

# BELEIDSPLAN

2021 - 2025



FAIRFIN

## Zo lees je dit beleidsplan

Het eerste deel van dit beleidsplan is de Inleiding. Daarna komt een tweede deel dat een algemeen beeld schetst van FairFin vzw. De missie en visie van onze organisatie komen erin aan bod, de rol die we willen opnemen als sociaal-culturele volwassenenorganisatie, de geschiedenis van FairFin en de mensen die de organisatie dragen.

In het derde luik schetsen we het 'waarom' van FairFins werking in de komende beleidsperiode. Daarbij kijken we naar de maatschappelijke gebeurtenissen om ons heen en evalueren we de werking van FairFin in de afgelopen jaren. Deze elementen vormen de basis voor de strategische keuzes die we maakten voor dit beleidsplan.

Deel vier is het belangrijkste deel van dit document. Daarin leggen we uit welke doelen FairFin in de periode 2021-2025 wil behalen, wie we met onze werking willen bereiken, welke strategieën we daarvoor gaan gebruiken en welke activiteiten we zullen uitvoeren.

Daarna gaan we over tot deel vijf, het zakelijke luik van het beleidsplan. Daarin komt in eerste instantie onze communicatiestrategie aan bod. Daarna volgt een blik achter de schermen en beschrijven we hoe we ons intern organiseren om onze activiteiten uit te voeren. Vervolgens leggen we uit hoe we de kwaliteit van onze werking bewaren. Onder financiën geven we de meerjarenbegroting 2021-2025 van FairFin mee en verantwoorden we de gevraagde subsidie-enveloppe.

In deel zes vatten we het hele beleidsplan samen volgens de beoordelingselementen van het Decreet Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk.

# Inhoud

1. Een nieuw financieel systeem als hefboom voor mens en planeet	6
2. Wie en wat is FairFin?	8
2.1. Missie en visie	9
2.1.1. Missie FairFin	9
2.1.2. Visie FairFin	9
2.2. Sociaal-culturele rollen	10
2.2.1. FairFin en de verbindende rol	10
2.2.2. FairFin en de kritische rol	10
2.2.3. FairFin en de laboratoriumrol	11
2.3. De geschiedenis van FairFin	12
2.4. Organigram	13
3. Context	14
3.1. Maatschappelijke contextanalyse	15
3.1.1. Geld slaapt niet...	15
3.1.2. ... en daar liggen mensen wakker van.	15
3.1.3. Kan het anders?	16
3.1.4. En als we nog meer uitzoomen?	17
3.1.5. Financiële sector 2.0	18
3.1.6. Tendensen bij ons doelpubliek	18

<b>3.2.</b>	<b>Evaluatie</b>	<b>20</b>
3.2.1.	Stakeholdermapping	20
3.2.2.	Stakeholdersbevraging en focusgroep	20
3.2.3.	Zelfevaluatie activiteiten en methodes 2016-2018	21
3.2.3.1.	Activiteiten	21
3.2.3.2.	Methodes	22
<b>3.3.</b>	<b>Kerngegevens en kerncijfers 2017-2019</b>	<b>26</b>
3.3.1.	Analyse werking	26
3.3.2.	Analyse kosten	28
3.3.3.	SWOART analyse	30
	<b>4.Doelstellingen, strategie en activiteiten</b>	<b>31</b>
<b>4.1.</b>	<b>Doelenkader</b>	<b>32</b>
4.1.1.	SD 1: De financiële sector past zijn investeringspraktijk aan onder druk van de consument.	34
4.1.2.	SD2: Pioniers tonen aan dat een financieel systeem ten dienste van mens en planeet mogelijk is.	34
4.1.3.	SD3: Het maatschappelijk draagvlak groeit voor een publieke regulering die het financieel systeem ten dienste stelt van mens en planeet.	35
<b>4.2.</b>	<b>Doelgroepen</b>	<b>36</b>
4.3.	Sociaal-culturele functies	41
4.3.1.	FairFin en de leerfunctie	41
4.3.2.	FairFin en de maatschappelijke bewegingsfunctie	42
4.4.	Netwerk, leden en vrijwilligers	43
	<b>5.Zakelijk plan</b>	<b>45</b>
<b>5.1.</b>	<b>Communicatiestrategie</b>	<b>46</b>
5.1.1.	Waarom heeft FairFin een communicatiestrategie nodig?	46
5.1.2.	Externe communicatie	46

5.1.2.1.	Archetype	46
5.1.2.2.	Discoursanalyse	46
5.1.2.3.	Doelgroepen	46
5.1.2.4.	'Waarde-vol' communiceren naar een divers publiek	47
5.1.2.5.	Voelsprietten ontwikkelen	47
5.1.2.6.	Drempels verlagen	47
5.1.2.7.	Een diverse kanalenmix	48
<b>5.2.</b>	<b>Organisatiestructuur en -cultuur</b>	<b>50</b>
5.2.1.	Coördinatie werking	50
5.2.2.	Aansturen team	50
5.2.3.	Aanwervingen en diversiteit	51
5.2.4.	Vorming, Training en Opleiding	52
5.2.5.	Kennis- en informatiemanagement	53
5.2.6.	Vrijwilligersbeleid	53
5.2.7.	Goed bestuur	55
5.2.8.	Infrastructuur	57
<b>5.3.</b>	<b>Integrale kwaliteitszorg (IKZ)</b>	<b>58</b>
5.3.1.	Waarom zet FairFin in op Integrale Kwaliteitszorg?	58
5.3.2.	Planning, Monitoring en Evaluatie (PDCA-cyclus)	58
<b>5.4.</b>	<b>Financiën</b>	<b>62</b>
5.4.1.	Meerjarenbegroting 2021-2025	63
5.4.2.	Verantwoording van de gevraagde subsidie-enveloppe	65
<b>6.</b>	<b>Beschrijving beoordelingselementen</b>	<b>66</b>
6.1.	Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria	67
6.2.	Zakelijke beoordelingselementen en -criteria	71

# 1. Een nieuw financieel systeem als hefboom voor mens en planeet

“We dromen van een wereld waarin iedereen in vrijheid, in waardigheid en met respect voor elkaar kan leven. (...) We dromen van een wereld waarin het goed is om te leven; waarin de mensen, de planten, de dieren, de bossen, de bergen en de zeeën hun plaats vinden. (...) Een wereld waarin welvaart, geluk, gezondheid en welzijn rechtvaardig verdeeld zijn, waaraan iedereen bijdraagt naar vermogen en neemt naar behoefte. Kortom, een wereld waarin de aarde, de natuur en wijzelf ons grootste kapitaal zijn.”

Zo stond het in het manifest van FairFin in 2012. Zeven jaar later koesteren we nog steeds dezelfde droom.

En we zijn niet de enigen die dromen. Elke dag opnieuw zien we mensen zorg dragen voor zwakkeren in onze maatschappij, zich politiek engageren, hun vrienden en familie uit de nood helpen, opkomen voor vrouwenrechten, nieuwkomers helpen, minder vlees eten, duurzame coöperaties opstarten, meer fietsen enzovoort. Het zijn mensen die net als wij geloven dat het beter kan en die de handen uit de mouwen steken.

Toch mist er iets. Want als zoveel mensen hard werken aan een positief verhaal, waarom loopt er dan nog zoveel fout? Waarom worden mensenrechten nog altijd op grote schaal geschonden? Waarom leven nog zoveel mensen in armoede, ondanks decennia van ongeziene productieve groei? Waarom blijft olie booming business, terwijl de duurzame alternatieven te weinig opgepikt worden?

Wie uitzoomt komt vaak tot dezelfde constatactie: ergens worden keuzes gemaakt die ons niet allemaal ten goede komen. Keuzes die draaien om geld. Money makes the world go round.

And money never sleeps. Geld slaapt niet wanneer je het op de bank of in een pensioenfonds parkeert. Het gaat de hele wereld rond. Het wordt geïnvesteerd in een waaier van activiteiten. Soms in positieve zaken, maar te vaak zien we de miljoenen en miljarden stromen naar controversiële wapens, militaire dictaturen en multinationals die geen rekening houden met mensenrechten of milieunormen.

En ook hier in Vlaanderen voelen we de gevolgen van die keuzes. Denk aan de vastgoedbubbel die armere mensen buiten spel zet in de grootsteden. Schadelijke investeringen in wapens en conflicten, die mensen op de vlucht doen slaan. De investeringen in fossiele brandstoffen die maar door blijven gaan terwijl ook wij in België af te rekenen krijgen met droogte, overstromingen en stormen. Denk maar aan de financiële crisis van 2008 en hoe de belastingbetaler de banken moest redden.

Niks nieuws onder de zon, maar toch krijgen we er geen vat op. Het financieel systeem hult zich in een rookgordijn van jargon, fiscale constructies, shadow banking en andere vormen van complexiteit en geheimzinnigheid. Voor de burger abstracte instellingen zoals banken, verzekeraars, rating agencies, vermogensbeheerders en de nieuwe FinTech bedrijven slagen erin om te functioneren alsof ze zich op een andere planeet bevinden. Er wordt nog steeds gegraaid en gespeculeerd dat het een lieve lust is. Alsof mensenlevens, het klimaat en de stabiliteit van onze economie en maatschappij er niet toe doen. Ethische waarden, het maatschappelijk belang en democratische regels zoals inspraak en transparantie naar burgers en klanten van financiële instellingen zijn hier blijkbaar niet van toepassing.

FairFin wil de spelregels veranderen. Want de talloze inspanningen voor een betere wereld vervallen in het niets als we niet tegelijk het financiële systeem aanpakken. Het geld van vandaag maakt de wereld van morgen. We zijn ervan overtuigd dat het financiële systeem een enorme hefboom kan zijn voor het verwezenlijken van onze droom.

Dat is geen “ver-van-mijn-bed-show”. Iedereen komt dagelijks in contact met het financieel systeem. We verdienen geld, geven het het uit en zijn klant bij een bank. We hebben leningen, verzekeringen en doen aan pensioensparen. Het is het geld waar wij voor werkten dat buiten onze wil en vaak buiten ons zicht zoveel schade berokkent. Het financieel systeem en de beoogde verandering ervan belangen dus iedereen aan. Dat is waarom FairFin aan een beweging in Vlaanderen bouwt die zich bewust is van het belang van het financieel systeem en meewerkt aan de verandering ervan.

Wij zijn de watchdogs van de bankensector, de promotoren van pioniers die het anders aanpakken en de stuwcrs van een maatschappelijk draagvlak voor een structureel andere inrichting van het hele financiële systeem.

FairFin werkt al tientallen jaren rond dit thema. Niet alleen omdat we geloven dat het anders kan, maar omdat ervaring leert dat we impact kunnen hebben. We zien voorzichtige veranderingen. Enkele financiële spelers zetten significante stappen naar een duurzamer investeringsbeleid. Er groeit een kritische massa van burgers die hun schouders zetten onder verandering. Beleidsmakers op verschillende niveaus deden ernstige pogingen om uitspattingen aan banden te leggen. Maar de uitdagingen waar we als maatschappij voor staan, zijn immens groot en urgent. Onze droom waarmaken vraagt samenwerking en doorzettingsvermogen.

Daarom staan we hier vandaag met hernieuwde energie klaar voor een nieuwe beleidsperiode. Om te blijven streven naar een nieuw financieel systeem als hefboom voor mens en planeet. Samen met vele andere organisaties, nationaal en internationaal. Samen met onze vrijwilligers, leden en sympathisanten.

## Doe je mee?

Els Lauriks, coördinatrice FairFin, december 2019



# 2. Wie en wat is FairFin?



# 2.1. Missie en visie

## 2.1.1. Missie FairFin

FairFin streeft naar een nieuw financieel systeem als hefboom voor een meer sociaal rechtvaardige en ecologisch duurzame maatschappij.

Daartoe creëert FairFin maatschappelijk draagvlak voor publieke regulering van het financieel systeem, sturen we een nieuw financieel speelveld door alternatieve modellen te ondersteunen, en bevorderen we aanpassingen in de investeringspraktijk van financiële spelers onder druk van de consument.

## 2.1.2. Visie FairFin

FairFin ijvert voor een wereld waarin mens en planeet voorop staan. We zien een nieuw financieel systeem dat transparant, rechtvaardig en democratisch is, als een onmisbare hefboom voor een meer sociaal rechtvaardige en ecologisch duurzame maatschappij.

In de maatschappelijke contextanalyse - verderop in dit beleidsplan - kan je lezen hoe het financiële systeem onze maatschappij en onze planeet in gevaar brengt en hoe de risico's die daarmee gepaard gaan, steeds groter worden. Het systeem zit diep verankerd in onze economie en politiek.

Waarin geld wordt geïnvesteerd, hoe het wordt beheerd en hoe het wordt gecreëerd, heeft een enorme impact op onze maatschappij. Een belangrijke drijfveer binnen het huidige financiële systeem is het creëren van hoge en kortetermijnwinst voor een handvol aandeelhouders. Dat is niet verenigbaar met het maatschappelijk belang, met wat alle mensen en de planeet werkelijk nodig hebben.

Dat is waarom FairFin een nieuw financieel systeem voorop stelt. Enkel als dat nieuwe systeem voldoende transparant is, rechtvaardig en democratisch georganiseerd, bestaan er garanties dat het een positieve bijdrage kan leveren aan een meer sociaal rechtvaardige en ecologisch duurzame maatschappij.

## 2.2. Sociaal-culturele rollen

FairFin neemt als sociaal-culturele organisatie haar maatschappelijke rol op door het complexe maar voor onze maatschappij fundamentele thema van het financiële systeem tot een publieke zaak te maken. We willen errond informeren, er mensen rond verenigen en mobiliseren en we streven ernaar het te veranderen.

Het feit dat de risico's verbonden aan het systeem op dit moment steeds groter worden, creëert meer mogelijkheden om ons complexe verhaal te vertellen. Steeds meer leeft in Vlaanderen het gevoel dat onze welvaart bedreigd is en dat onze zekerheden op losse schroeven staan. De uitdaging voor FairFin is om op bevattelijke en mobiliserende manier uit te leggen hoe schadelijk de zaken zijn waarin geld

wordt geïnvesteerd, hoe het wordt beheerd en hoe het wordt gecreëerd. Hoe we als consumenten en burgers daarin allemaal betrokken partij zijn, er aan de ene kant collectief als maatschappij sterk door bedreigd worden, maar aan de andere kant ook verandering in kunnen brengen. Daarom dragen we, naast de analyse van het huidige financiële systeem, ook concrete oplossingen aan, handelingsperspectieven voor de Vlaamse burger en tonen we aan hoe die een grote positieve impact kunnen hebben.

FairFin neemt als sociaal-culturele volwassenenorganisatie drie sociaal-culturele rollen op in Vlaanderen.

### 2.2.1. FairFin en de verbindende rol

FairFin creëert met haar activiteiten een netwerk van burgers en consumenten die kritisch zijn over de financiële sector en samen aan verandering werken. De complexiteit van het financieel systeem en de macht ervan kan erg verlamvend zijn voor individuen. Onze jarenlange ervaring leert dat mensen eerder tot actie overgaan als ze zich herkennen in anderen en weten én voelen dat een grote groep mensen hetzelfde denkt en wil doen. Onze campagnes die inzetten op collectieve actie zijn bijvoorbeeld duidelijk succesvoller.

We zetten daarom expliciet in op het creëren van ontmoeting, identificatie en een samenhorigheidsgedoele onder onze leden, vrijwilligers, online volgers (abonnees e-zine, volgers sociale media), en deelnemers aan acties, debatten, vormingen.

Bovendien neemt FairFin ook expliciet een rol op in het opzetten van samenwerking tussen middenvel-

dorganisaties. FairFin heeft unieke kennis en expertise in het middenveld en stelt die ten dienste van collega-organisaties.

Een goed voorbeeld van de verbindende rol is de jaarlijkse Move Your Money-campagne. In 2019 slaagden we erin om 10.000 mensen te overtuigen om van bank te veranderen. Belangrijke elementen in de Move Your Money-campagne zijn het concrete en zo laagdrempelig mogelijke handelingsperspectief, de massale online mobilisatie die aangeeft hoeveel mensen al meedoen, de infosessies door vrijwilligers, het begeleiden van lokale actiegroepen en de samenwerking met verschillende middenveldorganisaties.

### 2.2.2. FairFin en de kritische rol

De kritische rol is, gezien onze geschiedenis en activiteiten, onze rol bij uitstek. Goed voorbeeld daarvan is het project Bankwijzer.be waar we de rol van watchdog van de bankensector opnemen. Uit een bevraging bij onze vrijwilligers, leden, sympathisanten en partners blijkt ook dat onze achterban die rol van FairFin verwacht. Het archetype waar zij FairFin mee verbinden is dat van een kritische deskundige die uitdagende en inspirerende ideeën biedt om het status quo radicaal te doorbreken.

FairFin doet mensen kritisch nadenken over het financiële systeem. We ijveren voor transparantie, rechtvaardigheid en democratie in de sector. Omdat die zich op dit moment doelbewust achter een rookgordijn bevindt (zie ook maatschappelijke contextanalyse). Waardoor er geen kennis over bestaat en de vanzelfsprekendheid waarmee de sector onze maatschappij in haar macht heeft, niet in vraag kan worden gesteld. FairFin wil kennis en begrip over de sector ontsluiten en er een maatschappelijk debat mee op gang brengen. Gezien de impact van de

financiële sector op mens en planeet, is het belangrijk dat de maatschappij betrokken wordt bij de besluitvorming over deze sector. Dit thema moet een publieke zaak worden.

We nemen deze rol voornamelijk op door onderzoek te voeren en daar breed over te communiceren via publiekscampagnes, publicaties, perswerk en netwerking. Dit is al jaren de corebusiness van FairFin.

### 2.2.3. FairFin en de laboratoriumrol

Bij FairFin zoeken we in onze campagnes en algemene communicatie steeds naar een evenwicht tussen het aanreiken van kritische informatie aan de ene kant en een concreet handelingsperspectief aan de andere kant. Op die manier geven we ruimte aan een positief, inspirerend en hoopgevend verhaal, dat op lange termijn extra mobiliserend werkt.

Daarom ondersteunen, promoten en stimuleren we maatschappelijke experimenten en praktijken van pioniers die een grote voorbeeldrol spelen. Omdat we ervan overtuigd zijn dat de heersende spelregels in de financiële wereld niet ten dienste staan van het maatschappelijk belang, niet sociaal rechtvaardig noch ecologisch duurzaam zijn, willen we andere spelregels. Door de pioniers in de kijker zetten die alternatieve oplossingen ontwikkelen en aanbieden, zetten we in op hun groei om een economie en financiële sector te creëren die andere spelregels volgt, en wel beantwoordt aan de noden van onze maatschappij.

De afgelopen jaren droeg FairFin al bij aan verschillende experimentele initiatieven, zoals onder meer het netwerk voor gemeenschapsmunten Muntuit en [www.duurzaam-pensioen.be](http://www.duurzaam-pensioen.be), die na een opstartperiode werden verzelfstandigd.

## 2.3. De geschiedenis van FairFin

Kritische reflectie, actie en experiment tekenen onze geschiedenis al meer dan drie decennia.

FairFin ontstond in 1982 - toen nog als Netwerk Zelfhulp Vlaanderen - als een exponent van de nieuwe sociale bewegingen van dat tijdperk. Als pionier in sociale projectfinanciering bracht de organisatie in Vlaanderen financiële middelen bij elkaar voor grassroots initiatieven.

Die aanvullende en kritische 'bank-functie' werd alleen maar belangrijker toen Netwerk Vlaanderen, in samenwerking met de toenmalige Algemene Spaar en Lijfrentekas (ASLK), het Krekelsparen ontwikkelde. De nieuwe spaarformule bewees dat een duurzame spaaropbrengst en strenge ethische investeringscriteria hand in hand kunnen gaan. Jarenlang vormt de grote, geëngageerde groep vrijwilligers die de regionale kredietaanvragen beoordelen het gezicht van Netwerk Vlaanderen in alle uithoeken van onze regio. De investeringen van de Krekelspaarders loodsen een hele reeks sociale initiatieven de eenentwintigste eeuw binnen. Tot de kloof tussen de duurzame spaarformule en de context van BNP Paribas (de nieuwe beheerder die de Krekelspaarders van Fortis had geërfd) uiteindelijk te groot wordt en het fonds in 2013 wordt opgedoekt.

Vanaf 2000 vervelt de organisatie tot een campagneorganisatie met focus op schadelijke financiële investeringen van Belgische banken. Sinds 2003 (met de campagne 'Mijn geld. Goed geweten?') richt die aandacht zich vooral op de wapeninvesteringen van de financiële sector, een terrein waar de campagners van Netwerk een ruime en erkende expertise verworven hadden. In latere campagnes als 'Bankgeheimen' en 'Bankroet' werd de aandacht verruimd tot sociale- en milieuschade. Maar het was vooral op het terrein van de 'controversiële wapens', en met name de clustermunitie, dat Netwerk Vlaanderen haar belangrijkste overwinning boekte. Campagne-inspanningen door een brede coalitie van Belgische NGO's leidden in 2006 tot een Belgisch (en wereldwijd uniek) verbod op de financiering van de productie en handel in clustermunitie.

Sinds de uitbraak van de financiële crisis in 2008 verruimt de aandacht van de organisatie - sinds 2012 onder de naam FairFin - zich verder naar de structurele fouten van de financiële sector: schrikbarend opgeblazen bankbalansen, een fundamenteel misgroeid businessmodel en enorme schuldenputten. Ondanks de crisis werd de financialisering met het daarbij horende overgewicht van de financiële

sector over de reële economie doorgedreven.

Tegelijk ontwikkelt FairFin zich in die periode als een dienstverlener voor organisaties en burgers, die op basis van eigen criteria de meest duurzame spaar- en investeringsmogelijkheden op de Belgische spaarmarkt in kaart brengt (via de Faire Geldwijzer). Ook draagt FairFin bij tot een reeks experimenten voor financiële en sociale vernieuwing, wat resulteert in ondermeer Muntuit vzw, een netwerk voor gemeenschapsmunten en SoCrowd, een coöperatieve vennootschap die via rentevrije leningen kansen biedt aan initiatieven met een sociaal oogmerk.

De beleidsperiode 2016-2020 is voor FairFin een periode van transitie. Met de stop van het Krekelsparen en de bezuinigingen in de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk verliest FairFin meer dan een kwart van haar inkomsten, wordt het team significant kleiner en moeten er keuzes gemaakt worden in de activiteiten. De visitatiecommissie van de Vlaamse administratie die de werking evalueerde, adviseerde om in te zetten op het professionaliseren van het organisatiebeheer (de resultaten van dit proces zijn zichtbaar in het zakelijk luik van dit beleidsplan).

FairFin zette in de afgelopen beleidsperiode voornamelijk in op degelijk onderzoek; op de succesvolle en zich herhalende campagnes Bankwijzer en Move Your Money en op het laboproject Duurzaam Pensioen. Deze campagnes informeren consumenten en bieden hen een duidelijk handelingsperspectief. We zetten ook in op de meer structurele campagne Belfius is Van Ons, op deelname aan debatten en op het organiseren van vormingen voor volwassenen en interactieve workshops op maat van scholieren. Een belangrijke tendens in de laatste beleidsperiode is dat de campagnes steeds meer worden opgezet in samenwerkingsverbanden, zowel nationaal als internationaal. Op die manier staat de expertise, de ervaring en het onderzoek van onze kleine organisatie ten dienste van een grotere coalitie en vergroot ons bereik exponentieel.

## 2.4. Organigram



# 3. Context

# 3.1. Maatschappelijke contextanalyse

## 3.1.1. Geld slaapt niet...

Banken en andere financiële instellingen spelen een centrale rol in onze wereld. Wanneer ze geld verschaffen aan een project of een bedrijf maken ze het mogelijk om nieuwe economische activiteiten te ontwikkelen. De beslissingen van deze financiële spelers hebben een grote maatschappelijke impact. De investeringen van vandaag bepalen de wereld van morgen.

Dit betekent ook dat banken en investeerders een belangrijke verantwoordelijkheid hebben bij het soort economie die ze financieren. De financiële sector geeft zuurstof aan heel wat projecten en bedrijven die het niet nauw nemen met milieubescherming, klimaatverandering en mensenrechten.

Klimaatverandering is een van de grootste, meeste globale en meest urgente problemen van onze tijd. Als we binnen tien jaar meer hernieuwbare energie willen hebben en minder fossiele, dan moet er vandaag beslist worden om meer te investeren in hernieuwbaar en minder in fossiele brandstoffen. Een recent rapport van het Network for Greening the Financial System, een samenwerking van centrale banken uit bijna alle grote en ook kleinere landen, oordeelt dat klimaatopwarming zeer ernstige economische schade en financiële instabiliteit zal veroorzaken. Ook banken, verzekeraars, pensioenfondsen,

en andere financiële spelers hebben er belang bij om hun investeringen in fossiele brandstoffen terug te dringen. Toch domineert business as usual. Een onderzoek van Banktrack uit april 2019 stelde vast dat de financiering van fossiele brandstoffen door de 33 grootste banken ter wereld tussen 2016 en 2018 zelfs verder stegen. Voor BNP Paribas en ING, de grootste banken in ons land, ging het om respectievelijk 44,5 miljard euro en 22,3 miljard euro. Ander onderzoek uit 2018 van de Franse en Nederlandse Bankwijzer wees uit dat beide banken voor elke euro die ze in hernieuwbare energie investeren er vier in fossiele brandstoffen steken.

Niet alleen de financiering van fossiele brandstoffen is een probleem. Via praktijkonderzoek toonde FairFin de laatste tien jaar aan dat (vooral de grootste) banken in België grote sommen geld in een waaier aan schadelijke activiteiten investeren. In wapenproductie bijvoorbeeld, of bedrijven die ernstige schendingen van mensenrechten plegen en milieuverontreiniging veroorzaken. In sectoren als mijnbouw of industriële voedselproductie onder meer. Een recent voorbeeld is de financiering van ING aan het palmolieplantage bedrijf Socfin. Dit bedrijf is betrokken bij landroof, mensenrechtenschendingen en ontbossing in verschillende Afrikaanse landen.

## 3.1.2. ... en daar liggen mensen wakker van.

De aandacht van mensen voor de financiële wereld nam de laatste tien jaar sterk toe. Voor de financiële crisis in 2008 stelde niemand zich vragen over de rol van banken of hun werking. Toen bleek dat banken met tientallen miljarden aan belastinggeld gered moest worden - 33 miljard euro in België - en dat dit in heel Europa een crisis veroorzaakte, maakte deze desinteresse plaats voor een grote aandacht en vaak ook wantrouwen ten opzichte van de financiële wereld en de impact die ze op de samenleving heeft. Dat wantrouwen is nog verder gevoed omdat banken regelmatig in de media blijven opduiken met fraude en andere schandalen.

De financiële crisis veroorzaakte bovendien een algemene economische crisis. Heel wat landen antwoordden daarop door te besparen op publieke diensten

en sociale bescherming. Deze keuzes versterken de globale ongelijkheid. De economische crisis zette ook andere sociale spanningen op scherp en leidde tot meer schendingen van mensen- en arbeidsrechten. Het bewustzijn over deze processen had een grote impact op hoe mensen over politiek en economische instellingen denken.

Ook het bewustzijn over klimaatopwarming nam sterk toe. Er zijn steeds meer hittegolven, overstromingen, droogtes, smelten van gletsjers en ijskappen, tegelijk blijven duidelijke en grootschalige politieke en economische maatregelen om een klimaattransitie te realiseren uit. De negatieve sociale en ecologische fenomenen waar we mee te maken krijgen zijn niet te verantwoorden. Meer en meer mensen vinden dat zij de crisis niet veroorzaakt

hebben en vinden het belangrijk om te kijken naar de economische actoren die wel een duidelijke verantwoordelijkheid in hebben.

Als reactie op schadelijke investeringen zetten meer en meer burgers en middenveldorganisaties zich in voor meer maatschappelijke verantwoordelijkheid van de financiële wereld. Zo ontstond er een internationale divestment beweging: mensen die zich verenigen en organiseren om investeerders en banken op te roepen om hun investeringen in fossiele brandstoffen stop te zetten. De campagne begon bij universiteiten en religieuze instellingen en breidde van daar uit naar overheden, verzekeraars, pensioenfondsen, enz... In september 2019 ging het in totaal al om 11.000 miljard euro aan investeringen die werden teruggetrokken uit fossiele brandstoffen.

Ook op individueel niveau beweegt er iets. In 2018 veranderden bijna 70.000 Belgen van bank. Dat is dubbel zoveel als in 2017, en het grootste aantal sinds de invoering van de bankoverstapdienst eind 2009. Bij de Move Your Money-campagne van FairFin in 2019 ondervonden we aan de lijve dat ook Vlaamse burgers bezorgd zijn om investeringen in fossiele brandstoffen. Wel 10.000 mensen gaven bij deze campagne aan dat ze van bank wilden veranderen. Het thema leeft, en banken spelen hierop in. Soms door effectief hun investeringen te verschuiven, vaak via greenwashing en grote imagocampagnes.

Tot enkele jaren geleden beschouwden banken hun klimaatverantwoordelijkheid vooral als een interne kwestie. Ze engageerden zich om hun gebouwen en de verplaatsingen van hun personeel energie-effici-

enter te maken of te compenseren door bijvoorbeeld bomen aan te planten.

Recent beginnen banken, door de toenemende publieke druk, hun verantwoordelijkheid te erkennen voor klimaatopwarming via de bedrijven die ze financieren. Het duurzaamheidsbeleid van een aantal kleinere banken verbetert effectief. Vele banken hanteren ondertussen beperkingen op het financieren van steenkool of andere extreme vormen van fossiele brandstoffen zoals schaliegas of teerzandolie.

Grote banken onderschrijven op heel wat domeinen internationale verklaringen waarmee ze zich op principieel niveau engageren om mensenrechten of milieubescherming te respecteren. Maar als we meer in detail gaan kijken, vinden we vaak geen duidelijke rode lijnen om te bepalen welk soort praktijken leiden tot niet-financiering.

Er is nog een lange weg te gaan vooraleer de kredietportefeuilles van banken en de investeringsfondsen die ze aanbieden in overeenstemming zijn met de klimaatdoelstellingen van Parijs. Uit het jaarlijkse MIRA-rapport (Milieurapport Vlaanderen, een initiatief van de Vlaamse Milieumaatschappij, de Universiteit Antwerpen en Forum Ethibel) blijkt namelijk dat minder dan 15% van het volume dat belegd is in beleggingsfondsen op meer of mindere mate rekening houdt met sociale en ecologische criteria. We merken hierbij een stijging maar die heel traag verloopt. Bij spaargeld wordt zelfs minder dan 1% als duurzaam bestempeld, en zien we daarenboven een dalende tendens.

### 3.1.3. Kan het anders?

Gelukkig zijn ook de alternatieven in opmars. Deze tonen dat het mogelijk is om meer verantwoord met geld om te springen. Sociale en coöperatieve ondernemingen, en dan meer bepaald "échte" burger- of werknemerscoöperaties, zijn bij uitstek marktspelers die een antwoord bieden op die behoefte. Zij proberen te zorgen voor meer sociale cohesie in plaats van sociale destructie. Daarvoor beschikken ze over enkele troeven:

- ▶ Coöperaties beschikken over een heel democratische besluitvorming.
- ▶ Bovendien zorgen ze voor een beter evenwicht in de belangen van de verschillende stakeholders. De aandeelhouders zijn namelijk vaak ook de klanten en/of de werknemers van de organisatie, in tegenstelling tot een klassieke onderneming.
- ▶ Er is minder druk om kortetermijnwinst te realise-

ren omdat de winstuitkeringen beperkt worden.

- ▶ Sociale ondernemingen bieden kansen aan mensen die niet terecht kunnen in het puur commerciële systeem. Die kansen kunnen werkgelegenheid, huisvesting, medische zorg of ondersteuning zijn.

Een stijgend aantal nieuwe coöperaties en sociale ondernemingen schiet in verschillende sectoren als paddestoelen uit de grond. We denken dan aan hernieuwbare energiecoöperaties, maar ook aan coöperatieve supermarkten, lokale biologische voedselproductie, duurzame mobiliteit, sociale en gemeenschappelijke huisvesting, onafhankelijke journalistiek, enz. Dit kan zelfs nog breder gaan met de plannen voor de opstart van coöperatieve banken en telecomoperatoren.

Deze innovatieve en alternatieve projecten hebben



nood aan samenwerking, zichtbaarheid en gediversifieerde financiële steun. Ze kunnen (en willen) namelijk niet rekenen op een grote aandeelhouder met diepe zakken, waarvan ze (te) afhankelijk zouden zijn.

Anderzijds willen steeds meer burgers financieel bijdragen aan een betere wereld. Het is echter niet eenvoudig voor een leek om de bomen door het bos

### 3.1.4. En als we nog meer uitzoomen?

De vraag vanuit de samenleving voor meer maatschappelijke verantwoordelijkheid bij banken boekt successen, maar moet ook opboksen tegen de manier waarop de financiële sector structureel werkt. De prioriteit leggen bij het financieren van sociaal en ecologisch duurzame economische activiteiten botst met de focus van de financiële sector op kortetermijnwinst. Het behalen van dubbele winstcijfers, terwijl de economie zelf amper groeit, is ook tien jaar na de financiële crisis een courant streefdoel in de sector. 20 jaar geleden werd een belegging in Europa gemiddeld 8 jaar aangehouden, vandaag is dit slechts 8 maanden.

De focus op kortetermijnrendement wordt door het IMF, de Nederlandse centrale bank en de Belgische Nationale Bank gezien als een van de belangrijkste oorzaken waarom de financiële sector te weinig inzet op het financieren van economische activiteiten die bijdragen aan de transitie naar een lage-uitstoot-economie. Daarvoor hebben we namelijk nood aan grootschalige langetermijninvesteringen met een veelal gematigd rendement.

Die focus op de korte termijn zorgt er ook voor dat de financiële sector zich meer dan tien jaar na de crisis nauwelijks focust op het financieren van reële economische activiteiten, maar blijft speculeren in de financiële economie. Na de crisis werden de banken enigszins gereguleerd, maar die regulering zorgde niet voor een grote kentering. Vooral de grootbanken die de grootste impact hebben herverpakken kredieten en hebben nog altijd enorm veel schadelijke derivaten in huis. Met deze financiële contracten wordt veel gespeculeerd. Tijdens de vorige crisis verergerden ze het effect van de crisis sterk. Daarnaast verhuisden heel wat van de risicovolle activiteiten naar andere delen van de financiële sector die nog veel minder goed gereguleerd zijn dan banken.

Het hoeft dan ook niet te verbazen dat steeds meer experts waarschuwen voor een nieuwe financiële crisis. Deze zomer nam het aantal waarschuwingen van binnen en buiten de sector toe. Vooral toen de Amerikaanse centrale bank in september onverwachts noodleningen moest toekennen aan Amerikaanse banken omdat ze weigerachtig waren elkaar

te zien. Vooral omdat die bestookt wordt met reclamecampagnes die alle ondernemingen als duurzame kampioenen voorstellen. Hij beseft echter steeds meer dat het vaak gaat om greenwashing. Sommige ondernemingen doen zich zelfs voor als burgercoöperaties, terwijl de controle in handen blijft van grote spelers. Daarom is het belangrijk dat er voldoende onafhankelijke expertise en begeleiding bestaat die deze markt kan helpen ontwikkelen.

geld te lenen, gingen er alarmbellen af.

Maar zoals we hierboven al vermeldden, bedreigt ook klimaatverandering de financiële stabiliteit. Kortom: ons financieel systeem is tien jaar na de crash nog steeds niet stabiel of veilig.

Het probleem is niet zozeer dat er te weinig regulering is, maar eerder dat ze niet structureel genoeg ingrijpt. Nadat beleidsmakers in 2008 met miljarden aan belastinggeld de banken redden, beloofden ze publiekelijk dat ze dit niet meer zouden laten gebeuren en dat ze de banken onder controle zouden brengen. Er lagen toen ambitieuze voorstellen op tafel. Bijvoorbeeld het opsplitsen van spaarbanken en investeringsbanken. Of het opbreken van grootbanken in kleinere stukken, zodat ze niet langer too big to fail zouden zijn. Maar toen het echte beleidswerk moest beginnen, slaagde de lobbymachine van de financiële sector erin om de wetsvoorstellen af te zwakken en uitzonderingen te bekomen die het mogelijk maakten om business as usual grotendeels verder te zetten. De ambitieuze voorstellen belandden in de prullenmand.

Parlementen lieten zich in de tang nemen, terwijl ze eigenlijk een unieke opportuniteit hadden. De nood aan het redden van banken had aangetoond dat de overheid een cruciale rol speelt in het goed functioneren van het financieel systeem. Het probleem was dat we niet alleen het spaargeld redden, maar ook het deel van het financieel systeem dat mee de crisis veroorzaakte. Europa legde wel hervormingen op aan banken die staatssteun kregen, maar die waren niet voldoende om de sector in het gareel te krijgen. We hebben dus een betere regulering nodig om het financieel systeem niet langer op kortetermijnwinst en speculatieve activiteiten te laten focussen. Betere regulering is ook nodig om ervoor te zorgen dat financiële instellingen goed georganiseerd zijn om op lange termijn te investeren in een bijvoorbeeld een sociaal rechtvaardige klimaattransitie. De financiële instellingen moeten gedwongen worden om zo robuust zijn dat ze de schokken die deze transitie (en de uitstap uit vervuilende en onrechtvaardige economische activiteiten) teweeg kan brengen, kunnen opvangen.

De bijkomende les uit de crisis is dat we om goede regulering te bekomen ook meer controle nodig hebben over de grote financiële instellingen. Het is dus belangrijk om de eigendomsstructuur van financiële instellingen in vraag te stellen. België heeft een sector die gedomineerd wordt door beursgenoteerde banken, waarvan een belangrijk deel buitenlandse groepen zijn. Ook in heel wat andere Europese landen domineren grote bankgroepen de financiële sector. We hebben een veel grotere diversiteit aan bankmodellen nodig. Diversiteit zorgt voor meer veerkracht. Daarom is het belangrijk dat de concen-

tratie minder groot is (de vier grootste banken hebben twee derde van de markt in handen) en ook publieke en coöperatieve banken moeten een hun plaats opnemen in het bankenlandschap. Deze alternatieve modellen zijn geen onvoorwaardelijke garantie op succes, maar de eigendomsstructuur en het stemrecht binnen deze banken is wel democratischer. Publieke banken kunnen een belangrijk positief verschil maken doordat de overheid geen hoge winstcijfers nodig heeft. Ze kan de bank een mandaat geven om te focussen op belangrijke maatschappelijke doelstellingen.

### 3.1.5. Financiële sector 2.0

Ook technologisch beweegt er heel wat. Technologie en het digitaliseren van de economie en de financiële sector zijn op zich een neutraal gegeven. Bepaalde innovaties kunnen gebruikt worden voor een positieve impact, maar kunnen in de verkeerde handen even goed desastreus zijn. De mogelijke impact van de huidige digitaliseringsgolf op de machtsverhoudingen en op onze maatschappij wordt enorm onderschat. Dat komt omdat de grote technologische spelers die de voortrekkers zijn van digitalisering en big data-kapitalisme (het verzamelen en verhandelen van onze persoonlijke gegevens), nog meer dan bijvoorbeeld banken en verzekeraars, ontsnappen aan regulering en controle.

Een aantal functies van klassieke grootbanken, zoals betalingsverkeer, zijn al grotendeels overgenomen door technologische spelers. Zo dreigt het businessmodel van die banken ondermijnd te worden. Komt

er een moment dat een groot technologiebedrijf, naast betalingsverkeer, een banklicentie krijgt en dus echt geld mag scheppen? Op zich kan dat een evolutie mogelijk maken naar een veel directere economie. Maar als de macht bij de grote Fintech spelers ligt, kan een nog ondoorzichtiger en minder democratisch model even goed waarheid worden.

Anderzijds kan Fintech ook nieuwe en positieve bedrijfsmodellen in het leven roepen, zoals de deeleconomie en de sociale economie. Dat komt omdat de technologie het mogelijk maakt om op een alternatieve manier "kapitaal" en kapitaalbehoefte bij elkaar te brengen. Denk maar aan crowdfunding en coöperaties. Eén van de uitdagingen ligt in hoe we de digitale platformeconomie reguleren, verankeren en democratisch controleren om het potentieel waar te maken.

### 3.1.6. Tendensen bij ons doelpubliek

Ons doelpubliek is op het eerste zicht zeer breed. De thema's waar FairFin rond werkt zijn van toepassing op bijna iedereen. Mensen met een zichtrekening, mensen die later gezond op pensioen willen, mensen die bezorgd zijn over het klimaat, over mensenrechten enzovoort. We hebben grote ambities en zijn ervan overtuigd dat we veel meer mensen moeten betrekken als we onze ambities willen waarmaken. FairFin zet daarom in op een actieve achterban die breder en diverser is. Hiervoor is het belangrijk dat we mee zijn met veranderingen in het publiek. Zeker de evoluties die een invloed hebben op engagement, deelname en interesses. Uit de toekomstverkenning van Socius leerden we belangrijke lessen voor onze functiemix, ons vrijwilligersbeleid, het diversiteitsbeleid en onze communicatiestrategie (zie het zakelijk luik van dit beleidsplan).

**Superdiversiteit:** Onze samenleving bestaat steeds meer uit mensen van verschillende leeftijden, ver-

schillende etnisch-culturele achtergronden, verschillende genderidentiteiten, verschillende levensbeschouwingen en verschillende socio-economische realiteiten. Bij FairFin zijn we ervan overtuigd dat de superdiversiteit van vandaag zorgt voor meerwaarde en verrijking van onze maatschappij. Omdat onze werking die superdiversiteit nog niet goed weerspiegelt en onze werking daardoor kansen mist, werkten we een diversiteitsbeleid uit dat zowel onze activiteiten, als ons personeels- en vrijwilligersbeleid en de communicatie omvat. Zie ook het diversiteitsbeleid onder het zakelijk luik.

**Individualisering:** Dit fenomeen wordt vaak geïnterpreteerd als zou het individu enkel zijn/haar persoonlijk belang nastreven zonder rekening te houden met het gemeenschappelijk goed. De betekenis van individualisering is echter veel genuanceerder. Het betreft de tanende invloed (o.a. door de algemene stijging van de welvaart en levensstandaard-

den) van traditionele opvattingen, gedragspatronen, structuren en sociale verbanden. In plaats van terug te vallen op deze zekerheden handelt het individu steeds meer onafhankelijk en vanuit zichzelf. Hiërarchische, formeel geregelde, ideologisch geïnspireerde vormen van deelname, vrijwilligerswerk en groepsvorming nemen af ten voordele van meer geïndividualiseerd engagement en horizontale en flexibele organisaties, verbanden en initiatieven. Daarnaast komen nieuwe vormen van sociale controle op: wat media, reclame, sociale netwerken, ... vooropstellen als leuk en legitiem kan de keuzes van individuen beïnvloeden. Ook imago, beeldvorming en visuele prikkels bepalen in steeds grotere mate keuzes.

**Informalisering:** Informalisering gaat erover dat er meer eigen initiatief van burgers en zelforganisatie ontstaat (zowel politiek, sociaal en cultureel). Niet zozeer vrijblijvendheid maar wel een bepaalde mate van autonomie staat centraal. Het is dus interessant om eigen initiatief en zelforganisatie te vergemakkelijken door de aanwezigheid van (mobiele) ICT en sociale media.

**Intensivering:** Intensivering beschrijft hoe het individu consument wordt van sociaal-culturele praktijken waarbij het zich steeds meer als klant opstelt. Hiermee gaan volgende fenomenen gepaard: meer tijdelijk, vrijblijvend engagement en shopgedrag met de individuele ervaringswereld als referentiekader en toetssteen. Er is de groeiende betekenis van de belevingscomponent. Persoonlijke beleving staat centraal maar betekent niet sowieso entertainment of gemakkelijk vermaak. Beleving kan er ook op gericht zijn op betekenis creëren, waarde zoeken, ontplooiing, betrokkenheid of bijdragen tot sociale verandering.

**Internationalisering:** Internationalisering gaat over de opkomst van nieuwe, eclecticische en multidisciplinaire formats, thema's en genres onder invloed van internationale voorbeelden en een waardepatroon waarbij de focus ligt op zelfverwezenlijking, authenticiteit, ontwikkeling, levenskwaliteit en het "goede leven".

**Informatisering:** Informatisering hangt zeer sterk samen met de vier bovenstaande ontwikkelingen. ICT, sociale media en (mobiele) digitale toepassingen faciliteren, verruimen en versnellen mogelijkheden voor verenigen en participeren.

**Vrijtijdsbesteding:** Er zijn een aantal relevante factoren die een invloed hebben op de vrijetijdsbesteding: een gevoel van toenemende drukte, de individualisering en het sterk toegenomen vrijetijdsaanbod. Hierdoor baseren mensen zich op zes belangrijke criteria voor het indelen van hun vrije tijd. Deze zijn nuttig zijn voor ons bij het aantrekken van een actieve achterban en werden meegenomen voor ons vrijwilligersbeleid (zie het zakelijk luik van dit

beleidsplan): samenzijn met anderen, iets doen dat de moeite waard is, zich comfortabel voelen in omgeving, uitdaging hebben aan nieuwe ervaringen, mogelijkheden hebben om te leren en actief deelnemen.

**Emancipatorisch leren:** een groot deel van onze werking is er op gericht om bewustmaking te genereren. Maar hoe dring je tot mensen door? De toekomstverkenning stelt dat het emancipatorisch leren (zie ook Paolo Freire) een belangrijke sleutel is. Het doel van emancipatorisch leren is om maatschappelijke kaders in vraag te stellen en kritische reflectie te stimuleren, gericht op autonomie, verantwoordelijkheidszin (persoonlijk, sociaal, politiek) en empowerment. De principes uit emancipatorisch leren verwerken we in onze functiemix en zullen we toepassen in onze strategieën en activiteiten van 2021-2025.

## 3.2. Evaluatie

In het kader van de strategische denkoefening voor dit beleidsplan voerden we een zo breed mogelijke evaluatie uit van onze werking. Het is belangrijk om weten dat deze uitgebreide evaluatie de start is geweest van ons beleid Integrale Kwaliteitszorg, waarover meer in het zakelijk luik van dit beleidsplan.

### 3.2.1. Stakeholdermapping

We startten met het in kaart brengen van ons netwerk. Zoals op de afbeelding zichtbaar is, heeft FairFin een bijzonder groot aantal stakeholders waarmee we contact hebben, gaande van een actieve dialog

tot intensieve samenwerking. Het spectrum actoren gaat van onze vrijwilligers en leden, over een heleboel spelers uit de coöperatieve sector, een indrukwekkend aantal allianties met het middenveld tot beleidsmakers, media en de financiële sector. Verschillende actoren van het middenveld namen later deel aan de stakeholdersbevraging en de focusgroep die we uitvoerden. Zij spraken daar hun grote waardering uit voor de samenwerkingen met FairFin als expert in financiële materies die maatschappelijke kwesties van andere organisaties sterk ondersteunt.



Onze conclusie na de stakeholdermapping was echter ook dat we doelbewuster met ons netwerk moeten omgaan. Daarom zullen we bij het begin van elk jaar, parallel met de jaarlijkse stakeholdersbevraging, de oefening van de mapping opnieuw maken en daarbij de kwaliteit en de doelstelling van de relatie met verschillende stakeholders onder de loep nemen. Daarmee kunnen we de eerste aanzet voor een netwerkstrategie (zie hoofdstuk 4.4 van dit beleidsplan) verdiepen en verfijnen.

In het begin van 2020 zullen we ook beschikken over een nieuwe database die een belangrijke rol zal spelen in het beheer van ons netwerk.

### 3.2.2. Stakeholdersbevraging en focusgroep

Voor onze stakeholdersbevraging stuurden we in mei 2019 per mail een enquête naar de 3.300 abonnees van ons e-zine, waaronder ook onze vrijwilligers en leden, en naar ons professionele netwerk. We vroegen hen een aantal persoonlijke gegevens, hun mening in detail over onze activiteiten in de periode 2016-2019, over de toekomst van onze organisatie richting 2021-2025 en over het imago en de communicatie van FairFin.

We kregen 117 antwoorden met de volgende resultaten:

Onze achterban bestaat uit eerder oudere mensen (45% van de ondervraagden is 55+). Een meerderheid zijn hoog opgeleide mannen (73% mannen,

81% met een diploma hoger onderwijs). Dit beeld sluit aan bij de gegevens over onze betalende leden.

Bankwijzer (88% goed tot heel goed) en Move Your Money (85% goed tot heel goed) zijn onze meest gekende en gewaardeerde activiteiten. Daarna komt onderzoek en publicaties (66% goed tot heel goed). Deze informatie bevestigt de zelfevaluatie door team en bestuur en werd verwerkt in de keuzes voor dit beleidsplan.

We krijgen duidelijke steun van onze achterban om meer in te zetten op campagnes over de structurele problemen van de financiële sector en alternatieven binnen en buiten de banken (89% hetzelfde niveau behouden of meer doen). Deze informatie bevestigt de zelfevaluatie door team en bestuur en werd verwerkt in de keuzes voor dit beleidsplan.

Op het vlak van communicatie is er veel verbetering wenselijk en mogelijk. De feedback en suggesties werden meegenomen in de communicatiestrategie (zie zakelijk luik van dit beleidsplan).

Op het vlak van imago waren het de archetypes "wijze" en "rebel" die het meest naar voren werden geschoven, wat verder werd uitgewerkt in onze communicatiestrategie (zie zakelijk luik van dit beleidsplan).

Het kwalitatieve en diepgaande gesprek dat we in navolging organiseerden in een focusgroep met partners uit verschillende middenveldorganisaties bevestigde de voorgaande informatie. Zij gaven duidelijk aan dat ze van FairFin verwachtten de financiële sector te ontmaskeren en een kritische tegenstem te laten horen. Ook zij gaven een overtuigend steun aan de keuze om meer rond de structurele problemen van de financiële sector te werken en niet alleen rond het investeringsbeleid van banken. Ze verzochten ook om informatie en een standpunt van FairFin over Fintech en onderstreepten grote baat te hebben bij een voortdurende samenwerking met de experts van FairFin.

### 3.2.3. Zelfevaluatie activiteiten en methodes 2016-2018

We startten onze zelfevaluatie bij het doelenkader en de indicatoren van de beleidsperiode 2016-2020, waarbij we op een aantal methodologische moeilijkheden botsten: De doelstellingen werden anno 2014 zo geformuleerd dat ze onze huidige activiteiten onduidelijk en verwarrend weergeven. Een aantal strategische doelstellingen lijken eerder een middel in plaats van een doel. En de indicatoren geven geen mogelijkheid om voortgang te meten, waardoor we de impact van onze werking op het niveau van de strategische doelstellingen moeilijk kunnen opvolgen.

In 2019 zette FairFin sterk in op professionalisering en Integrale Kwaliteitszorg waardoor deze moeilijkheden zich niet zullen voordoen in de beleidsperiode 2021-2025.

We voerden wel een uitgebreide en collectieve evaluatie uit van de activiteiten en methodes van de afgelopen jaren, met name 2016-2018. Hieronder vatten we de belangrijkste conclusies samen.

#### 3.2.3.1. Activiteiten

##### Belfius is van Ons

De belangrijkste lessen over het platform Belfius is van Ons zijn:

- ▶ Het werk met Belfius is van Ons is vaak moeizaam geweest, omdat er wel veel deelnemers aan het platform waren, maar weinig expliciete afspraken gemaakt werden over wie het proces zou trekken. Het was ook een thema

waar FairFin nog onvoldoende uitgewerkte antwoorden over had. Het thema raakt bovendien partijpolitieke standpunten die vaak eerder ideologisch gestuurd zijn, of gebaseerd zijn op een kortetermijndenken.

- ▶ Het platform wordt gedragen door een groot aantal organisaties die ons netwerk uitbreiden en op een interessante manier diversifiëren.
- ▶ Een erg belangrijke conclusie lijkt ons de impact die we hebben gegenereerd bij specifieke doelgroepen (beleidsmakers, sommige NGO's, media), eerder dan bij het brede publiek.

##### Bankwijzer

Het Bankwijzerproject zorgde in positieve zin voor:

- ▶ Een nationaal en internationaal ondersteunend netwerk;
- ▶ Een professionele en gevalideerde methodologie voor de screening en voor het monitoren van het project zelf;
- ▶ Een grote groei in geloofwaardigheid;
- ▶ Een efficiënt tool voor het grootschalig en laagdrempelig verspreiden van informatie en het meteen aanreiken van een handelingsperspectief aan consumenten;
- ▶ Een enorme groei in bereik, bekendheid en impact.

De belangrijkste uitdaging eraan is:

- ▶ De inhoudelijke en methodologische gebondenheid en het ermee gepaard gaande gebrek aan flexibiliteit.

In 2020 gaat het Bankwijzerproject een nieuwe vierjarige fase in. Aan de ene kant groeit en verdiept de internationale coalitie. Aan de andere kant dooft de financiering voor coalities uit de oude landen zoals België uit. Het is onwaarschijnlijk dat de huidige financier (SIDA) onze activiteiten binnen dit project na 2023 nog zal financieren. Dit betekent dat we een andere financier zullen moeten vinden. Dit scenario opent tegelijkertijd ook perspectieven voor een efficiëntere tijdsbesteding aan campagnes over schadelijke investeringen om zo meer energie te kunnen besteden aan de meer structurele problemen van het financieel systeem.

Concreet zijn er een aantal aanpassingen die we zullen doorvoeren in ons bankwijzerwerk zoals het per bank personaliseren van de klachtenbrieven om klanten zo voor te bereiden op antwoord van hun bank en het opnemen van nieuwe banken in de bankwijzer om de markt nog meer te dekken. Ook zullen we verder werken aan de strategie om in Vlaanderen campagnes op te zetten samen met migrantengemeenschappen uit landen waar we case studies over doen (zie ook diversiteitsbeleid in het zakelijk luik van dit beleidsplan).

### Duurzaam Pensioen

Het experiment Duurzaam Pensioen voor zelfstandige zorgverleners van Anneleen De Bonte was een apart project binnen onze werking. Dit project past helemaal binnen onze laborol. Dit project ontstond immers als antwoord op de persoonlijke zoektocht van Anneleen. Het is dan ook een mooi voorbeeld van hoe we op een flexibele manier inspelen op engagement dat bottom-up ontstaat en aansluit bij onze inhoudelijke doelstellingen.

De sterke punten van dit project waren:

- ▶ De sterke symboolwaarde;
- ▶ De sterke communicatie en marketing;
- ▶ De relatieopbouw met de sector, de professionele uitvoering en de geloofwaardigheid;
- ▶ Het inspelen op een bottom-up initiatief
- ▶ De relatief grote impact met beperkte tijd en middelen.

Uitdagingen ervan waren:

- ▶ Het verschil in methodologie met het andere werk van FairFin;
- ▶ De trage evolutie van de doelgroep (fondsen en verzekeraars), trager dan scope van het project.
- ▶ Het beperkt directe bereik doordat dit experiment zich op een kleine doelgroep (zelfstandige zorgverleners) richt.
- ▶ Het opschalen van zo'n initiatief naar de volledige sector is een duur en lang proces.

Het pilootproject loopt eind 2019 af, maar de sterke punten van dit project moeten worden meegenomen en doorgetrokken in de volledige werking.

### Starterskit/Faire Geldwijzer/coöperaties

Het is moeilijk om de resultaten van de activiteiten ter promotie van alternatieve pioniers goed te meten. Het is dus erg moeilijk om precies weet te hebben van hun impact.

Het is duidelijk dat we niet de capaciteit hebben (tijd) om zelf actief alternatieven op te richten of persoonlijk te ondersteunen. Omwille van hun belangrijke voorbeeldwaarde en hoopvol karakter is het echter belangrijk ze zo breed mogelijk in de kijker te zetten. Deze alternatieven bieden onze achterban bovendien ook een concreet handelingspectief.

### Divestmentadvies aan organisaties

Ook van deze activiteit hebben we geen precieze gegevens over de impact. De impact in geldwaarde ligt logischerwijs redelijk hoog, maar we kiezen er toch voor de tijdsinvestering hierin sterk te beperken. Betrokken partijen vragen vaak de informatie vertrouwelijk te houden, waardoor de activiteit weinig campagnemateriaal oplevert en er weinig maatschappelijke beweging mee gecreëerd kan worden. Ze is zeer tijdsintensief. En er bestaan consultants die aan de vraag kunnen beantwoorden. We beslissen dus enkel nog op vragen om advies in te gaan als we ze campagnematig kunnen gebruiken, de tijdsinvestering beperkt is en als de vrager nergens anders terecht kan.

#### 3.2.3.2. Methodes

We voerden een gelijkaardige evaluatie uit over de gebruikte methodes van de afgelopen jaren. In het kader van ons Kwaliteitsbeleid zullen de methodes samen met de activiteiten worden opgevolgd, volgens dezelfde frequentie, dezelfde structuur en met dezelfde instrumenten.

### Algemene communicatie en pers

Wat betreft communicatie werd begin 2019 een uitgebreide evaluatie gemaakt. De resultaten daarvan gaan als volgt. De sterke kanten van de FairFin communicatie zijn:

- ▶ Unieke positie en boodschap
- ▶ Authentieke boodschap
- ▶ Trouwe achterban
- ▶ Deskundig imago
- ▶ Sterke merken: bankwijzer, Move Your Money, duurzaam pensioen, fairfinlabel
- ▶ Goeie relatie met MO\*, DeWereldMorgen en Apache kan ons bereik gemakkelijk doen

groeien en zorgt vandaag voor een gemakkelijke verspreiding van onze boodschap naar "eigen parochie"

De zwakke kanten zijn:

- Communicatiebeleid moet strategischer aangepakt worden, met een eenduidiger merkenbeleid, een meer activerende website en een duidelijkere persstrategie
- Nood aan investing in onze databank als basis voor een meer gesegmenteerde communicatie.
- Nog niet aanwezig op belangrijke media: LinkedIn, YouTube, Instagram, online advertenties ...
- Versnippering van de campagnes (elk een eigen site, elk een eigen stijl, elk eigen vrijwilligers, ... )

De strategische denkoefening in het kader van dit beleidsplan, de aanbeveling van de visitatiecommissie rond communicatie en de frisse wind in de organisatie met een nieuwe coördinatie en communicatieverantwoordelijke zijn de gedroomde kans om de communicatie grondig te vernieuwen. Er is veel ruimte voor verbetering en het team, bestuur én achterban zijn vragende en/of ondersteunende partij voor de vernieuwing.

De verbeteringen die al meteen in 2019 werden toegepast, hadden snel een sterke stijging in bereik als effect.

### Virtueel handelingsperspectief op bankwijzer-website

Via de bankwijzerwebsite weten we precies hoeveel klachten, complimenten en brieven aan banken zijn verstuurd, met andere andere woorden hoeveel consumenten actie hebben ondernomen na het verwerken van de informatie die FairFin verspreidt. Van 2016 tot en met begin 2019 ging het al om bijna 10.000 mensen. En het aantal deelnemers stijgt.

We weten ook via informelere contacten met de banken of via leden van FairFin dat de communicatie die de klanten met de banken voeren bij sommige banken effect ernstige druk genereren richting duurzaamheid. Uit de formele dialoog die FairFinmedewerkers met de banken voeren in het kader van de update van de score van de banken, blijkt ook het steeds grotere belang dat de banken aan Bankwijzer hechten.

Dit model van virtueel en laagdrempelig handelingsperspectief moeten we steeds meer uitbreiden naar andere campagnes, zoals we al deden met de Move Your Moneycampagne in 2019.

### Vorming voor volwassenen

Het aantal vormingen voor volwassenen gaat sinds 2016 en vooral sinds 2018 in stijgende lijn, met een totaal op drie jaar (2016-2018) van 550 deelnemers. In 2019 steeg het bereik nog meer.

De lessen die we trekken:

- Ons thema is complex en moeilijk, het vraagt inspanning van mensen om zich daarin te verdiepen. Wanneer ze echter tijdens een heldere vorming inzicht krijgen in de werking van het huidige financieel systeem, dan wekt dat veel verontwaardiging en motivatie om iets te doen. Ervaring leert dat educatie een voorwaarde is voor de sensibilisering rond de complexere aspecten van ons thema en dat het dus belangrijk is om hier meer op in te zetten.
- Een sterke call to action aan het einde van elke infosessie is heel belangrijk. Hoe houden we de mensen vast wanneer ze eenmaal geïnspireerd zijn door onze boodschap?
- Werken met vrijwilligers en/of freelancers is een spoor dat veel kans biedt op grote toename van ons bereik. Het vraagt wel een grondige omkadering en tijdsinvestering die er tot nu toe niet was.

Al in 2019 zetten we daarom in op het professionaliseren van het lessenpakket, en op het vormen van een groep vrijwilligers en freelancers. Het aantal vormingen dat op stapel staat in 2019 en 2020 gaat nog de hoogte in.

### Vormingen voor scholieren

In 2018 werd met inkomsten uit crowdfunding en in 2019 ook subsidie van de Koning Boudewijnstichting en een investering uit het vermogen van de organisatie, een interactieve workshop ontwikkeld voor scholieren die erg warm werd onthaald, door leerlingen, leerkrachten en gespecialiseerde organisaties. Al 200 scholieren en hun leerkrachten namen deel aan de workshop.

Het is erg moeilijk om activiteiten met jongeren structureel op te nemen in onze werking, omdat ze geen deel uitmaken van het subsidiekader sociaal-cultureel volwassenenwerk. Daarom werd beslist om in 2019 in te zetten op het uitbreiden van de workshop naar andere graden en studierichtingen en het digitaliseren ervan, in samenwerking met gespecialiseerde jongerenorganisaties. Ook zetten we, alweer in samenwerking met gespecialiseerde instanties, in op het nascholen van leerkrachten.

Vanaf 2020 is de workshop digitaal beschikbaar en ook live, op vraag en tegen betaling van het honorarium van de lesgeefsters, zonder dat FairFin investeert in de promotie en verspreiding ervan.

### Deelname aan conferenties en debatten

Er is geen systematische opvolging geweest van bereik (hoeveel aanwezigen) en impact (wat hebben ze opgestoken en wat doen ze ermee) van conferenties en debatten, maar de ervaring van het team leert dat:

- ▶ We regelmatig worden gevraagd en een groot bereik hebben (meer dan vormingen bv)
- ▶ Deelname nuttig is voor het team om voeling te blijven houden met doelgroepen
- ▶ Deelname ook belangrijk is in het kader van onze netwerkstrategie (voor het onderhouden van relaties met partners)
- ▶ Deze activiteit zeer tijds- en energie-intensief is. En we alleen als FairFin een te beperkte mobilisatiekracht hebben.
- ▶ Daarom zetten we zelf geen debatten of conferenties op maar dragen we bij aan die van anderen.
- ▶ Doen we enkel mee als het thema kadert in een lopende campagne van FairFin.

## Campagnes

De zelfevaluatie van de campagnes van de afgelopen 5 jaar leidde ons naar de conclusie dat enkel de Move Your Money-campagne voldoende elementen in zich had om een echte campagne te zijn: een duidelijk afgebakend doel, afgebakende timing, een duidelijk handelingsperspectief en een afgewerkte communicatiestrategie. Specifiek aan de Move Your Money-campagne was de samenwerking met Hart boven Hard, Greenpeace en d'Urgent die als zeer sterk wordt ervaren en heeft gezorgd voor de grote impact. We kunnen besluiten dat campagnes een zeer relevant actiemiddel zijn voor FairFin gezien de rollen en functies die FairFin wil opnemen in het beleidsplan 2021-2025 en dat de succeselementen die hier zijn genoemd dus zullen worden meegenomen naar komende campagnes.

## Stand

De evaluatie van standwerk is dat het om een te grote tijdsinvestering gaat voor weinig, weinig voorstelbare en weinig meetbare opbrengst. Standen kunnen nuttig zijn, op voorwaarde dat FairFin er een duidelijk concept en strategie voor uitwerkt en specifiek en coherent materiaal maakt. Een vaste vrijwilliger als standhouder zou zeker ook een pluspunt zijn.

## Vrijwilligers

FairFin wordt al decennia lang ondersteund door trouwe vrijwilligers, de laatste jaren aangevuld met verse krachten. Bij de momentopname voor dit document in het najaar van 2019, ging het in totaal om 59 vrijwilligers. Dat is een grote en uiterst belangrijke groep die ons voedt en ondersteunt.

Iets meer dan de helft van onze vrijwilligers zijn lid van de bestuursorganen (AV en RvB). Zij zijn het vaak die de organisatie al het langst ondersteunen en dus ook zeer goed kennen. Deze subgroep is weinig divers. Het gaat in meerderheid over oudere, blanke mannen.

De andere vrijwilligers ondersteunen FairFin bij administratie, vertalingen, financiën, ICT, vorming, campagne en onderzoek. Deze vrijwilligers hebben een diverser profiel op het vlak van gender en leeftijd. De vrijwilligersgroepen die onderzoek en vorming doen zijn zeer nuttig en kunnen versterkt en uitgebreid worden. Ook is er nood aan een vrijwilligersgroep voor inhoudelijke uitwisseling.

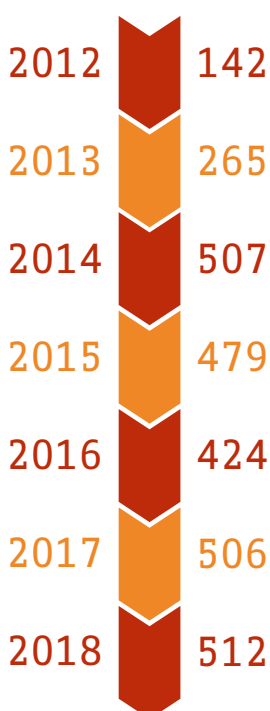
Wat de voorbije jaren ontbrak bij FairFin is een coherent vrijwilligersbeleid dat zowel het team als de vrijwilligers duidelijkheid geeft over wat de visie is van FairFin op vrijwilligerswerk en hoe het concreet in zijn werk gaat, opdat onze vrijwilligers goed begeleid worden en gewaardeerd voor hun ondersteuning. In 2019 werd zo'n beleid uitgeschreven om zo een duidelijker kader te bieden voor het vrijwilligerswerk binnen Fairfin (zie vrijwilligersbeleid in hoofdstuk 5.2 van dit beleidsplan).

## Leden

FairFin kan rekenen op een groeiende groep betalende leden (jaarlijks 20 euro). Zij zijn onze meest trouwe volgers en deelnemers aan acties die bovendien voor een groeiende en onafhankelijke inkomensbron zorgen.

### Hieronder enkele cijfers:

Evolutie aantal leden:





### Enkele interessante gegevens:

- ▶ Ongeveer 20% van de huidige leden zijn krekelspaarders die via het lidmaatschap hun steun aan de organisatie verder zetten.
- ▶ 50% van ons leden is +55.
- ▶ Het team kent ongeveer 25% van onze leden persoonlijk omdat ze vrijwilliger zijn, of hebben deelgenomen aan vormingen en/of andere activiteiten.
- ▶ 60% van de leden zijn mannen, 40% vrouwen.

### Evaluatie:

- ▶ De inkomsten uit het lidmaatschap en de giften die de leden aanvullend realiseren (bv. 80% van de inkomsten van de oproep rond financiële educatie kwam van leden) zijn substantieel en geven ons onafhankelijkheid en/of gewicht tegenover subsidiegevers.
- ▶ Het hebben van zo een duidelijk achterban is erg waardevol, voor externen maar ook intern. Onze leden vervullen, naast het financiële, nog een duidelijke andere rol voor de organisatie, als ambassadeur, vrijwilliger of schenker, of als volger en supporter die mee het maatschappelijk draagvlak creëert voor een nieuw financieel systeem.
- ▶ Hun financiële en inhoudelijke bijdrage maken het beheer (administratie en communicatie) meer dan de moeite waard.

### Fundraising

	2016	2017	2018
Totaal (in euro)	24.073	24.851	32.623

We hebben iets meer dan 300 donateurs waarvan 50% ook lid is.

De ervaring van de afgelopen jaren leert dat als we meer tijd investeren in het vragen van geld aan onze achterban en losse volgers, de giften stijgen.

In 2019 experimenteren we met een aantal formats en strategieën om op basis daarvan in 2020 een duidelijker uitgewerkte strategie te implementeren om de groei in donaties verder te versterken. Vanaf 2020 zal bovendien een van de medewerkers 30% tijd in fundraising (oproepen voor giften, crowdfunding en lidmaatschap) investeren.

## 3.3. Kerngegevens en kerncijfers 2017-2019

### 3.3.1. Analyse werking

We evalueerden het bereik van onze belangrijkste activiteiten en de evolutie ervan van 2017 tot en met 2019.

Met onderstaande tabel willen we inzicht geven in onze werking. De tabel schetst het bereik van de belangrijkste activiteiten: communicatie, vorming, debatten en campagnes van de 2017 tot en met 2019.

We geven aan hoeveel mensen bereikt werden of deelnamen aan de activiteiten en ook waar ze plaatsvonden. Voor 2017 en 2018 waren een aantal cijfers slechts beperkt voor handen. Voor 2019 gaat het om reële cijfers tot en met september en een prognose van het laatste trimester.

		2017	2018	2019
<b>Communicatie:</b>	Bereik sociale media	126.639	160.436	318.911
	Bereik websites	51.367	35.634	75.861
	Publicaties pers	32	37	50
<b>Vormingen:</b>	Aantal	5	17	42
	Bereik	125	255	630
	Locaties	Gent, Eeklo, Oostende, Maldegem, Hoogdele	Leuven, Brussel, Hamme, Antwerpen, Ieper, Gent, Mechelen, Evergem, Leuven, Kapellen, Geel, Berlaar, Turnhout, Torhout	Brugge, Harelbeke, Izegem, Knokke-Heist, Antwerpen, Gent, Ninove, Roeselare, Torhout, Oostende, Lokeren, Turnhout, Leuven, Geel, Berlaar, Aalst, Tienen, Mechelen, Sint-Niklaas, Hasselt, Aarschot
<b>Debatten:</b>	Aantal	10	4	22
	Bereik	300	550	760
	Locaties	Brussel	Brussel, Bredene, Gent	Brussel, Oostende, Leuven Antwerpen, Gent, Bredene
<b>Campagnes:</b>	Aantal	5	4	4
	Betrokkenheid-deelname	3.099	3.454	21.055

Het is zeer zichtbaar dat het bereik van al onze activiteiten en communicatie sterk de hoogte in gaat, vanaf de laatste maanden van 2018 en vooral in 2019.

Voor het aantal mensen dat actief deelneemt aan onze campagnes is heel sterk toegenomen in 2019. Dat is voornamelijk in het kader van de Move Your Money-campagne en de interactieve campagnetools van bankwijzer.be.

De dip in bereik van onze websites in 2018 verklaren we omdat we dat jaar geen update realiseerden van de scores van de banken op bankwijzer.be.

De Vlaamse pers die in 2019 publiceerde over ons werk zijn onder meer De Standaard, De Tijd, De Morgen, Het Nieuwsblad, Het Laatste Nieuws, Knack (Moneytalk), Apache, De Wereldmorgen, de VRT-nieuws-site, het VTM-journaal en de Afspraak op Canvas. Deze kanalen hebben natuurlijk op zich een enorm bereik dat het onze aanvult.

De cijfers over bereik willen we aanvullen met een aantal voorbeelden van impact die we behaalden in de loop van 2019, want naast het bereik, stijgt ook de impact die we hebben op het beleid en de investeringspraktijken van de financiële spelers.

We sloten in 2019 het drie jaar durende pilootproject Duurzaam Pensioen in de zorg af ([www.duurzaam-pensioen.be](http://www.duurzaam-pensioen.be)). Verschillende van de bestaande aanbieders zetten tijdens het project onder onze druk concrete stappen in de richting van een duurzaam portfolio. Ze gaven ook duidelijk aan dat de rol die FairFin uitoefende van fundamenteel belang was geweest in dat proces.

"Het is nodig dat jullie er de zweep op houden. Anders verdwijnt dit thema uit de prioriteiten door de waan van de dag." – Nico Lodewijks, CEO Curialia

"Het gesprek met u heeft ons nog eens goed wakker geschud." – Laurence, verantwoordelijke fiscale beleggingen Bank Van Breda

Gelijkaardige feedback kregen we naar aanleiding van het divestmentproces van de Universiteit van Gent. Zo stelde ondermeer Candriam dat FairFin, die de universiteit en de studenten begeleidde, argumenten en expertise aanbracht waar de sector niet omheen kon. Intern zetten die een omvangrijk proces in gang wat leidde tot de creatie van een nieuw fossielvrij investeringsfonds.

In juli 2019 bracht FairFin samen met de Standaard een onderzoek uit over hoe BNP Paribas de omstreden detentiecentra voor vluchtelingen in de Verenigde Staten financiert. FairFin zette klanten van BNP Paribas aan om deze praktijken bij hun bank aan te klagen en eiste dat de Belgische overheid als belangrijkste aandeelhouder BNP Paribas op het matje riep. Na onze onthullingen besliste BNP Paribas zich terug te trekken en geen nieuwe financiële engagementen meer aan te gaan met de GEO Group achter de detentiecentra. Zo vervoegde BNP Paribas een aantal grote Amerikaanse banken die ook door burgerprotest al hadden besloten hun financiering stop te zetten. Dit snelle en overtuigende succes was een opsteker voor onze achterban, die gesteund werd in zijn overtuiging dat FairFin een groot verschil kan maken.

Ook beleidsmakers houden steeds meer rekening met het onderzoek en de standpunten van FairFin. Onze argumenten uit de campagne Belfius is van Ons ([www.belfiusisvanons.be](http://www.belfiusisvanons.be)) werden in aanloop naar de federale verkiezingen van mei 2019 opgenomen in de partijprogramma's van de partijen SP-A, PS, Groen, Ecolo en PVDA-PTB. In de informateursnota van Paul Magnette die in november 2019 in de pers kwam, werd het belang van Belfius als publieke bank onderstreept in het kader van de financiering van de transitie naar een koolstofarme economie. Een standpunt dat rechtstreeks uit ons recente onderzoek Ten Koste van het Klimaat komt (<https://fairfin.be/nl/tenkostevanhetklimaat>).

Diezelfde studie wekte heel wat interesse van de milieubeweging, vakbonden en beleidsmakers. We werden er ondermeer mee uitgenodigd bij de Task-

force for Sustainable Finance van de Ministeries van Financiën en Milieu en op een studiedag van de Nationale Bank waar we in een debat zaten met de gouverneur van de nationale bank over de financiering van de Transitie.

De sterk verbeterende resultaten in bereik en in impact zijn het gevolg van meerdere factoren:

Extern zien we dat de toenemende maatschappelijke aandacht voor klimaat en in concreto de klimaatprotesten die vanaf de tweede helft van 2018 in kracht bleven toenemen, ook de aandacht hebben versterkt voor ons onderzoek en onze campagnes rond klimaat en met name rond de financiering van fossiele brandstoffen. We schatten op basis van de trimestriële cijfers dat dit externe fenomeen goed is voor ongeveer 1/3 van het verhoogde bereik van onze communicatie en campagne.

De overige verklaringen zijn intern:

Door fundraisinginspanningen in 2018 haalden we in 2019 extra subsidies binnen voor Duurzaam Pensioen, Financiële Educatie en het FairFin&Financiële label en werden een aantal van deze projecten punctueel gefinancierd vanuit het historisch opgebouwde vermogen van de organisatie. Zo beschikten we in 2019 over een ruimer budget en konden we de werking tijdelijk uitbreiden.

Samenwerkingsverbanden voor campagnes zijn steeds succes- en impactvoller. Dat is zeer zichtbaar in Bankwijzer en Move Your Money 2019.

Vanaf het tweede semester van 2018 en voornamelijk in 2019 werd sterk geïnvesteerd in professionalisering en communicatie, zowel door extra financiële middelen, extra tijd en met strategische aandacht. Dat is de minst zichtbare maar waarschijnlijk de meest waardevolle investering op lange termijn in de kwaliteit en de groei van onze werking.

In onderstaande tabellen geven we informatie over onze leden en vrijwilligers. We geven de evolutie weer in aantallen en ook de verdeling van onze achterban over de provincies van Vlaanderen.

	2017	2018	2019
Aantal vrijwilligers	21	44	59
Aantal leden	424	506	512

<b>Provincies (stakeholdersbevraging mei-juni 2019)</b>	
West-Vlaanderen	10,26%
Oost-Vlaanderen	27,35%
Antwerpen	29,06%
Limburg	3,42%
Vlaams-Brabant	16,24%
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	13,68%
Totaal	100%

### 3.3.2. Analyse kosten

#### Verhouding werkings- en personeelskosten

In dit luik bekijken we de kosten van FairFin de afgelopen jaren. In onderstaande figuren geven we een overzicht van het totale financiële resultaat van de afgelopen jaren en van het aandeel van de werkings- en personeelskosten daarin.

	2017	2018	2019
Personeelskost	€322.826	€349.656	€394.367
Werkingskost	€128.865	€101.088	€160.958
Totale uitgaven	€451.691	€450.744	€555.325

De verhouding blijft de afgelopen jaren ongeveer gelijk. Het merendeel van de uitgaven gaat naar personeel. Dat is logisch gezien onze werking steunt op onderzoek en campagne uitgevoerd door de medewerkers.

In 2018 werd extra zuinig omgesprongen met werkingsmiddelen.

In 2019 haalden we voor Duurzaam Pensioen extra subsidies binnen bij het Federaal Agentschap voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO) als SDG Voice. Voor Financiële educatie bij de Koning Boudewijnstichting (financiële educatie valt buiten het sociaal-cultureel werk en wordt volledig los van de Vlaamse subsidie gefinancierd), voor het FairFin&Financité label bij het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Ook besliste de organisatie om ook vanuit het historisch opgebouwde vermogen van FairFin een aantal tijdelijke extra projecten te co-financieren: Duurzaam Pensioen, Financiële Educatie en Gemeenschapsmunten (dat laatste in een uitdovend scenario).

We zien dat de achterban van FairFin gestaag groeit. Dit is een tendens waar we versterkt op willen inzetten in de beleidsperiode 2021-2025.

Het is ook duidelijk dat onze achterban afkomstig is uit heel Vlaanderen en uit de plaats van onze activiteiten blijkt dat team, vrijwilligers en leden onze werking over alle provincies mee uitdragen.

#### Verhouding tijdsbesteding (loonkost) per activiteit

In onderstaande figuur maken we de analyse in welke onderdelen van de werking de tijd van werknemers werd geïnvesteerd (op basis van hun loonkost).

<b>Personeelskost- tijdsbesteding</b>	2017	2018	2019
Onderzoek	20%	22%	16%
Campagne	19%	19%	15%
Tijdelijk project: gemeenschapsmunten	13%	12%	10%
Tijdelijk project: duurzaam pensioen	5%	5%	9%
Tijdelijk project: financiële educatie	0%	0%	2%
Vorming	2%	2%	2%
Communicatie	12%	12%	12%
Fondsenwerving en ledenwerking	7%	7%	11%
Coördinatie	6%	6%	9%
Administratie en financiën	16%	15%	14%
Totaal	100%	100%	100%

De werking van FairFin is sterk gericht op het sensibiliseren en activeren van burgers en de samenleving. Om dit werk goed te kunnen onderbouwen, besteedt het team heel wat tijd aan onderzoek dat de campagnes van FairFin voedt. En in tweede instantie aan campagne. Ook wordt weergegeven dat FairFin de afgelopen jaren investeerde in een aantal tijdelijke projecten.

Tot half 2022, in een uitdovend scenario, stelt FairFin een senior medewerker ter beschikking van Muntuit vzw, de verzelfstandiging van het tijdelijke project gemeenschapsmunten. Die loonkost wordt gefinancierd vanuit het historisch opgebouwde eigen vermogen van de organisatie.

De tijd die aan fondsenwerving wordt gespendeerd nam de afgelopen jaren toe. Die tendens zal moeten worden verdergezet in de komende jaren omdat we de ambitie hebben meer eigen inkomsten te verwerven.

In 2019 werd duidelijk meer geïnvesteerd in coördinatie. Dat is te verklaren door het investeren in professionalisering in het kader van het Plan van Aanpak Visitatie en door het beleidsplanningsproces. Dat aandeel zal vanaf 2020 weer afnemen.

#### Verhouding werkingsmiddelen per activiteit

In onderstaande figuren geven we een overzicht naar welke activiteiten en onderdelen van de werking, de werkingsmiddelen vloeien.

Werkingskosten	2017	2018	2019
Huisvesting	15%	20%	13%
Administratie en kantoor	21%	30%	27%
Vrijwilligers	4%	1%	0%
Opleiding en documentatie	2%	3%	5%
Onderzoek	7%	11%	6%
Campagnewerking	6%	8%	10%
Tijdelijk project: financiële educatie	0%	5%	3%
Tijdelijk project: gemeenschapsmunten	12%	0%	14%
Promotie	9%	15%	17%
Andere: (afschrijvingen, belastingen, ...)	24%	8%	5%
Totaal	100%	100%	100%

Er werd de voorbije jaren zuinig omgegaan met werkingsmiddelen voor de inhoudelijke werking (campagne, onderzoek en tijdelijke projecten). Ook de kosten voor overhead werden goed onder controle gehouden. Een relatief groot percentage ging naar algemene ondersteunende diensten zoals de huisvesting, administratie- en kantoorkosten en het afschrijven van investeringen.

Vanaf 2020 zullen er geen werkingskosten meer vloeien naar het tijdelijke project rond gemeenschapsmunten. Vanaf dan is deze werking immers volledig overgedragen aan Muntuit.

### 3.3.3. SWOART analyse

De informatie van alle voorgaande elementen (de contextanalyse, de stakeholderbevraging, de focusgroep, de zelfevaluatie en de kerncijfers en -gegevens) werd collectief samengevat in de volgende SWOART-matrix. Die ondersteunt de beleidskeuzes uitgewerkt in het doelenkader in het volgende hoofdstuk.

STERKTES	KANSEN
<p>Expertise, kennis</p> <p>Unieke expertise</p> <p>Sterke (bekende) merken</p> <p>Aantal beproefde methodes</p> <p>Erkenning/geloofwaardigheid bij banken, politieke partijen, het middenveld, burgers, media</p> <p>Groot netwerk (in middenveld)</p> <p>Rijke geschiedenis (+35j)</p> <p>Zinvol en authentiek</p> <p>Gedreven team</p> <p>Sterk stijgend bereik activiteiten</p>	<p>Het maatschappelijk debat rond duurzaamheid leeft sterk</p> <p>Er is een generatie kantelaars/bewuste consumenten</p> <p>Onze thematiek belangt iedereen aan</p> <p>Het structurele probleem van de financiële sector is nog niet aangekaart</p> <p>Er bestaat wantrouwen in banken en de financiële sector</p> <p>Er is nood aan zingeving en authenticiteit</p> <p>Er ontstaan nieuwe vormen van organisatie en mobilisatie</p> <p>De financiële sector is gevoelig voor imagoschade</p> <p>Technologische evolutie is een kans voor de hertekening van de financiële sector en de democratisering ervan.</p>
ZWAKTES	BEDREIGINGEN
<p>Erg voluntaristisch/ambitueus</p> <p>Bepaalde capaciteit</p> <p>Geen heldere identiteit</p> <p>Geen coherent verhaal dat alle activiteiten omvat (geen duidelijke communicatiestrategie)</p> <p>Te versterken interne organisatie (IKZ, professionalisering, vrijwilligersbeleid, ...)</p> <p>Versnipperde communicatie</p> <p>Verouderende achterban (man, blank, hoogopgeleid, middenklasse)</p> <p>Bepaalde tools voor organisatie en mobilisatie"</p>	<p>De financiële sector is erg groot, erg complex en evolueert erg snel.</p> <p>Tendens tot minder overheidsmiddelen voor maatschappelijke organisaties</p> <p>Macht van de financiële sector</p> <p>Door technologische evolutie kan de financiële sector zo hertekend worden dat de werking van FairFin irrelevant wordt.</p>
ASPIRATIES	GEWENSTE RESULTATEN
<p>Interne motivatie van het team om in te zetten op systemische verandering van de financiële sector en het ondersteunen van nieuwe en andersoortige initiatieven.</p>	<p>Fiat van achterban om in te zetten op systemische verandering van de financiële sector en het ondersteunen van nieuwe en andersoortige initiatieven.</p> <p>Vraag van middenveldorganisaties naar voortdurende samenwerking.</p>

# 4. Doelstellingen, strategie en activiteiten 2021- 2025

# 4.1. Doelenkader

Na de analyse van de maatschappelijke context waar we ons in bevinden en de uitgebreide evaluatie van onze werking van de afgelopen jaren, definieerden we de doelstellingen waarmee we de komende jaren willen toewerken naar het realiseren van onze missie, een nieuw financieel systeem als hefboom voor mens en planeet.

We definieerden drie strategische doelstellingen met elk een aantal operationele doelstellingen. Per operationele doelstelling geven we aan welke sleutelactiviteiten we zullen uitvoeren om ze te verwezenlijken. We definieerden ook de indicatoren waarmee we de verwezenlijking van de operationele doelstellingen zullen meten en hoe we die informatie zullen verzamelen. In 2020 zullen we de nulwaarden en streefwaarden van de indicatoren definiëren. In de loop van de beleidsperiode 2021-2025 kunnen sleutelactiviteiten bijgestuurd of bijkomend gecreëerd worden, op basis van context, monitoring en evaluatie van de werking.

Voor meer uitleg over het gebruik van onderstaand doelenkader, zie Integraal Kwaliteitsbeleid onder het zakelijk luik van dit beleidsplan.



Strategische doelstellingen	Operationele doelstellingen	Sleutel-activiteiten	Indicatoren	Bronnen
<b>SD1:</b> De financiële sector past zijn investering-spraktijk aan onder druk van de consum-ent.	OD 1.1: Consumenten ondernemen steeds meer actie omdat ze zich bewust zijn van schadelij-ke investeringen door de financiële sector.	Campagnes: Bankwijzer, Move Your Money, Duurzaam pensioen	# consumenten die actie ondernemen # klanten die klachten sturen naar hun bank of pensioenbeheerder # klanten die van bank of pensioenbeheerder veranderen # personen die meedoen met OD 1.1 acties van FairFin	Klachten: websites van FairFin bankwijzer.be en duurzaam-pensioen.be (interne bronnen) Veranderen: bankenfe-deratie Febelfin, banks-witching.be (externe bronnen) Deelnemers: monito-ringtools FairFin (interne bronnen)
	OD 1.2: Media berichten steeds meer over schade-lijke investeringen door de financiële sector.	Communicatie- en persstrategie van bovenge-noemde campag-nes	# vermeldingen van Fair-fin in media in het kader van investeringsprak-tijken van de financiële sector	Websites verschillende media, Gopress.be (ex-terne bronnen)
<b>SD2:</b> Pioniers tonen aan dat een financieel systeem ten dienste van mens en planeet mogelijk is.	OD 2.1: Burgers ondersteu-nen die pioniers steeds meer (investeren en/of participeren).	FairFin&Financité LABEL, algeme-ne promotie (vb Starterskit)	# burgers die pioniers ondersteunen # Bereik van OD 2.1-acti-viteiten van FairFin # Investerings in pro-ducten met FairFin&Fi-nancité LABEL	Bereik: monitoringtools FairFin (interne bronnen) Investerings: balans gelabelde organisaties (externe bronnen)"
	OD 2.2: Media berichten steeds meer over die pioniers.	Communicatie- en persstrategie van bovenge-noemde activi-teiten	# Vermeldingen van FairFin in de media in het kader van pioniers	Websites verschillende media, Gopress.be (ex-terne bronnen)
<b>SD3:</b> Het maatschappelijk draagvlak groeit voor een publieke regulering die het finan-cieel systeem ten dienste stelt van mens en planeet.	OD 3.1: Burgers onderne-men steeds meer actie voor een adequate regu-lering van het financieel systeem.	Onderzoek en campagnes: Reële economie, Belfius is van Ons, Financiering van de Transitie Vormingen, deelname aan debatten	Bereik van OD 3.1-acti-viteiten van FairFin # personen die meedoen met OD 3.1 acties van FairFin	Monitoringtools FairFin (interne bronnen)
	OD 3.2: Middenveldorgani-saties zetten steeds meer campagnes en samenwer-kingsverbanden op rond de nood aan een adequate regulering van het finan-cieel systeem, ook op Europees en internationaal niveau.		# campagnes en samen-werkingsverbanden in het kader van OD 3.1	Monitoringtools FairFin (interne bronnen)
	OD 3.3: Beleidsmakers zetten zich steeds meer in voor adequate regulering van het financieel sys-teem.	# contacten met beleid-smakers # acties van beleid-smakers (parlementaire vragen, vermeldingen in partijprogramma's, pu-blieke verklaringen, ...)"	Monitoringtools FairFin (interne bronnen) Partijprogramma's en partijwebsites, me-dia, websites Vlaamse, Brussels en Federaal parlement, websites Ministerie Financiën en Federale Raad Duurza-me Ontwikkeling, enz. (externe bronnen)	
	OD 3.4: Media berichten steeds meer over de nood aan adequate regulering van het financieel sys-teem.	Communicatie- en persstrategie van bovenge-noemde activi-teiten	# Vermeldingen van FairFin in de media in het kader van oproepen tot regulering	Websites verschillende media, Gopress.be (ex-terne bronnen)

### 4.1.1. SD 1: De financiële sector past zijn investeringspraktijk aan onder druk van de consument.

Met Strategische doelstelling 1 richten we onze pijlen rechtstreeks op de huidige financiële sector, met name de banken en pensioenaanbieders die in België actief zijn. We kijken specifiek naar hun investeringsbeleid en -praktijk.

We onderzoeken de schadelijke impact van de investeringen van banken en pensioenproducten en voeren campagnes met die resultaten. Het gaat daarbij over thema's als klimaat, arbeidsrechten, wapens, mensenrechten etc. Het doelpubliek van onze campagnes zijn de Vlaamse consumenten van de banken en pensioenaanbieders (individuele klanten en organisaties en bedrijven) en de Vlaamse media. Opdat zij de druk opvoeren op de financiële spelers om hun investeringsbeleid- en praktijk duurzamer en ethischer te maken.

We zetten in de periode 2021-2025 onder deze doelstelling onze huidige campagnes Bankwijzer.be, MoveYourMoney.be en Duurzaam-Pensioen.be verder. Het bankwijzerproject is het resultaat van een Belgische en een internationale coalitie. De Move Your Money-campagne is een samenwerking met het

Vlaamse middenveld.

FairFin heeft het meeste ervaring met de activiteiten onder deze doelstelling. Hier zijn we het meest voor gekend, bouwden we een groot netwerk op en haalden we het grootste bereik. De inhoud is toegankelijk voor een breed publiek. De verontwaardiging die wordt opgewekt is relatief eenvoudig in actie om te zetten. Bovendien kunnen we met resultaten en impact naar buiten komen.

Onze ambitie is daarom ook om onder deze doelstelling in de beleidsperiode 2021-2025:

een nog breder publiek te kunnen bereiken en onze effectiviteit te verhogen, onder meer door verdere samenwerkingen;

efficiënter te kunnen werken door automatisering en zo middelen vrij te maken voor doelstelling 3;

om de overtuigde doelgroep mee te kunnen nemen in het meer structurele verhaal onder strategische doelstellingen 2 en 3.

### 4.1.2. SD2: Pioniers tonen aan dat een financieel systeem ten dienste van mens en planeet mogelijk is.

Onder Strategische Doelstelling 2 willen we een positief, inspirerend verhaal brengen door pioniers naar voor te schuiven die een alternatief vormen voor de huidige financiële spelers.

Het doelpubliek onder deze doelstelling zijn niet enkel consumenten. We spreken mensen ook aan in hun rol als burger, omdat je niet alleen consument bent als je bijvoorbeeld investeert in een coöperatie, maar ook aandeelhouder en dus ook op andere manieren betrokken bent bij het initiatief. We promoten coöperaties, sociale crowdfunding en dergelijke meer als pioniers voor een ander economisch model dat rekening houdt met de grenzen van onze planeet en de noden van onze maatschappij. De mensen die investeren in deze pioniers maken niet enkel een persoonlijke investering, maar bouwen als actieve burgers mee aan dit andere economische model. We mikken er ook op meer media-aandacht te genereren voor deze pioniers.

Gezien FairFin onder strategische doelstellingen 1 en 3 een erg kritische rol speelt, is het belangrijk dat we met de activiteiten onder deze doelstelling:

een hoopgevend verhaal brengen dat een grote voor-

beeldwaarde heeft;

een concreet en mobiliserend handelingsperspectief aanbieden aan onze doelgroepen;

door promotie bijdragen aan schaalvergroting van de pioniers opdat zij een reële bijdrage kunnen leveren aan een alternatief financieel systeem.

De activiteiten van FairFin onder deze doelstelling zijn onder meer het FairFin & Financité label voor financiële producten die een ecologische of sociale meerwaarde hebben, het investeerdersplatform voor coöperaties Synergie, en algemene promotie-activiteiten zoals de publicatie van de Move Your Money-Starterskit van FairFin met concrete tips over hoe met je geld bij te dragen aan een duurzame en sociaal-rechtvaardige wereld (inclusief sociale crowdfunding, gemeenschapsmunten en dergelijke meer).

Deze activiteiten zullen tijdens de beleidsperiode 2021-2025 niet de kern van onze werking vormen, maar hebben een belangrijke symbolische rol. Daarom zullen we met een beperkte investering van middelen inzetten op het promoten van initiatieven die meerdere pioniers ten goede komen.

### 4.1.3. SD3: Het maatschappelijk draagvlak groeit voor een publieke regulering die het financiële systeem ten dienste stelt van mens en planeet.

FairFin wil in de beleidsperiode 2021-2025 versterkt inzetten op strategische doelstelling 3, met name door onderzoek en campagne te voeren over de structurele problemen van het financiële systeem. Daarmee willen we onze werking aanpassen aan de veranderende context van doorgedreven financialisering van onze economie, nog versterkt door nieuwe digitale mogelijkheden, en de daaraan verbonden risico's voor onze maatschappij (zie de maatschappelijke contextanalyse eerder in dit beleidsplan). Die verwachting leeft expliciet bij onze achterban en partners (zie stakeholdersbevraging en focusgroep). Bovendien voelen we ook openheid en interesse bij verschillende specifieke doelgroepen zoals media, beleidsmakers, het middenveld en de doelgroep van strategische doelstelling 1 die we tot nu toe voornamelijk als consument aanspraken. Onder deze doelstelling spreken we die laatste groep eerder aan als burger.

We willen in onze activiteiten meer focussen op publieke regulering van het financiële systeem. We streven naar meer democratische controle over het financiële systeem omdat ze een enorme maatschappelijke impact heeft.

Onder deze doelstelling kijken we niet alleen naar klassieke financiële spelers zoals de banken, maar ook naar nieuwe spelers die door technologische vooruitgang en digitalisering een aantal functies van de banken overnemen. Deze FinTech-spelers onttrekken zich nog meer dan de banken aan regulering, democratische controle en het maatschappelijk belang. Daardoor vormen ze een nog groter risico voor de stabiliteit van de economie. Het is daarom van belang dat FairFin zijn rol als watchdog van de banken ook uitbreidt naar deze spelers.

De systeemfouten begrijpen is complex. Wij zetten in op het toegankelijk maken van die kennis. Dat is nodig om een maatschappelijk draagvlak genereren voor structurele oplossingen.

Activiteiten die vandaag passen onder deze doelstelling en die we willen verder zetten, zijn onder meer de Belfius is van Ons-campagne en het Reële economie-onderzoek. De ervaring leert ons dat ze impact hadden op specifieke doelgroepen zoals media, beleidsmakers en het middenveld (zie zelfevaluatie eerder in dit beleidsplan). Via het onderzoek rond de Financiering van de Transitie slaagden we er bovendien in om inhoudelijk het verband te leggen tussen investeringsbeleid van financiële spelers (strategische doelstelling 1) en een structurele analyse van de sector (doelstelling 3).

Het is op die positieve ervaringen dat we verder wil-

len bouwen en systematisch onze werking willen uitbouwen onder deze doelstelling. Daarbij denken we dan aan:

het voortzetten en uitbreiden van onderzoekswerk naar structurele problemen en oplossingen;

het uitwerken van een effectieve communicatie-, campagne- en doelgroepenstrategie (wat tot nu toe ontbrak);

het vrijmaken van meer tijd en middelen hiervoor.

Samengevat: we plannen een versterking van ons werk rond adequate regulering van het financiële systeem (SD3), echter zonder onze succesvolle werking als kritische waakhond voor de financiële sector (SD1) en als promotor van positieve alternatieven (SD2) te verzwakken.

Onze tijdsinvestering in activiteiten onder SD2 houden we bewust beperkt en we kiezen bewust voor initiatieven met een breed bereik.

Om SD1 op peil te kunnen houden en onze ambitie te kunnen verwezenlijken het bereik sterk te verbreden, plannen we de aanwerving van een derde inhoudelijke medewerker en het efficiënter maken van de activiteiten onder SD1.

## 4.2. Doelgroepen

FairFin richt zich met zijn algemene werking op een breed publiek volwassen Vlamingen en Nederlandstalige Brusselaars in hun vrije tijd.

Het financiële systeem is een thema dat alle Vlamingen raakt in hun dagelijkse leven, in hun rol als consument (Wat doet de bank met mijn geld?) en hun rol als burger (Wat doet het financiële systeem met onze maatschappij en onze planeet?). De keuzes die zij maken voor hun financiële instelling speelt zich af in hun vrije tijd, net zoals het meedoen aan onze activiteiten en campagnes.

Consumenten, burgers en hun organisaties zijn onze primaire doelgroep. Het is met mensen dat we maatschappelijke beweging willen creëren voor de verandering van het financiële systeem.

Onze secundaire doelgroepen zijn organisaties, media en beleidsmakers, in hun rol om onze boodschap te versterken en te verspreiden en zo mee een maatschappelijk draagvlak te creëren (vooral onder Strategische doelstelling 3).

Maar we hebben ook een belangrijke tertiaire doelgroep. Dat zijn beleidsmakers en de financiële spelers. Zij vormen de meta-doelgroep, het niveau waar we uiteindelijke impact willen maken en veranderingen willen bereiken, via de primaire en secundaire doelgroepen. In Strategische doelstelling 3 streven we ernaar dat beleidsmakers publieke regulering van het financieel systeem creëren. In Strategische doelstelling 1 streven we ernaar dat de huidige financiële spelers hun beleid en praktijk veranderen. En op missie-niveau streven we naar een nieuw financieel systeem, met andere en/of veranderde en/of nieuwe spelers en nieuwe spelregels.

Organisaties vervullen, naargelang hun functie, een rol als primaire (bv. consument van een bank) en als secundaire doelgroep (als verspreider van boodschap). En beleidsmakers bevinden zich, ook naargelang hun functie, in de secundaire (als verspreider van boodschap) of tertiaire doelgroep (voor het creëren van publieke regulering).

Samengevat zien onze primaire, secundaire en tertiaire doelgroepen er als volgt uit:

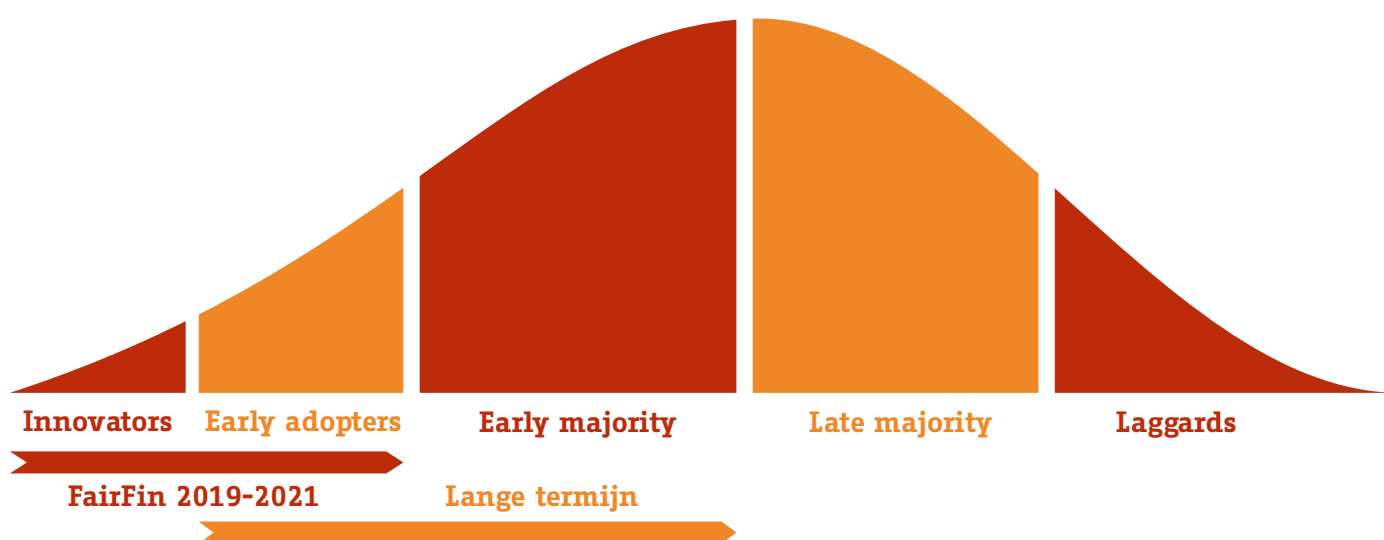
Doelgroep	Beschrijving	Doelstelling	Aanpak	
<b>Primair</b>	Consumenten	De consument wil via koopgedrag de wereld veranderen. Dit is geen homogene groep, maar bestaat uit veel segmenten die verschillen en overlappen.	OD 1.1 Consumenten ondernemen steeds meer actie omdat ze zich bewust zijn van schadelijke investeringen door de financiële sector.	"Veel segmenten. Gericht communiceren. Eerst bewuste consument. Later meer mainstream. Eerst aanspreken als consument, later meenemen in meer structurele verhaal van SD2 en SD3."
	Burgers	De burger heeft via actief burgerschap impact op zijn omgeving. Dit is geen homogene groep, maar bestaat uit veel segmenten die verschillen en overlappen.	OD 2.1 Burgers ondersteunen die pioniers steeds meer (investeren en/of participeren). OD 3.1 Burgers ondernemen steeds meer actie voor een adequate regulering van het financieel systeem.	"Veel segmenten. Gericht communiceren. Bereiken via partnerschappen met coöperaties ed voor OD 2.1 of met middenveld voor OD 3.1. Consumenten uit SD1 die dieper meegaan in ons structurele verhaal."
	Ambassadeurs	Vrijwilligers, leden, donateurs en volgers.	OD 1.1, 2.1 en 3.1	"Doel: betrekken, activeren en consolideren. Belangrijk dat ze meerwaarde vinden in hun band met FairFin en dat ze zich met FairFin identificeren. Zie vrijwilligersbeleid, netwerkstrategie en fundraisingstrategie."
	Specifieke doelgroepen diversiteit	Diaspora gemeenschappen in Vlaanderen met inhoudelijke link werking FairFin: Latijns-Amerika, Congo? Palestina?	OD 1.1, 2.1 en 3.1	"Concrete samenwerking voor onderzoek en campagne rond gemeenschappelijk thema. Op basis daarvan bredere participatie. Zie diversiteitsbeleid."
	Organisaties en bedrijven	Middenveld, NGO's, coöperaties, verenigingen, missiegedreven ondernemingen, scholen en onderzoeksinstellingen	OD 1.1 Consumenten ondernemen steeds meer actie omdat ze zich bewust zijn van schadelijke investeringen door de financiële sector. SD 2 Pioniers tonen aan dat een financieel systeem ten dienste van mens en planeet mogelijk is. OD 3.2 Middenveldorganisaties zetten steeds meer campagnes en samenwerkingsverbanden op rond de nood aan een adequate regulering van het financieel systeem, ook op Europees en internationaal niveau.	"Hen aanspreken als consument én als burger. Hoger aantal bereiken (breder gaan dan vandaag). Zeer vaak ook een (potentiële) partner. Versterkend voor andere doelgroepen."
<b>Secundair</b>	Media	Dit omvat zowel de traditionele pers als enkele alternatieve media. Er is soms een zekere overlap met organisaties, die vaak hun eigen pers hebben.	OD 1.2 Media berichten steeds meer over schadelijke investeringen door de financiële sector.	"Diversificatie media per doelstelling en evolutie (mainstream vs niche). Relatieopbouw en -retentie. Op basis van expertise journalist. Versterkend voor andere doelgroepen."
			OD 2.2 Media berichten steeds meer over bovenstaande pioniers. OD 3.4 Media berichten steeds meer over de nood aan adequate regulering van het financieel systeem.	
<b>Tertiair</b>	Beleidsmakers	Regionale en nationale overheid, EU-overheden, lokale besturen, politieke partijen (mandatarissen, studiedienst, communicatiedienst)	OD 3.3 Beleidsmakers zetten zich steeds meer in voor adequate regulering van het financieel systeem.	"Consequent communiceren van onderzoek en publicaties. Relatieopbouw en -retentie."
	Financiële sector	Banken en institutionele investeerders/vermogensbeheerders	SD1 De financiële sector past zijn investeringspraktijk aan onder druk van de consument.	"Professionele, constructieve dialoog. Inzetten op impact. Consequent communiceren van onderzoek en publicaties. Best practices aanreiken. Onafhankelijkheid bewaren."

Per doelgroep en doelstelling tekenden we strategieën uit. Die zullen aangevuld worden met prioriteiten en een aanpak per activiteit en campagne. Dat is een belangrijke voorbereidende taak tijdens 2020 en een constant aandachtspunt tijdens de gehele beleidsperiode. Hieronder volgen alvast de grote lijnen:

Gezien de focus op de doelstellingen niet statisch is, is het de bedoeling dat onze doelgroepen uitbreiden en/of mee-evolueren en zich door de tijd en de FairFin-campagnes heen scharen achter verschillende doelstellingen.

Een voorbeeld: bij SD1 mikken we op mensen en organisaties/bedrijven in hun rol als consument in het financieel systeem en streven we op een steeds breder bereik na. Tijdens de eerste helft van de beleidsperiode willen we ons voluit richten op bewuste consumenten. Er bestaat een groot aantal consumenten die bijvoorbeeld biologische en fairtrade producten verkiezen en op dit moment al meer betalen voor hun keuze en/of er hun gewoontes voor hebben aangepast. Vele van hen zijn zich nog niet bewust van de impact van hun geldgebruik en de keuze van hun bank. Zij zijn waarschijnlijk wel gevoelig voor het schadelijke investeringsbeleid van hun bank en bereid daarvoor actie te ondernemen met FairFin.

We zijn er daarnaast van overtuigd dat ook andere consumenten openstaan voor ons verhaal en gevoelig zijn aan milieuschade, mensenrechtenschendingen, wapenproductie en andere schadelijke sectoren waar banken in investeren. In de tweede helft van de beleidsperiode willen we ook hen bereiken en meenemen in ons verhaal met meer mainstream campagnes.



We beogen ook een evolutie van de doelgroep van de ene doelstelling naar de andere. We willen de overtuigde volgers van Strategische doelstelling 1 (de bewuste consumenten van bovenstaande paragraaf of innovators en early adopters van de afbeelding) ook meenemen in ons meer structurele verhaal onder Strategische doelstellingen 2 en 3. Zo nemen zij niet enkel een rol op als consument, maar evenzeer als burger. Aan de ene kant dragen ze dan onder SD2 concreet bij tot het versterken van pioniers voor een nieuw financieel systeem, door een actieve en hoopgevende rol op te nemen als stakeholder van een alternatief zoals sociale crowdfunding of coöperaties. En aan de andere kant onder SD3 maken ze deel uit van het maatschappelijk draagvlak dat nodig is voor de structurele verandering van het systeem, door via acties van FairFin de druk op te voeren voor publieke regulering.

We denken hierbij niet enkel aan individuele per-

sonen, maar ook aan organisaties en bedrijven. Ook zij zijn klant van een bank. En ook zij kunnen een civiele rol opnemen in de maatschappij. Voor FairFin zijn dus ook organisaties en bedrijven belangrijke doelgroepen onder de drie Strategische doelstellingen. En net zoals bij individuele personen, richten we ons in eerste instantie op de bewuste consumenten, denkende aan bijvoorbeeld missiegedreven KMO's, middenveldorganisaties, universiteiten en dergelijke meer. Zij kunnen een sleutelrol spelen als uitdragers van onze boodschap bij het creëren van een maatschappelijk draagvlak.

Onder Strategische doelstelling 3 zullen we ons in eerste instantie richten op de secundaire doelgroepen het middenveld, de media en beleidsmakers. We leerden uit voorgaande activiteiten dat de inhoud van onze activiteiten onder SD3 erg complex is en daarom een zorgvuldige communicatiestrategie vereist. Uit de zelfevaluatie weerhouden we dat het

middenveld, de media en een aantal beleidsmakers (zoals studiediensten van sommige partijen) een cruciale rol spelen om het grootst mogelijke effect te bereiken met onze boodschap. Daar zullen we ons in de volgende beleidsperiode nog meer op richten.

Op dit vlak vervaagt de grens tussen doelgroep en partners wat, gezien het middenveld naast secundaire doelgroep ook een belangrijke partner voor ons is en expliciet deel uitmaakt van onze netwerkstrategie. Binnen de netwerkstrategie zetten we steeds meer in op het creëren van samenwerkingsverbanden, voornamelijk binnen het middenveld. FairFin levert expertise op een terrein dat voor andere organisaties een blinde vlek is, terwijl geld een cruciale schakel is voor verandering op elk maatschappelijk domein. Door de samenwerking versterken we dus inhoudelijk de werking van onze partners en vermenigvuldigen wij ons bereik.

Pas in een tweede fase van de beleidsperiode 2021-2025 zullen we onder SD3 campagnes richten op een breed publiek van burgers. We denken daarbij dan aan specifieke subdoelgroepen, zoals onze ambassadeurs (vrijwilligers, leden, donateurs), de consumenten die we onder Strategische doelstelling 1 steeds meer hebben meegenomen in een meer structureel verhaal richting SD2 en SD3 en andere specifieke groepen zoals universiteitsstudenten (via samenwerkingen met bepaalde faculteiten).

Een subdoelgroep die in het doelenkader niet expliciet wordt vermeld, maar voor FairFin van fundamenteel belang is, zijn onze ambassadeurs: de vrijwilligers, leden, donateurs en volgers. Ook zij bevinden zich op de grens tussen doelgroep en partner in onze netwerkstrategie, net zoals het middenveld zoals hierboven beschreven. De vrijwilligers bevinden zich bovendien op de grens tussen deel zijn van de organisatie zelf en zich erbuiten bevinden (als netwerk én als doelgroep).

Onze vrijwilligers, leden, donateurs en volgers zijn een specifieke subgroep onder consumenten en burgers. Wat hen bijzonder maakt is dat zij onze werking heel concreet ondersteunen met vrijwilligerswerk, het verspreiden van onze boodschap en schenkingen. Zij zijn een fundamenteel onderdeel van de maatschappelijke beweging die we willen op gang brengen en versterken. We werkten voor hen dan ook een specifiek vrijwilligersbeleid uit en een fundraisingstrategie. Zie hieronder onder netwerk, leden en vrijwilligers, en onder het zakelijk luik van dit beleidsplan.

Naast onze werking voor een breed publiek, maakte FairFin ook een diversiteitsbeleid op. Dat omvat naast specifieke doelen en acties voor onze communicatie en ons personeels- en vrijwilligersbeleid, ook een luik rond specifieke doelgroepen.

Daarbij bouwen we voort op een aantal samenwerkingen in het kader van ons Bankwijzerproject onder Strategische doelstelling 1. Het beste voorbeeld is de samenwerking met Catapa, Broederlijk Delen en 11.11.11 waar we onderzoek en campagne mee hebben gevoerd naar financiering van schadelijke mijnbouwprojecten in verschillende landen van Latijns-Amerika. We slaagden erin om leden van de Latijns-Amerikaanse gemeenschap in Vlaanderen te betrekken in de campagne.

Die samenwerking, rond Latijns-Amerika, zetten we verder en willen we uitbreiden naar andere migrantengemeenschappen in Vlaanderen die willen samenwerken aan een gezamenlijk financieringsonderzoek en vooral de daaropvolgende campagne. Andere doelgroepen waar we een duidelijk, concreet en haalbaar werkingsonderdeel aan kunnen voorstellen (omdat we over hun regio al onderzoeksexpertise hebben opgebouwd of samenwerkingsverbanden) zijn de Palestijnse diaspora (we onderzoeken welke Belgische banken de bezetting van de Palestijnse gebieden financieren, of de productie- en handel van wapens die in het conflict gebruikt worden) en de Congolese diaspora (we onderzoeken welke Belgische banken schadelijke mijnbouw van onder meer Coltan in Congo financieren).

Als deze strategie -inhoudelijk verruimen naar thema's die relevant zijn voor nieuwe doelgroepen-aanslaat, is het doel in een volgend stadium om vertegenwoordigers van die doelgroepen te integreren in bestuursorganen en in onze vrijwilligerswerking voor een completere participatie in de organisatie. Bij succes kunnen we de komende jaren op zoek gaan naar andere en meer verbanden tussen onze werking en specifieke doelgroepen.

Deze strategie richt zich op het bereiken van erg specifieke en relatief kleine doelgroepen. We denken dat het voor een kleine organisatie met een erg specifieke boodschap als FairFin een goede keuze is om onze energie gericht te spenderen. Dat deze keuze ons een hogere kans op slagen geeft, we ervaring kunnen opdoen en kunnen verder bouwen op kleine successen.

De media is een expliciete secundaire doelgroep in elk van de drie strategische doelstellingen. Met de pers hebben we een traject voor ogen dat parallel loopt aan dat van consumenten die een bijkomende rol als burger opnemen en dus van Strategische doelstelling 1 naar SD 2 en 3 evolueren. We zien in 2019 al dat meer Vlaamse mainstream media onze activiteiten van SD1 oppikken en naar buiten komen met verhalen over schadelijke investeringen van banken en pensioenbeheerders.

Structurele problemen (SD3) en verhalen van pioniers (SD2) vinden weerklank in meer gespecialiseerde of alternatieve media en kanalen van organisaties.

We zetten de komende beleidsperiode in op een meer strategische aanpak van communicatie (zie communicatiestrategie in het zakelijk luik van dit beleidsplan). Een belangrijk onderdeel daarvan is de perswerking waar we vanaf 2019 werken aan relatieopbouw. We spreken journalisten ook doelgericht aan om aan te knopen bij hun expertise, voorgaande publicaties en voorkeursthema's.

We zoeken naar strategieën om een aantal journalisten en media mee kunnen nemen in de evolutie van inhoud van SD1 naar de andere doelstellingen.

Beleidsmakers zijn een specifieke secundaire doelgroep onder Strategische doelstelling 3. We doelen op regionale en nationale overheden, EU-overheden, lokale besturen en politieke partijen (mandatarissen, studiedienst, communicatiedienst).

Gezien onze beperkte capaciteit, is ons richten op beleidsmakers niet de eerste prioriteit in onze werking. Waar we tijdens de beleidsperiode 2021-2025 wel op willen inzetten is het up to date houden van een contactenlijst met beleidsmakers wier werkdoelgebieden aan FairFin gelinkt zijn. En het consequent communiceren naar die lijst van onze onderzoeksresultaten en campagnes.

Beleidsmakers vervullen daarnaast ook een rol als tertiaire doelgroep. Naast het verspreiden van de boodschap die van burgers en het middenveld komt, kunnen zij namelijk ook thema's op de politieke agenda zetten en verandering realiseren met concrete overheidsmaatregelen, waar wij naartoe streven met onze Strategische doelstelling 3.

Concrete activiteiten naar beleidsmakers toe zullen we afwegen in functie van de potentiële impact van de tijdsinvestering. Een aantal recente best practices die aangeven welke richting we willen uitgaan, zijn:

- ▶ Het overnemen van de Belfius is van Ons-standpunten door 5 partijprogramma's na communicatie met politici en studiediensten.
- ▶ De tussenkomsten en participatie op de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling, een conferentie van de Nationale Bank en de Taskforce Sustainable Finance van de Ministeries van Financiën en Milieu. Al deze tussenkomsten en participaties stonden in het kader van ons onderzoek naar en werk rond de financiering van een sociaal rechtvaardige klimaattransitie.
- ▶ Onze tussenkomst in de Parlementaire commissie Economie over de digitalisering van de bankensector en FinTech.

Ten slotte, gezien we streven naar een nieuw financieel systeem, zijn ook de spelers van dat systeem, banken en pensioenbeheerders doelgroep van onze werking, als tertiaire doelgroep op een metaniveau.

Eenzijds streven we er onder Strategische doelstelling 1 naar dat de huidige financiële spelers hun beleid en praktijk veranderen. En op missie-niveau streven we naar een nieuw financieel systeem, met andere en/of veranderde en/of nieuwe spelers en nieuwe spelregels.

In het kader van specifieke activiteiten en onderzoekswerk, onderhouden we een professionele en constructieve dialoog met banken, pensioenbeheerders en andere gerelateerde spelers zoals de bankenfederatie Febelfin.

Het gaat bijvoorbeeld over de tweejaarlijkse update van de bankenscore en de case studies in Bankwijzer.be. Daarvoor hebben we meerdere vergaderingen en contacten per mail en telefoon met personeel van de betrokken banken dat verantwoordelijk is voor Corporate Social Responsibility, Duurzaamheid en gerelateerde domeinen. Het gaat hier om de banken Triodos, Van Lanschot, VDK, Argenta, ING, KBC, Belfius, Deutsche Bank en BNP Paribas.

Ook in het kader van ons project Duurzaam-Pensioen.be en vooral het pilootproject voor zelfstandige zorgverleners waren we in een constante dialoog met duurzaamheidsverantwoordelijken van de volgende fondsen en verzekeraars: Amonis, Curalia, Bank Van Breda, P&V/Vivium en AG Insurance. Voor pensioenproducten derde pijler ging het om: KBC, VDK, Argenta en ING.

Daarnaast houden we eraan de financiële spelers consequent op de hoogte te houden van onze publicaties, met kritisch onderzoek maar ook met best practices.

Onze ervaring van de vorige beleidsperiode 2016-2020 is dat FairFin in de loop der jaren steeds ernstiger wordt genomen door de financiële spelers. In onze zoektocht naar impact is het daarom erg belangrijk dat we blijven inzetten op de kwaliteit van ons onderzoek en de professionaliteit van de dialoog die we met hen voeren, naast het bewaren van onze onafhankelijkheid.



## 4.3. Sociaal-culturele functies

FairFin streeft naar een nieuw financieel systeem als hefboom voor mens en planeet. De verandering die we beogen is erg ambitieus. Het gaat om een structurele verandering van een systeem dat in grote mate onze maatschappij bepaalt. Het gaat ook om een erg complex probleem, waar weinig kennis over bestaat bij het grote publiek. Een aantal journalisten en beleidsmakers hebben algemeen genomen iets meer kennis ter zake, maar vaak niet genoeg om de echte belangen die op het spel staan in te zien en daar met inzicht een stevig onderbouwde kritische houding (voor journalisten) of onderbouwde positie (voor politici) over in te nemen.

De strategieën die nodig zijn om ons doel te bereiken, leiden ons tot de leerfunctie en maatschappelijke bewegingsfunctie zoals die door het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk worden gedefinieerd.

In de tekst die volgt, leggen we onze visie uit op beide functies en de combinatie van beide, aan de hand van impactvolle recente ervaringen waar we in de beleidsperiode 2021-2025 verder op willen inzetten.

### 4.3.1. FairFin en de leerfunctie

Weinig mensen weten hoe een bank werkt. Weinig mensen weten wat een bank met ons geld doet. Dat blijkt keer op keer uit de vormingen en workshops, lezingen en debatten die FairFin overal in Vlaanderen houdt. Telkens weer is de inhoud van onze basisvormingen een openbaring voor de deelnemers en het startschot voor verontwaardiging en daaruit voortvloeiende actie.

FairFin heeft al sinds 2000 ervaring met het verspreiden van informatie en het overdragen van kennis over wat een bank met ons geld doet en hoe schadelijk de impact van dat investeringsbeleid kan zijn (Strategische doelstelling 1). De gebruikte vormen waren eerder klassieke informatiecampagnes en klassieke vormingen. In de voorbije beleidsperiode (2016-2020) transformeerde FairFin die werkvormen ook in interactieve workshops, digitale platformen en digitale campagnes zoals Bankwijzer.be en de Move Your Money-campagne, waar op eenvoudige manier basiskennis op grote schaal werd verspreid en omgezet in actie (cijfers eerste semester 2019: Move Your Moneycampagne 10.000 handtekeningen en Bankwijzer 85.000 mensen bereikt op sociale media en 8.500 klachten of veranderingen van bank).

Zo ontstond onder Strategische doelstelling 1 een waaier aan leeromgevingen met diverse middelen en strategieën: Klassieke vormingen, interactieve workshops, lezingen, debatten, campagnes in samenwerkingsverband, online platformen.

Tijdens de beleidsperiode 2021-2025 zullen we deze methodologieën efficiënter inzetten. We blijven in-

zetten op en versterken het digitaliseren, het samenwerken en het werken met een team van vrijwilligers en freelancers voor territoriale verspreiding van werkvormen met fysieke aanwezigheid.

De ervaring van de afgelopen jaren (sinds de financiële crisis van 2007) leert ons dat de meer complexe inhoud van Strategische doelstelling 3 over de structurele problemen van het financieel systeem, doorgedreven financialisering en stabiliteit van de sector, veel moeilijker op grote schaal te verspreiden is. Mensen begrijpen het probleem tot nu toe goed (raken verontwaardigd en willen actie ondernemen) tijdens een vorming waar voldoende tijd is om het probleem in al zijn complexiteit uit te leggen. Dat is een tijdsintensief en kleinschalig maar ook erg leerzaam proces voor het team van FairFin. Het is bovendien een erg effectief proces gezien het doorgronden van de informatie (leerfunctie) opnieuw de opstap is naar het ondernemen van actie (de maatschappelijke bewegingsfunctie).

De uitdaging voor de activiteiten onder Strategische doelstelling 3 bestaat erin om een goede mix van leermiddelen te vinden die zowel diepgang als schaalvergroting mogelijk maken.

Voor FairFin is het toepassen van de leerfunctie een opstapje en een voorwaarde voor het strategie die inzet op het creëren van een maatschappelijke beweging.

### 4.3.2. FairFin en de maatschappelijke bewegingsfunctie

De campagnes van FairFin hebben tot doel kennis over de ondoorzichtige en ondemocratische financiële sector en haar macht te ontsluiten en er een maatschappelijk debat over te creëren gezien de grote impact ervan op onze samenleving.

We willen dat de financiële sector ten dienste komt te staan van mens en planeet en ze niet schaadt zoals nu het geval is. Daartoe beogen we met al onze activiteiten (onderzoek, vormingen, campagnes, ...) informatie te ontsluiten en ze over te brengen op onze doelgroepen (leerfunctie). Daarmee willen we dat ons doelpubliek de verontwaardiging die de nieuwe kennis teweegbrengt omzet in concrete handelingen, opdat een publiek debat op gang komt, een maatschappelijk draagvlak ontstaat en opdat via mobilisatie druk ontstaat op de besluitvorming. Zo kunnen in de sector zelf veranderingen ontstaan onder druk van de consument (SD1) en onder druk van een maatschappelijk draagvlak (bestaande uit burgers, middenveldorganisaties, media en beleidsmakers) op verschillende beleidsniveaus (SD3).

Na jarenlange ervaring, kan FairFin significante cijfers voorleggen rond het creëren van maatschappelijke beweging onder Strategische Doelstelling 1. Hier geven we wat recente cijfers mee: Enkel tijdens de eerste helft van 2019 engageerden 10.000 mensen en organisaties zich om van bank te veranderen tijdens de Move Your Moneycampagne, schreven 8.500 mensen een klacht aan hun bank en kwamen we 40 keer in de pers (De Standaard, De Morgen, Het Laatste Nieuws, het Nieuwsblad, VRT nieuws, VTM nieuws, De Wereldmorgen, Apache, Mo Magazine, ...).

In dezelfde periode, registreerden we 9 belangrijke stappen richting duurzaamheid van verschillende banken mede als antwoord op onze campagnes. Zo zette ING druk op het bedrijf Socfin om bij de productie van palmolie in Sierra Leone de arbeids- en mensenrechten van de bevolking te respecteren. Zo ging KBC dit jaar nog verder in het uitsluiten van financiering aan de tabaksindustrie en zo trok BNP Paribas haar financiering terug uit de omstrede detentiecentra van vluchtelingen in de Verenigde Staten.

Ook slaagden we erin beleidsmakers te overtuigen. In 2019 registreerden we al 10 publieke verklaringen voor meer sociale rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid (in verkiezingsprogramma's, verklaringen van Minister van financiën, parlementaire vragen, ...).

Wat betreft Strategische doelstelling 3, willen we voor het creëren van maatschappelijk draagvlak en maatschappelijke beweging in eerste instantie inzetten op het bereiken van het middenveld, beleidsmakers en de media. Voorbeelden van de richting

die we willen blijven inslaan, is het platform van 30 organisaties die samenwerken aan de campagne Belfius is van Ons.

Belangrijke impact op beleidsmakers werd met Belfius is van Ons ook behaald door de motie tegen privatisering in het Waals parlement, de verklaring van 30 Belgische gemeenten, en de opname van onze standpunten in de partijprogramma's van PVDA-PTB, Groen, Ecolo, PS en sp.a.

Wat Strategische doelstelling 2 betreft, is de maatschappelijke beweging die we willen creëren met onze werking heel wat concreter. Het gaat er namelijk om dat er steeds meer burgers zich aansluiten bij en deelnemen aan alternatieven voor de huidige financiële spelers, zoals sociale crowdfunding, coöperaties, enz. en zo deel uitmaken van een groeiend aantal pioniers die een voorbeeld zijn van hoe een nieuw financieel systeem en een andere economie eruit kan zien. Een die wel degelijk ten dienste staat van mens en planeet.

De belangrijkste activiteit waar we op inzetten is het FairFin&FinancitéLABEL voor duurzame en ethische financiële producten, dat tot nu toe vooral werd toegewezen aan coöperaties die aandelen uitgeven. Omdat het label een kwaliteitskeurmerk op het gebied van duurzaamheid en ethiek is, wijzen we mensen die bewust willen investeren de goede richting. En tegelijkertijd ondersteunen we op die manier pioniers met hun promotie.

## 4.4. Netwerk, leden en vrijwilligers

Voor het realiseren van onze doelstellingen en bijhorende strategieën (leerfunctie en maatschappelijke bewegingsfunctie) heeft FairFin nood aan een effectieve netwerkstrategie, een sterke ploeg vrijwilligers en trouwe leden.

FairFin heeft een bijzonder groot en divers netwerk stakeholders. Onze contacten gaan van een actieve dialoog tot intensieve samenwerking. Het spectrum actoren omvat onze vrijwilligers en leden, een heleboel spelers uit de coöperatieve sector, een groot aantal allianties met het middenveld en ook beleidsmakers, media en de financiële sector.

Uit onze stakeholdersbevraging en latere focusgroep bleek de grote waardering voor de samenwerkingen binnen het middenveld met FairFin als expert in financiële materies die maatschappelijke kwesties van andere organisaties sterk ondersteunt. Uit onze zelfevaluatie blijkt ook dat onze samenwerkingen onze campagnes enorm versterken en ons bereik sterk opschalen.

In de beleidsperiode zullen we inzetten op de volgende samenwerkingen: Bankwijzer.be, een project dat bestaat uit een Vlaamse coalitie van 11 middenveldorganisaties (FairFin, Financité, 11.11.11, CNCN, Amnesty International, Bond Beter Leefmilieu, Oxfam Solidariteit, Netwerk Bewust Verbruiken, ACV, CFC, Vrede) en een internationale groep van 10 nationale coalities (België, Brazilië, Frankrijk, Duitsland, India, Indonesië, Japan, Nederland, Noorwegen, Zweden).

De Move Your Money-campagne, een samenwerking van FairFin, Hart boven Hard, d'Urgent en Greenpeace. De Klimaatcoalitie, die meer dan 70 organisaties uit het Belgische middenveld (milieubeweging, noord-zuidorganisaties, vakbonden, jeugdraden en burgerbewegingen) verenigt rond klimaatrechtvaardigheid en het onderzoek dat we in hun opdracht voerden naar de financiering van fossiele brandstoffen.

En ook het platform Belfius is van Ons met FairFin, CADTM, Réseau Financité, CSC, ACV, CNE, LBC-NVK, KWB, FGTB Wallonie, BBTk-SETCA, ABVV, CEPAG, Mase-reelfonds, Attac Wallonie-Bruxelles, Attac Vlaanderen, Openbarebank.be, Hart Boven Hard, Tout Autre Chose, Iteco, Poliargus, Gresea, MOC, ACiDe, Saw-B, Oikos denktank, Links Ecologisch Forum, FOS-socialistische solidariteit, Vermeylenfonds, Netwerk Tegen Armoede en Gerfa.

Verder is FairFin nog lid van het TransitieNetwerk

Middenveld, het Financieel ActieNetwerk, Netwerk Bewust Verbruiken, De WereldMorgen, BankTrack en ERIN.

En ook van Coopkracht is FairFin lid, een voorbeeld van onze aansluiting bij organisaties en thema's van de sociale en solidaire economie. Uiteraard hebben we nauwe banden met onze zusterorganisaties Socrowd (sociale crowdfunding) en Muntuit (gemeenschapsmunten), en met een belangrijk aantal coöperaties en andere pioniers in Vlaanderen via onze geschiedenis als Netwerk Vlaanderen (participaties in Alterfin, Incofin, Trividend, Ecopower, Livingstones en Socrowd en samenwerking met Hefboom en Forum Ethibel) en onze ondersteuning van het FairFin&FinancitéLABEL dat vooral toegekend is aan coöperaties die aandelen uitgeven.

Ook startten we uitwisselingen op met stromingen en denkers over Economie en Financiën als de Belgische burgerbeweging Economy of the Common Good (oorspronkelijk van de Oostenrijkse econoom Cristian Felber), de beweging Rethinking Economics (streeft naar beter begrip en ruimere kijk op economie in de academische wereld en de samenleving), de Donut Economy van Kate Raworth en enkele kritische financiële specialisten zoals onder andere Ewald Engelen en Brett Scott door het organiseren van lezingen en debatten als voeding voor ons team, onze vrijwilligers en achterban.

Onze samenwerking met universiteiten en vormingsinstellingen is zeer vruchtbaar en willen we verder uitdiepen. We hebben een sterke band met de Vrije Universiteit Brussel, waar we sinds verschillende jaren meerdere lessen geven aan studenten financiële geografie en ook expertise uitwisselen met de onderzoekers verbonden aan Cosmopolis. Daarnaast zijn er lossere samenwerkingsverbanden en contacten met de Universiteit van Gent, de Universiteit van Antwerpen, de Katholieke Universiteit van Leuven en de Hogeschool West Vlaanderen rond het ontvangen van stagiaires, het uitwisselen van onderzoek en het samen opzetten van lezingen en debatten.

Het staat vast dat we verder blijven inzetten op samenwerkingen. Omwille van de beperkte capaciteit van ons team, willen we echter doelbewuster en strategischer met ons netwerk omgaan. We plannen

dus om jaarlijks, in functie van het specifiek jaarplan met specifieke campagnes, onze netwerkstrategie te verfijnen en te actualiseren.

De andere belangrijke steunpilaar van onze werking is de achterban van FairFin, onze vrijwilligers en leden.

FairFin wordt al decennia lang ondersteund door trouwe vrijwilligers, de laatste jaren aangevuld met verse krachten. Op dit moment gaat het in totaal om bijna 60 vrijwilligers. Dat is een grote en uiterst belangrijke groep die ons voedt en ondersteunt. Zij zijn ambassadeurs voor het uitdragen van onze boodschap. Ze geven vormingen (leerfunctie), nemen deel aan acties, creëren mee draagvlak (maatschappelijke bewegingsfunctie) en leggen linken met andere middenveldorganisaties.

Omwille van hun fundamentele rol, maakte FairFin in 2019 een duidelijk vrijwilligersbeleid op om de vrijwilligers een duidelijke en coherente plek te geven in onze beweging en hen op een professionele manier te integreren. Dat vrijwilligersbeleid vindt u in het zakelijk luik van dit beleidsplan.

Daarnaast kan FairFin rekenen op een groeiende groep betalende leden (al meer dan 500), onze meest trouwe volgers en deelnemers aan acties (maatschappelijke bewegingsfunctie) die bovendien voor een groeiende en onafhankelijke inkomensbron zorgen. Zij krijgen specifieke aandacht in onze communicatiestrategie opdat hun identificatie met onze organisatie verhoogt en zij onze boodschap mee uitdragen. Ook nemen zij een belangrijke plek in in onze Fundraisingstrategie gezien de ervaring leert dat zij naast lidgeld een belangrijke bijdrage aan FairFin doen in de vorm van giften en ook op die manier onze organisatie op een fundamentele manier versterken.

# 5. Zakelijk plan

Zoals beschreven in de zelfevaluatie en de kerncijfers en -gegevens onder hoofdstuk 3.2 Evaluatie, is het sterk stijgend bereik en de verhoging van onze impact in grote mate te danken aan de afgelopen inspanningen op het vlak van professionalisering.

In 2018-2019 werden tijd, middelen en aandacht geïnvesteerd in het uitwerken van een strategie, procedures en instrumenten op het vlak van communicatie, organisatiecultuur en -structuur en Integrale Kwaliteitszorg.

Het creëren van beweging en van een maatschappelijk debat is enkel mogelijk als wordt ingezet op communicatie, een vrijwilligerswerking en een netwerkstrategie. We hebben de afgelopen jaren aangetoond dat ons bereik exponentieel stijgt door in deze elementen te investeren.

Het investeren van financiële middelen in de werknemers van FairFin en het professioneel ondersteunen van dat team zijn onontbeerlijk voor de kwaliteit van ons onderzoek, onze campagnes (met achterban en netwerk) en onze communicatie. Omdat de mensen van FairFin -zowel het team, de vrijwilligers, de leden als de partners uit het netwerk- het fundament van onze organisatie zijn, leidt professionalisering rechtstreeks naar een verhoging van bereik en impact.

Dat is waarom er precies aan communicatie, organisatiecultuur en -structuur, Integrale Kwaliteitszorg en financiën uitgebreid aandacht wordt besteed in het zakelijke luik dat volgt. Het zijn de elementen die de fundamentele en transversale omkadering vormen voor onze gehele werking.

# 5.1. Communicatiestrategie

## 5.1.1. Waarom heeft FairFin een communicatiestrategie nodig?

Communicatie is essentieel binnen elke organisatie. Duidelijke operationele doelstellingen en sterke dossiers zijn waardeloos als ze niet opgepikt worden door een effectieve communicatiestrategie die mensen activeert en mobiliseert.

Strategische communicatie is communicatie die is afgestemd op de algemene strategie van een organisatie om haar positionering te verbeteren. Dit betekent dat wat we intern en extern delen op zo'n manier het gesprek vormgeeft, dat het ons helpt om de gewenste resultaten te bereiken.

Elke communicatiestrategie houdt rekening met de context, het gewenste doel, het doelpubliek, de kanalen en de tijd die voorhanden is. Maar communicatie is erg veranderd in de laatste jaren. De klassieke top-down benaderingen zijn uit den boze. Mensen zijn daar immuun aan geworden omdat ze continu gebombardeerd worden door commerciële propaganda. Om ons doelpubliek te bereiken moeten we in dialoog gaan: luisteren, bevragen, testen en bijsturen. Dat is een intensief proces dat vraagt om voldoende tijd en middelen om effectief te kunnen zijn. En dat we vooral zo doelbewust mogelijk moeten aanpakken.

FairFin wil sterk inzetten op het creëren van een maatschappelijk debat over het financieel systeem en consumenten, burgers en hun organisaties rond dit thema mobiliseren met duidelijke calls to action. Daar is onze communicatie het instrument bij uitstek.

Uit de zelfevaluatie en de evaluatie van de FairFin-communicatie van het voorjaar van 2019 blijkt dat we nog veel potentieel onbenut laten. Een gebrek aan tijd, middelen en manschappen zorgde er in het verleden soms voor dat de communicatie van FairFin te veel ad-hoc en te weinig gecoördineerd gebeurde, en daardoor het volledige potentieel niet bereikte. Bovendien gebeurde het vaak dat er wel veel tijd en energie kroop in onderzoek en kennisontwikkeling, maar het dan ontbrak aan tijd en expertise om de waardevolle opgebouwde kennis op de juiste manier te vertalen in communicatie-acties. Door onze communicatiestrategie meer systematisch en strategisch aan te pakken, hebben we de voorbije maanden al een grote groei gezien in ons bereik. We zijn er dan ook van overtuigd dat we met de juiste aanpak onze impact drastisch kunnen verhogen en opnieuw kunnen aanpakken bij onze traditie van spraakmakende campagnes.

## 5.1.2. Externe communicatie

### 5.1.2.1. Archetype

Na een bevraging bij leden, sympathisanten en partners formuleerden we het onderstaande archetype voor FairFin, dat gehanteerd en bewaakt zal worden in de communicatie naar buiten toe:

**"FairFin profileert zich als een kritische deskundige die de wereld wil veranderen. We bieden uitdagende ideeën die de status quo radicaal doorbreken."**

**Kernwoorden: deskundig, kritisch, rebels, open, ongebonden, uitdagend, inspirerend en sociaal."**

Om het omgekeerd te formuleren: we zijn niet saai, oubollig, afhankelijk, individualistisch, slecht geïnformeerd, goedgelovig, volgzzaam, gesloten etc. Dit soort karaktertrekken zijn inbreuken op het imago van FairFin en kunnen ons beschadigen.

### 5.1.2.2. Discoursanalyse

Naast de contextanalyse die in 2019 al voor het beleidsplan gemaakt wordt, maken wij in 2020 een discoursanalyse. We analyseerden al hoe het financieel systeem eruit ziet, hoe het evolueert en wat de impact ervan is op de maatschappij en op ons doelpubliek. Nu zullen we onderzoeken welke opvattingen over het financieel systeem worden verspreid, zullen we definiëren welk discours wij daar tegenover willen stellen in een taal die begeistert en zullen we onze communicatie daarop afstemmen.

Onze boodschap zal evolueren in diepte en breedte. Onze communicatiestrategie zal jaarlijks geëvalueerd en aangepast worden.

### 5.1.2.3. Doelgroepen

Voor onze communicatiestrategie is het van funda-

menteel belang om te weten tot wie we ons richten.

We werkten een kader uit voor onze doelgroepen, hoe ze zich verhouden tot de doelstellingen en welke strategieën we willen gebruiken om hen te bereiken. U vindt alle details hoger in dit beleidsplan in het hoofdstuk 4.2 Doelgroepen. Deze doelgroepen verschillen in prioriteit afhankelijk van doelstelling en moeten dus per activiteit/campagne verder uitgediept en gedefinieerd worden. Dat gebeurt al vanaf 2020.

Hierbij houden we rekening met het feit dat we een veel diverser publiek willen bereiken. Prioritair bepalen we de segmenten binnen de doelgroep van burgers en consumenten die we gericht zullen aanspreken. Om deze aanpak te ondersteunen, ontwikkelen we persona voor deze segmenten. De combinatie van het archetype, de persona en de campagnes zal ons toelaten om ook verhalen en metaforen uit te werken die we kunnen gebruiken in campagnes.

#### 5.1.2.4. 'Waarde-vol' communiceren naar een divers publiek

Het is belangrijk dat onze communicatie in lijn ligt met onze waarden. Als missie-gedreven organisatie vervullen we op veel vlakken een voorbeeldfunctie. In de communicatie streeft FairFin er naar om:

- ▶ geen stereotypen of onrechtvaardigheden te reproduceren rond gender, geloof, seksuele geaardheid of afkomst. Inbreuken hierop worden liefst vermeden en kordaat bijgestuurd. Ook in de fora en activiteiten waar we verantwoordelijk voor zijn hanteren we een nultolerantie tegenover discriminerend of kwetsend gedrag. Hiervoor stellen we ook duidelijke community-richtlijnen op. Onze communicatie ligt helemaal in lijn met het diversiteitsbeleid van FairFin.
- ▶ de privacywetgeving nauwgezet na te leven. "Wie privacy uitschakelt, schakelt onafhankelijk denken, democratische dissidentie en creativiteit uit", zei Glenn Greenwald. In tijden waar privacy een gevoelige maatschappelijke kwestie is, kiest FairFin resoluut de kant van de burgers.
- ▶ duurzaam om te gaan met materialen. We zoeken bijvoorbeeld naar manieren om de ecologische impact van flyers zo klein mogelijk te houden. Vandaag werken we met een drukker die op papier met FSC-certificaat en met ecologische inkt print.

#### 5.1.2.5. Voelsprietten ontwikkelen

Als we een meer diverse doelgroep willen bereiken, moeten we hen begrijpen en ons eigen referentie-

kader overstijgen. We moeten een meer vragende houding inbouwen in de organisatie. Aan onderzoek doen is een noodzakelijke voorwaarde om ons referentiekader te overstijgen, aansluiting te vinden bij de doelgroep en bij te sturen waar nodig. Informele gesprekken zijn van onschatbare waarde, maar om meetbaar en doelgericht te zijn moeten we vaste methodes ontwikkelen op verschillende domeinen. Hoe houden we de vinger aan de pols? Welke methodes kunnen we inzetten om een structurele dialoog te voeren met mensen die we al te vaak niet bereiken?

**Focusgroepen en diepte-interviews** stellen ons in staat om kwalitatieve gegevens te verzamelen.

- ▶ Jaarlijks organiseren we minstens één focusgroep om onze campagnes bij af te toetsen. Deze zetten we in als evaluatie-tool.
- ▶ Voor elke grote campagne toetsen we ons communicatiemateriaal bij wijze van pretest af bij enkele personen uit onze diverse doelgroepen. Deze diepte-interviews dienen om op voorhand bij te sturen waar nodig.

#### **Kwalitatieve bevragingen:**

- ▶ Jaarlijks bevragen we de leden en abonnees van de nieuwsbrief over het algemene imago van FairFin. We gebruiken deze vragenlijst om geanonimiseerde demografische gegevens van onze ambassadeurs te achterhalen.
- ▶ Voor vormingen en activiteiten gebruiken we een standaard evaluatieformulier. Hier bouwen we vragen in die zoeken naar manieren om de mogelijke drempels voor deelnemers te verlagen.
- ▶ Via A/B-testing en maandelijkse evaluatie van de statistieken uit Google Analytics optimaliseren we de site nog verder.

#### 5.1.2.6. Drempels verlagen

Hoewel we er ons van bewust moeten zijn dat er nog steeds mensen zijn die geen gebruik maken van het internet en/of een smartphone, is het internet voor een groot deel van ons doelpubliek de belangrijkste manier om met ons in contact te komen. Onze website vormt de spil van onze online communicatie. Het is de centrale tool om onze organisatie mee uit te bouwen. Daarom is het essentieel dat we deze voor een zo breed mogelijk publiek toegankelijk maken. FairFin lanceert in 2020 een nieuwe website.

- ▶ We onderzoeken de mogelijkheid om deze nieuwe website te voorzien van het AnySurfer-label.
- ▶ Via tools zoals Yoast doen we inspanningen om zo goed mogelijk vindbaar te zijn in zoekmach-

nes (SEO) en of de pagina's leesbaar zijn voor het doelpubliek.

- ▶ Onze communicatiemedewerker is opgeleid om teksten te beoordelen en herschrijven om ze toegankelijk te maken voor ons doelpubliek. Het is een hele uitdaging om de teksten van FairFin (die vaak over economisch jargon beschikken) aan te passen aan de leesbaarheid van een breed publiek.
- ▶ We verhogen onze visuele geletterdheid: op de nieuwe website en in nieuwe brochures werken we meer met iconen, afbeeldingen, video's en infographics die de duidelijkheid van onze boodschap ondersteunen. Ook deze vormen het onderwerp van onderzoek. Via onze voelsprietten gaan we na of de beelden duidelijk zijn en niet

kwetsend of discriminerend voor bepaalde doelgroepen.

- ▶ Naast digitale kanalen blijven we ook inzetten op offline-communicatie. Onze vormingen, activiteiten, brochures en flyers zijn erop gericht om mensen te informeren en activeren en staan hen ook toe om dit los van digitale kanalen te doen.

### 5.1.2.7. Een diverse kanalenmix

We zetten in op meerdere kanalen om een zo breed mogelijke waaier van mensen te bereiken. De mate waarin we deze kanalen inzetten moet evenwel evenwichtig verdeeld zijn volgens de strategische doelstellingen van FairFin.

## Kanalen

Uit onderstaande tabel blijkt hoe we onze verschillende kanalen inzetten ter ondersteuning van onze communicatiestrategie.

Kanaal	Waarvoor gebruiken we het?
Website	Onze website is ons centraal campagne- en organisatieplatform. Ze dient in eerste instantie om consumenten en burgers te mobiliseren en te organiseren. Organisaties en andere instanties kunnen er ook terecht voor onze dossiers en inhoud. Onze in 2020 te lanceren nieuwe website zal heel wat extra functionaliteiten hiervoor bevatten.
Facebook	Facebook dient om een breder publiek aan te spreken en naar onze website te trekken. Hier staan we ook in dialoog met onze achterban via berichten en comments. Via getargette advertenties bereiken we een meer divers en gericht doelpubliek
Instagram	Instagram dient om een breder en jonger publiek aan te spreken. Hier verspreiden we vooral onze ideeën en via advertenties trekken we mensen naar onze website. Via PM's en stories wakkeren we ook een dialoog aan.
Twitter	Twitter is een strategische tool om in dialoog te gaan met opiniemakers en pers. We laten ons hier gelden in de relevante debatten.
LinkedIn	Op LinkedIn beïnvloeden we de banken door hun personeel en zakelijke partners aan te spreken.
Persoonlijk contact	Persoonlijk contact dient voor netwerking, lobbying en voor het versterken van onze dossiers. Daarnaast zetten we steeds meer in op persoonlijk contact om de pers te bereiken.
Nieuwsbrief	Onze nieuwsbrief dient voor het brede publiek. Maar we moeten hier via segmentering wel mensen targetten op interesse.
Drukwerk	Drukwerk dient hoofdzakelijk voor de eigen achterban. We sturen brieven met uitnodigingen en concrete vragen, brengen iedereen op de hoogte via jaarverslagen etc. Daarnaast zijn er ook de fysieke rapporten die we gericht aan ons doelpubliek kwijt kunnen, en eventueel ook nog enkele fysieke dragers (zoals stickers) waarmee we een relatief breed publiek kunnen bereiken.
Persberichten	Persberichten gebruiken we om nieuwswaardige content te laten oppikken door de media. In eerste instantie mikken we echter eerder op persoonlijke contacten.
Vorming	Vorming is een uitgelezen middel om in dialoog te gaan met ons publiek. We krijgen er de tijd om diepgaand in te gaan op onze centrale boodschap en mensen aan ons te bieden. Te zien als een zeer kwalitatieve vorm van communicatie.
Debatten en gaan spreken	Idem als vorming. Iets minder diepgaand, maar wel vaak voor een breder publiek. Dit geeft ons ook de mogelijkheid om ons verhaal over nieuwe onderwerpen uit te testen.

Vanaf 2020 koppelen we aan elk kanaal concrete doelstellingen op het vlak van bereik. Tot eind 2019 evalueren we maandelijks de verschillende kanalen, zodat we de doelstellingen realistisch kunnen formuleren.



### 5.1.3. Interne communicatie

In het kader van de nodige professionalisering van de organisatie werd onze interne communicatie gestroomlijnd. Dit moet ons helpen om beter samen te werken met hedendaagse tools, het overzicht te bewaren en de privacy van onze stakeholders en de veiligheid van onze gegevens te bewaken.

- ▶ Kennisbeheer en persoverzicht: relevante onderzoeken en artikels worden consequent bijgehouden in Zotero. Via tags en een mappenstructuur wordt alles overzichtelijk geordend.
- ▶ Projectmanagement, taakbeheer en communicatie van het team: dit brengen we onder in Asana. Na een eerste evaluatie werd besloten dat deze tool effectief nuttig is voor FairFin.
- ▶ Server naar de cloud: omdat zowel de technologie als onze manier van werken geëvolueerd is, besloten we om onze server over te zetten naar de cloud. Google Apps for Non-Profits helpt FairFin om het eigenaarschap en overzicht van alle documenten te behouden. Bovendien is er voldoende veiligheid ingebouwd om ook met vrijwilligers en externen samen te kunnen werken via deze tool. Jaarlijks wordt een backup gemaakt die lokaal wordt opgeslagen.
- ▶ Wachtwoordbeheer: omdat we meer en meer gebruik maken van allerlei online platformen, besloten we ook om het wachtwoordbeleid en -beheer te upgraden. We werken hiervoor met LastPass. Dit staat ons toe om een extra laag van beveiliging in te bouwen voor al onze inloggegevens en de controle te bewaren omdat de wachtwoorden centraal worden beheerd.
- ▶ Ook ons contactenbeheer wordt volledig vernieuwd. We leggen een nieuwe contactendatabank aan op dezelfde server als de website, die meer afgestemd is op onze huidige noden en volledig in lijn is met de vernieuwde privacywetgeving.

## 5.2. Organisatiestructuur en -cultuur

### 5.2.1. Coördinatie werking

De werking wordt op de volgende manier gecoördineerd:

- ▶ **Wekelijkse teamvergadering:** Het volledige team vergadert elke maandagvoormiddag over de inhoudelijke lijnen van FairFin en de strategie. We maken daarbij vaak gebruik van "klankbordsessies", waarbij de verantwoordelijke(n) voor een taak, een campagne of deelwerking in een vroeg stadium het team een voorbereiding voorleggen en uitgebreid feedback krijgen. Zo worden de activiteiten vormgegeven op basis van de visie van het volledige team en met input van iedereen, terwijl de verantwoordelijkheid voor uitvoering (en later terugkoppeling) duidelijk blijft.
- ▶ **Werken in duo:** als de klankbordsessies met het volledige team onvoldoende ondersteuning bieden, kan er voor een tijdelijk project een duo samengesteld worden dat intensief en frequent samenwerkt.
- ▶ **Beschikbaarheid voor overleg:** Elke maandagnamiddag is iedereen in het team expliciet beschikbaar voor overleg. Zo is het duidelijk dat op dat moment steeds collega's aangesproken kunnen worden voor ondersteuning of feedback.
- ▶ **Tweewekelijks overleg coördinatie-communicatie:** Minstens om de twee weken overlegt de coördinatrice met de verantwoordelijke communicatie.
- ▶ **Tweewekelijks overleg coördinatie-administratie/financiën:** Minstens om de twee weken overlegt de coördinatrice met de administratieve mede-

werker.

Het team heeft in de eerste helft van 2019 ingezet op modernisering en is gestart met het werken in Asana, een platform voor projectbeheer, takenbeheer en interne communicatie, in combinatie met de cloud-server opdat alle bestanden steeds van overal toegankelijk zijn en er meteen en gelijktijdig aan gewerkt kan worden. Beide instrumenten faciliteren in grote mate de interne samenwerking en het behouden van het overzicht.

**Bestuur:** De coördinatrice overlegt minstens maandelijks met de voorzitter van de Raad van Bestuur en rapporteert tweemaandelijks aan de volledige Raad van Bestuur. Ook komt twee keer per jaar een werkgroep financiën samen, vindt er jaarlijks een weekend of werkdag plaats van de volledige Raad van Bestuur met het volledige team en is het team vertegenwoordigd op de Algemene Vergadering die minstens jaarlijks samenkomt.

In het kader van de beleidsplanning 2021-2025 ondernam het team in mei en juni 2019 een collectief strategisch proces van meerdere dagen met kwalitatieve professionele externe begeleiding door Strategies and Leaders, waarbij ook de Raad van Bestuur werd betrokken. Er werd onder meer een BHAG vastgelegd (Big Hairy Audacious Goal) en gewerkt aan een Theory of Change waaruit later Visie en Missie en Doelenskader ontstonden. De strategische keuzes die daar gemaakt werden, zijn op die manier ontsproten aan de collectieve kennis en ervaring van de organisatie en door iedereen doordacht en gedragen.

### 5.2.2. Aansturen team

In 2019 doorliep het volledige team een collectief coachingsproces aan de hand van de methodologie van team-meridianen. Binnen die methodologie, wordt de team-energie geanalyseerd en de verschillende lijnen waarlangs die loopt, stagneert, blokkeert of afgeleid wordt. De meridianen waar tijdens die meerdaagse coaching en opvolging aan werd gewerkt zijn voornamelijk "samen iets bijzonders willen bereiken", "progressiegerichtheid", "gedeelde waarden" en "gedeeld leiderschap".

Het collectieve proces werd versterkt doordat de externe coach nog een opvolgtraject met de coördinatrice verzorgde, die de coaching van het team kan verderzetten.

Zo kwam een nieuwe organisatiecultuur tot stand: aan de al bestaande missie-gedrevenheid en het respect voor de balans tussen werk en privé, werd een cultuur toegevoegd waarin het team elkaars positieve kanten expliciet erkent, waardeert en versterkt

en waarin iedereen deelt in het leiderschap van de organisatie.

Het doorlopen van het traject zorgde op korte termijn voor een sterk verbeterde cohesie van het team. Bovendien werd de teamstructuur verduidelijkt, net als de takenpakketten, de communicatielijnen en de samenwerkingsstructuur.

De ambitie is om uiterlijk in 2021 een derde inhoudelijke medewerker te kunnen aanwerven om de huidige collega's te ontlasten die nu met een structureel te zware werklast zitten (naast andere maatregelen zoals automatisering van processen, coaching van de medewerkers en verhoogde focus in de werking).

Concrete en formele opvolgingsmechanismen zijn de jaarlijkse functioneringsgesprekken van de coördinatrice met elk teamlid, de maandelijkse opvolgingsgesprekken voor nieuwe teamleden gedurende de eerste 6 maanden, de evaluatiegesprekken indien nodig (met de Raad van Bestuur) en de meer continue coaching van de coördinatrice met het team.

In 2019 heeft FairFin, waar nodig met ondersteuning van de werkgeversfederatie Sociare en de externe preventiedienst Idewe, sterk ingezet op het formaliseren van de arbeidsvoorwaarden. Er werden een preventieplan en een nieuw arbeidsreglement opgesteld, de invoering van werktijdregstratie werd voorbereid, de arbeidsvoorwaarden werden uniform en transparant gemaakt en de praktische afspraken werden geactualiseerd.

maatregelen zijn noodzakelijk om een beter genderevenwicht op de werkvloer en in de maatschappij te bewerkstelligen.

### 5.2.3. Aanwervingen en diversiteit

FairFin ontwikkelde een beleid rond diversiteit en interculturaliteit met een duidelijke visie over het thema en een plan van aanpak rond activiteiten (zie ook doelgroepen vroeger in dit beleidsplan), personeel, vrijwilligers en communicatie (zie ook communicatiestrategie van dit beleidsplan).

De algemene objectieven en normen voor het personeelsbeleid van FairFin blijven overeind: deskundige en gemotiveerde medewerk(st)ers aantrekken en behouden die werken binnen de missie en doelstellingen van FairFin. Desalniettemin voerden we in 2019 ernstige aanpassingen door in het personeels- en vrijwilligersbeleid opdat er een reële diversiteit kan ontstaan. De concrete acties en aandachtspunten hebben vooral drempelverlagende en wervende accenten die de instroom en aanwerving van jonge mensen, vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en andere kansengroepen moeten versterken. Hieronder lijsten we per subgroepen doelen en aanpak op.

Doelen team: Verjonging behouden. 30% vrouwen tegen eind 2021. Zoeken naar minstens 1 teamlid met migratieachtergrond.

Aanpak:

Het team bestaat in 2019 uit 7 personeelsleden, waarvan momenteel 2 en vanaf januari 2020 nog maar één een vrouw is. Er zijn 2 werknemers ouder dan 55.

► **Arbeidsvoorwaarden:** FairFin hanteert al geruime tijd arbeidsvoorwaarden die de combinatie van leven en werken faciliteren, zoals flexibele werktijd, telewerk en deeltijds werk. Deze expliciete

► **Opstellen vacature:**

- Onze arbeidsvoorwaarden worden expliciet vermeld in elke vacaturetekst, alsook dat we sollicitaties van kansengroepen verwelkomen.
- We maken een afweging tussen 'ervaring' en 'diploma', gezien het moeizame proces of de onmogelijkheid om bepaalde buitenlandse diploma's te laten gelijkschakelen en een gepaste niveaubepaling te bekomen.
- We stellen een vacature op die aanspreekt: uitnodigend, met een minimum aan jargon, duidelijk en met oog voor lay-out.
- We letten erop geen genderstereotiepe taal te gebruiken in onze vacatures.
- De normen voor het profiel zijn realistisch doch gelijk voor iedereen. Er wordt vermeld wat nodig is aan kennis, diploma, ervaring en vaardigheden maar ook wat de leer- en groeimogelijkheden zijn binnen de organisatie.

► **Verspreiden vacature:** De verspreiding van vacatures gebeurt ook via organisaties met contacten in diverse etnisch-culturele groepen, aangegeven door Orbit vzw en van de Vlaamse Overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/ mailinglijst-van-organisaties-van-de-kansengroepen>. De vacatures staan minstens drie weken open.

► **Selectie cv's, proeven en impliciete bias (onbewuste vooroordelen die spelen bij selectie):** De selectie van kandidaten in de eerste rondes (op basis van cv en motivatiebrief en later op basis

van een proef) gebeurt anoniem, waardoor we impliciete bias proberen te vermijden. Het anonimiseren van de sollicitaties en proeven gebeurt door de administratief medewerker voor ze door te geven aan het selectiecomité.

- ▶ Sollicitatiegesprekken en impliciete bias: Het selectiecomité bespreekt de mechanismen van impliciete bias (onbewuste vooroordelen die spelen bij selectie) bij het begin van een nieuwe gespreksronde om continue bewustzijn te creëren. De sollicitatiegesprekken worden op voorhand gestructureerd omdat wetenschappelijk is aangetoond dat onbewuste vooroordelen anders sneller spelen. Er wordt gedefinieerd welke kwaliteiten en competenties we zoeken en we maken aan de hand daarvan een scorecard op. Die geeft vorm en volgorde aan het gesprek. Elk lid van het se-

lectiecomité vult individueel de scorecard in alvorens ze te bespreken. Dat verplicht de leden om rationele argumenten aan te halen voor voorkeuren en keuzes.

- ▶ Quota: Gezien we duidelijke streefdoelen hebben voor het aanwerven van vrouwen en personen met een migratieachtergrond, zullen we voor de gespreksronde voor 80% vrouwen uitnodigen en steeds alle kandidaten met een migratieachtergrond. Bij gelijke 'matching' van kandidaten krijgen kandidaten met een migratieachtergrond en vrouwen de voorkeur. Deze procedure zal worden bijgehouden in het opvolgingsformulier dat hier toe werd ontwikkeld.

#### 5.2.4. Vorming, Training en Opleiding

FairFin koos ervoor om in het vormgeven van een VTO-beleid rekening te houden met:

- ▶ de nood aan inhoudelijke focus;
- ▶ de nood aan duidelijk afgelijnde rollen en takenpakketten;
- ▶ de zoektocht naar effectiviteit en impactverhoging.

Daarom zetten we in eerste instantie in op coaching zoals beschreven onder 5.2.2 Aansturen team, op interne kennisdeling en op opleidingen die de teamleden nodig hebben om hun functie voor de organisatie beter te kunnen waarmaken.

Er worden maandelijkse lunchgesprekken georganiseerd met het team om de interne kennisdeling te bevorderen. Indien zinvol worden ook vrijwilligers en Raad van Bestuur uitgenodigd, Het kan daarbij gaan over thema's die inhoudelijke impact hebben op onze werking, of gaan om kennis die eerder onze manier van werken kan versterken.

Er wordt expliciet gekozen om ook in te zetten op professionalisering door externe opleidingen voor het team en de vrijwilligers. Zoals aangegeven is het de bedoeling dat de teamleden (en vrijwilligers) zich bijscholen om hun rol voor de organisatie beter te kunnen vervullen. Het moet vanzelfsprekend zijn dat ieder teamlid zich regelmatig bijschoolt.

Daarom werd er in de begrotingen van 2019, 2020 en 2021-2025 expliciet een significant budget voor voorzien (gemiddeld jaarlijks 5.000 euro voor ongeveer 6 teamleden).

De verantwoordelijke voor het detecteren van vormingsnoden en het aansturen van het VTO-beleid is

de coördinatrice. Daarvoor maakt ze gebruik van de jaarlijkse functioneringsgesprekken maar wordt er ook een constante openheid en alertheid binnen het team gecreëerd.

Vanaf 2019 tot en met 2025 wordt er jaarlijks 5.000 euro voorzien voor opleiding van het team en vrijwilligers.

De externe vormingen van 2019 waren:

- ▶ Spreken in groep
- ▶ Mediatraining
- ▶ Diversiteitscommunicatie
- ▶ Copywriting
- ▶ Telewerk
- ▶ Arbeidswetgeving
- ▶ Vennootschapswetgeving
- ▶ Gedragsverandering met 7E-model

De interne vormingen van 2019 waren:

- ▶ Financiering van ontwikkelingssamenwerking
- ▶ NewB
- ▶ Resultaten onderzoek Financiering van de Transitie
- ▶ Paswoordbeheer met Lastpass
- ▶ Project- en taakbeheer met Asana
- ▶ Van server naar Cloud-server: G Suite
- ▶ Privacywetgeving GDPR
- ▶ FinTech en invloed op werking FairFin

## 5.2.5. Kennis- en informatiemanagement

De uitgebreide inhoudelijke en procesmatige kennis van werknemers wordt zo veel mogelijk overgedragen aan de organisatie, en collectief en institutioneel gemaakt, zodat ze deelbaarder wordt met huidige en toekomstige collega's.

Het inzetten in 2019 op automatisering en modernisering met een nieuwe databank, de software Asana (taakbeheer, projectbeheer en interne communicatie), Zotero (elektronisch persoverzicht) en G Suite (cloud-server) zijn ook daarvoor belangrijk.

Ook de overlegstructuren zoals beschreven onder Co-

ordinatie werking (klankbordsessies, werken in duo en beschikbaarheidsmomenten voor overleg), de cultuur van gedeeld leiderschap en opvolging van nieuwe collega's beschreven onder Aansturen team en de interne vorming beschreven onder Vorming, Training en Opleiding zijn sleutelementen in een meer collectieve kenniscultuur.

En ten slotte maken we werk van het consequent opstellen van draaiboeken voor jaarlijkse evenementen en activiteiten.

## 5.2.6. Vrijwilligersbeleid

### Waarom zijn vrijwilligers belangrijk voor FairFin?

FairFin wil een maatschappelijk debat over het financiële systeem creëren en een beweging die voor de verandering ervan ijvert. Dat is onmogelijk alleen te verwezenlijken met onze medewerkers. Het is daarom erg belangrijk dat we bewust inzetten op het aantrekken, vormen en behouden van een netwerk ambassadeurs die onze boodschap mee uitdragen. En onze werking versterken met hun visie, ervaring en netwerk.

Ons thema is een moeilijk thema, waar weinig kritische en transparante informatie over circuleert. En tegelijkertijd is het een thema dat fundamenteel is voor onze maatschappij en iedereen aanbelangt. Vandaar dat het zo belangrijks is te kunnen rekenen op dergelijke ambassadeurs die niet professioneel met het financiële systeem bezig zijn. Ze kunnen ons helpen en mee de vertaalslag te maken van onze moeilijke inhoud. Ze zetten mee hun schouders onder onze werking en geven ze samen met ons richting.

Daarnaast is het voor FairFin ook belangrijk om goed ingebed te zijn in het Belgische middenveld en voeling te houden met relevante maatschappelijk stromingen. De vrijwilligers in onze bestuursorganen en andere vrijwilligers, verbinden ons met andere organisaties en geven ons input over verschillende visies en noden.

In het algemeen onderscheiden we daardoor voornamelijk twee richtingen in het werk dat onze vrijwilligers met FairFin verrichten:

- ▶ Vrijwilligers die onze ideeën uitdragen, onder meer via vormingen, onderzoek en acties. Dat zijn de ambassadeurs die onze boodschap mee uitdragen.

- ▶ Vrijwilligers die ons intern voeden en versterken, voornamelijk in de bestuursorganen.

Soms ondersteunen mensen ons in de twee richtingen. Verder bestaat er op dit moment ook een mix tussen vrijwilligers die ons al erg lang ondersteunen (gezien FairFin al meer dan 35 jaar bestaat) en nieuwe/jongere vrijwilligers. De huidige combinatie in ons vrijwilligersbestand van intern/extern en jong/oud is iets dat we willen behouden, versterken en meer bewust gebruik van willen maken.

We hebben de voorbije periode veel geïnvesteerd in het professionaliseren van onze interne werking. Nu deze inspanningen resultaat opgeleverd hebben, willen we extra investeren in onze vrijwilligerswerking. We zijn er immers van overtuigd dat dit een stevig hefboomeffect kan hebben om onze boodschap breder te verspreiden. Concreet streven we onder meer naar:

- ▶ het uitbreiden van onze vormingsploeg met minstens 5 vrijwilligers tussen 2019 en 2020;
- ▶ het opzetten van een adviesraad met 10 vrijwilligers met inhoudelijke expertise in 2020-2021;
- ▶ het ontwikkelen van een move-your-money pakket, waarmee vrijwilligers acties kunnen opzetten zonder actieve interventie van het team in de beleidsperiode 2021-2025;
- ▶ minstens 5 nieuwe leden voor de AV;
- ▶ minstens 2 nieuwe leden voor de RvB.

### Wat biedt FairFin?

FairFin maakt haar waardering voor vrijwilligers concreet door hen nauw te betrekken bij de organisatie. Daarom worden vrijwilligers actief bevraagd

en worden hun ervaring en visie meegenomen in beleidsbeslissingen, campagnes en andere activiteiten zoals vormingen en onderzoek. Dat gebeurt minstens jaarlijks tijdens de stakeholdersbevraging, maar ook op tussentijdse ontmoetingen in het kader van specifieke activiteiten (bv opleiding voor de vrijwilligers vorming en onderzoek of voorbereiding Move Your Moneycampagne).

We organiseren regelmatig fysieke ontmoetingsmogelijkheden onder de vrijwilligers en met de organisatie en zetten bijkomend in op het versterken van het wij-gevoel het gebruik van virtuele communicatie (bijvoorbeeld Move Your Moneygroep en FairFinnersgroep op facebook).

Verder streven we naar menselijke en duidelijk omkadering van vrijwilligers, door een continue en nauwe begeleiding.

Ook beseffen we dat mensen steeds meer op zoek gaan naar afgelijnde, concrete engagementen die ook een meerwaarde opleveren voor henzelf. We denken daarom na over profielen die daar baat bij zouden hebben en ontwikkelen formats die aan die nood tegemoet kunnen komen. We experimenteerden al met een aantal formats waar mensen zelf mee aan de slag kunnen zoals de huiskamervormingen, begeleiding van lokale Move Your Money-groepen, les-pakketten voor leerkrachten economie, ....

### Vrijwilligersbestand

FairFin wordt al decennia lang ondersteund door trouwe vrijwilligers, de laatste jaren aangevuld met verse krachten. Bij de momentopname voor dit document in het najaar van 2019, ging het in totaal om 59 vrijwilligers. Dat is een grote en uiterst belangrijke groep die ons voedt en ondersteunt.

Iets meer dan de helft van onze vrijwilligers zijn lid van de bestuursorganen (AV en RvB). Zij zijn het vaak die de organisatie al het langst ondersteunen en dus ook zeer goed kennen. In die subgroep is er nood aan verjonging en vervrouwelijking, wat we in 2020 opnemen in het kader van ons diversiteitsbeleid.

De andere vrijwilligers ondersteunen FairFin bij vorming, campagne en onderzoek, maar ook bij praktische zaken als administratie, vertalingen, financiën en ICT. Deze vrijwilligers hebben een diverser profiel op het vlak van gender en leeftijd.

We kiezen voor het versterken en uitbouwen van de vrijwilligersgroepen vorming en onderzoek en voor het creëren van een vrijwilligersgroep voor inhoudelijke uitwisseling. Ook gaan we voor het verjongen en vervrouwelijken van onze bestuursorganen.

### Aantrekken

Ons vrijwilligersbestand wordt uitgebouwd via een formulier op de website waar mensen zich kunnen opgeven voor vrijwilligerswerk, via vormingen en andere acties en via mond aan mondreclame van andere vrijwilligers die ons al langer ondersteunen.

Verder werken we specifieke profielen uit, die we bekendmaken via publieke oproepen, op sociale media, onze nieuwsbrief of via een vacature op specifieke sites zoals 11.be. We denken daarbij voornamelijk aan specifieke profielen voor ondermeer het bestuur (bv met kennis en ervaring sociaal-cultureel werk), vorming en onderzoek.

Ook gaan we via ons professioneel netwerk op zoek naar vrijwilligers, concreet vooral naar geïnteresseerden voor een adviesraad die onze inhoudelijke werking, het team voor de vormingen en nieuwe profielen voor de bestuursorganen.

### Begeleiden

De algemene verantwoordelijkheid voor het vrijwilligersbeleid ligt bij de coördinatie. De coördinatrice is ook het algemeen aanspreekpunt voor alle vrijwilligers, bij start en einde van de samenwerking, voor het in orde brengen van administratieve zaken en bij problemen. De coördinatie voert jaarlijks een kort gesprek over het verloop van het vrijwilligerswerk, in samenspraak met de bevoegde inhoudelijke medewerker.

De concrete begeleiding van het werk dat de vrijwilliger vervult, gebeurt door de medewerker die bevoegd is voor de materie. Wie dat is, wordt bij de start van de overeenkomst, aangeduid door de coördinatie.

Start: nadat actief te hebben aangegeven graag vrijwilligerswerk voor FairFin te willen doen, wordt de vrijwilliger uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek op kantoor. Hij/zij krijgt ook de informatienota voor de vrijwilliger.

Verloop: Algemene en administratieve begeleiding door coördinatie. Inhoudelijke begeleiding door juiste medewerker. Deelname aan vormingsmomenten, eventueel bestuursorganen, en deelname jaarlijkse stakeholdersbevraging. Jaarlijks contact over verloop vrijwilligerswerk.

Einde: Administratieve afsluiting met de coördinatie.

### Waarderen

Vrijwilligerswerk is in principe onbezoldigd. Wel voorziet FairFin een reële of een forfaitaire onkostenvergoeding. Alle onkosten die de vrijwilliger maakt voor de deelname aan de activiteiten van FairFin worden terugbetaald mits voorlegging van een beta-

lingsbewijs en na autorisatie door het personeelslid dat de vrijwilliger begeleidt. In sommige gevallen kan er een forfaitaire vergoeding worden betaald aan een vrijwilliger. Dit wordt steeds vooraf individueel besproken met de begeleider van FairFin.

Tijdens de week van de vrijwilliger in het voorjaar, worden al onze vrijwilligers schriftelijk en persoonlijk bedankt, eventueel ook publiekelijk in de bloemetjes gezet.

Onze groep vrijwilligers is erg belangrijk om voeling met verschillende stromingen in de maatschappij te behouden en om ons te voeden met diverse opinies. Onze vrijwilligers zijn een fundamenteel onderdeel van onze organisatie. Daarom vragen we ze om jaarlijks deel te nemen aan onze stakeholdersbevraging, die dient om onze werking evalueren en richting geven. Ook willen we een vertegenwoordiger van elke vrijwilligerscategorie in onze Algemene Vergadering. Daar werken we de komende jaren naartoe.

We organiseren minstens twee keer per jaar een vorming voor het team waar we de vrijwilligers op

uitnodigen. Die vorming kan een update zijn over inhoudelijke thema's, of een training over methodologische of communicatiezaken. In 2019 zal het team vrijwilligers voor de vormingen van FairFin bijvoorbeeld training krijgen in presentatietechnieken.

Verder heeft de coördinatie jaarlijks met elke vrijwilliger een kort contact over het verloop van het vrijwilligerswerk waar de vrijwilliger problemen of noden kan aangeven.

### Beëindigen

Het afsluiten van het vrijwilligerswerk gebeurt door de coördinatie in een persoonlijk contact en op administratief vlak. Verder registreert de coördinatie ook de reden van de afsluiting (in hetzelfde document als de jaarlijkse opvolging) om er lessen uit te trekken naar de toekomst toe.

## 5.2.7. Goed bestuur

### De bestuursorganen van FairFin

De statuten van de vzw FairFin stellen dat de vereniging bestaat uit leden en toegetroden leden. De toegetroden leden betalen jaarlijks lidgeld van 20 euro. We tellen er op dit moment iets meer dan 500. Zij zijn onze meest nauwe achterban. Ze volgen ons, delen onze boodschap, nemen deel aan onze acties en ondersteunen ons financieel.

### Algemene Vergadering (AV)

Toegetroden leden kunnen lid van de Algemene Vergadering worden en zo deel gaan uitmaken van de bestuursorganen van de vzw. Daartoe moeten ze een aanvraag indienen bij de voorzitter van de Raad van Bestuur en de visie en doelstellingen van FairFin onderschrijven. De AV moet de nieuwe leden goedkeuren.

De Algemene Vergadering is bevoegd voor de algemene lijnen van FairFin. Beleidsplannen, begrotingen, jaarrekeningen en jaarplannen, net als statutenwijzigingen moeten door de AV goedgekeurd worden. De AV kiest de bestuursleden en de voorzitter van de Raad van Bestuur.

FairFin bestaat al meer dan 35 jaar. In onze Algemene Vergadering zetelen nog heel wat leden die de beginjaren van de vereniging hebben gekend en vaak mee vorm hebben gegeven. De afgelopen jaren zijn er een aantal leden bijgekomen die FairFin eerder

kennen sinds we een beweging zijn (ongeveer sinds 2010 toen we ook van Netwerk Vlaanderen in FairFin veranderden). Er zijn ook een aantal personeelsleden die lid zijn van de Algemene Vergadering.

In 2020 gaan we verder met de verruiming van de Algemene Vergadering. We streven naar 5 nieuwe AV-leden. Omdat sommige leden van het eerste uur te oud worden. En omdat we in de Algemene Vergadering graag een vertegenwoordiging willen zien van de verschillende categorieën vrijwilligers die FairFin ondersteunen. Dat is meteen een goede gelegenheid om de AV te verjongen en te vervrouwelijken.

### Raad van Bestuur (RvB)

De Raad van bestuur wordt voor vier jaar verkozen uit de Algemene Vergadering. Zij nemen het bestuur van FairFin op zich en komen daarvoor om de twee maanden samen, met de coördinatrice en indien wenselijk een specifiek teamlid.

Het afgelopen jaar betekende dat voornamelijk dat de Raad van Bestuur van dichtbij betrokken was bij het beleidsplanningsproces en de strategische denkoefening die daarvan aan de basis lag. Net als bij het Plan van Aanpak Visitatie en alle oefeningen ter professionalisering van de werking. Ze werkten ook actief aan begrotingen, planningen, volgden de concrete activiteiten, en ondersteunden de coördinatrice bij het personeelsbeleid.

De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit 6 leden. De voorbije jaren zijn een aantal bestuurders met veel ervaring gestopt en is een vernieuwingsoperatie gestart, die we in 2020 willen afronden door nog een aantal profielen toe te voegen. Op dit moment hebben we 3 leden met veel expertise rond het financieel systeem (een met ruime ervaring op Europees niveau, een doctoraatsstudente en een medewerker van Credendo) en 3 leden met ruime ervaring in het sociaal-cultureel werk en het middenveld (vakbeweging, andere sociaal-culturele organisaties, burgerinitiatieven, financiering van sociaal-culturele organisaties, ...). Een van onze bestuurders werd recent ook gevraagd als externe beoordelaar van de sociaal-culturele projecten met een laborol. Niettemin willen we onze Raad van Bestuur in 2020 verder verruimen en versterken. Inhoudelijk zoeken we zeker naar expertise rond campagne voeren en sensibilisering van het brede publiek en diversiteitswerking. We streven ook naar een vertegenwoordiging van diverse types vrijwilligers. We willen ook de diversiteit van ons bestuur versterken. In eerste instantie zetten we in op meer vrouwelijke bestuursleden en op langere termijn ook op andere vormen van diversiteit.

De Raad van Bestuur organiseert haar ondersteuning van het team via werkgroepen. Het is voornamelijk de werkgroep financiën die structureel samenkomt. En in het kader van het Plan van Aanpak visitatie hebben de verschillende leden zich volgens persoonlijke expertise verdiept in diversiteit, vrijwilligersbeleid, communicatie, professionalisering en Integrale Kwaliteitszorg en op die manier de werking ondersteund.

### Transparantie en verantwoording

De werkgroepen van de Raad van Bestuur leveren enkel voorbereidend werk en rapporteren steeds aan de volledige Raad van Bestuur die de beslissingen neemt.

De Raad van Bestuur neemt beslissingen bij meerderheid en op voorwaarde dat een meerderheid van de bestuurders aanwezig is. Overleg en beslissingen vinden plaats tijdens vergaderingen en slechts per uitzondering per mail of conference call.

Het team en de Raad van Bestuur zijn nauw bij elkaar betrokken. De coördinatrice overlegt minstens maandelijks met de voorzitter van de Raad van Bestuur en rapporteert tweemaandelijks aan de volledige Raad van Bestuur tijdens de vergaderingen van de raad.

Ook is ze aanwezig op de semestriële werkgroep financiën en vindt er jaarlijks een weekend of werkdag plaats van de volledige Raad van Bestuur met het volledige team.

De Raad van Bestuur legt over het algemeen twee maal per jaar verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Daar wordt gerapporteerd over de werking en worden alle belangrijke beleidslijnen afgetoetst en goedgekeurd. Het gaat om beleidsplannen, begrotingen, jaarplannen en dergelijke meer.

### Betrokkenheid interne en externe stakeholders

De interne stakeholders, namelijk het team, Raad van Bestuur en Algemene Vergadering, zijn zoals blijkt uit voorgaande beschrijving redelijk goed op elkaar afgestemd. Er wordt regelmatig en transparant gecommuniceerd en goed samengewerkt, met respect voor de rol en verantwoordelijkheid van ieder.

Wat we nog kunnen verbeteren is de verbinding met onze vrijwilligers. In 2020 willen we van iedere categorie vrijwilligers mensen uitnodigen om lid te worden van de Algemene Vergadering.

In het kader van het beleidsplanningsproces, werd er een uitgebreide online stakeholdersbevraging georganiseerd naar onze achterban (team, bestuursleden, AV-leden, vrijwilligers, toegetroden leden, abonnees e-zine, partners (organisaties)), gevolgd door een focusgroep met partners (organisaties). De informatie die we uit deze oefening haalden was erg waardevol. Jaarlijks in januari zullen we daarom dit mechanisme herhalen.

We bezorgen elk jaar in maart onze achterban ons jaarverslag (vrijwilligers, toegetroden leden, abonnees e-zine, partners). We nodigden in 2019 toegetroden leden uit om als observator deel te nemen aan de Algemene Vergadering en voor een inhoudelijke workshop aansluitend op de AV.

We ontwikkelden een specifiek beleid voor vrijwilligerswerk bij FairFin om het te versterken.

Met voorgaande acties streven we naar transparantie naar onze achterban toe en willen we hun betrokkenheid verhogen.

### Beleidsplanningsproces

In 2019 doorliep FairFin een belangrijk strategisch proces voor het uitwerken van het beleidsplan 2021-2025. Er werden beduidend meer tijd en middelen in geïnvesteerd dan bij voorgaande beleidsplannen.

In dat beleidsplanningsproces werden missie en visie geherformuleerd, werd een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd en werden er strategische en operationele doelstellingen, interventiestrategieën en activiteiten ontworpen die een coherent geheel vormen.

Het hele proces werd door het team uitgevoerd met nauwe en regelmatige betrokkenheid van de volledige Raad van Bestuur. Het Plan van Aanpak Visita-



tie en het Beleidsplan werden goedgekeurd door de Algemene Vergadering op 23 november 2019. Zoals hierboven aangegeven werden externe stakeholders in het proces betrokken in een stakeholdersbevraging en een focusgroep.

### Principes van goed bestuur

FairFin volgt de 'Vlaamse Code voor Cultural Governance' van het Bilzen Fonds. Zoals uit voorgaande beschrijving blijkt, scoort FairFin meer dan voldoende op de eerste 4 principes van de code:

- Rol en bevoegdheden dienen om missie en doelen te realiseren.
- Ze leggen verantwoording af aan elkaar volgens het principe "checks and balances".
- Ze werken transparant en informeren elkaar.
- Ze erkennen het belang van stakeholders onder meer bij strategische beslissingen.

## 5.2.8. Infrastructuur

In dit hoofdstuk geven we toelichting over hoe we onze werking ondersteunen met een aangepaste infrastructuur en logistiek en hoe we die concrete zaken organiseren.

FairFin organiseert haar facilitaire activiteiten in grote lijnen op drie manieren.

Een deel voorzieningen worden georganiseerd door de eigenaars van het gebouw waarin we kantoorruimtes huren of zijn ermee verbonden (CSC-Building, Vooruitgangsstraat 333, 130 Brussel, gebouw gedeeld met een groot aantal sociale en sociaal-culturele organisaties). Het gaat om de huur van onze kantoren, maar ook de schoonmaak, de beveiliging, het onderhoud en catering voor vergaderingen en evenementen.

Een ander deel ondersteunende diensten gebeuren door de administratieve medewerker van ons team: aankoop, onthaal (onthaal bezoekers, beantwoorden telefoon en info@fairfin.be), archief, basisinformatica, kantoorinrichting, organiseren van de onderhuur van onze kantoren.

Een aantal zaken, zoals de veiligheid van het personeel, de organisatie van het kantoor en het onderhouden van het archief worden ook ondersteund door de coördinatrice.

En in derde instantie is het hele team zoveel mogelijk zelfvoorzienend wat betreft administratie en praktische organisatie van het kantoorleven.

Het is een belangrijk aandachtspunt om onze infrastructuur en kantoorinrichting zo goed mogelijk af te

In 2020 zullen we de samenstelling van onze bestuursorganen onder de loep nemen en inzetten op verruiming ervan (verjonging en vervrouwelijking, vertegenwoordiging van alle categorieën vrijwilligers). Deze actie past in het verbeteren van de toepassing van het vijfde principe van de code: De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen.

stemmen op de behoeften van onze medewerkers.

Daarom gaat er in 2020 extra aandacht naar de kantoorinrichting (opruimen) en ergonomie en wordt er de komende jaren geïnvesteerd in schilderwerken en nieuw kantoormeubilair.

Daarom werd er in 2019 versneld ingezet op automatisering en modernisering (onder leiding van de verantwoordelijke communicatie): We voerden het gebruik van de volgende software in: elektronisch persoverzicht in Zotero, veilig paswoordbeheer in LastPass, project- en taakbeheer en interne communicatie in Asana, cloud-server, gedeelde werkagenda via G Suite, werktijdregistratie via werktijd.be en een nieuwe databank gekoppeld aan de nieuwe website.

Het effect van bovengenoemde inspanningen is voelbaar op het vlak van informatie- en kennisbeheer (werkdocumenten, draaiboeken, contactgegevens, ...). Ze versterkten de coördinatie van de werking (beter overzicht) en zorgden voor een significante tijdsbesparing.

Ten slotte, heeft FairFin al jaren speciale aandacht voor de duurzaamheid in het beheer van infrastructuur en logistiek. We kopen waar mogelijk benodigdheden met een bio en fairtrade label. En maken zoveel mogelijk gebruik van dienstverlening die steunt op sociale tewerkstelling (schoonmaak en catering).

Om deze aandachtspunten op te volgen, voerden we een Quick scan uit van de Matrix van Economy for The Common Good.

## 5.3. Integrale kwaliteitszorg (IKZ)

### 5.3.1. Waarom zet FairFin in op Integrale Kwaliteitszorg?

Voor Integrale Kwaliteitszorg is de vraag niet of onze werking pertinent is, maar wel of we het juiste goed doen. Hoe realiseren we onze missie zo kwaliteitsvol mogelijk? Behalen we de juiste resultaten en hoe weten en meten we dit?

Daarom stelt FairFin zich tot doel de kwaliteit van onze werking continu te garanderen en te verbeteren. Om op die manier innovatie mogelijk te maken en steeds relevanter werk te leveren. Daarbij gaan we ervan uit dat IKZ een constant proces is, dat betrekking heeft op alle aspecten van onze werking en waarvoor iedereen in de organisatie mede-verant-

woordelijk is.

Het is daarom belangrijk om IKZ breed in onze werking te verankeren, en er een groot aantal stakeholders bij te betrekken, van team en bestuur, over vrijwilligers, leden en partners.

Daarbij willen we een cultuur van kritische zelfreflectie stimuleren, planmatig en systematisch te werk gaan en inzetten op het verzamelen en analyseren van (meetbare) gegevens. En deze gegevens gebruiken om onze werking op te volgen, te evalueren en bij te sturen waar nodig.

### 5.3.2. Planning, Monitoring en Evaluatie (PDCA-cyclus)

Om de kwaliteit van de werking van FairFin te garanderen moeten we in de eerste plaats goed weten wat we willen bereiken en duidelijk doelen stellen. Op basis daarvan moeten we het werk van de komende jaren concreet en helder plannen. De uitvoering van de plannen moet regelmatig en professioneel worden opgevolgd, bijgestuurd waar nodig en na verloop van tijd diepgaand geëvalueerd.

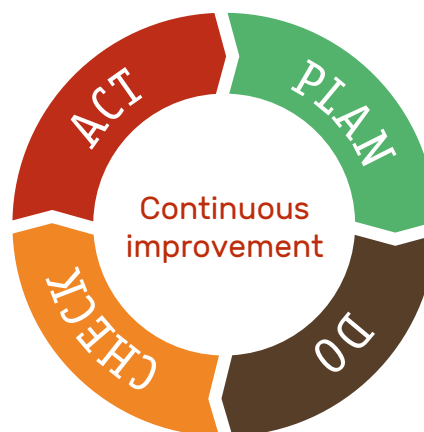
De coördinatie van de werking gebeurt sinds begin 2019 op een meer systematische en professionele manier. Voorbeelden daarvan zijn de grote inspanningen die geleverd zijn op het vlak van professionalisering en het beleidsplanningsproces dat de organisatie in 2019 doorliep, waar een doordacht strategisch kader werd uitgetekend dat een duidelijke richting geeft aan de werking.

In vergelijking met voorgaande jaren werden er beïnvloedend meer tijd en middelen geïnvesteerd, zowel in professionalisering als in het beleidsplanningsproces.

In dat beleidsplanningsproces werden missie en visie geherformuleerd en werden er strategische en operationele doelstellingen, interventiestrategieën en activiteiten ontworpen die een coherent geheel vormen.

Een eerste belangrijke element in het proces naar een nieuw beleidsplan was een uitgebreide zelfevaluatie. Het team bekeek voor het eerst op structurele

en allesomvattende wijze de werking en alle activiteiten vanuit een kwaliteitsbril. De oefening leverde erg interessante inzichten op en was de start van een nieuwe kwaliteitscultuur die zal worden aangevuld en gestimuleerd met de IKZ-structuur die in dit document wordt beschreven



Ook werden verschillende stakeholders in het proces betrokken, onder meer in een stakeholdersbevraging, een focusgroep en via de bestuursorganen van FairFin.

Het volledige beleidsplanningsproces nam een jaar in beslag en werd collectief met het team uitgevoerd, dat voor bepaalde fases kon rekenen op gespecialiseerde externe consultants (waar de organisatie doelbewust in investeerde) en begeleiding van de Raad van Bestuur.

De vernieuwde werking (2020-)2021-2025 zal onderworpen zijn aan een continue cyclus van plannen, uitvoeren, monitoren, evalueren en bijsturen, volgens onderstaande timing:

- Monitoring activiteiten en doelstellingen: elke drie maanden;
- Jaarlijkse voortgangsrapportering (intern aan RvB en AV en extern aan subsidiegevers en donateurs);
- Halftijdse evaluatie doelstellingen in jaar 3;
- Volledige zelfevaluatie en strategisch planningsproces in jaar 4 voor volgende beleidsperiode.

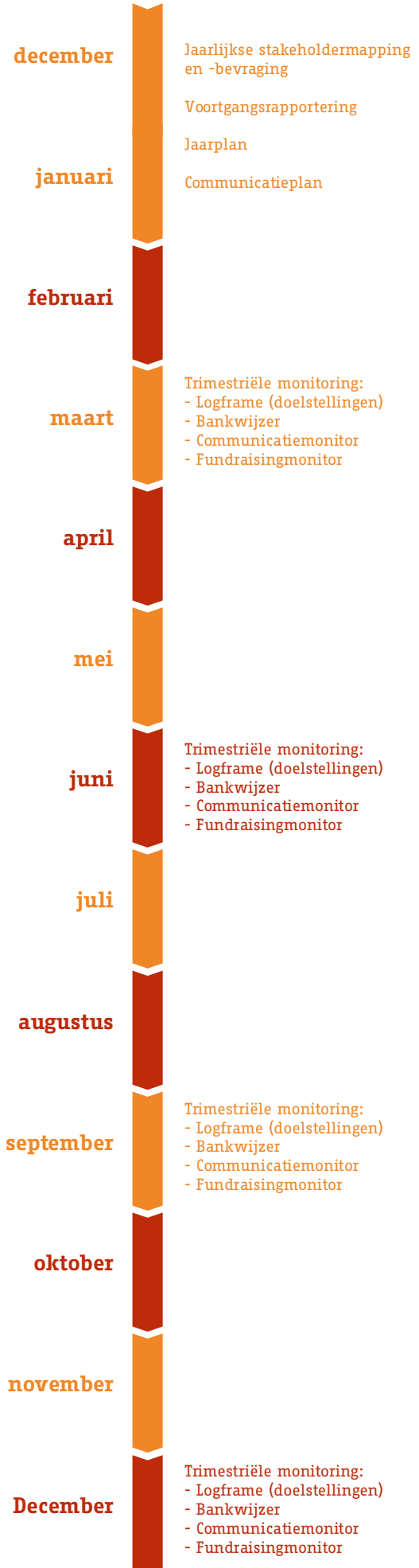
**Samengevat ziet de volledige timing er als volgt uit:**

Per 5 jaar:



Per jaar:

Constant/punctueel, worden meegenomen in trimestriële monitoring:
Campagnes
Vormingen
Debatten
Coöperaties
Advies



Hieronder sommen we de domeinen, timing en mid-delen wat specifiek op:

Hieronder sommen we de domeinen, timing en mid-delen wat specifiek op:

### Doelstellingen en indicatoren:

Voor de beleidsperiode 2021-2025 zullen we de nodige aandacht hebben voor de meetbaarheid van de impact van onze werking. Daarom formuleren we in het beleidsplan een aantal meetbare indicatoren per doelstelling waarvoor we begin 2020 een nulmeting voor interne opvolging definiëren. De opvolging gebeurt per trimester en in het kader van de jaarlijkse voortgangsrapportering (intern aan RvB en AV en extern aan subsidiegevers en donateurs).

We formuleren een mix van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. We zullen zowel onze werking meten (bv. hoeveel vormingen werden er uitgevoerd, met hoeveel deelnemers) als de perceptie/tevredenheid (bv. wat vonden de gevers en deelnemers van de vorming van de kwaliteit) als de impact ervan (bv. wat hebben de deelnemers geleerd en wat doen ze met die kennis. Veranderen ze bijvoorbeeld van bank? Over hoeveel geld gaat het?)

We werken hiervoor met het formaat en de methodologie van de "logical framework matrix". Het logframe, oftewel doelenkader van het beleidsplan 2021-2025 vindt u in het hoofdstuk 4.1 Doelenkader.

### Activiteiten en methodes:

Onderstaande opvolging van de activiteiten en methodes voedt de opvolging van de doelstellingen. Ze wordt ofwel punctueel bij het afsluiten van een activiteit uitgevoerd ofwel op trimestriële basis. Alle resultaten worden jaarlijks bijeengebracht voor de jaarlijkse voortgangsrapportering (intern aan RvB en AV en extern aan subsidiegevers en donateurs):

- ▶ Bankwijzer: Trimestriële en jaarlijkse monitoring van engagementen banken, van politici, van bereik publiek en van perswerk. Instrument: Trimestral monitoring sheets Tweejaarlijkse update baseline (scores beleid banken).
- ▶ Vormingen: Instrument: Evaluatieformulier deelnemers, eventuele partnerorganisatie en verantwoordelijke(n) team. Verwerking formulieren door verantwoordelijke team. Lijst deelnemers.
- ▶ Debat: Instrument: Evaluatieformulier deelnemers, eventuele partnerorganisatie en verantwoordelijke(n) team. Verwerking formulieren door verantwoordelijke team. Lijst deelnemers.
- ▶ Campagnes: Kwalitatieve evaluatie na afloop

campagne, met partners, weergegeven in verslag, inclusief communicatie

- ▶ Coöperaties: Instrument: Evaluatieformulier voor gelabelde coöperaties. Jaarlijkse opvolging impact label op investeringen.
- ▶ Advies: Instrument: Evaluatieformulier voor bevestigde advies en teamlid, na afsluiten advies.

### Jaarlijkse stakeholderbevraging:

Elk jaar in januari zullen we onze achterban een korte evaluatie van onze werking vragen. We mikken op leden van FairFin, vrijwilligers, de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering, collega-organisaties, abonnees van het e-zine en het team.

Ook zullen we spelers bevragen die niet tot onze nauwe achterban behoren maar wel doelgroep of gesprekspartner zijn.

In het kader van de beleidsplanning 2021-2025 werd een eerste uitgebreide stakeholderbevraging gehouden bij leden van FairFin, vrijwilligers, de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering, collega-organisaties, abonnees van het e-zine en het team, gevolgd door een focusgroep over de belangrijkste resultaten (mei-juni 2019).

De belangrijkste resultaten van die bevraging, zijn te vinden onder hoofdstuk 3.2 Evaluatie.

### Stakeholdermapping - netwerkstrategie:

In 2019 brachten we ons netwerk in kaart en ontwikkelden we een aanzet tot netwerkstrategie. We besloten dat we doelbewuster met ons netwerk moeten omgaan. Daarom zullen we bij het begin van elk jaar, parallel met de jaarlijkse stakeholdersbevraging, de oefening van de mapping opnieuw maken en daarbij de kwaliteit en de doelstelling van de relatie met verschillende stakeholders onder de loep nemen.

### Lidmaatschap en fundraising:

We plannen versterkt in te zetten op lidgelden en schenkingen.

Daarom volgen we vanaf 2019 systematisch de inkomsten op van elke aparte fondsenwervingsactie (drie oproepen per jaar + hernieuwing lidmaatschap). Tijdens 2019 testen we met verschillende formats, kanalen en stijlen en maken er een evaluatie van. Ook starten we in 2019 de creatie op van een nieuwe website die veel meer gericht is op fondsenwerving.

Begin 2020 maken we op basis van de acties van 2019 een fundraisingstrategie op. Met een Fundraisingmonitor voor de opvolging.

### Communicatie:

We actualiseren jaarlijks onze communicatiestrategie. We houden maandelijks het bereik bij van onze verschillende kanalen (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, e-zine, websites, pers), analyseren per trimester en sturen bij. Instrument: communicatiemonitor. We integreren communicatie in de evaluatie van elke campagne.

In het kader van ons diversiteitsbeleid en de communicatiestrategie hebben we ook een specifieke aanpak voor diversiteitscommunicatie waarvoor we sterk inzetten op methodes om te meten of we effectief een diverser publiek bereiken met focusgroepen, diepte-interviews en kwalitatieve bevragingen.

## 5.4. Financiën

FairFin werkt al jaren met een vaste structuur voor het financieel beheer van de organisatie: De coördinatrice als financieel verantwoordelijke en een administratief-financieel medewerker voor het dagelijkse beheer. We werken met een externe boekhouder en jaarlijkse revisor. De werkgroep financiën binnen de Raad van Bestuur komt minstens twee maal per jaar samen en volgt het dagelijkse beheer van nabij op.

De komende beleidsperiode zal de verhouding tussen personeels- en werkingsmiddelen in lijn blijven met de vorige jaren (zie kerncijfers en kerngegevens 2017-2019 onder hoofdstuk 3.2). De meeste middelen vloeien ook in de periode 2021-2025 naar personeel.

Om een duidelijk zicht te krijgen op de inzet van personeelsmiddelen per strategische doelstelling en in functie van de elementen uit het zakelijk plan, is het nuttig om te kijken naar de geschatte tijdsbesteding van het team. Onderstaand kader is een inschatting van de gemiddelde tijdsbesteding in de tweede helft van de beleidsperiode:

Inhoudelijke medewerker 1	Onderzoek en campagne SD1	20%
	Onderzoek en campagne SD3	60%
Inhoudelijke medewerker 2	Onderzoek en campagne SD1	30%
	Onderzoek en campagne SD2	50%
Inhoudelijke medewerker 3	Onderzoek en campagne SD1	30%
	Onderzoek en campagne SD3	20%
	Vorming	30%
Communicatie	Communicatie	50%
	Fondsenwerving	30%
Administratie en financiën	Administratie en financiën	70%
	Fondsenwerving	10%
Coördinatie	Coördinatie (professionalisering, IKZ, vrijwilligers)	60%
	Fondsenwerving	20%

De tijdsinvestering in vorming houdt rechtstreeks verband met de leerfunctie, maar ook campagne-activiteiten vallen gedeeltelijk onder de leerfunctie, en natuurlijk ook onder de maatschappelijke bewegingsfunctie.

Van de beperkte werkingsmiddelen gaat slechts een heel klein gedeelte naar onderzoek. Een significant deel gaat naar communicatie. Maar het grootste gedeelte blijft gaan naar algemene en transversale ondersteuning van de organisatie.

De komende jaren zal de coördinatrice teaminspanningen leiden voor het schrijven van extra en nieuwe subsidiedossiers en krijgt de communicatieverantwoordelijke de leiding om met het team en de Raad van Bestuur om een fundraisingstrategie te ontwikkelen en toe te passen en zo een verhoging van de inkomsten uit leden en giften te verwezenlijken. Die inspanningen zijn nodig om het stijgende bereik en de toenemende impact van FairFin ook financieel te ondersteunen en duurzaam te maken in de tijd.

FairFin stelt in een uitdovend scenario een medewerker ter beschikking van Muntuit vzw voor hun opstartfase (tot half 2022). Muntuit vzw is de verzelfstandiging van het project complementaire munten waar FairFin de afgelopen beleidsperiodes in investeerde.

## 5.4.1. Meerjarenbegroting 2021-2025

UITGAVEN		2021	2022	2023	2024	2025
60	Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen					
61	Diensten en diverse goederen	115,400.00 €	116,858.00 €	123,345.16 €	129,862.07 €	131,909.31 €
610	Huisvestingskosten	38,100.00 €	38,862.00 €	39,639.24 €	40,432.03 €	41,240.67 €
611	Secretariaatskosten	9,200.00 €	9,384.00 €	9,571.68 €	9,763.11 €	9,958.38 €
612	Andere organisatiekosten	14,600.00 €	14,892.00 €	15,189.84 €	15,493.64 €	15,803.51 €
613	Opleidingen, informatie, documentatie en abonnementen	6,500.00 €	6,500.00 €	6,500.00 €	6,500.00 €	6,500.00 €
614	Werkingskosten	3,000.00 €	3,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €
61400	Activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops (sociaal-culturele werking)	3,000.00 €	3,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €
61401	Residentiële activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops (sociaal-culturele werking)					
61402	Evenementen en festivals (sociaal-culturele werking)					
61403	Dienstverlening (sociaal-culturele werking)					
61404	Andere werkingskosten (sociaal-culturele werking)					
61405	Werkingskosten andere dan sociaal-culturele werking					
615	Promotie	15,000.00 €	15,000.00 €	15,000.00 €	20,000.00 €	20,000.00 €
616	Vergoedingen aan derden	29,000.00 €	29,220.00 €	32,444.40 €	32,673.29 €	33,406.75 €
61600	Forfaitaire vergoedingen vrijwilligers	3,000.00 €	3,000.00 €	3,500.00 €	3,500.00 €	4,000.00 €
61601	Diensten op zelfstandige basis	26,000.00 €	26,220.00 €	28,944.40 €	29,173.29 €	29,406.75 €
6160100	Ondersteunende diensten op zelfstandige basis	11,000.00 €	11,220.00 €	11,444.40 €	11,673.29 €	11,906.75 €
6160101	Inhoudelijke diensten op zelfstandige basis	15,000.00 €	15,000.00 €	17,500.00 €	17,500.00 €	17,500.00 €
617	Uitzendpersoneel en personen die ter beschikking worden gesteld van de vereniging					
618	Bezoldigingen, premies voor buitenwettelijke verzekeringen, ouderdoms- en overlevingspensioenen van bestuurders, zaakvoerders en werkende vennoten, die niet worden toegekend krachtens een arbeidscontract					
62	Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	392,512.86 €	388,685.87 €	369,276.55 €	380,153.17 €	391,352.04 €
620	Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen	283,630.61 €	281,579.70 €	267,244.78 €	275,262.13 €	283,520.00 €
621	Werkgeversbijdragen voor sociale verzekering (RSZ)	86,882.25 €	85,666.17 €	81,862.97 €	84,318.86 €	86,848.42 €
622-624	Andere personeelskosten	22,000.00 €	21,440.00 €	20,168.80 €	20,572.18 €	20,983.62 €
63	Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen voor risico's en kosten	15,000.00 €	12,500.00 €	11,000.00 €	10,500.00 €	10,500.00 €
630	Afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste activa - toevoeging	15,000.00 €	12,500.00 €	11,000.00 €	10,500.00 €	10,500.00 €
631-634	Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering, handelsvorderingen op meer dan één jaar en op ten hoogste één jaar					
635	Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen					
636	Voorzieningen voor grote herstellingswerken en grote onderhoudswerken					
637	Voorzieningen voor andere risico's en kosten					
638	Voorzieningen voor terug te betalen subsidies en legaten en voor schenkingen met terugnemingsrecht					
64	Andere bedrijfskosten					
65	Financiële kosten	520.00 €	530.40 €	541.01 €	551.83 €	562.86 €
66	Uitzonderlijke kosten	100.00 €	102.00 €	104.04 €	106.12 €	108.24 €
67	Belastingen	500.00 €	510.00 €	520.20 €	530.60 €	541.22 €
69	Resultaatsverwerking	8,003.14 €	14,384.59 €	14,074.78 €	14,786.56 €	5,997.15 €
690	Overgedragen negatief resultaat van het vorig boekjaar					
691	Overboeking naar de bestemde fondsen	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
69100	Overboeking naar fondsen bestemd voor investeringen					
69101	Overboeking naar fondsen bestemd voor sociaal passief					
69102	Overboeking naar andere bestemde fondsen	0.00 €				
693	Over te dragen positief resultaat	8,003.14 €	14,384.59 €	14,074.78 €	14,786.56 €	5,997.15 €
<b>TOTAAL UITGAVEN</b>		<b>532,036.00 €</b>	<b>533,570.86 €</b>	<b>518,861.74 €</b>	<b>536,490.35 €</b>	<b>540,970.82 €</b>

INKOMSTEN		2021	2022	2023	2024	2025
70	Omzet	16,350.00 €	16,600.00 €	17,150.00 €	17,650.00 €	18,200.00 €
700	Verkopen en dienstprestaties (publicaties, cd's)	100.00 €	100.00 €	150.00 €	150.00 €	200.00 €
701	Verkopen en dienstprestaties	3,750.00 €	4,000.00 €	4,500.00 €	5,000.00 €	5,500.00 €
70100	Activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops - (sociaal-culturele werking)	3,750.00 €	4,000.00 €	4,500.00 €	5,000.00 €	5,500.00 €
70101	Residentiële activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops (sociaal-culturele werking)					
70102	Evenementen en festivals (sociaal-culturele werking)					
70103	Dienstverlening (sociaal-culturele werking)					
70104	Andere (sociaal-culturele werking)					
70105	Verkopen en dienstprestaties (andere dan sociaal-culturele werking)					
703	Verkopen en dienstprestaties (sponsoring)	12,500.00 €	12,500.00 €	12,500.00 €	12,500.00 €	12,500.00 €
708	Toegekende kortingen, ristorno's en rabatten					
71	Wijzigingen van de voorraad en bestellingen in uitvoering					
72	Geproduceerde vaste activa					
73	Lidgeld, schenkingen, legaten en subsidies	454,300.00 €	460,280.00 €	467,331.68 €	484,456.19 €	491,654.69 €
730	Lidgeld werkelijke leden	500.00 €	500.00 €	500.00 €	500.00 €	500.00 €
731	Lidgeld toegetreden leden	10,000.00 €	10,500.00 €	11,000.00 €	11,500.00 €	12,000.00 €
732-735	Schenkingen en legaten	31,000.00 €	32,000.00 €	34,000.00 €	36,000.00 €	38,000.00 €
73200	Schenkingen en legaten	31,000.00 €	32,000.00 €	34,000.00 €	36,000.00 €	38,000.00 €
73201	Tussenkost van derden in het verlies					
736	Kapitaal- en interestsubsidies					
737	Exploitatiesubsidies	385,000.00 €	389,480.00 €	394,031.68 €	408,656.19 €	413,354.69 €
73700	Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse Gemeenschap (Departement CJM - team sociaal-cultureel volwassenenwerk)	280,000.00 €	284,480.00 €	289,031.68 €	293,656.19 €	298,354.69 €
73701	Subsidie Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA)	25,000.00 €	25,000.00 €	25,000.00 €	25,000.00 €	25,000.00 €
73702	Projectsubsidie decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk					
73703	Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige teams departement CJM)					
73704	Projectsubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige teams departement CJM)					
73705	"Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige beleidsdomeinen) (overige beleidsdomeinen)"					
73706	Projectsubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige beleidsdomeinen)					
73707	Subsidie Gemeente					
73708	Subsidie Provincie					
73709	Subsidie VGC					
73710	Federale subsidie					
73711	Europese subsidie					
73712	Andere subsidies	80,000.00 €	80,000.00 €	80,000.00 €	90,000.00 €	90,000.00 €
738	Compenserende bedragen ter vermindering van de loonkost	27,800.00 €	27,800.00 €	27,800.00 €	27,800.00 €	27,800.00 €
73800	Toelage Fonds Sociale Maribel	27,000.00 €	27,000.00 €	27,000.00 €	27,000.00 €	27,000.00 €
73801	Vergoedingen geregulariseerde DAC-werknemers					
73802	Overige compenserende bedragen ter vermindering van de loonkost	800.00 €	800.00 €	800.00 €	800.00 €	800.00 €
74	Overige bedrijfsopbrengsten	57,086.00 €	44,387.72 €	15,695.47 €	16,009.38 €	16,329.57 €
75	Financiële opbrengsten					
76	Uitzonderlijke opbrengsten					
79	Resultaatsverwerking	4,300.00 €	12,303.14 €	18,684.59 €	18,374.78 €	14,786.56 €
790	Overgedragen positief resultaat van het vorige boekjaar		8,003.14 €	14,384.59 €	14,074.78 €	14,786.56 €
791	Onttrekking aan de bestemde fondsen					
792	Onttrekking aan fondsen van de vereniging	4,300.00 €	4,300.00 €	4,300.00 €	4,300.00 €	
793	Over te dragen negatief resultaat					
<b>TOTAAL INKOMSTEN</b>		<b>532,036.00 €</b>	<b>533,570.86 €</b>	<b>518,861.74 €</b>	<b>536,490.35 €</b>	<b>540,970.82 €</b>



## 5.4.2. Verantwoording van de gevraagde subsidie-enveloppe

Uit de Kernegegevens en kerncijfers 2017-2019 blijkt duidelijk dat het bereik en de impact van FairFins werking de afgelopen jaren gestegen is, en vooral in sterke mate in 2019. Er werden duidelijk veel meer vormingen gegeven en deelgenomen aan debatten. Het bereik van onze algemene communicatie en van onze campagnes vermenigvuldigde zich. En er zijn overtuigende voorbeelden van impact op het beleid en financiële spelers.

Deze positieve tendens willen we ook de komende jaren verderzetten. Cruciale investeringen om onze impact verder te verhogen zijn:

- een derde inhoudelijke medewerker voor onderzoek, campagne en vorming;
- meer tijd voor fundraising en subsidieaanvragen;
- meer werkingsmiddelen voor campagne en communicatie.

We rekenen erop dat we hiervoor extra projectsubsidies en eigen inkomsten kunnen genereren, maar een verhoging van onze structurele werkingssubsidie is hiervoor ook cruciaal. Niet alleen vergen deze middelen minder overhead dan projectsubsidies (projectaanvragen, afzonderlijke rapportage, expertiseopbouw bij tijdelijke medewerkers die weer vertrekken na afloop van het project, ...), ze bieden bovendien de meeste ruimte om onze groei systematisch aan te pakken en structureel in te bedden. Dit biedt de meeste garanties voor een duurzame impact.

Dat is waarom we een verhoging met 25% van onze subsidie-enveloppe in de begroting inschrijven.

Als de subsidie vanuit het Vlaamse decreet vanaf 2021 niet wordt verhoogd met de gevraagde 25%, en als we niet willen inboeten op professionalisering, zullen we de inhoudelijke werking niet kunnen uitbouwen en wordt de dynamiek van groeiende impact afgeremd.

# 6. Beschrijving beoordelingselementen

# 6.1. Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria

1° De bijdrage van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie aan het doel van het decreet.

a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.

De missie van FairFin luidt als volgt: FairFin streeft naar een nieuw financieel systeem als hefboom voor een meer sociaal rechtvaardige en ecologisch duurzame maatschappij.

De visie van FairFin is: FairFin ijvert voor een wereld waarin mens en planeet voorop staan. We zien een nieuw financieel systeem dat transparant, rechtvaardig en democratisch is, als een onmisbare hefboom voor een meer sociaal rechtvaardige en ecologisch duurzame maatschappij.

Visie en missie van FairFin worden verder toegelicht in hoofdstuk "2.1 Missie en visie" van dit beleidsplan.

b. De organisatie expliciteert haar ambities voor de komende beleidsperiode om bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door:

1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;
2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen en tot publieke zaak maakt;
3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;

1. In hoofdstukken "3.2 kerngegevens- en cijfers", "4.2 Doelgroepen" en "4.4 Netwerk, leden en vrijwilligers" wordt gespecificeerd hoe volwassen Vlamingen in hun vrije tijd actief participeren in de beweging van FairFin. Concreet ging het in 2019 om bijna 60 vrijwilligers, meer dan 500 betalende leden, meer dan 3000 e-zinelezers en 21.000 actieve deelnemers aan onze campagnes via onze eigen communicatiekanalen en die van onze partners.
2. FairFin maakt het complexe maar voor onze maatschappij fundamentele thema van het financiële systeem tot een publieke zaak. De uitdaging is om op bevattelijke en mobiliserende manier uit te leggen hoe schadelijk de zaken zijn waarin geld wordt geïnvesteerd, hoe het wordt beheerd en hoe het wordt gecreëerd. Hoe we als consumenten en burgers daarin allemaal betrokken partij zijn, er aan de ene kant collectief als maatschappij sterk door bedreigd worden, maar aan de andere kant ook verandering in kunnen brengen.
3. In hoofdstukken "4.1 Doelenkader" en "4.3 Sociaal-culturele functies" lichten we uitgebreid toe hoe FairFin zich toelegt op het verspreiden van informatie en het overdragen van kennis via vormingen, interactieve workshops, digitale platformen en digitale campagnes. En hoe we daarop voortbouwen en consumenten en burgers mobiliseren om druk te zetten op financiële spelers en beleidsmakers ter verandering van het financiële systeem of om zelf de handen uit de mouwen te steken en deel te nemen aan alternatieven.

2° de relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft.

a. In een maatschappelijke contextanalyse expliciteert de organisatie welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie;

In hoofdstuk "3.1 Maatschappelijke contextanalyse" geeft FairFin in eerste instantie een overzicht hoe de financiële wereld eruitziet. Op het vlak van investeringen en hun impact, wat de systemische fouten in het systeem zijn en waarom alternatieven het zo moeilijk hebben.

Daarna gaan we dieper in op hoe mensen in Vlaanderen in elkaar zitten. Hoe ze communiceren, zich engageren en verhouden tot elkaar en tot organisaties.

b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze effectief als uitdaging wil aangrijpen om een werking errond te ontplooiën en welke impact ze daarbij nastreeft;

In hoofdstukken "3.1 Maatschappelijke contextanalyse" en "4.1 Doelenkader" wordt aangegeven dat FairFin de komende jaren zal werken rond drie grote fenomenen in het financieel systeem. Het gaat om de investeringspraktijk van financiële spelers, de nood aan publieke regulering van het financieel systeem voor systemische verandering en de situatie van pioniers die het anders willen aanpakken. Ook expliciteren we in het doelenkader welke impact we vooropstellen en aan de hand van welke indicatoren we onze vooruitgang zullen meten.

3° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.	
a. De organisatie expliciteert haar visie op de verbindende rol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;	
Onder "2.2.1 FairFin en de verbindende rol" geven we aan hoe we verbinding creëren tussen en met onze leden, vrijwilligers, sympathisanten en deelnemers aan onze activiteiten en campagnes, naast de samenwerkingen in professionele netwerken waar we steeds meer op inzetten.	
b. De organisatie expliciteert haar visie op de kritische rol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;	
Onder 2.2.2 FairFin en de kritische rol" leggen we uit dat FairFin kennis en begrip over de het financiële systeem ontsluit en er een maatschappelijk debat mee op gang brengt door onderzoek te voeren en daar breed over te communiceren via publiekscampagnes, publicaties, perswerk en netwerking. Dit is al jaren de corebusiness van FairFin.	
c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;	
Onder "2.2.3 FairFin en de laboratoriumrol" wordt duidelijk dat FairFin historisch heel wat ervaring heeft met het ondersteunen van experimentele initiatieven (zie ook "2.3 De geschiedenis van FairFin"). Ook in de komende beleidsperiode zullen we maatschappelijke experimenten en praktijken van pioniers promoten en stimuleren die een grote voorbeeldrol hebben in het veranderen van de financiële spelregels.	
4° de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.	
a. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;	
Onder hoofdstuk "4.1 Doelenkader" definieerden we een coherent doelenkader, op basis van de voorgaande contextanalyse en uitgebreide evaluatie en in lijn met de visie en missie van de organisatie. Het kader bestaat uit drie strategische doelstellingen (SD) met elk een aantal operationele doelstellingen (OD). We geven per OD aan welke sleutelactiviteiten we zullen uitvoeren om ze te verwezenlijken. We definieerden ook de indicatoren waarmee we de verwezenlijking van de operationele doelstellingen zullen meten en hoe we die informatie zullen verzamelen. We geven ook aan hoe de doelstellingen zich tot elkaar verhouden en hoe de tijds- en middeleninvestering erin in de loop van de beleidsperiode zal evolueren. Onder "4.2 Doelgroepen" leggen we uit hoe onze doelgroepen zich verdelen tussen de doelstellingen en hoe ze zich van de ene naar de andere kunnen bewegen.	
b. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en haar missie, visie en de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft;	
De missie en visie van FairFin werden voor dit beleidsplan opnieuw onder de loep genomen en opgefrist, maar zijn in wezen onveranderd gebleven (zie hoofdstuk 2.1). De nieuwe elementen die werden meegenomen in het beleidsplanningsproces in de loop van 2018 en 2019 waren het doel en de accenten van het nieuwe decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk, de uitgebreide evaluatie van onze werking (zie hoofdstuk 3.2) en de laatste evoluties in de maatschappelijke context, zowel wat betreft het globale financiële systeem als de maatschappelijke context in Vlaanderen (zie hoofdstuk 3.1). Het is de combinatie van voorgaande elementen die na een diepgaande strategische denkoefening tot het doelenkader 2021-2025 hebben geleid en die daardoor ook op elkaar afgestemd zijn.	
5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.	
a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;	
In hoofdstuk "4.3 Sociaal-culturele functies" geeft FairFin aan te willen inzetten op de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie.	
b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies;	
FairFin kies voor de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie omdat onze strategieën en activiteiten van de afgelopen tien jaar ermee overeenstemmen en we er dus veel ervaring mee hebben. Op basis van die ervaring menen we dat ze bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen en missie. Gezien de complexiteit van het financieel systeem, zijn de activiteiten binnen de leerfunctie noodzakelijk om in een volgende fase mensen te kunnen mobiliseren binnen de maatschappelijke bewegingsfunctie.	
c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren	
1. <b>Voor de cultuurfunctie:</b>	FairFin koos niet voor de cultuurfunctie.

<p><b>2. Voor de leerfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. de visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie;</li> <li>ii. een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten</li> </ul>	<p>Onder 4.4.1 leggen we uit dat het voor onze missie van fundamenteel belang is informatie over de ondoorzichtige en complexe financiële wereld te verspreiden, kennis over te dragen en een kritische visie te stimuleren. We leggen de veelheid aan strategieën uit die we daarvoor zullen gebruiken en die verschillend zijn naargelang de doelstelling en de doelgroep.</p>
<p><b>3. Voor de gemeenschapsvormende functie:</b></p>	<p>FairFin koos niet voor de gemeenschapsvormende functie.</p>
<p><b>4. Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie;</li> <li>ii. Een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken.</li> </ul>	<p>Onder 4.4.2 leggen we uit hoe groot de maatschappelijke impact is van het financieel systeem en dat het precies daarom zo belangrijk is het thema tot publieke zaak te maken en het ons als burgers in Vlaanderen toe te eigenen. We geven per strategische doelstelling aan op welke manier we die maatschappelijke beweging gaan maken.</p>
<p>6° de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad of de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied.</p>	
<p>a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kerngegevens en cijfers over aanwezigheid, zichtbaarheid, bereik of effect van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;</p>	
<p>In hoofdstuk “3.3.1 Analyse werking” geven we de kerncijfers en -gegevens van het bereik van onze werking en hoe dat sterk gegroeid is de afgelopen jaren. We geven de geografische spreiding mee van onze achterban en de locaties van onze activiteiten. Daaruit blijkt overtuigend dat onze werking aanwezig is in alle provincies van Vlaanderen en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, zowel in de grote steden als in kleinere gemeentes.</p> <p>De Vlaamse pers die in 2019 publiceerde over ons werk zijn onder meer De Standaard, De Tijd, De Morgen, Het Nieuwsblad, Het Laatste Nieuws, Knack (Moneytalk), Apache, De Wereldmorgen, de VRT-nieuwssite, het VTM-journaal en de Afspraak op Canvas. Ook die uitgebreide perswerking draagt bij aan een breed bereik van Nederlandstalige burgers.</p>	
<p>b. De organisatie staft dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied of het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.</p>	
<p>In hoofdstuk “4.2 Doelgroepen” leggen we uit dat het financiële systeem een thema is dat alle Vlamingen raakt in hun dagelijkse leven, in hun rol als consument (Wat doet de bank met mijn geld?) en hun rol als burger (Wat doet het financiële systeem met onze maatschappij en onze planeet?). Omdat FairFin een Vlaamse beweging is werken wij rond het geglobaliseerde financiële systeem, vanuit het handelingsperspectief van Vlaamse burgers.</p>	
<p>7° een gesubsidieerde werking die zich grotendeels afspeelt binnen de vrije tijd.</p>	
<p>a. De organisatie toont aan dat de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich aantoonbaar en hoofdzakelijk afspeelt binnen de vrije tijd van volwassenen.</p>	
<p>In hoofdstuk “4.2 Doelgroepen” wordt duidelijk dat onze primaire doelgroep gewone mensen zijn die we aanspreken in hun rol als burger en consument. De keuzes die zij maken voor hun financiële instelling speelt zich af in hun vrije tijd, net zoals het meedoen aan onze activiteiten en campagnes. De secundaire doelgroepen die we aanspreken zoals organisaties, media en beleidsmakers, dienen als platform om een meer mensen in hun vrije tijd aan te spreken en het maatschappelijk draagvlak te vergroten.</p>	
<p>b. Het gedeelte van de werking dat zich in voorkomend geval uitzonderlijk buiten de vrije tijd afspeelt, omschrijft en verantwoordt de organisatie vanuit haar missie en visie.</p>	

De enige uitzonderingen op deze regel zijn de leerkrachten middelbaar onderwijs die opgeleid worden om de interactieve workshop "Hé, dat is mijn geld" in hun klas te geven. Het gaat om een erg klein onderdeel van onze werking, dat met andere middelen dan die van het decreet wordt gefinancierd.

En eventueel de inhoudelijke uitwisselingsgroep die we plannen op te richten vanaf 2020 in het kader van ons onderzoekswerk en vrijwilligersbeleid. Daar zouden mensen in kunnen zitten die deelnemen vanuit hun werk. Ook hier gaat het om een erg beperkt deel in onze werking, waar zo goed als geen middelen in worden geïnvesteerd.

8° de werking voor:

- a. Het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen
- b. Kansengroepen en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of het brede publiek

- a. De organisatie expliciteert haar werking voor het brede publiek en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen of de organisatie expliciteert haar werking voor (een of meer) specifieke kansengroepen en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of het brede publiek;

In hoofdstuk "4.2 Doelgroepen" duidt FairFin uitgebreid haar keuze te werken voor een breed publiek. We maken in dit hoofdstuk ook een onderscheid tussen primaire, secundaire en tertiaire doelgroepen en we geven aan met welke kansengroepen we willen werken in het kader van ons diversiteitsbeleid.

- b. Binnen de gemaakte keuzes expliciteert en verantwoordt de organisatie haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van iedereen na te streven of de organisatie expliciteert en verantwoordt haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van die kansengroepen te realiseren.

In hetzelfde hoofdstuk 4.2 gaan we uitvoerig in op de strategieën om elk van de doelgroepen te bereiken en te mobiliseren met onze activiteiten. We geven ook aan hoe we mikken op evoluties van de doelgroepen door de tijd en over de doelstellingen heen.

- 9° de plaats van vrijwilligers in de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden in relatie tot de visie en missie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

- a. De organisatie geeft aan welke rollen en taken vrijwilligers opnemen in de organisatie of de werking;

In de hoofdstukken "4.4 Netwerk, leden en vrijwilligers" en "5.2.6 Vrijwilligersbeleid" wordt het algemene belang van vrijwilligers voor FairFin onderstreept. Onder "vrijwilligersbestand" wordt aangegeven met welke specifieke taken de vrijwilligers onze werking ondersteunen.

- b. De organisatie expliciteert haar toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.

In het hoofdstuk "5.2.6 Vrijwilligersbeleid" specificeren we hoe we vrijwilligers aantrekken, begeleiden, behouden en waarderen, met inbegrip van inspraak en participatie.

## 6.2. Zakelijke beoordelingselementen en -criteria

### 1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid

#### a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;

In hoofdstuk "5.2 Organisatiestructuur en -cultuur" leggen we in detail uit hoe we de werking coördineren, het team aansturen, hoe we aanwerven, inzetten op diversiteit en opleiding van team en vrijwilligers, hoe we aan kennis- en informatiemanagement doen en hoe we onze infrastructuur inzetten voor de versterking van de organisatie.

#### b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;

In hoofdstuk "5.3 Integrale Kwaliteitszorg" werken we een volledig IKZ-beleid uit, geven we alle onderdelen aan, met hun periodiciteit en instrumenten.

#### c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;

In het hoofdstuk "5.4 Financiën" geven we de meerjarenbegroting 2021-2025 en de visie waarop de begroting gebouwd is, samen met de structuur van het financiële beheer. Ook geven we een verantwoording van de gevraagde subsidie-enveloppe.

### 2° de toepassing van de principes van goed bestuur

#### a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;

In het hoofdstuk "5.2.7 Goed bestuur" leggen we uit hoe we transparantie en verantwoording tussen de bestuursorganen en het team organiseren, net als betrokkenheid van alle stakeholders, volgens de principes van goed bestuur van de 'Vlaamse Code voor Cultural Governance' van het Bilzen Fonds.

#### b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;

In hetzelfde hoofdstuk 5.2.7 detailleren we de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling.

#### c. Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan;

Hoofdstuk "5.2.7 Goed bestuur" beschrijft eveneens hoe interne en externe stakeholders in het algemeen deelnemen en een stem hebben in onze werking en specifiek ook in het proces dat leidde tot dit beleidsplan. In hoofdstuk "5.3 Integrale Kwaliteitszorg" wordt eveneens ingegaan op het beleidsplanningsproces.

### 3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.

In de inleiding van hoofdstuk "5 Zakelijk plan" en in hoofdstuk "5.4 Financiën" wordt het verband gelegd tussen de inhoudelijke werking aan de ene kant en aan de andere kant alle belangrijke elementen die de inhoudelijke werking moeten ondersteunen: communicatie, organisatiestructuur en -cultuur (waaronder onder meer bestuur en vrijwilligers), Integrale Kwaliteitszorg en Financiën. De verdeling van de middelen volgens doelstelling wordt aangegeven in hoofdstuk 5.4.

Contact:

Vooruitgangstraat 333/9  
1030 Brussel  
België

E-mailadres: [info@fairfin.be](mailto:info@fairfin.be)  
Tel: +32 2 201 07 70

Ondernemingsnr.: 0423.552.973

F A I R F I N