inhoud

1. Voorstelling van de organisatie	1
2. Strategisch plan	3
a) Beschrijving van de organisatiestructuur	3
i. Werking en financiering van organen	3
ii. Organigram	4
iii. Personeelsbeleid	4
iv. Financieel beleid en beheer	5
v. Relevante ervaring	5
b) Missie en Visie	6
i. Visie	6
ii. Missie	6
c) Doelstellingen	7
i. Zuidwerking	7
ii. Noordwerking	7
d) Strategie	7
i. VIA Don Bosco als kwaliteitsvolle facilitator en kennisdeler	8
ii. VIA Don Bosco als bruggenbouwer	9
iii. Het ontwikkelen van onze eigen organisationele capaciteiten.	10
e) Financieel plan	11
i. Diversiteit van de financieringsbronnen	12
ii. Graad van financiële autonomie	12
iii. Liquiditeit, solvabiliteit en budgettair evenwicht	12
f) Landenstrategie	13
i. Uitgangspunten	13
ii. Selectiecriteria	14
iii. Strategische accenten per programmaperiode (2017-2021 en 2022-2026)	14
iv. Eigen projecten	15
v. Exitstrategie	16
g) Partners	16
i. Operationele partners	17
ii. Strategische partners	18
iii. Beleidsmakers	18
h) Doelgroep	19
i. Eindbegunstigden	19
ii. Operationele partners	19
iii. Beleidsmakers	20
Afkortingenlijst	21
Literatuurlijst	21

1. Voorstelling van de organisatie

VIA Don Bosco is een niet-gouvernementele organisatie die gespecialiseerd is in de vorming van jongeren. Ze is gelegen te 1080 Brussel, Leopold II laan, 195 en is geregistreerd onder het ondernemingsnummer 0413.119.733. VIA Don Bosco werd opgericht in 1969 en haar eerste statuten verschenen in de bijlagen van het Staatsblad van 17 mei 1973 (voor een onbepaalde duur). Op 14 maart 2011 heeft de organisatie nieuwe statuten bepaald en is van naam veranderd. VIA Don Bosco publiceert elk jaar haar jaarrekeningen, na goedkeuring door de Algemene Vergadering en ten laatste zes maanden na afsluiting van het boekjaar. De vereniging doet een beroep op de firma Mazars NV te 1200 Brussel om de functie van commissaris van de rekeningen uit te oefenen.

Naam - Afkorting	VIA Don Bosco
Juridisch statuut	Vzw
Ondernemingsnummer	0413.119.733
Maatschappelijke zetel	Leopold II-laan 195, 1080 Brussel
Telefoon	02 / 427 47 20
Fax	02 / 425 90 31
E-mail	info@viadonbosco.org
Website	http://www.viadonbosco.org

Wettelijke verantwoordelijke

Naam	Jean Boils
Titel	Afgevaardigd bestuurder
Telefoon	0032 2 423 20 75
E-mail	Jean.boils@viadonbosco.org

Contactpersoon DGD

Naam	Jochim Lourduswamy
Titel	Coördinator Financiën en Administratie
Telefoon	0032 2 423 20 79
E-mail	Jochim.lourduswamy@viadonbosco.org

Aanvraag programmafinanciering

Hierbij vragen we de bijkomende erkenning van programma-ngo om in de toekomst programmafinanciering te kunnen aanvragen.

2. Strategisch plan

a) Beschrijving van de organisatiestructuur

i. Werking en financiering van organen

De Algemene Vergadering (AV) is het hoogste bestuursorgaan van de organisatie en telt minimum zeven leden. Zij is onder meer bevoegd voor de wijziging van de statuten, de benoeming en afzetting van bestuurders en commissaris, de goedkeuring van de jaarrekening en van de begroting, de ontbinding van de vereniging en alle andere gevallen waarin de statuten dat vereisen.

De Raad van Bestuur (RvB) bestaat uit ten minste vijf leden, die benoemd worden door de Algemene Vergadering en oefent de bevoegdheden uit die niet door de wet aan de Algemene Vergadering toegewezen zijn. De RvB vergadert om de twee maanden, bepaalt de grote lijnen van het bestuur, valideert de voorstellen gemaakt door het Comité van Dagelijks Beheer en zet de nodige stappen om de continuïteit van de vzw te verzekeren. De bestuurders zijn afkomstig uit verschillende disciplines, wat VIA Don Bosco toelaat diverse competenties bij elkaar te brengen. Zo zijn de salesiaanse bestuurders de bewakers van de missie en visie van de organisatie. Ze maken de link met hun achterban en vergemakkelijken de integratie van VIA Don Bosco in het wereldwijde Don Bosco Network. Andere bestuurders stellen de vereniging competenties ter beschikking op het vlak van ontwikkelingseducatie, onderwijs, sociale media, organisatie van bedrijven, financieel beleid en informatica.

Sinds 2013 voert de RvB belangrijke wijzigingen door binnen de organisatie ter voorbereiding van de nieuwe uitdagingen die VIA Don Bosco te wachten staan. De RvB werd recent versterkt met nieuwe bestuurders om de competenties nog verder te diversifiëren.

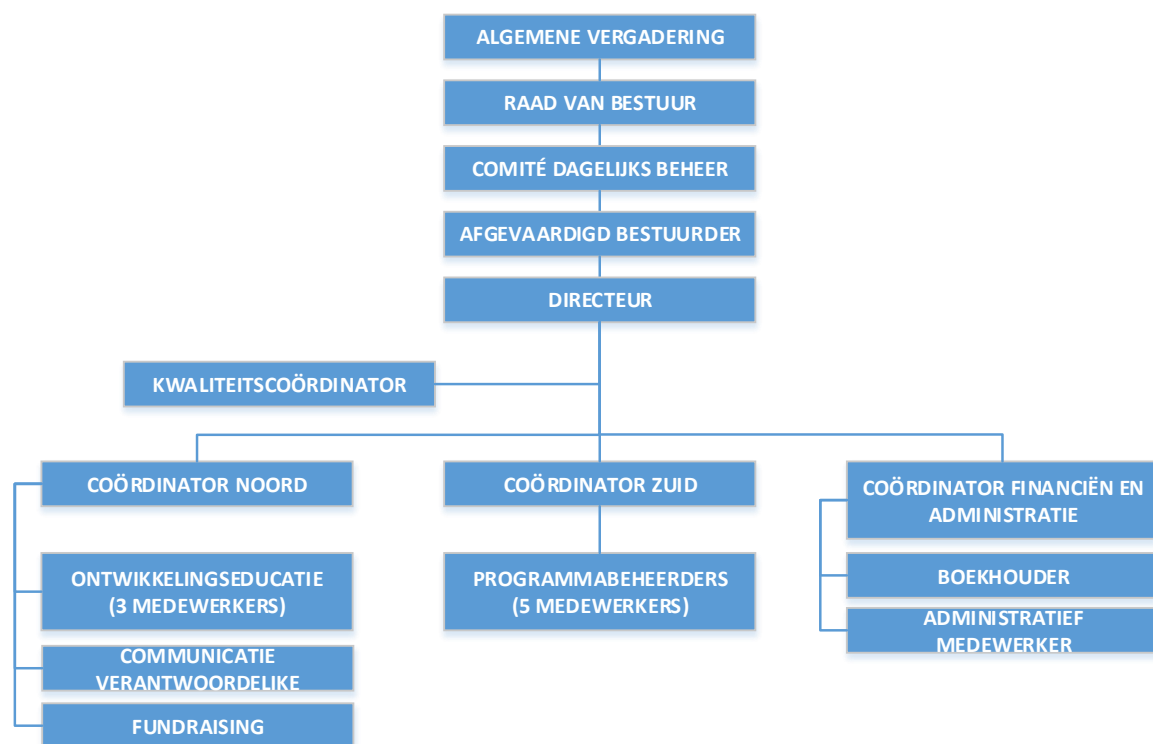
Tot nu toe werden er drie veranderingen aangebracht in de organisatiestructuur. Eerst werd het Comité van Dagelijks Beheer opgericht als schakel tussen het bestuur en het management om de efficiëntie te verhogen. Verder voorziet het nieuwe organigram een verdeling van de activiteiten over drie departementen die telkens onder de verantwoordelijkheid van een coördinator vallen om de specialisatie te verhogen. Ten slotte werd de nieuwe functie van kwaliteitscoördinator gecreëerd om vooruitgang te boeken op risico- en procesbeheer. Deze drie vernieuwingen worden hieronder uitvoerig toegelicht. Tot slot beschrijft een nieuwe "Policy Governance" de verantwoordelijkheden van het bestuur en van alle leden van het management.

Het comité van Dagelijks Beheer bestaat uit de directeur, de voorzitter van de RvB, de afgevaardigde bestuurder en de coördinatoren. Het comité vergadert minstens één keer per maand op basis van een planning en indien nodig worden extra vergaderingen ingepland. De directeur roept de vergaderingen bijeen, stelt de agenda op in voorafgaand overleg met de leden en leidt de vergaderingen. Het comité bespreekt de dagelijkse werking van VIA Don Bosco en neemt de nodige maatregelen om de activiteiten optimaal te laten verlopen. Het comité volgt tegelijkertijd de richtlijnen van de RvB op, maar stelt ook adviezen en beleidsdocumenten op ter goedkeuring door de RvB voor de materies waarvoor de RvB bevoegd is. Het comité bepaalt eveneens de jaarplanning voor belangrijke deadlines.

Bij VIA Don Bosco werkt de kwaliteitscoördinator het kwaliteitsbeleid van de organisatie uit, vertaalt het in jaaractieplannen en volgt deze op zodat mensen en middelen optimaal ingezet worden met als doel:

- De efficiëntie en effectiviteit van de organisatie te verhogen dankzij onder meer een goed IT-beheer.
- Kwaliteitsvol werk af te leveren zodat onze partners tevreden zijn.
- Te voldoen aan wettelijke verplichtingen.
- Interne processen op een gestructureerde en transparante wijze te laten verlopen in het kader van een opvolgingssysteem om de nodige aanpassingen op tijd te implementeren.
- De risico's te bepalen en onder controle houden.
- De kwaliteitscertificaten op termijn te garanderen (EFQM).

ii. Organigram



iii. Personeelsbeleid

Bij VIA Don Bosco zijn zowel de afgevaardigde bestuurder als de directeur verantwoordelijk voor het personeelsbeleid. Zij hebben van de RvB de opdracht gekregen een langetermijnvisie op te bouwen om de organisatie alle kansen te geven de strategische doelstellingen te behalen. Binnen dit beleid werden de volgende prioriteiten vastgelegd:

- Het implementeren van het nieuwe organogram.
- Het opstellen van aangepaste functieprofielen met bijhorende competenties.
- In het kader van een evaluatieproces van de medewerkers, een inventaris opstellen van hun bijscholingsbehoeften.

Daarnaast zijn er nog een aantal belangrijke taken die vastgelegd zijn in het organisatiebeleid:

- De opvolging van het vernieuwde personeelsbeleid (zoals hierboven beschreven).
- De interne en externe communicatie verbeteren dankzij een efficiënter gebruik van moderne mediatools en een verbeterde netwerking om onze strategische doelstellingen zichtbaar te maken.
- De fondsenwerving verder professionaliseren met een “cel” experts, inclusief een concreet actieplan om onze bronnen van inkomsten te diversifiëren.
- Onze monitoringtools verder ontwikkelen om de kwaliteit van onze rapportering te vergroten.
- Een resultaatgericht beheer blijven nastreven met processen die duidelijk gedefinieerd zijn.

iv. Financieel beleid en beheer

De beschrijving van dit facet is opgenomen onder ‘E – Financieel plan’.

v. Relevante ervaring

VIA Don Bosco werd opgericht in 1969 als ‘Studiecentrum voor Sociale Werken’. De oorspronkelijke doelstelling van de organisatie was het verzamelen van fondsen voor scholen en centra van Don Bosco in Congo en het beheren van giften aan missionarissen. In 1976 werd voor het eerst een erkenning als Belgische ngo aangevraagd en verkregen. Vanaf dan genoten de ontwikkelingsprojecten de steun van de Belgische overheid. In 1982 veranderde de organisatie voor het eerst haar naam in ‘Dienst Missie en Ontwikkelingssamenwerking – Cooperation Missionnaire au Développement’ (DMOS-COMIDE). De naamswijziging bracht ook inhoudelijke veranderingen met zich mee.

De organisatie richtte een studiedienst en opvolgingsdienst op en breidde haar werking in het Zuiden over steeds meer landen uit. De kern van de missie verschoof eveneens. Er kwam een grotere focus op de sociale integratie van kansarme jongeren via het aanbod van technische beroepsopleidingen. De organisatie zette ook steeds meer in op capaciteitsversterking van lokaal ingebedde partnerorganisaties en verhoogde haar aandacht voor de wisselwerking tussen de sociaal-politieke context en de rol van de maatschappelijke organisaties in het Zuiden. Hierbij werd steeds een participatieve benadering gehanteerd waarbij het eigenaarschap van het ontwikkelingswerk in het Zuiden lag. DMOS-COMIDE profileerde zich in die tijd dus als katalysator en facilitator van institutionele veranderingsprocessen.

In 2003 besliste DMOS-COMIDE om ook in België jongeren te sensibiliseren rond Noord-Zuid verhoudingen. Omwille van haar jarenlange ervaring besepte ze dat de scheefgetrokken en onrechtvaardige relatie tussen Noord en Zuid op beide fronten aangepakt moest worden. De ngo besloot daarom een eigen pedagogisch aanbod te ontwikkelen om scholen inzake mondiale vorming te begeleiden.

In 2005 stond DMOS-COMIDE mee aan de wieg van het Don Bosco Network. Binnen dit netwerk bundelen verschillende Don Bosco ngo’s uit Europa en de Verenigde staten hun krachten inzake internationale samenwerking.

Met het Ministerieel Besluit van 14/4/2007 ontvangt de organisatie een programma-erkenning. Tijdens de Algemene Vergadering van 14 maart 2011 werd beslist om opnieuw van naam te veranderen ten gevolge van een grondige herdenking van de missie en visie. DMOS-COMIDE zou voortaan door het leven gaan als ‘VIA Don Bosco’ (deze naamswijziging verscheen in het Belgisch Staatsblad op 13 mei 2011).

b) Missie en Visie

i. Visie

Als Belgische en salesiaanse ngo geloven we in de sterkte van een menselijke ontwikkeling gebaseerd op een holistische benadering van vorming en onderwijs. Vorming is de hoeksteen van duurzame ontwikkeling. Het is ons inziens één van de belangrijkste instrumenten om uit de armoede te groeien en om aan een democratische, rechtvaardige en duurzame samenleving te bouwen. Dit is bovendien een belangrijke sleutel om de Sustainable Development Goals te behalen.

VIA Don Bosco vertrekt vanuit een integrale, dynamische en relationele visie op de mens die iedere individuele persoon bovendien ziet als een uniek wezen met openheid voor het mysterieuze van het bestaan. Don Bosco blijft daarvoor een krachtige inspiratiebron.

VIA Don Bosco wil jongeren en jongvolwassenen vormen tot verantwoordelijke actoren van hun eigen leven en doet daarbij beroep op verschillende actoren die dit proces mogelijk maken en de jongeren begeleiden.

Om een volwaardig en menswaardig leven te leiden, moet ieder individu de kans krijgen te groeien in:

- Vrijheid: iedereen moet zich kunnen ontpoppen tot een complete en unieke persoon en op een intelligente wijze van zijn /haar vrijheid kunnen gebruik maken.
- Verantwoordelijkheid: iedereen moet mee vorm kunnen geven aan de maatschappelijke context waarin hij/zij leeft en dit met het algemeen welzijn voor ogen.
- Verbondenheid: iedereen moet zich gerespecteerd voelen in zijn/haar eigenheid en identiteit om te leren zich toe te vertrouwen aan 'de ander', zodat een cultuur van solidariteit, wederkerigheid en actief pluralisme de bovenhand kan nemen op die van vereenzaming, vervreemding, angst en onverdraagzaamheid.
- Zingeving: iedereen moet in alle vrijheid kunnen verkennen wat hem/haar beweegt en zo op zoek kunnen gaan naar een levensbeschouwing die hem/haar toelaat de moeilijkheden en existentiële uitdagingen van zijn/haar leven aan te gaan.

Onze visie omvat sociale verandering. Integrale ontwikkeling betreft niet alleen individuen maar ook de samenleving. Vorming en onderwijs laten mensen toe om hun civiele, politieke, economische, sociale, religieuze en culturele rechten uit te oefenen, die bijdragen tot de verandering van maatschappelijke structuren. Het is een belangrijke hefboom om armoede en ongelijkheid te reduceren en een gestage economische groei te waarborgen. Op die manier onderschrijft VIA Don Bosco een visie van ontwikkeling die zich toespitst op de ontplooiing van verantwoordelijke burgers.

ii. Missie

VIA Don Bosco wil als Belgische en Salesiaanse ngo bijdragen tot de verwezenlijking van het recht op onderwijs voor kansarme jongeren en gemarginaliseerde gemeenschappen zowel in Noord en Zuid.

Daarvoor volgen we een dubbel spoor:

In het Zuiden ondersteunen we:

- De integrale vorming voor kansarme jongens en meisjes, via technisch en beroepsonderwijs.
- De capaciteitsopbouw van de mensen en de institutionele versterking van de opleidingscentra die zich met de vorming van die jongeren bezig houden. Essentieel onderdeel van de capaciteit is het vermogen van onze partnerorganisaties om het bovengenoemde recht te bepleiten door advocacy en beleidsbeïnvloeding.

In het Noorden ondersteunen we:

- De capaciteitsversterking van educatieve instellingen, leerkrachten en jeugdorganisaties bij het realiseren van:
 - o Programma's en projecten van Mondiale Vorming voor alle jongeren, ook kansarme, in België met het oog op structurele gedragsverandering.
 - o Zelfbedrupzaamheid voor deze jongeren om ze om te vormen tot Actors of Change.
- De institutionele inbedding van Mondiale Vorming en Recht op Onderwijs binnen de Belgische educatieve en politieke instellingen maar ook bij het algemeen publiek (opinievorming).

c) Doelstellingen

i. Zuidwerking

De Zuiddienst van VIA Don Bosco stelt zich tot doel om integraal, beroepsvoorbereidend onderwijs en vorming te bieden aan kansarme jongeren en jongvolwassenen in het Zuiden. We willen kansen creëren voor deze mensen om zich als geïnformeerde burgers in de maatschappij te ontplooien, door hen zo goed mogelijk voor te bereiden op het professionele leven. Wanneer jongeren en jongvolwassenen hun weg vinden naar een waardige job, heeft dit een positieve invloed op hun levenskwaliteit en die van de gemeenschap waarin ze leven.

Om ons doel te bereiken, doen we beroep op verschillende actoren in het Zuiden. Zonder hen is onze werking ondenkbaar. Onze belangrijkste strategische doelstelling bestaat eruit om partnerschappen en samenwerkingsverbanden aan te gaan met organisaties die voor ons de 'schakels' zijn om onze eindbegunsten te bereiken en zodoende onze ambities te realiseren.

ii. Noordwerking

De Noorddienst van VIA Don Bosco wil complementair aan haar Zuidprogramma's eveneens bouwen aan een gelijkwaardig wereldburgerschap in eigen land. Op basis van onze eigen (pedagogische) kennis en ervaring, en in samenwerking met de andere actoren van de sector, ontwikkelen wij concrete acties en hulpmiddelen waarbij ontwikkelingseducatie centraal staat, coherent met zuidelijke waarden en belangen en gericht naar maatschappelijke solidariteit. VIA Don Bosco geeft alle Belgische jongeren, (ook de kansarme), opvoeders en leerkrachten de mogelijkheden om zich actief in te zetten voor een solidaire wereld, en maakt daarbij gebruik van bewustmaking, communicatie, mobilisatie en beleidsbeïnvloeding om haar opdrachten te vervullen. Onze doelgroep is het secundair onderwijs met een focus op het beroepsvoorbereidend onderwijs.

d) Strategie

Om de doelstellingen van de organisatie te kunnen bereiken zet VIA Don Bosco voornamelijk in op drie grote strategieën.

In eerste instantie willen wij samenwerken met onze partners en hierbij nemen we de rol van kwaliteitsvolle facilitator en kennisdeler. Daarnaast willen we complementaire allianties aangaan met externe actoren die invloed hebben op de veranderingen die we willen zien. Tot slot willen wij onze eigen expertise en de organisationele capaciteit vergroten om de vermelde strategieën nog beter te kunnen realiseren.

i. VIA Don Bosco als kwaliteitsvolle facilitator en kennisdeler

VIA Don Bosco hecht veel belang aan de kwaliteit van de samenwerkingsverbanden die zij aangaat met haar partnerorganisaties. Er wordt expliciet aandacht besteed aan wederzijds respect, verbondenheid en het voeren van een open dialoog als basis voor een goede verstandhouding. De belangrijkste rol die wij voor onze organisatie daarbij weggelegd zien, is die van kwaliteitsvolle facilitator en kennisdeler met het oog op capaciteitsversterking. VIA Don Bosco vervult die rol op vier domeinen.

Een eerste domein betreft de interne kennisdeling tussen de Noord- en de Zuiddienst. Door de organisatie van beide diensten strategisch en organisatorisch nog beter op elkaar af te stemmen, kan de expertise van beide diensten nog beter gevaloriseerd worden. Door haar inbedding in het Belgisch onderwijslandschap, is de Noorddienst goed op de hoogte van de recente trends in het secundair en beroepsvoorbereidend onderwijs, wat interessante input kan zijn voor de Zuidwerking. Omgekeerd kunnen praktijkvoorbeelden vanuit het Zuiden, gebruikt worden bij de creatie van educatief materiaal. Op die manier verhogen wij ook de coherentie van onze werking en zodoende de slagkracht van onze missie en visie.

Een tweede domein betreft de kennisdeling tussen VIA Don Bosco en haar partners in het Zuiden. Kennis in de brede zin van het woord over de actuele ontwikkelingsvraagstukken waaronder gender en milieu, over nieuwe methodieken en invalshoeken (zoals theory of change, storytelling, most significant change, outcome mapping), over de evolutie van de socio-economische en politieke context en van de sector van beroepsonderwijs in onze partnerlanden, over strategieën voor financiële duurzaamheid en over de publicatie van wetenschappelijke studies rond de ontwikkeling van beroepsonderwijs in het zuiden. Wij willen luisteren naar en leren van onze partners in het Zuiden om zodoende te werken naar een evenwichtige en convergente samenwerkingsrelatie in beide richtingen.

In een derde domein zal de dienst ontwikkelingseducatie van VIA Don Bosco jongeren van verschillende diverse (culturele) achtergronden de kans bieden om hun culturele en maatschappelijke rijkdom uit te wisselen. Zo willen we er naar streven dat deze jongeren, ongeacht hun socio-economische of culturele achtergrond, zelf actoren van verandering worden in het proces van integratie, wederkerigheid en respect, thema's die wij in onze programma's ontwikkelingseducatie naar voor schuiven.

Een vierde domein betreft het faciliteren van een sterkere Zuid-Zuid kennisdeling, in eerste instantie tussen onze partnerlanden en –organisaties. Het salesiaanse partnernetwerk waarop we kunnen rekenen en waarvan we zelf deel uitmaken, vormt hierbij absoluut een opportuniteit. Het komt er op aan de synergie binnen dit netwerk gericht te stimuleren, wat een positieve invloed zal hebben op de performantie van alle (salesiaanse) ontwikkelingsbureaus, opleidings- en tewerkstellingsorganisaties waarmee we samenwerken in het Zuiden.

VIA Don Bosco realiseert dit onder meer door:

- In het Noorden en het Zuiden:
 - o Het creëren en beheren van een online platform waarop relevante informatie kan gedeeld worden.
 - o School2School projecten.

- In het Zuiden:
 - De organisatie van nationale en continentale meetings voor het in kaart brengen van goede praktijken en het delen van geleerde lessen.
 - Het aanmoedigen van peer-2-peer leervisitaties of stages.
 - Het vraaggestuurd aanbieden van trainingen en workshops in het kader van capaciteitsversterking.
 - Het ontwikkelen en aanbieden van instrumenten voor organisationele zelfevaluatie en het begeleiden bij de uitvoering ervan.
 - Het aanbieden van gerichte financiering via specifiek stimulusfondsen. (Zo werken we momenteel met een ‘innovatie en synergiefonds’ waarbij operationele partners worden aangemoedigd om ‘out of the box’ te denken en interessante samenwerkingsverbanden te identificeren waarmee onze partners hun organisatie en werking naar een hoger niveau kunnen tillen).

- In het Noorden:
 - Het vraaggestuurd ontwikkelen van projecten en didactisch materiaal rond mensenrechten, recht op onderwijs en het bevorderen van de rechten van de vrouw en minderjarigen.
 - Het efficiënter afstemmen van onze Belgische programma’s van ontwikkelingseducatie op de Zuidactiviteiten van VIA Don Bosco om de Noord-Zuidrelaties te verstevigen.
 - Toenadering zoeken tot jonge Belgen van diverse origine om samen met hen pistes uit te stippelen om te werken aan wereldburgerschap.
 - Zorgen voor een betere naamsbekendheid van onze activiteiten in de sector van ontwikkelingseducatie door voorlichting te geven over onze programma’s en workshops rond mondiale vorming en wereldburgerschap.
 - De opgebouwde expertise inzake ontwikkelingseducatie en de daaraan verbonden thema’s verder valoriseren, systematiseren en delen met alle belanghebbenden die actief zijn in de sector van ontwikkelingseducatie.

ii. VIA Don Bosco als bruggenbouwer

VIA Don Bosco zal de effectiviteit en de kwaliteit van haar werkzaamheden verbeteren door meer en intensiever samen te werken met andere organisaties die invloed hebben op de veranderingen die wij/zij wil zien. Onze ngo beoogt een betere integratie en synergie van haar activiteiten binnen de salesiaanse familie en binnen de ngo sector door complementaire samenwerkingsvormen te ontwikkelen, zowel lokaal als internationaal. Op die manier stemt VIA Don Bosco haar projecten en programma’s af op andere (salesiaanse) ngo’s die actief zijn in dezelfde sector of regio, zowel om duplicatie te vermijden als om de kwaliteit en de efficiëntie van onze activiteiten te verhogen en zo nog betere resultaten te behalen...

Vanuit een sterkere positionering en een groter aantal externe contacten, zien we voor VIA Don Bosco een rol als netwerker, relatiemanager en bruggenbouwer. Vanuit onze eigen expertise en mogelijkheden zoeken wij gericht naar samenwerkingsverbanden om op onze huidige en toekomstige uitdagingen een passend antwoord te kunnen bieden. Daartoe bekwamen wij ons in het gericht in contact brengen van verschillende actoren. Al dan niet met VIA Don Bosco als facilitator of bemiddelaar kunnen zij samen win-win scenario’s uittekenen.

VIA Don Bosco zal de verschillende actoren en stakeholders in haar speelveld in kaart brengen, met aandacht voor de huidige en gewenste samenwerkingsrelaties. Wij denken hierbij aan actoren uit de non-profit, maar ook aan publiek-private samenwerkingsverbanden. Waar wenselijk leggen wij verdere contacten en doorheen een participatief proces zoeken we naar geschikte strategieën gericht op synergie. Zo willen wij bijvoorbeeld coöpereren met het zuidelijk gericht ondernemerschap, door het stimuleren van samenwerking en tewerkstelling met plaatselijke bedrijven, ook vanuit een noordelijk investeringsperspectief.

Van daaruit zullen we dan, samen met onze partners, beleidsstandpunten en campagnes ontwikkelen en publiceren over de diverse domeinen van ons ontwikkelingswerk en zodoende onze stem laten horen in verband met het recht van kansarme jongeren op vorming. VIA Don Bosco is ervan overtuigd dat deze gezamenlijke actie met partners uit het Zuiden cruciaal is om tot verandering te komen. Bepaalde acties richten zich meer op de publieke opinie en het beleid in België en Europa, andere acties spelen zich eerder af op het terrein in het Zuiden. Altijd gaat het om solidaire actie, waarbij afhankelijk van het actieterrein, VIA Don Bosco of haar partnerorganisaties het voortouw nemen. In die zin gebruiken wij liever de term internationale samenwerking dan ontwikkelingssamenwerking. Zo neemt VIA Don Bosco deel aan structureel overleg tussen de verschillende actoren van de onderwijssector in ontwikkelingslanden via het Educaid platform. Op deze manier willen wij ook een bijdrage leveren aan de officiële beleidsvorming in België rond onderwijs en ontwikkelingssamenwerking.

Tot slot zal VIA Don Bosco zich ook verder bekwamen in het gericht versterken van haar operationele partners, zodat ook zij hun rol van beleidsbeïnvloeders op zich kunnen nemen in de civiele maatschappij waarin ze werkzaam zijn. De bestaande initiatieven zullen in de toekomst uitgebreid worden.

iii. Het ontwikkelen van onze eigen organisationele capaciteiten.

Om excellente resultaten te behalen en te behouden is het noodzakelijk dat VIA Don Bosco ook investeert in haar eigen institutionele performantie. Om nieuwe evoluties in de internationale samenwerking tijdig te detecteren en hier op een adequate manier mee om te gaan is het nodig om zowel haar organisationele als de personele capaciteit te versterken.

Onze ngo zal daartoe al haar personeelsleden de kans bieden om zowel programma-technisch als thematisch verder te specialiseren. Vanuit de kernwaarden van de organisatie wordt hierin speciale aandacht geschonken aan persoonlijke groei en groepsdynamica. Deze individuele aandacht wordt gekoppeld aan een speerpuntenbeleid voor de medewerkers van zowel de Noord- en de Zuidoostdienst. Dit beleid legt de focus op drie beroepsrollen die ook rechtstreeks verwant zijn met onze overkoepelende strategie: begeleider/facilitator, kennisdeler en netwerker.

Om dit te realiseren zal in eerste instantie geïnvesteerd worden in het verhogen van de concrete competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) van alle medewerkers op het vlak van resultaatgericht programmabeheer, door bijvoorbeeld te investeren in opleidingen zoals Project Cycle Management (PCM). Op die manier garandeert VIA Don Bosco een degelijk technisch-financiële opvolging van haar programma's en realiseert ze ten volle haar begeleidingsrol.

In een tweede instantie zal worden geïnvesteerd in het opbouwen en delen van (gespecialiseerde) kennis. Wanneer we vanuit een grotere inhoudelijke kennis in dialoog gaan met onze partners en onze doelgroepen, betekent dit een meerwaarde voor alle stakeholders. De hele organisatie zal daarbij haar expertise uitbreiden op het vlak van cruciale transversale thema's zoals gender (gender mainstreaming), milieu (greening Technical and Vocational Education and Training (TVET-)) en het recht op onderwijs (mensenrechtenbenadering). Specifiek voor de Zuiddienst komen daar de thema's TVET en skills development, jongerentewerking en waardig werk en schoolmanagement (doelgroepenbeleid, financieel beheer en inkomstendiversificatie, informatie- en kennisbeheer, HRM, ...) bij. In de Noorddienst zal het personeel bijgeschoold worden op het vlak van beleidsanalyse en beleidskennis, advocacy, impactmeting en publiekscommunicatie. Daarnaast worden de nieuwe trends op het gebied van fondsenwervende activiteiten en financiële risicospreiding opgevolgd. Aanvullend implementeert VIA Don Bosco plannen om haar kennis en die van haar partners te delen.

In derde instantie wil VIA Don Bosco haar personeel verder professioneel bekwalimen in het animeren en faciliteren van groepsprocessen, waaronder meetings, workshops, vormingen... Hierbij heeft ze oog voor het ontwikkelen van de communicatieve, interculturele en relationele competenties die nodig zijn om (internationale) netwerken tot stand te brengen en te onderhouden.

Voor het versterken van de capaciteiten van de medewerkers van de dienst Financiën en administratie en alle leidinggevende functies zet de organisatie in op een gespecialiseerd beleid waarbij iedereen de kans krijgt om zijn of haar ondersteunende of leidinggevende rol optimaal uit te oefenen zoals financieel beheer en financiële duurzaamheid.

In vierde instantie zullen we de activiteiten en de missie van onze ngo algemeen bekender maken: VIA Don Bosco moet haar imago, beleidspositie en algemene bekendheid verhogen. Dit is tevens nodig in functie van een breder fondsenwerving objectief gericht naar de burger, naar bedrijven & ondernemers, en naar institutionele fondsen. De organisatie zal daartoe zowel klassieke als nieuwe media gericht inzetten om haar verschillende doelgroepen te bereiken. Er zal gewerkt worden om bestaande communicatiemiddelen effectiever te maken en de organisatie zal een aanpak uitwerken rond sociale media, pers en beleidsbeïnvloeding. De organisatie zal hierbij, in de lijn van haar missie en doelgroepenbeleid, bijzondere aandacht schenken aan het beter bereiken van jongeren en jongvolwassenen.

De voornaamste strategieën voor het versterken van de organisationele capaciteit werden al vermeld bij de beschrijving van de organisatiestructuur. Deze richten zich voornamelijk tot het resultaatgericht beheer, het opdrijven van onze inhoudelijke en financiële werkingsautonomie en het anticiperen op belangrijke ontwikkelingen op vlak van internationale samenwerking en onderwijs. Deze investering is een basisvoorwaarde voor het versterken van de personele capaciteit, want 'a bad system will defeat a good person every time'.

e) Financieel plan

Op basis van de financiële rapporten van 2011 tot 2013 kunnen we een aantal trends onderscheiden op financieel gebied. Naast de jaarrekeningen hebben we de resultatenrekeningen van 2008 tot 2013 en de begroting van 2014 tot 2021 opgenomen (als bijlage 12) om een duidelijk overzicht te geven van de financiële evolutie.

i. Diversiteit van de financieringsbronnen

Onze ngo beschikt over een goede diversiteit van financieringsbronnen dankzij een sterke en grote achterban van privé-donoren die onze activiteiten op lange termijn ondersteunen (meer details zijn te vinden in bijlage 7 waar een overzicht van onze inkomsten uit fondsenwerving wordt gegeven). Over de laatste drie jaren (2011-2013) vertegenwoordigden de privé-financieringsbronnen gemiddeld 41 % van onze financieringsbronnen en op termijn willen we deze ratio rond 41 % laten stabiliseren.

Hiervoor gaan we uit van een handhaving van DGD subsidies in combinatie met een verdere toename van privé giften. Een nieuwe cel “fundraising” zal hiervoor initiatieven nemen op vlak van communicatie. De website krijgt een update met aandacht voor de integratie van nieuwe sociale media en er komt een campagne rond duo-legaten. We gaan de samenwerking met de privésector verder uitbreiden door in te spelen op bedrijven die Corporate Social Responsibility (CSR) activiteiten starten. Daarnaast gaan we nieuwe financieringsbronnen (her)activeren binnen de Europese Unie en provincies/gemeenten.

ii. Graad van financiële autonomie

De hierboven aangekaarte strategie om onze inkomsten verder te diversifiëren is noodzakelijk omdat we tijdens de laatste drie jaren (2011-2013) voor 58 % afhankelijk waren van één specifiek financieringskanaal. We willen deze afhankelijkheid van DGD geleidelijk verminderen door de hierboven geschetste inkomstendiversificatie. We streven voor de komende periode van 10 jaar naar een autonomieratio van ongeveer 55 %.

iii. Liquiditeit, solvabiliteit en budgettair evenwicht

VIA Don Bosco heeft een goede positie opgebouwd op het gebied van deze drie domeinen de afgelopen jaren (2008-2013).

Financiële ratio's	Score (2008-2013)
Liquiditeit (current ratio)	1,80
Solvabiliteit I (eigen vermogen tov vreemd vermogen)	0,79
Solvabiliteit II (eigen vermogen tov totaal vermogen)	0,43
Budgettair evenwicht	0,99 (2008-2013) 1,00 (2011-2013)

Op termijn willen we ons eigen vermogen versterken om eventuele schommelingen in de fondsen beter te overbruggen.

De boekhouding volgt de wettelijke verplichtingen die gestipuleerd zijn in het Koninklijk Besluit van 19 december 2003 die organisaties verplicht een dubbele boekhouding te voeren. Daarnaast voeren we een analytische boekhouding, een vereiste voor een programma-ngo (zie bijlage 11).

We hebben grote stappen gezet om de grondslagen van interne controle te definiëren op het gebied van risicoanalyse, project- en financieel beheer. We beschikken nu over basisdocumenten en uitgeschreven procedures voor aankopen en de rekrutering van personeel.

We geven jaarlijks onze financiële gegevens door aan de website ngo-openboek om het publiek inzage te geven in onze financiële resultaten. Daarnaast publiceren we op onze eigen website nog extra informatie: de missie van onze ngo, de leden van onze bestuursorganen, het organigram, de jaarrekeningen en financieringsbronnen, de bestemming van de giften, een overzicht van opbrengsten en kosten waarin de uitgaven voor onze campagnes en fondsenwerving uitgesplitst zijn. Extra informatie is steeds op aanvraag te verkrijgen.

Op basis van het hierboven beschreven financiële beleid is het mogelijk om een financiële projectie te maken voor de periode van 2017 tot 2021 (zie bijlage 12: Resultaten 2008-2013 & Begroting 2014-2021). Deze begroting 2017-2021 is dus gebaseerd op volgende premissen en criteria:

- Ten eerste baseren we ons op de resultaten van de periode 2008-2013 en de verwachte resultaten voor 2014 en de gegevens uit het lopende DGD programma 2014-2016.
- Daarnaast gaan we op termijn uit van een stabilisatie van DGD subsidies in combinatie met een uitbreiding van privé-financiering en andere bronnen van inkomsten.
- Ten slotte zal een strikte kostenbeheersing van de lonen zorgen voor een stabilisatie van de loonkosten wat in feite neerkomt op een besparingsmaatregel.

De financiële projecties voor de periode 2022-2026 zullen in dezelfde lijn blijven van de voorgaande periode.

f) Landenstrategie

Onze landenstrategie is gebaseerd op twee uitgangspunten die omgezet zijn in concrete selectiecriteria waarmee in de toekomst landen geselecteerd zullen worden. Deze landenstrategie wordt zowel geoperationaliseerd in de programmawerking die gesubsidieerd wordt door de overheid als in onze projecten die we met eigen middelen financieren.

i. Uitgangspunten

Bij het uitwerken van onze landenstrategie zijn er twee uitgangspunten die eigen zijn aan onze organisatie.

Ten eerste zijn onze potentiële partnerlanden die landen waar salesiaanse partnernetwerken aanwezig zijn (ook al hoeven onze operationele partners in de toekomst niet uitsluitend uit salesiaanse organisaties te bestaan). Onze landenkeuze impliceert dus meteen een keuze voor een bepaalde groep salesiaanse partnerorganisaties. Hierdoor overlappen de selectiecriteria voor enerzijds de partnerlanden, en anderzijds de operationele partners, elkaar.

Een tweede uitgangspunt is dat we opteren voor partnerschappen op lange termijn. Om het met de woorden van J. Lauglo, een specialist op het vlak van Technical Vocational Education and Training (TVET), te zeggen: "TVET-development is complex. If donors get involved, they should be prepared to give long-term support." Zowel de verbetering van beroepsvoorbereidend onderwijs als capaciteitsversterking impliceren complexe veranderingsprocessen waarvan de vruchten niet meteen te plukken zijn. Daarom kiezen we voor duurzame partnerrelaties, vooral met onze directe operationele partners, de Plannings- en Ontwikkelingsbureaus.

ii. Selectiecriteria

<p><u>TYPE 1 CRITERIA:</u></p> <p>relevante contextuele factoren vertaald in algemene ontwikkelingsindicatoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Middeninkomensland: vooral wanneer gepaard met hoge sociale ongelijkheid (inkomens-ongelijkheid; onderwijsongelijkheid) - Laaginkomensland: typisch gepaard met wijdverspreide armoede; lage menselijke ontwikkeling
<p><u>TYPE 2 CRITERIA:</u></p> <p>coherentie tussen de prioriteiten van de partners en die van VIA Don Bosco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prioritaire aandacht voor kansarme groepen - prioritaire aandacht voor kwaliteitsvol technisch en beroepsonderwijs voor jongens en meisjes inclusief aandacht voor tewerkstelling - bestaan van een ontwikkelingsbureau dat ingebed is in de institutionele structuur van de partnerprovincies - Bereidheid van partners om af te stemmen op het beleid gevoerd door de nationale en lokale overheden
<p><u>TYPE 3 CRITERIA:</u></p> <p>coherentie met het beleid dat de <i>back-donor</i> voert (i.h.b. op vlak van landselectie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - behoort tot de lijst van landen waartoe Belgische 'ngo's hun door DGD medegefinancierde interventies dienen te beperken; "met stip" wanneer het land behoort tot de lijst van partnerlanden van Belgische, bilaterale samenwerking - land in een fragiele situatie - reëel geïdentificeerde kansen op vlak van belgo-belge synergie

iii. Strategische accenten per programmaperiode (2017-2021 en 2022-2026)

Deze criteria zijn gebruikt tijdens de landselectie voor het huidige programma 2014-2016 en we behouden ze als algemene leidraad in de nabije toekomst. Tijdens elke programmavoorbereiding kunnen inhoudelijke accenten opnieuw besproken worden of pragmatische criteria toegevoegd worden (bijvoorbeeld de absorptiecapaciteit van een land of de capaciteit van de Zuiddienst qua personeel en middelen). In de komende twee programma's willen we onze bestaande partnerschappen met de Plannings- en Ontwikkelingsbureaus versterken. Maar elke programmaperiode heeft een eigen strategisch accent.

PRG 2017-2021	PRG 2022-2026
<ul style="list-style-type: none"> - Geografische spreiding: Afrika en Latijns Amerika (+Haïti) - Afbouw samenwerking hoge midden-inkomenslanden. - Prospectie partnerorganisaties in regio Grote Meren en West-Afrika 	<ul style="list-style-type: none"> - Geografische spreiding: Zwaartepunt komt in Sub-Sahara Afrika te liggen. Ook: Latijns Amerika (+Haïti) - Uitbreiding samenwerking met lage-inkomenslanden, met speciale aandacht voor de MOL.

Economische groei zorgt niet automatisch voor armoedebestrijding. Dit blijkt uit het feit dat een flinke meerderheid van de allerarmste mensen tot op heden leven in middeninkomenslanden. Onderwijs is hier een cruciale hefboom om ongelijkheid aan te pakken, en arme bevolkingsgroepen de kans te geven om hun rechten als mens te kennen en uit te oefenen. Door ook samen te werken met partners uit middeninkomenslanden, kiest VIA Don Bosco voor een waardige toekomst voor de allerarmsten, zowel in arme als minder arme landen.

Tot 2021 zullen we zowel in lage als middeninkomenslanden actief zijn, wat verschillende interventielogica's impliceert. Onze toekomstige samenwerking met middeninkomenslanden zal nog meer gericht zijn op kennisdeling met en institutionele versterking van onze partners. In hun rol als onderwijsdienstverlener hebben ze de verantwoordelijkheid om te streven naar recht op onderwijs en waardig werk voor de meest kwetsbare jongeren in de samenleving. Anderzijds hebben zij ook een bredere rol in het maatschappelijk middenveld, waarbij ze worden geacht om, in samenwerking met andere actoren van de civiele maatschappij, te groeien in hun rol van beleidsbeïnvloeder en opiniemaker.

Een studie van de Antwerpse universiteit toont aan dat over 20 jaar opnieuw 90 procent van de allerarmste bevolking in de allerarmste landen zal wonen. De overgrote meerderheid van die landen zal zich in Afrika bevinden, vooral in fragiele staten. We kiezen ervoor om op (middel)lange termijn onze samenwerking in (hogere) middeninkomenslanden gradueel af te bouwen, en in toenemende mate voorkeur te geven aan lage-inkomenslanden in Sub-Sahara Afrika. Dit zal vooral gerealiseerd worden in het tweede programma dat loopt van 2022-2026.

Op basis van al deze selectiecriteria komen wij tot volgende partnerlanden die in aanmerking komen voor programmawerking '17-'26:

Afrika	Latijns Amerika
Benin	Bolivia
Burkina Faso	Ecuador
Burundi	El Salvador
Democratische Republiek Congo	Guatemala
Kenia	Haïti
Madagaskar	Honduras
Mali	Peru
Rwanda	
Senegal	
Tanzania	

iv. Eigen projecten

Naast de programma's die we formuleren en uitvoeren, in samenwerking met de Belgische federale en gewestelijke overheden, heeft Via Don Bosco ook eigen projecten. Het betreft (kleinschalige) projecten die we in samenwerking met bedrijven, particulieren en 4de pijler-initiatieven op poten zetten. Al onze eigen projecten zijn gericht op vorming en onderwijs voor kansarme doelgroepen, maar het speelveld is iets ruimer afgebakend dan bij de PRG-partnerlanden. Zo komen ook onderwijsprojecten voor die niet strikt tot TVET gerekend worden en projecten rond volwassenenonderwijs in aanmerking.

Met onze eigen projecten zijn we actief in een heel aantal landen, zowel in Afrika, Latijns-Amerika als in Azië. We stellen ons flexibel op wat betreft de landselectie voor onze projectwerking en willen deze flexibiliteit en de daarmee gepaard gaande geografische spreiding ook in de toekomst bewaren. Het is voor ons interessant om contact te houden met een breed netwerk aan partners, via kleine en grotere projecten. Zo hechten we veel belang aan ons partnerschap met het salesiaans netwerk in India, waar we een heel aantal eigen projecten alsook een School-2-School project hebben lopen.

v. Exitstrategie

We zien het als onze cruciale taak om onze operationele partners expliciet voor te bereiden op het einde van de financiële relatie die we met hen zijn aangegaan. Dit is noodzakelijk aangezien we willen voorkomen dat we doorheen de partnerschappen op lange termijn, waarvoor we bewust kiezen, een zekere 'hulpafhankelijkheid' in de hand werken.

Om deze afhankelijkheidsrelatie te vermijden, zet VIA Don Bosco prioritair in op de financiële en institutionele duurzaamheid van haar partnerorganisaties in het Zuiden, en zal daar in de toekomst aandacht aan blijven schenken. Concreet werken we in onze projecten en programma's rond het verbeteren van de managementcapaciteiten van onze operationele partners, waaronder: planningscapaciteit; capaciteit voor financieel beheer en financiële diversificatie; capaciteit op vlak van HRM en informatiebeheer. Hiermee verhogen we via onze projecten en programma's niet enkel de kans op duurzame opleidings- en tewerkstellingscentra, maar verbeteren we ook de kwaliteit van de diensten die ze bieden aan onze eindbegunstigden.

Bij het nemen van exit beslissingen, vormen de organisationele capaciteiten en de kansen op financiële duurzaamheid van de partnerlanden en -organisaties twee doorslaggevende criteria.

Zo ontwikkelen we instrumenten (zoals de 5 Core Capabilities -gids en de management health checks die onze partners toelaten om een auto-evaluatie te maken van hun eigen managementcapaciteiten en om gerichte verbeteringsacties te plannen. We gaven onze partnerorganisaties in het verleden de kans om gerichte capaciteitsversterkingsactieplannen te implementeren in de aanloop naar een naderende 'exit'. Dit willen we ook in de toekomst blijven doen.

Daarenboven betekent het beëindigen van het financiële aspect van het partnerschap niet dat we automatisch ook een einde maken aan ons inhoudelijk partnerschap. Zo kiezen we ervoor om voormalige partnerlanden in de mate van het mogelijke te betrekken bij continentale meetings, om op die manier contacten te onderhouden en te blijven deel uitmaken van het netwerk.

Tenslotte, ijveren we bij het verlaten van een partnerland of -organisatie, voor de opbouw van een netwerk van (ex-) partners die elkaar kunnen blijven contacteren voor het uitwisselen van kennis en ervaringen. Goede voorbeelden daarvan zijn regionale netwerken van zowel de Plannings- en Ontwikkelingsbureaus als tewerkstellingsbureaus in Afrika, Azië, de Caraïben en Latijns Amerika.

g) Partners

In dit en het volgende hoofdstuk geven we een indicatief overzicht van de verschillende actoren waarmee we relaties/partnerschappen aangaan en die elk op hun eigen domein actief zijn als 'agents' voor de verandering die we met onze organisatie ambiëren. We onderscheiden twee type actoren: de doelgroep en de partners. Hierbij merken we op dat onze operationele partners tegelijkertijd doelgroep en een partner zijn. Ze zijn een doelgroep omdat we rechtstreeks met hen samenwerken, maar ze zijn tegelijkertijd een belangrijke partner om onze eindbegunstigden, de jongeren, te bereiken.

Partners definiëren wij als (externe) organisaties waar je een overeenkomst mee sluit om samen doelen te bereiken die zonder deze samenwerking niet bereikt zouden kunnen worden. Ze zijn dus een onmisbare schakel tussen onze organisatie en de doelgroepen die we willen bereiken om samen onze doelstellingen en resultaten te behalen.

i. Operationele partners

In de partnerlanden zijn de Plannings-en Ontwikkelingsbureaus, opleidingscentra en tewerkstellingsbureaus de belangrijkste partners. Hierbij onderscheiden we directe en indirecte operationele partners.

De Plannings-en Ontwikkelingsbureaus zijn de directe operationele partners van VIA Don Bosco. Het zijn coördinerende bureaus die op nationaal of regionaal niveau instaan voor het beheren van de project- en programmacycli. Ze slaan een brug tussen onze Zuiddienst en de opleidingscentra en tewerkstellingsdiensten, onze indirecte operationele partners (IOP's). De verantwoordelijkheden van de Plannings-en Ontwikkelingsbureaus liggen hoofdzakelijk op vlak van capaciteitsversterking en begeleiding van de IOP's. Buiten het lokaal formuleren en opvolgen van de VIA Don Bosco-programma's, hebben de verschillende de Plannings-en Ontwikkelingsbureaus in onze partnerlanden ook een aantal logistieke taken zoals bijvoorbeeld het organiseren van nationale en continentale partnermeetings. Ook faciliteren ze, in samenspraak met de medewerkers ontwikkelingseducatie van VIA Don Bosco, uitwisselingen tussen opleidingscentra in het Zuiden en scholen in België.

De indirecte operationele partners (IOP'S) zijn opleidingscentra voor beroepsvoorbereidend onderwijs en 'skills development' en (al dan niet in de centra geïntegreerde) tewerkstellingsdiensten. Dit zijn de partners die op het terrein werken voor en met onze eindbegunstigden.

VIA Don Bosco werkte de laatste jaren uitsluitend samen met salesiaanse operationele partners. Hierdoor zijn we, als salesiaanse ngo geïntegreerd en gekend in het netwerk, wat het aangaan en onderhouden van samenwerkingsverbanden vergemakkelijkt. Bovendien sluiten onze doelstellingen en interventielogica aan bij de salesiaanse gedachtegoed, en kunnen we in belangrijke mate rekenen op de (eveneens salesiaanse) Plannings-en Ontwikkelingsbureaus als lokale coördinatoren. Op korte en middellange termijn zien we nog genoeg uitbreidingsmogelijkheden en samenwerkingskansen binnen het salesiaans partnernetwerk, maar we sluiten niet uit dat we in de toekomst ook zullen uitreiken naar andere, nieuwe partnerorganisaties. Los van het al dan niet hebben van 'salesiaanse roots', onderscheiden we een aantal criteria die onze selectieprocessen beïnvloeden.

Zo ijveren we voor een coherentie tussen het mandaat van onze partnerorganisatie en de inhoudelijke keuzes van VIA Don Bosco, bijvoorbeeld kansarme jongeren, skills development en tewerkstellingsbegeleiding. Verder hechten we veel belang aan de bereidheid van de partnerorganisatie om haar beleid af te stemmen op het lokale overheidsbeleid. Dit uit zich in de erkenning van de aangeboden opleidingen, een grondige kennis van het wettelijk kader rond TVET en het onderhouden van de dialoog met de politiek (advocacy). Bovendien moeten ze planmatig (willen) werken aan hun beheerscapaciteit en tenslotte kijken we naar hun bereidheid om deel te nemen aan meetings om geleerde lessen en goede praktijken te delen met peers. Het identificeren van geschikte opleidingscentra en tewerkstellingsdiensten gebeurt steeds in samenspraak met de Plannings-en Ontwikkelingsbureaus.

In België staan we eveneens open voor een samenwerking met elke school, ook al bevindt deze zich niet in het Don Bosco netwerk waar we deel van uitmaken. We voeren actief promotie om onze doelgroep, de leerlingen uit het TSO en BSO te bereiken met ons pedagogisch materiaal dat heel toegankelijk is. Sommige projecten vragen meer inzet van de scholen en hiervoor voeren we gerichte selecties. Voor een inleefreis of scholenverbroedering bijvoorbeeld moet er een intrinsieke motivatie, steun van de directie en gepaste infrastructuur zijn, zowel in België als in het partnerland.

ii. Strategische partners

Een ander type partners dat we onderscheiden zijn onze strategische partners. Het gaat om organisaties en netwerken die niet (rechtsreeks) door VIA Don Bosco gefinancierd zijn in het kader van projecten en programma's, maar die wel een rol spelen in het bereiken van onze doelstellingen. In de toekomst zullen we inspanningen blijven leveren om deze partnerschappen te verstevigen en of aan te gaan.

Eerst en vooral willen de samenwerking binnen het Belgische, Europese en wereldwijde Don Bosco netwerk versterken. Naast het bestaande lidmaatschap van Don Bosco Network (DBN), een samenwerkingsverband tussen Europese en Amerikaanse salesiaanse ngo's, kunnen we samenwerken met diverse salesiaanse organisaties in de partnerlanden, bijvoorbeeld Provinciale Raden, onderwijsraden, pedagogische diensten, TVET-commissies.

Daarnaast willen we ook de bestaande samenwerking met andere Belgische ngo's uitbreiden. Enerzijds zoeken we allianties met ngo's die werkzaam zijn in complementaire sectoren, zoals Trias, Wereldsolidariteit en VVOB in de partnerlanden en 4de pijlerorganisaties in België. Anderzijds zijn er synergiemogelijkheden met ngo's werkzaam in dezelfde sector waar we dubbelwerk willen vermijden, waaronder Disop en Actec in de partnerlanden en Studio Globo en Broederlijk Delen in België. We zijn uiteraard lid van de NGO-Federatie en Acodev, de overkoepelende federaties van de ontwikkelingssector, alsook van de Europese koepel Concord. Daarnaast zijn wij ook lid van Educaid en Coalitie 2015.

Verder spelen we ook in op het toenemend belang van de privésector wereldwijd. Zo zijn we lid van Ondernemers voor Ondernemers (OVO), een Belgisch initiatief om bedrijven en ngo's dichterbij elkaar te brengen. Privébedrijven steunen VIA Don Bosco met financiële en operationele middelen voor specifieke programma's, maar ze kunnen ook een bijdrage leveren met hun professionele knowhow op het gebied van skills development.

Ten slotte zoeken we ook allianties met externe verenigingen die onze financiële transparantie en ethiek waarborgen zoals de Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving (VEF) en de Fundraisers Alliance. We werken ook verder met het kwaliteitslabel EFQM om onze dienstverlening zo professioneel mogelijk te houden.

iii. Beleidsmakers

Naar de toekomst toe wil VIA Don Bosco actiever de rol van waakhond opnemen en lobby- en advocacy-activiteiten ondersteunen. Hiervoor moeten we de wettelijke beleidscontext in België, Europa en onze partnerlanden opvolgen op het gebied van beroepsvoorbereidend onderwijs voor kansarme jongeren.

In België kunnen we het Belgische middenveld en onze doelgroep sensibiliseren om het recht op onderwijs wereldwijd te garanderen. Ons huidige engagement binnen organisaties als Educaid en Coalitie 2015 willen we verder zetten om meer zichtbaarheid te scheppen voor het recht op onderwijs.

VIA Don Bosco wil ook de Plannings-en Ontwikkelingsbureaus meer en meer betrekken bij het innemen van standpunten met betrekking tot de realisatie van de Sustainable Development Goals (SDG).

Hierbij willen we onze partners in het buitenland stimuleren en responsabiliseren om hetzelfde te doen, want zij kunnen, via strategische allianties of netwerken, in dialoog gaan met overheidsinstanties en (onderwijs)ministeries met het oog op een gunstig wettelijk en beleidskader voor hen.

h) Doelgroep

De definitie van de term doelgroep luidt als volgt: “Een doelgroep is het deel van de bevolking waarbij een gedragsverandering tot stand gebracht zou moeten worden. Vaak betreft het een groep mensen of organisaties die een aantal relevante kenmerken gemeenschappelijk hebben.”

Voor de Zuidwerking van Via Don Bosco zijn zowel de Plannings-en ontwikkelingsbureaus en de opleidingscentra voor beroepsonderwijs met al hun medewerkers en verantwoordelijken onze doelgroep.

Hiervoor werken we samen met operationele partners die (on)rechtstreeks samenwerken met onze eindbegunstigden en dus een bevoorrechte band met hen hebben.

i. Eindbegunstigden

De eindbegunstigden van onze Zuidwerking zijn kansarme bevolkingsgroepen, waaronder de meest kwetsbare en uitgesloten jongeren en jongvolwassenen van de samenleving. Kansarmoede is een begrip waarvan de invulling varieert in tijd en ruimte. De specifieke groep van eindbegunstigden wordt binnen ieder land en vervolgens binnen ieder opleidingscentrum geïdentificeerd: afhankelijk van de context en de opgebouwde expertise kan het accent verschillen. (Bijvoorbeeld: jongeren die in een straitsituatie leven, jongeren die ten prooi vallen aan bende gerelateerd geweld, tienermoeders, jongeren afkomstig uit een etnische minderheid, etc.). VIA Don Bosco hanteert geen strikte leeftijdslijmieten, maar de overgrote meerderheid van onze eindbegunstigden hebben de leeftijd die varieert tussen 15 en 25 jaar.

Onze Noordwerking richt zich op jongeren uit alle educatieve instellingen van het Belgisch secundair onderwijs. In het verlengde van de keuzes van de Zuidwerking richten we ons specifiek op jongeren die in het technisch of beroepssecundair onderwijs zitten en die vaak niet bereikt worden door andere ngo's. Daarnaast willen we samenwerken met Centra voor Leren en Werken om ook (kansarme) leerlingen te bereiken die niet in het reguliere onderwijscircuit blijven. Ten slotte willen we ons richten op de jeugdbewegingen.

ii. Operationele partners

De bovengenoemde eindbegunstigden kunnen we het best bereiken door zowel in België als daarbuiten samen te werken met partners die rechtstreekse relaties onderhouden met hen. De samenwerking met de operationele partners in het Zuiden dient om hun organisationele capaciteiten te ondersteunen en te versterken, dit met het oog op een verbeterde dienstverlening en een grotere institutionele en financiële duurzaamheid.

In België richten we ons op het leidinggevend (directie), onderwijzend (leerkrachten) en begeleidend (leerlingenbegeleiding) personeel van educatieve instellingen zowel in het secundair onderwijs als in Centra voor Leren en Werken (CLW). Daarnaast zijn ook de verantwoordelijken van jeugdbewegingen onze partners. Zo kunnen we via overkoepelende organen van elke jeugdbeweging de leiding bereiken.

iii. Beleidsmakers

Overheidsinstanties scheppen het kader waarbinnen we, zowel in België als de partnerlanden, werken. Om te vermijden dat we als ngo de rol van de overheid overnemen, is een afstemming met hun beleid in België en de partnerlanden gewenst. Daarom ijveren we voor samenwerkingsverbanden met lokale en nationale overheden zoals de Belgische ambassades of de Belgische bureaus voor Ontwikkelingssamenwerking.

Afkortingenlijst

AV	Algemene Vergadering
CLW	Centra voor Leren en Werken
DMOS-COMIDE	Dienst Missie en Ontwikkelingssamenwerking – Cooperation Missionnaire au Développement
EFQM	European Framework for Quality Management
FMA	Filiae Mariae Auxiliatricis = Dochters van Maria Hulp der Christenen = Zusters van Don Bosco
HRM	Human Resource Management
IOP	Indirecte Operationele Partners
MOL	Minst Ontwikkelde Landen
OE	Ontwikkelseducatie
PCM	Project Cycle Management
POB	de Plannings-en Ontwikkelingsbureaus
RvB	Raad van Bestuur
SDB	Salesianen van Don Bosco
SDG	Sustainable Development Goals
TVET	Technical and Vocational Education and Training

Literatuurlijst

- Lauglo, R. (1996). The Challenge of Vocational Education and Training in France. (1996)
- Failed States Index van het Fund for Peace: <http://ffp.statesindex.org/rankings-2013-sortable>.
- Partos, . *Toekomst in ontwikkeling*. (2011)
- https://partos.nl/system/files/ckeditor/files/1110808_Toekomst_in_Ontwikkeling_DEF.pdf (laatst geraadpleegd op: 24/11/2014)
- *Algemene beleidsnota overheidsbedrijven, wetenschapsbeleid, ontwikkelingssamenwerking en grootstedenbeleid*, 23/12/2011.
- http://diplomatie.belgium.be/nl/binaries/beleidsnota_magnette_tcm314-158740.pdf. (laatst geraadpleegd op: 24/11/2014)
- Algemene Raad van de Salesianen van Don Bosco, *Bestuursproject 2014-2020*, Rome 2014
- Carlo Loots, Colette Chaumont en werkgroep Pedagogisch Project. *Opvoeden met Don Bosco als gids en tochtgenoot. Opvoedingsproject Salesianen van Don Bosco*, (verschijnt in 2015).
- *Federaal regeerakkoord (2014)*. Hoofdstuk 9.2 Ontwikkelingssamenwerking, jaar, plaats.
- diplomatie Belgium.be / educaid.be, *Strategienota voor de onderwijssector 2014*, p. 7,
- *Strategienota Ontwikkelseducatie*, maart 2012.
- *Ontwikkelseducatie. Begrippen en concepten*, april 2011.
- Peter Moors, *De Uitdagingen voor een modern ontwikkelingsbeleid in de 21ste eeuw en de rol van ondernemers daarbij*, Keynote Speech Ondernemers voor Ondernemers Trofee, Tervuren, 16 oktober 2014
- Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, *Beleidsverklaring Ontwikkelingssamenwerking*, 14 november 2014, , 16 pagina's.