



*Detail uit een affiche van Oxfam-Wereldwinkels, jaren 1970*

### **35 jaar Oxfam-Wereldwinkels: over groei en organisatorische vernieuwing**

*Jan Van de Poel, aspirant FWO, VUB*

*Aan het einde van de jaren 1990 verkeerde de Vlaamse derdewerldbeweging in een identiteitscrisis. Terwijl de beweging zich vragen stelde over haar gedachtegoed, missie en plaats in de samenleving, weerklonk eveneens de kritiek dat de ngo's in het veld van de solidariteit 'ontwikkelingsgeldmachines' waren geworden waar zelfstandhouding en interne consolidatie voorop stonden. De geschiedenis van Oxfam-Wereldwinkels - de grootste ngo in de Vlaamse derdewerldbeweging - blijkt een continue worsteling met organisatorische problemen als gevolg van de institutionalisering, professionalisering, hiërarchische opbouw en commercialisering. Al deze evoluties spelen zich af in het spanningsveld tussen het behoud van de doelstellingen van de beweging en de ambitie een efficiënte organisatie op poten te zetten en te onderhouden, tussen participatie en representatie met andere woorden.*

Op 1 april 1971 - iets langer dan 35 jaar geleden - opende in de Antwerpse binnenstad de allereerste Vlaamse wereldwinkel naar Nederlands voorbeeld. In een bouwvallig pand trachtten een aantal enthousiaste jongeren de goegemeente een geweten te schoppen, terwijl ze hun partners in het Zuiden ondersteunden met de verkoop van producten aan een 'eerlijke' prijs. Deze eerste wereldwinkel bracht het motto 'trade, not aid' van de allereerste UNCTAD-conferentie (United Nations Conference on Trade and Development) van 1964, in de praktijk. Al snel kreeg het initiatief navolging in andere Vlaamse steden en dorpen. Eind 1971 telde Vlaanderen reeds acht wereldwinkels. Ondertussen zijn de Oxfam-Wereldwinkels (voortaan afgekort als OWW) niet langer het marginale hobbyproject van het 'werkschuw, langharig tuig', maar zitten ze stevig verankerd onder de Vlaamse

kerktoren. Zelfs de koninklijke familie drinkt koffie met het Max Havelaar-keurmerk die door OWW wordt geïmporteerd en gedistribueerd. Vandaag beheren om en bij de 7500 vrijwilligers de 206 Vlaamse wereldwinkels en levert de collectieve vennootschap Oxfam-Fair Trade eerlijke voedingswaren aan supermarkten, grootkeukens, horeca, bedrijven, overheidsinstellingen enz. OWW is vandaag uitgegroeid tot een middelgroot bedrijf met een sterk ontwikkelde inhoudelijke vormingswerking, tot wat de Antwerpse socioloog Stefaan Walgrave “*de ruggengraat van de Vlaamse derdewereldbeweging*” noemt.<sup>(1)</sup> Dat historisch groeiproces heeft zich niet in alle stilte en harmonie voltrokken, maar is het resultaat van een continue worsteling van de organisatie met organisatorische vernieuwing.

### **De derdewereldbeweging: ondernemen in het veld van de solidariteit**

Reeds in de tijd van de grote ontdekkingen hebben mensen in Europa zich ingezet voor de lotsverbetering van buiten-Europese volkeren. In dat opzicht kunnen we Barthelomé de las Casas – de 16e-eeuwse Spaanse bisschop die opkwam voor de rechten van de ‘indígenas’ – de pionier van de derdewereldbeweging noemen. De derdewereldbeweging zoals wij ze kennen ontstond echter in de loop van de woelige jaren 1960. Tegen de achtergrond van naoorlogse maatschappelijke evoluties zoals de individualisering, de welvaartstoename, de democratisering van het onderwijs enz. voltrok zich de emancipatie van een nieuwe, relatief jonge middenklasse. Deze maatschappelijke groep had – met een boutade – als enige zorg dat er geen materiële zorgen meer waren. Ze was vatbaar voor immateriële of postmaterialistische waarden, zoals het welzijn van de gekoloniseerde volkeren.<sup>(2)</sup> In de jaren 1960 ontstond een nieuwe breuklijn tussen materialisme en postmaterialisme die werd gepolitiseerd en aanleiding gaf tot het ontstaan van nieuwe politieke partijen (ecologisten), nieuwe bewegingen en organisaties.

Het ontstaansproces van de derdewereldbeweging in Vlaanderen verliep in verschillende fasen, waarin organisaties met eigen strategische, ideologische en organisatorische opties het licht zagen. Die fasen verklaren de hedendaagse diversiteit van de beweging.<sup>(3)</sup> Toch moet men die fasebenadering niet al te rigoureuus aanhouden, vermits verschillende, soms tegengestelde visies naast elkaar hebben bestaan en bestaan. OWW onderschreef van in het begin een structurele analyse die het ontwikkelingsprobleem tegen de achtergrond van de afhankelijkheidsrelatie tussen de derde wereld en de hoogontwikkelde kapitalistische landen situeerde. Daarnaast zijn er – tot vandaag – ook nog talrijke louter caritatieve initiatieven, al dan niet onder auspiciën van de katholieke kerk. De huidige derdewereldbeweging is een netwerkbeweging, een panoplie van diverse maatschappelijke structuren met een cruciale rol voor de ngo’s. Organisatorisch gaat het om een zeer geatomiseerde beweging waar in vergelijking met de ‘oude’ sociale bewegingen, zoals de vakbeweging, een beperkte verticale integratie bestaat. Dat integratieniveau is overigens typisch voor het hele veld van de nieuwe sociale bewegingen.

Wat de betekenis of de impact van de derdewereldbeweging betreft bestaan een aantal meer of minder betrouwbare cijfers. Patrick Develtere citeert een onderzoek uit 2000 dat aantoonde dat 5 % van de Vlamingen lid is van de solidariteits- en/of vredesbeweging. Ook over het ‘politiek consumentisme’ in Vlaanderen bestaan recente cijfers. Politiek consumentisme wijst op het feit dat particulieren zich bij hun dagelijkse aankopen laten leiden door politieke en ethische overwegingen. Het gaat om de boycot van bijvoorbeeld Zuid-Afrikaanse of Israëliëse producten of het kopen van fairtradeproducten. De boodschappentas wordt als het ware een politiek instrument. In de jaren 1970 zou 5 % van de bevolking van westerse industrielanden minstens één keer deelgenomen hebben aan een consumentenboycot, in de jaren 1980 was dat 8 % en begin jaren 1990 11 %.<sup>(4)</sup>

### **Het begin: de radicale jongeren gaan hun eigen weg**

In 1942 richtte een aantal notabelen uit het intellectuele en klerikale milieu van de Oxfordse universiteit het Oxford Committee for Famine Relief op. Gechoqueerd door de humanitaire catastrofe die de Tweede Wereldoorlog was, zette het comité zich in voor het lot van de hongerende burgers in West-Europa. De humanitaire actie van het Oxfam-comité breidde zich na de oorlog uit, zowel op strategisch vlak als op vlak van de doelstellingen. In 1964, tijdens een reis in Rwanda, kwam de ‘rode baron’ Antoine Allard<sup>(5)</sup> in contact met de Oxfam-werking. Onder zijn hoede kwam een Belgisch Oxfam-filiaal tot stand, waarin een bourgeoispubliek een weinig gepolitiseerde en caritatieve werking op poten zette. In steden als Brussel, Knokke, Brugge en Antwerpen verkochten de dames uit de entourage van Allard brocante en prullaria in de zogenaamde Oxfam-Giftshops. In de loop van de jaren 1960 groeide, vooral in Vlaanderen, een nieuwe generatie binnen Oxfam. Deze jongeren waren radicaler en wensten de werking te politiseren. Zij waren op zoek naar een eigen identiteit die ze vonden in het Nederlandse wereldwinkelmodel. De eerste wereldwinkel opende in Antwerpen, met steun van de oudere, meer conservatieve generatie. Allard lobbyde persoonlijk bij het Antwerpse stadsbestuur, dat een pand ter beschikking stelde aan de jonge wereldwinkelkrachten. Hoewel Oxfam het initiatief steunde, waren er vanaf het prille begin wrijvingen tussen de generaties. Deze uitten zich in een concurrentiestrijd tussen de wereldwinkels en de giftshops. Het begin van de wereldwinkels in Vlaanderen, de translatie van het Nederlandse model, was ingegeven door de onvrede van de jongere, radicalere, Vlaamse en meer politiek georiënteerde fractie met een francofone, oudere groep die zij als conservatief en caritatief percipieerde. Allard erkende het bestaan van beide strekkingen binnen de beweging: “*Het voornaamste onderscheid tussen de strekkingen spruit voort uit het feit dat zekere meer gepolitiseerde jongeren de nadruk leggen op de noodzaak de structuren te veranderen, terwijl de ouderen zich meer inspanssen zohaast mogelijk hulp te bieden daar waar er nood is.*”<sup>(6)</sup>

**DRINK  
GEEN  
UITBUITINGS-  
KOFFIE**

**SCHENK  
ZUIVERE  
KOFFIE**

**TANZANIA  
arabica koffie**

DE OPBRENGST GAAT NAAR DE BOEREN DIE DEZE KOFFIE GEPLANT HEBBEN  
TEVENS HELPT U TANZANIA OP HAAR MOEILIJKE WEG NAAR ONTWIKKELING!

Vraant. uitg. : OXFAM WERELDWINKEL, St. Jacobsmarkt 82, 2000 Antwerpen. tel. 03/21 24 89  
Ontwerp & uitwerking : jns de herij

Vrij van zegel - v.z.w. - art. 199, 1° - welboek der taksen.

### Oxfam-Wereldwinkels vzw: formalisering en integratie van het Vlaamse wereldwinkellandschap

In 1975 waren reeds 31 wereldwinkels actief, verspreid over heel Vlaanderen, hoewel de provincie Antwerpen oververtegenwoordigd was. Tussen al die initiatieven bestond nog geen coördinatie, laat staan een formele koepelinstantie. De Antwerpse wereldwinkel op de Sint-Jacobsmarkt was het informele centrum met het centrale magazijn en secretariaat. In 1975 werd overgegaan tot formalisering van al die initiatieven. De vzw Oxfam-Wereldwinkels werd opgericht, maar slechts 19 van de 31 wereldwinkels traden onmiddellijk toe tot de nieuwe organisatie. Vanuit een aantal lokale groepen was er enige weerstand tegen de Oxfam-beweging. Ondertussen bestond een aantal losse verbanden tussen groepen wereldwinkels die voornamelijk regionaal van aard waren. In Limburg was er het Wereldscholen-Centrum voor Vorming en Actie (CVA) rond de charismatische figuur Jef Ulburghs. Inhoudelijk stond Wereldscholen-CVA vrij dicht bij OWW, maar de organisatie was gehecht aan haar autonomie. Daarnaast opereerde nog een aantal groepen rond progressieve paters of teruggekeerde missionarissen die nauw aansloten bij Broederlijk Delen, maar hun actie een meer permanent karakter wilde verlenen. Deze groepen stonden afkerig tegen het 'politieke radicalisme' van OWW. Ten slotte kenden vooral het Leuvense en de Kempen initiatieven die aansloten bij SOS-Wereldhandel die van daaruit konden rekenen op een min of meer professionele service. Voor verschillende groepen wereldwinkels speelden dus andere motieven om niet meteen in het OWW-verhaal mee te stappen. Een opvallende constante is het feit dat een formalisering binnen OWW als een bedreiging van de lokale autonomie werd ervaren. Voor sommige groepen kwam daar nog bij dat het verleden van OWW bij Oxfam-België de beeldvorming creëerde van OWW als 'commercieel'.

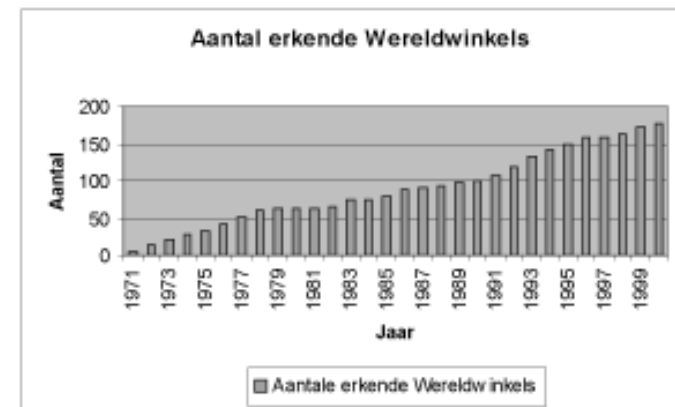
De integratie van de gehele Vlaamse wereldwinkelbeweging bleef een organisatorische uitdaging voor OWW in de loop van haar geschiedenis. Het ideologische discours van OWW speelde daarin een cruciale rol. In de beginperiode waren de wereldwinkels duidelijk marxistisch. OWW verwachtte heil van een "fundamentele verandering die door een brede volkswil wordt gestuurd en die verschillende problemen ineens aanpakt" en wenste te werken aan een samenleving waarin "de mens en de gemeenschap zich vrij en optimaal kan ontwikkelen, waarin geen privé-bezit van de productiemiddelen bestaat, waarin geen economische groei ten koste van het welzijn bestaat, waarin directe democratie bestaat".<sup>(7)</sup> Vanuit deze antikapitalistische, marxistische ideologie verleende OWW morele en materiële steun aan de alternatieve staatsprojecten in Nicaragua, Tanzania, Vietnam enz. en aan verscheidene verzetsbewegingen in de derde wereld. Een bijkomend struikelblok voor bepaalde groepen was het intellectualisme waarvan de verwoording van de ideologie getuigde. 'Let op de leesbaarheid' was dan ook een vaak gehoorde kritiek van winkeliers. Een informatiebrochure van

*Affiche van Oxfam-Wereldwinkel Antwerpen met een oproep tot solidariteit met Tanzania*

OWW las vaak als een doorwrocht, manifest pamflet van een klein linkse partij.

Dat ideologische discours wijzigde drastisch in de loop van de jaren 1990. Uit de basistekst van 1995 - een soort 'ideologische grondwet' van OWW - klinkt een oorverdovende marxistische stilte. Hij neemt de 'waarden en uitgangspunten van de eerlijke handel' als alternatief voor het mondiale economische systeem dat fundamentele ongelijkheden in de wereld creëert. De wereldwinkels stellen zich tot doel te streven naar 'een rechtvaardige wereldhandel en een rechtvaardige handelsethos' en willen 'een rechtvaardige, duurzame en democratische samenleving gebaseerd op solidariteit en respect voor de eigenheid van personen en volkeren, gericht op het vervullen van de basisbehoeften van éénieder'. De termen - al leken ze vaker 'buzz words' - socialisme, marxisme, enz. komen op geen enkele pagina van de zestien vellen tellende tekst voor. In de plaats komt het nieuwe 'eerlijke handelsparadigma' dat een centrale positie toekent aan het 'democratiseren' van de handelsrelaties om tot een meer 'rechtvaardige' samenleving te komen. Die shift kunnen we verklaren vanuit de ambitie van OWW de gehele wereldwinkelbeweging te integreren. Het was dus een bewuste keuze teneinde een zo breed mogelijke basis aan te spreken. Anderzijds moeten we het ook zien als een gevolg van een zekere sociologische normalisering van de bestaande vrijwilligersbasis. Externe factoren, zoals het falen van de geromantiseerde 'socialistische experimenten', de ineenstorting van de Sovjet-Unie, het pessimisme en de ontgoocheling in de maatschappelijke context van de jaren 1980 enz. hebben een onmiskenbare invloed gehad op de ideologische verschuiving.

De succesvolle integratie van de Vlaamse wereldwinkels in OWW is ook het resultaat van een bewuste, praktische beleidswijziging vanuit het nationaal secretariaat. Van de beginfase tot begin jaren 1980 kan het beleid van OWW ten aanzien van nieuwe wereldwinkelinitiatieven buiten OWW het beste omschreven worden als gesloten en protectionistisch. Ten aanzien van reeds bestaande groepen buiten OWW was zelfs sprake van een non-beleid. Aan het begin van de jaren 1980 trad een mentaliteitswijziging op in de geest van OWW. OWW legde de oorzaken van de heterogeniteit van het wereldwinkellandschap in Vlaanderen bij zichzelf. Op beleidsvlak vertaalde die mentaliteitswijziging zich in een strategie gericht op het uitbreiden van de service aan lokale initiatieven. Ook die materiële strategie heeft onmiskenbaar bijgedragen tot de integratie van de wereldwinkels onder de Oxfam-paraplu. Begin jaren 1990 waren alle wereldwinkels in Vlaanderen per definitie Oxfam-Wereldwinkels. Er bestond enkel nog een verschil tussen stemgerechtigde (in de algemene vergadering) en niet-stemgerechtigde OWW's. Ook het failliet van andere overkoepelende initiatieven, die bepaalde groepen in de armen van OWW dreef, heeft bijgedragen tot die succesvolle integratie.



### De basisdemocratie: tussen betrokkenheid en onverschilligheid

De oprichting van de vzw luidde de uitbouw van nationale en provinciale structuren in, die "een gezond en werkbaar evenwicht tussen de zelfstandigheid van elke winkelgroep, de basisdemocratie en de efficiënte samenwerking tussen de verschillende wereldwinkels" <sup>(8)</sup> moesten nastreven. Het nationaal secretariaat was ondertussen in Gent gevestigd. De reden om het centrum van Antwerpen naar Gent te verplaatsen klinkt banaal en anekdotisch. Gilbert Hubert, vrijgesteld door Oxfam-België en als eerste nationaal verantwoordelijke aangesteld, had beslist met z'n toenmalige vriendin in Gent te gaan samenwonen. Hij achtte het uit praktische overwegingen opportuun het secretariaat van de vzw ook mee naar Gent te nemen. <sup>(9)</sup> Toch overstijgt dat schijnbaar banale feitje het anekdotische. Het is emblematisch voor het improvisatorische en soms amateuristische karakter dat de toen zeer prille organisatie kenmerkte.

De integratie en de kwantitatieve groei van OWW in de loop van haar geschiedenis had een onmiskenbare impact op haar organisatorische structuur. Tegen de achtergrond van een groei in de breedte had ook een groei in de diepte plaats. Die groei situeerde zich op het snijvlak van de associatieve en de bureaucratische wereld. Die bureaucratische wereld verwijst naar een weberiaans ideaaltype van een perfect rationele, efficiënte bureaucraat die op niet-democratische wijze in het moderne staatsapparaat wordt opgenomen en dat apparaat draaiende houdt. <sup>(10)</sup> Vertrekkende vanuit een stringent marxistisch wereldbeeld, dat sterk onder de invloed van een eurocommunistisch discours stond, pleitte OWW voor een basisdemocratische inrichting van de maatschappij. In de lijn van deze visie moest ook de interne structuur van de organisatie basisdemocratisch zijn. Die veelgeprezen basisdemocratie kreeg vaak een meer pragmatische invulling. We zullen dadelijk zien waarom.

Naar eigen zeggen wilde OWW *“in de eerste plaats een democratische beweging zijn”* en vond dat *“als de wereldwinkels naar een democratische maatschappij streven dan impliceert dat dat we zelf intern democratisch georganiseerd zijn”*.<sup>(11)</sup> Medio jaren 1970, toen de nood zich deed gevoelen om tot enige organisatorische overkoepeling en coördinatie te komen, koos OWW - naar analogie met de moederorganisatie - voor een klassieke vzw-structuur, met een raad van beheer (RvB) en een jaarlijkse (later tweejaarlijkse) algemene vergadering (AV). Die keuze is weinig verrassend in de context van het Belgisch juridisch bestel waarin een bepaalde formalisering van georganiseerde maatschappelijke actie ligt ingebakken. Vanaf het begin was OWW een geformaliseerde bewegingsorganisatie die formele statuten, vastgestelde procedures en een formeel lidmaatschap ontwikkelde. Tussen 1975 en eind jaren 1980 bleven de instellingen zoeken naar een evenwicht tussen de autonomie van elke groep, de efficiëntie en de basisdemocratische ambities.

Het theoretische zwaartepunt van de organisatie lag bij de lokale, erkende groepen. De AV bestond uit de afgevaardigden van deze plaatselijke winkels. Ook in de RvB hadden de lokale groepen een numeriek overwicht, hoewel het coöptatieprincipe - ingevoerd door de AV van 1980 - een aanzienlijk aantal personeelsleden in de raad bracht.<sup>(12)</sup> Ondanks het feit dat deze inrichting vrij democratisch was, klonken vanaf de vroegste fase kritische geluiden vanuit de basis, ze waren vooral een uiting van een zeer grote gevoeligheid ten aanzien van top-downmaatregelen en bleven beperkt tot een aantal geïsoleerde groepen dat het ‘bestaan van een top’ als problematisch ervaarde. Zo motiveerde een plaatselijke medewerker in Gent zijn ontslag met de kritiek dat *“men alle beslissingen laat afhangen van een paar personen, de democratische ingesteldheid van deze personen is de enige waarborg voor een democratische werking zoals we die in onze maatschappijvisie voorstaan”*.<sup>(13)</sup> Met dat ‘paar personen’ bedoelde hij de groep professionelen waarvan ‘het symbolisch kapitaal’ - in de woorden van de Franse filosoof Pierre Bourdieu - zwaar op de structuren en beslissingen woog.

De democratische participatieorganen van OWW hadden echter vooral te kampen met een gebrek aan betrokkenheid van de lokale groepen winkeliers. OWW zelf heeft de aard van dat probleem correct ingeschat. Zij erkende dat *“in onze structuur democratie betrokkenheid betekent en in de praktijk hebben de meest betrokkenen de zwaarste stem in de beslissingen”*.<sup>(14)</sup> Om een democratische bewegingsorganisatie tot stand te brengen moest de betrokkenheid van elke winkelier zo efficiënt mogelijk gestimuleerd worden zodat hij zich met de structuren kon identificeren. Impliciet en misschien onbewust stelde OWW het belang van de gemeenschappelijke betrokkenheid als organisatorische doelstelling voorop. Die betrokkenheid geldt voor bepaalde auteurs als het belangrijkste wapen tegen de bureaucratisering van een bewegingsorganisatie.<sup>(15)</sup> Een sterk ontwikkelde persoonlijke betrokkenheid van de achterban bij de organisatie is een garantie tegen de verstoring van het evenwicht tussen de democratische en organisatorische doelstellingen. De vraag stelt zich of het beleid was afgestemd op het bewaren van dat evenwicht. Het realiseren van die betrokkenheid bleek zeer moeilijk. Er was wel sprake van een actief beleid om de afstand tussen het beleid en de vrijwilligersbasis, waarvan verwacht werd het beleid waar

te maken en de democratische infrastructuur te bemannen, te verkleinen. Dat beleid bleef vaak beperkt tot praktische maatregelen die de fysieke afstand tussen het beleidsniveau en vrijwilliger overbrugde. Wat de mentale afstand betreft, bleef het bij vage ideeën zoals ‘homogeniseren van bevoegdheden’, ‘regionaliseren van beslissingsstructuren’, ‘versterken van de gedecentraliseerde structuren’, etc. waarbij in de uitvoering weinig animo te bespeuren viel.

### **Het actiemodel ter discussie: politieke basisbeweging of alternatieve handelsorganisatie**

Vanaf het begin steunden de wereldwinkels op twee essentiële pijlers: de verkoop van producten en de sensibilisering rond de situatie in de derde wereld. Het devies was dat iedereen - van arbeider tot intellectueel - koffie drinkt en dat iedereen daarvoor naar een winkel moet. Dit in tegenstelling tot informatieavonden, sit-in's enz., die slechts een beperkt, geëngageerd publiek zouden mobiliseren. Het bewaren van een evenwicht tussen beide peilers maakte de essentie uit van het ‘actiemodel OWW’. Reeds in 1979 stelden een aantal beleidsmakers dat het *“uitbouwen van een professionele, marktgerichte organisatie [...] die efficiënt het grote publiek kan aanspreken en bereiken”* een van de voornaamste ambities van OWW moest zijn.<sup>(16)</sup> Zij wensten dat OWW een zo breed mogelijk publiek zou bereiken en fungeren als een zweep die het reguliere distributiecircuit zou temmen. Er bestond een brede consensus over het uitbreiden van de verkoop, omdat op die manier ook de politieke visie van OWW een sterkere inplanting zou kennen. Daarnaast werd die uitbreiding ook gevoed door de noodzaak om voldoende financiële inkomsten te genereren en zo de andere pijlers van het model leefbaar te houden. Voor alles bleef de verkoop een middel, geen doel op zich.


In de loop van de jaren 1980 won de ambitie om de verkoop in commerciële zin uit te bouwen steeds meer veld bij het professionele kader, maar over een breed draagvlak beschikte dit idee nog niet. De basis stond weigerachtig tegenover het engagement om OWW uit te bouwen tot een ‘alternatieve handelsorganisatie’, tot een ‘reëel sociaal-economisch alternatief dat de alternatieve handel op gang zou brengen’. De weigering was ingegeven door de vrees dat het vrijwilligersnetwerk dat engagement praktisch niet zou kunnen dragen. Ook speelde het idee - ingegeven door de marxistische ideologie van OWW - dat een inschakeling in het commerciële circuit gelijk stond met een ‘kapitalistische recuperatie van de tegenbeweging’. Dit debat heeft geen echte hypothese gelegd op de beweging, maar er waren wel diepe tegenstellingen zichtbaar. Hoewel het beleid de productiewerking ‘beperkt commercieel’ kon uitbouwen, meer aandacht kon besteden aan de uitbreiding van het aanbod en de promotie, middelen kon vrijmaken om de verkoop aan instellingen te stimuleren, wees de basis het idee om producten te verkopen aan het commerciële circuit, volledig af. Niet alleen de basis, want ook in het professionele

# PLUK GEEN VRUCHTEN VAN APARTHEID



Nieuwland 15-17  
B-9000 Gent

☑ 091/23.01.61

 **oxfam-  
WERELDWINKELS**

i.s.m. Vlaamse Anti-Apartheidskoördinatie (VAAK)

## KOOP GEEN FRUIT UIT ZUID-AFRIKA

kader waren zeer kritische stemmen ten aanzien van de commercialisering hoorbaar, al waren deze minoritair. Zij behoorden vooral toe aan een aantal professionelen in de vormingssector die zich door de commerciële sector in een hoekje gedruimd voelden. Zij waren ervan overtuigd dat “de meest aantrekkelijke progressieve basisbeweging van Vlaanderen zou verloederen tot een oninteressante vereniging van kruideniers”.<sup>(17)</sup> Andere personaliteiten binnen het nationaal beleid legden de verantwoordelijkheid bij de vormingssector zelf. Marc Bontemps vindt dat de commerciële ontwikkeling van OWW net enorme mogelijkheden heeft geschapen voor de vormingssector, omdat de democratische structuur van OWW de doorstroming van middelen van de mercantiele naar de politieke poot verzekerde. Het verzet van die minderheid was ingegeven door een zekere frustratie omdat ze er niet in slaagde de juiste modellen te vinden voor het ‘bewustzijnsmanagement’. Opvallend is dat de lokale groepen zich bijna niet in dit debat mengden. Wanneer een plaatselijke winkel reageerde, was dat vooral tegen het polariserende discours dat sommigen bezigden. De grootste groep stond inderdaad afkerig tegen die polarisatie en vond dat een alternatieve handelsorganisatie en een politieke basisbeweging elkaar niet noodzakelijk uitsloten en geïntegreerd moesten worden.

Eind jaren 1980 komen er dan toch een aantal doorbraken op het vlak van de opening naar het commerciële circuit. 1989 was in deze optiek een historisch jaar: OWW begon met de levering van Algerijnse ‘eerlijke’ wijn aan de reguliere distributiesector. In datzelfde jaar besloot de algemene vergadering - na een zware discussie - unaniem mee in het Nederlandse Max Havelaar-initiatief te stappen. Het keurmerk stelde zich tot doel kwalitatieve fairtradeproducten aan te bieden en te promoten bij conventionele importeurs. Deze beslissing legde OWW geen windeieren. De ‘flinke vooruitgang van de Vlaamse wereldwinkels’ in 1993 was volgens het *WeeWeeKrantje* - het ledenblad - te danken aan de leveringen aan Colruyt en de toenemende verkoop aan supermarkten in het Groot-Hertogdom Luxemburg.<sup>(18)</sup> Toch bleef OWW zich uitermate kritisch opstellen ten aanzien van deze initiatieven, waarvan ze de ‘principiële zuiverheid’ wenste te behouden. OWW bleef zich houden aan strenge selectiecriteria. De inschakeling in Max Havelaar en de openingen naar het commerciële circuit mochten absoluut niet gelden als een vrijeleide om in de winkels te verkopen ‘wat van ver of nabij te maken had met eerlijke handel’.

Vanaf eind jaren 1980 ging OWW een behoedzame koers varen in de richting van een alternatieve handelsorganisatie. Een aantal factoren en evoluties kunnen die koerswijziging verklaren. Van de partners in het Zuiden kwam een steeds luidere roep om grotere afzetmarkten te zoeken voor hun eerlijke producten. Een tweede factor was dat OWW de verkoop steeds meer als graadmeter van haar impact ging bekijken: “Hoe groter onze omzet, hoe meer mensen we bereikt hebben en dus hoe groter is onze impact.”<sup>(19)</sup> Ten derde moest een stijgende verkoop de financiële leefbaarheid van de lokale winkels verhogen.

*Actie van Oxfam-Wereldwinkels, in samenwerking met de Vlaamse Anti-apartheidskoördinatie, 1985*

# 45 CENTIEMEN MEER PER KOPJE: HET LOSGELD VOOR DE KOFFIEBOEREN.



OM DE KOFFIEBOEREN EEN TOEKOMST TE GEVEN,  
KIES VOOR KOFFIE MET HET MAX HAVELAAR-KEURMERK.



MAX HAVELAAR BELGIE V.Z.W.  
KOFFIE MET HET OOG OP DE DERDE WERELD.

Max Havelaar - België v.z.w. - Bankstraat 71 - 3000 Leuven  
Vrij van zegel - art - 198 § 7

Verenigd oeg. J. Van Erckelaer/Vanden Brouckere 2. 2001 Haverly - 400000

In vierde instantie moet deze evolutie ook gezien worden als een uiting van een breder 'mainstreamingproces' van OWW tegen de achtergrond van een generatiewissel waarbij nieuwe, jongere krachten een meer pragmatische koers voorstonden. Deze generatie was doorgaans minder doordrongen van het militante van de contestatiebeweging uit de jaren 1960. Tegelijkertijd was OWW zich bewust van de gevaren van dit proces, namelijk het gevaar van recuperatie en assimilatie in de mainstream, wat tot een nefaste depolitiserende en algehele inhoudelijke vervlakking kon leiden. Toch moet ook de betekenis van die commercialisering gerelativeerd worden. Het was beslist een belangrijke, historische mentale stap voor OWW, maar uit cijfers die we uit de bronnen konden filteren blijkt dat het aandeel van het commerciële circuit in de omzetrealisatie van OWW tussen 1990 en 2000 nooit meer dan 8 % bedroeg, terwijl het aandeel van de verkoop in de lokale wereldwinkels in dezelfde periode nagenoeg constant bleef op 60 %.<sup>(20)</sup>

## De structuren onder druk van de commercialisering

Tegen de achtergrond van een toenemende commercialisering - zowel intern als extern - pleitte het nationaal beleid voor een scheiding van de politieke en mercantiele functies. De snelle ontwikkeling van de commerciële activiteiten legde een te grote druk op de beleidsstructuren van de vzw. Ook kwamen de subsidies die OWW ontving in het gedrang doordat het systeem van medefinanciering door de overheid geen winstgevende activiteiten toelaat voor gesubsidieerde organisaties. De complexiteit van de werking maakte de splitsing tussen de economische en sociale activiteiten bijna noodzakelijk, wat OWW een cruciale vraag deed stellen: Hoe kan men de eenheid van denken en handelen blijven bewaren bij een organisatorische scheiding?

Aanvankelijk stond de RvB weigerachtig tegenover de formule van een collectieve vennootschap (cv) omdat "de beweging er zich onvoldoende in dreigt te herkennen omdat ook buitenstaanders beslissingsbevoegdheid zouden krijgen".<sup>(21)</sup> Een cv wordt bestuurd door de aandeelhouders en biedt niet automatisch dezelfde democratische garanties als een enkelvoudige vzw-structuur. Vanuit de basis kwamen dan ook verschillende reacties op dit plan. Bij een aantal lokale groepen leefde het idee dat OWW van de eigen kracht moest uitgaan, anders dan haar organisatorische structuur te laten afhangen van 'politieke eventualiteiten'. Toch bleven deze kritieken beperkt tot een aantal geïsoleerde, plaatselijke winkels. Een mogelijke verklaring is misschien dat deze discussie wegens de technische complexiteit op weinig interesse of betrokkenheid kon rekenen.

In 1994 splitste OWW in een coöperatieve vennootschap Oxfam-Fair Trade - de economische poot - en een vzw OWW - de sociale poot. De perikelen omtrent de herstructurering plaatsten het conflict tussen basisdemocratie en groei en de betrokkenheid van de

*Affiche van Oxfam-Wereldwinkels ter promotie van Max Havelaar-koffie*

vrijwilliger nogmaals op de agenda. Schaalvergroting, toenemende diversiteit, techniciteit en snelheid van de werking vormden obstakels in een democratisch leerproces. Parallel met deze ontwikkelingen is er sprake van een mentaliteitswijziging binnen OWW. Die wijziging kan verklaren waarom OWW de hervormingen, die vijf of tien jaar eerder waarschijnlijk onmogelijk waren, doorvoerde zonder een crisis te veroorzaken. Binnen het bestuur van de organisatie - geleid door een nieuwe, jongere generatie - trok men de basisdemocratie als ideaal openlijk in twijfel. *“De basisdemocratie is een begrip dat dikwijls wordt misbruikt om amateurisme met de mantel der liefde te bedekken.”*<sup>(22)</sup> Voor de nieuwe generatie binnen de bewegingsorganisatie was die mantel tot op de draad versleten. Net als in het debat omtrent de vernieuwde maatschappijvisie, blijkt ook in dit debat dat de verruiming van OWW het beleid in een meer pragmatische koers heeft geduwd.

Een rode draad in de organisatorische ontwikkeling van OWW is de worsteling tussen een principiële en ideële basisdemocratische invulling van de formele structuren en de efficiëntie. Echter tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren, zoals Elsschot dichtte. De basisdemocratische ambities van OWW bleven in de praktijk vaak dode letter, ondanks het feit dat die ambities de organisatorische initiatieven en wijzigingen inspireerden. De betrokkenheid van de basis, cruciaal voor een succesvolle democratische organisatie, bleek een blijvend struikelblok voor de top van beleidsmakers, ironisch genoeg zelf ‘betrokken vrijwilligers’. De formalisering zelf leidde niet tot bureaucratisering. Er bestaat een fundamentele intermediaire factor tussen een bureaucratische en een associatieve logica, namelijk de betrokkenheid of identificatie. Sommige auteurs onderstellen een verband tussen segmentatie, decentralisatie en betrokkenheid.<sup>(23)</sup> Een gesegmenteerde, gedecentraliseerde structuur zou de mobilisatie maximaliseren door intense interpersoonlijke relaties die de solidariteit en ideologische betrokkenheid versterken. Veel hangt af van hoe de onderzoeker ‘betrokkenheid’ interpreteert. Wanneer deze auteurs betrokkenheid op microniveau, op de schaal van één winkel bedoelen, was deze waarschijnlijk zeer hoog binnen de gesegmenteerde, gedecentraliseerde organisatie. Enkel de betrokkenheid, de identificatie met het koepelniveau was beperkt en is bij een groot aantal groepen nooit echt zeer diep gegaan. Misschien hebben die lokale groepen zich nooit een ‘grensoverschrijdende OWW-identiteit’ eigen gemaakt. Het was misschien net de eigenheid van OWW als gefedereerde organisatie, waarvan de basis bestond uit reeds bestaande organisatorische kernen, die de integratie op het hogere macroniveau zo bemoeilijkte.

### **Een professionele vrijwilligersorganisatie?**

Het discours van OWW was glashelder: ‘vrijwilligers staan aan het roer en sturen het schip’. Toch leefde al vroeg de vrees dat OWW in een situatie terecht zou komen waar *“het amateurisme tot ideologie wordt verheven”*.<sup>(24)</sup> Er werkten aanvankelijk wel een aantal

bezoldigde krachten bij OWW, maar de functiespecialisering was zeer beperkt. Jan Ratchels herinnert zich dat een vergadering van de RvB moest uitgesteld worden omdat net dan een vrachtwagen met een productenlevering arriveerde en iedereen mee hielp lossen in het magazijn. Pas daarna kon de vergadering afgewerkt worden. Die beperkte functiespecialisering is typisch voor de vroegste periode van OWW, waarin spontaniteit en improvisatie een belangrijke rol speelden, maar oversteeg ergens wel dat spontane en improvisatorische. Er bestond een regel die aan de personeelsleden de verplichting oplegde hun arbeidstijd tussen de verschillende niveaus van de bewegingsorganisatie te verdelen: een derde voor de nationale, een derde voor de provinciale en een derde voor de lokale werking. Er was dus sprake van een institutionalisering van die beperkte functiespecialisering. Toch nam ze toe in de loop van de jaren 1970 en 1980, naarmate de organisatie groeide, de complexiteit van het werk toenam en ook steeds meer bezoldigde professionelen de organisatie ondersteunden. Die evoluties maakten dat bij een groep vrijwilligers het gevoel ging leven dat er een kloof ontstond tussen het professionele en het vrijwilligerscircuit. Die kloof tekende zich af op het vlak van de kennis, de knowhow, middelen, betrokkenheid, controle op de resources van de organisatie en toegang tot de belangrijkste beleidscentra.

De vraag stelde zich dan ook hoe de dynamiek van een vrijwilligersorganisatie te verzoeven met een organisatie die tegelijk ook professioneel wil werken. Professioneler werken in de lokale winkels betekende aanvankelijk niet dat groepen permanenten tewerk zouden stellen. Een aantal groepen opperde deze optie maar stuitte op een onverzettelijk njet van het beleid dat het ‘primaat van de vrijwilliger’ vooropzette. Het nationaal bestuur oefende wel een aanhoudende druk uit op de lokale groepen om het amateurisme uit de werking te bannen. Dat ging gepaard met enige wrevel en protest, maar leidde nooit tot een echte crisis. Die druk en de positieve manier waarop er door de meeste groepen op gereageerd is, is waarschijnlijk een verklarende factor in het succes dat OWW in de jaren 1990 heeft gekend wat de groei betreft. Op het nationaal secretariaat breidde het personeelsbestand steeds uit naarmate een steeds complexer geheel van functies en diensten moest bemand worden. Dit maakte dat ook OWW, dat op nationaal vlak meer en meer trekken vertoonde van een middelgroot bedrijf, een echt personeelsbeleid ging voeren.

Het dichten van de mentale en fysieke kloof tussen vrijwilligers en professionelen bleek een belangrijke uitdaging voor OWW. Het ritme van de vrijwilliger in overeenstemming brengen met dat van de permanenten was een voortdurende bekommernis en worsteling van de bewegingsorganisatie. Initiatieven werden genomen en plannen werden uitgeschreven om die kloof te dichten. Deze waren niet altijd even succesvol, maar zorgden wel voor een continue aandacht voor de problematiek en verhinderden waarschijnlijk een overslaan in deze of gene richting. Ook de cijfers bevestigen dat. Daaruit blijkt dat er nooit een echte aardverschuiving is geweest in de richting van een definitieve, onevenwichtige professionalisering. Zo bleef het aandeel van de personeelskosten bijna voortdurend schommelen tussen 10 en 15 % van de omzet.



# D DUURZAME ONTWIKKELING MOET!

Wereldwinkeldag rond milieu en Derde Wereld

7 APRIL '90  
KULTUREEL  
CENTRUM  
STROMBEEK

vanaf 9u  
ONTBIJT

10u  
POLITIEK  
CAFÉ

BERT DE VROED  
FRANK DEBOOSSE

14 & 16  
KEUZEGROEPEN  
FILMS

18u  
RESTAURANT

19u 30  
LOUIS TOBBACK  
MIEKE VOGELS  
PAUL SCHRIJVERS

21u  
BART  
PEETERS  
+ ROBERT & RONNY

22u  
FUIF  
INFOMARKT  
KINDERANIMATIE  
POSE PLASTIC

091 23 01 61

ASLKE

oxfam WERELDWINKELS v.z.w.

GREENPEACE  
Zonder uw hulp zijn wij niets

## Oxfam-Wereldwinkels kijken over de grenzen

De disparate en complexe globaliseringprocessen die de recente geschiedenis domineren, hebben ook de actoren in de derdewereldbeweging aan het denken gezet. Ook zij trachten het nationale kader te overstijgen om een antwoord te formuleren op de problemen van armoede, onderontwikkeling, structurele achterstelling enz. Om op de internationale politieke en economische fora een rol van betekenis te kunnen spelen zag de derdewereldbeweging deze evolutie als noodzakelijk. Er is tijdens de laatste twee decennia een integratie gebeurd van vroegere nationale, regionale of lokale initiatieven. Die integratie heeft aanleiding gegeven tot het ontstaan van een aantal organisaties die een zekere internationale coördinatie en samenwerking beogen. Die organisaties staan vooralsnog zeer zwak, vermits ze enkel functioneren bij de gratie van de nationale initiatieven - zoals OWW - die aan de basis ervan liggen. Anderzijds fungeren ze als 'voedende netwerken' in landen waar de fairtradebeweging het zeer moeilijk heeft. Ze tonen de diversiteit van de internationale beweging aan; van grote, nationale reuzen tot kleine eenmansorganisaties.

Ook OWW besteedde meer aandacht aan de internationale dimensie vanaf begin jaren 1990. Dat gebeurde louter op het nationaal niveau. Enkel binnen het nationaal secretariaat werden contacten met andere organisaties onderhouden en mensen afgevaardigd op internationale meetings en vergaderingen. OWW zag dat engagement als een louter uitvoerend, administratief werk, zonder een debat te voeren met de basis. Vermits OWW zowel import- als distributiefuncties combineerde, vulde ze verschillende internationale lidmaatschappen in op alle niveaus van de internationale beweging. OWW stelde zich in die hoedanigheid steeds zeer kritisch op in die organen en liet zich gelden als een advocaat van het educatieve. Zo vond Marc Bontemps het zorgwekkend "dat de marketingmensen in de ATO's [alternatieve handelsorganisaties] meer en meer de bovenhand krijgen op de 'ontwikkelingsmensen'".<sup>(25)</sup> OWW toonde zich steeds een groot pleitbezorger van het combineren van commerciële en politieke functies in één organisatie, wat volgens haar een garantie was dat voldoende middelen naar de politieke poot konden doorstromen. Hoewel die internationalisering een nieuwe organisatorische uitdaging betekende voor OWW, mag men de betekenis van deze internationale inschakeling voor OWW niet overschatten. In de periode tussen 1990 en 2000 bedroeg het aandeel van de verkoop aan buitenlandse organisaties in de omzetrealisatie van OWW gemiddeld 20%. Wel wordt duidelijk dat de ontwikkeling van OWW niet plaatsgrijpt binnen een louter Vlaams kader. De evoluties op vlak van organisatiestructuur, democratie, professionalisering en commercialisering staan ook in verband met evoluties die zich internationaal aftekenen.

Affiche waarop Oxfam-Wereldwinkels, samen met Greenpeace, oproept tot duurzame ontwikkeling, 1990

## OWW en de nieuwe sociale bewegingen: lessen uit het verleden

In een uitermate kritisch essay schreef journalist en ancien in de Vlaamse ngo-sector, Dirk Barrez, dat de ngo's in de derdewereldbeweging verworden tot 'ontwikkelingsgeldmachines', waarvoor zelfinstandhouding en interne consolidatie belangrijker zijn dan de emancipatorische doelstellingen. Continuïteit vraagt een zekere formalisering, organisatie en leiding. Het gevaar daarbij is dat de organisatie oligarchisch wordt en haar doelstellingen met het instandhouden van die oligarchie samenvallen. Die kritiek sluit aan bij de oude, cynische theorieën over de 'oude' arbeidersbeweging, die het als een automatisch mechanisme zien dat bewegingsorganisaties dermate geïnstitutionaliseerd raken dat organisatiebelangen de werking determineren.

Alles wat bestaat, zal ook alles doen om te blijven bestaan. Dat is een biologische wetmatigheid. Voor Robert Michels, een Duits socioloog die zijn belangrijkste werk nog voor de Eerste Wereldoorlog schreef, was de organisatie het cruciale overlevingsmechanisme. Een mechanisme dat onvermijdelijk tot verstarring leidde. Vooruitgang was dus ook een beetje achteruitgang. Het verhaal van OWW toont dat er een meer voluntaristisch overlevingsmechanisme achter die dynamiek zit. Een bewegingsorganisatie, zoals OWW, kan de architectuur van de organisatie gedeeltelijk zelf bepalen in functie van haar doelstellingen. Hoe de organisatie met die architectuur omgaat bepaalt vervolgens in welke mate een organisatie institutionaliseert, bureaucratiseert of commercialiseert. De organisatie beschikt over de controle over een aantal interveniërende factoren die toelaat haar organisatorische evolutie naar haar hand te zetten in functie van de doelstellingen die ze zichzelf stelt. Die controle is zeker niet evident, zoals de worsteling van OWW met 'de betrokkenheid van de basis' aantoont. Die betrokkenheid behoort tot de resources van de organisatie, een begrip dat we zeer ruim moeten interpreteren. Het ledenaantal, de democratische procedures, de financiële middelen, het aantal en de kwaliteit van de permanenten, de inschakeling in internationale en nationale samenwerkingsverbanden, enz. zijn allemaal hulpmiddelen, bronnen, die de identiteit van de organisatie uitmaken.

Sociale bewegingsorganisaties - zo ook OWW - hebben de ambitie hun middelen (hulpbronnen) te maximaliseren, steeds in functie van hun doelstellingen. De betekenis die een organisatie aan bepaalde middelen geeft, verschilt van organisatie tot organisatie. Een terroristische groepering zal bijvoorbeeld veel belang hechten aan een uiterst beperkte maar extreem gemotiveerde basis, terwijl een organisatie als OWW mikt op een brede basis met diverse engagementsniveaus. In abstracto tracht OWW een evenwicht te vinden tussen representatie enerzijds en participatie anderzijds, anders dan dezelfde terroristische organisatie die zich exclusief op representatie zal richten en van haar leden een totale toewijding eist. Bij de zoektocht naar dat evenwicht zijn organisaties kwetsbaar voor deviaties, zoals radicalisering, bureaucratisering, commercialisering enz. Dat evenwicht bevindt zich in een spanningsveld en is voortdurend onderhevig aan veranderingen, maar van een lineaire, mechanische evolutie naar een 'bureaucratisering van het verenigingsleven' is echter geenszins sprake.

- (1) S. WALGRAVE, *Nieuwe sociale bewegingen in Vlaanderen: een sociologische verkenning van de milieubeweging, de derde wereldbeweging en de vredesbeweging*, Leuven: K.U.Leuven, 1994, p. 89.
- (2) R. INGLEHART, Postmaterialism in an Environment of Insecurity. In: *American Political Science Review*, 75(1981), p. 980-1110.
- (3) P. DEVELTERE, De derde wereldbeweging: nieuwe sociale beweging en netwerkbeweging. In: M. HOOGHE & J. BILLIET, *Historische en sociologische benaderingen van nieuwe sociale bewegingen*. Acta van de workshop gehouden te Brussel op 22 november 2002, Brussel: 2004, p. 422-428.
- (4) M. BAETENS en M. HOOGHE, Alternatieve consumptie als vorm van politieke participatie? Een onderzoek naar de politieke motivatie voor het lidmaatschap van Voedselteams in Vlaanderen, In: *Res publica*, (2004)1, p. 33-55.
- (5) Antoine Allard (1907-1981) of de 'rode baron' werd geboren in een bankiersmilieu. Hij liet een carrière in de financiële wereld aan zich voorbijgaan voor een avontuurlijk leven in dienst van verschillende legers in de gekoloniseerde gebieden. Na die ervaring werd Allard actief in verschillende pacifistische bewegingen en organisaties, zoals het Brusselse *STOP WAR*. Hij gaf lezingen, ondernam vele reizen en legde contacten met establishmentfiguren (onder wie Koningin Elisabeth). De idealistische kosmopoliet was nauw betrokken bij de dekolonisatie van Belgisch Kongo samen met de eerste erkende, Belgische gewetensbezwaarde, Jean Van Lierde. Deze activiteiten leverden hem zijn bijnaam op. Zie o.a. Y. DELZENNE & J. HOUYOUS, *Le nouveau dictionnaire des Belges II*, Bruxelles: Le Cri, 1998, p. 7. en J. ADANT, Un baron rouge? Les activités pacifistes d'Antoine Allard de 1945 à 1965. In: *Brood & Rozen*, (2004)2, p. 7-27.
- (6) Archives du monde catholique, Allard Antoine, Correspondentie Antoine Allard.
- (7) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Oxfam-Wereldwinkels. Wat zijn dat?, 1984, p. 3-6.
- (8) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Verslag van de Interprovinciale Vergadering, 20/12/1974.
- (9) Interview met Ludo Janssens door Jan Van de Poel, 17/03/2005.
- (10) M. WEBER, T. PARSONS e.a., *The Theory of Social and Economic Organization*, Glencoe: The Free Press, 1947, 436 p.
- (11) Dynamiek van een democratische actiegroep. In: *WeeWeeKrantje*, 16/12/1977-15/01/1978, 70, s.p.
- (12) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Verslag van de Algemene Vergadering, 16/02/1980.
- (13) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Omzendbrief N/161: Ontslag Daan Bauwens uit WW-Gent, 13/03/1979.
- (14) Besluiten van het weekend der 'wijzen'. In: *WeeWeeKrantje*, 15/01/1982, 155, p. 34.
- (15) L. DAVIDSON, Countercultural Organizations and Bureaucracy: Limits on the Revolution. In: J. FREEMAN (ed.), *Social Movements of the Sixties and the Seventies*, New York: Longman, 1983, p. 166-168; D. KNOKE, Associations and interest groups. In: *American sociological review*, (1986)12, p. 1-21
- (16) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Brief aan de RvB: Een professionele uitbouw van OWW, november 1979.
- (17) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Brief aan de RvB: De politiserende werking van de wereldwinkels - een schrijnende onderbezetting, 10/05/1987.
- (18) De top 120. In: *WeeWeeKrantje*, 15/03/1993, p. 18.
- (19) Interview met Jan Dreezen door Jan Van de Poel, 21/03/2005.
- (20) De percentages van de omzet zijn gebaseerd op eigen berekeningen aan de hand van documenten uit het fonds Oxfam-Wereldwinkels vzw.
- (21) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, De Nationale structuren in bijlage bij Verslag van de RvB, 16/02/1993.
- (22) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Commentaar op Financieel Verslag, 19/02/1995.
- (23) Zie o.a.: L.P. GERLACH, Movements of Revolutionary Change: Some Structural Characteristics. In: J. FREEMAN, *Social Movements [...]*, p. 133-147, J.C. JENKINS, Resource Mobilization Theory and the Study of Social Movements. In: *Annual Review of Sociology*, (1983)9, p. 527-553 en H. KRIESI, The Organizational Structure of New Social Movements in a Political Context. In: D. McADAM e.a., *Comparative Perspectives on Social Movements*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996, p. 152-184.
- (24) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Verslag van de Raad van Beheer, 20/06/1975.
- (25) Amsab-ISG, Oxfam-Wereldwinkels vzw, Verslag van de Raad van Beheer: Betreft NEWS en EFTA, 20/05/1996.