

Samen werken aan kwaliteit



VERKORT JAARVERSLAG 2007

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
Leerwerktrajecten	9
Collectieve leeractiviteiten	10
Strategische financiering	13
Speciale programma's. Cross Over	16
Speciale programma's. Youth Zone	17
Capaciteitsopbouw en gender	18
Dienstverlening rondom uitzendingen	19
Facts & figures 2007	20
Organogram	21
Overzicht van lidorganisaties per 31 december 2007	22
Samenstelling bestuur op 31 december 2007	22

Voorwoord

Wereldwijd is de welvaart ongelijk verdeeld. De verschillen tussen rijk en arm zijn de laatste decennia alleen maar toegenomen. Volgens demografen neemt de wereldbevolking de komende veertig jaar met een kleine drie miljard toe, tot circa negen miljard mensen. De bevolkingstoename zal zich vooral in het Zuiden voltrekken. Armoede is de oorzaak van vele grote vraagstukken, zoals slechte gezondheid, slechte huisvesting, slecht onderwijs, migratie en oorlogen. Stabiele samenlevingen zijn nodig om de armoede structureel te bestrijden. In een stabiele samenleving zijn sterke maatschappelijke organisaties – civil society – onontbeerlijk. Lange en vaak moeizame processen zijn nodig om te komen tot die sterke organisaties.

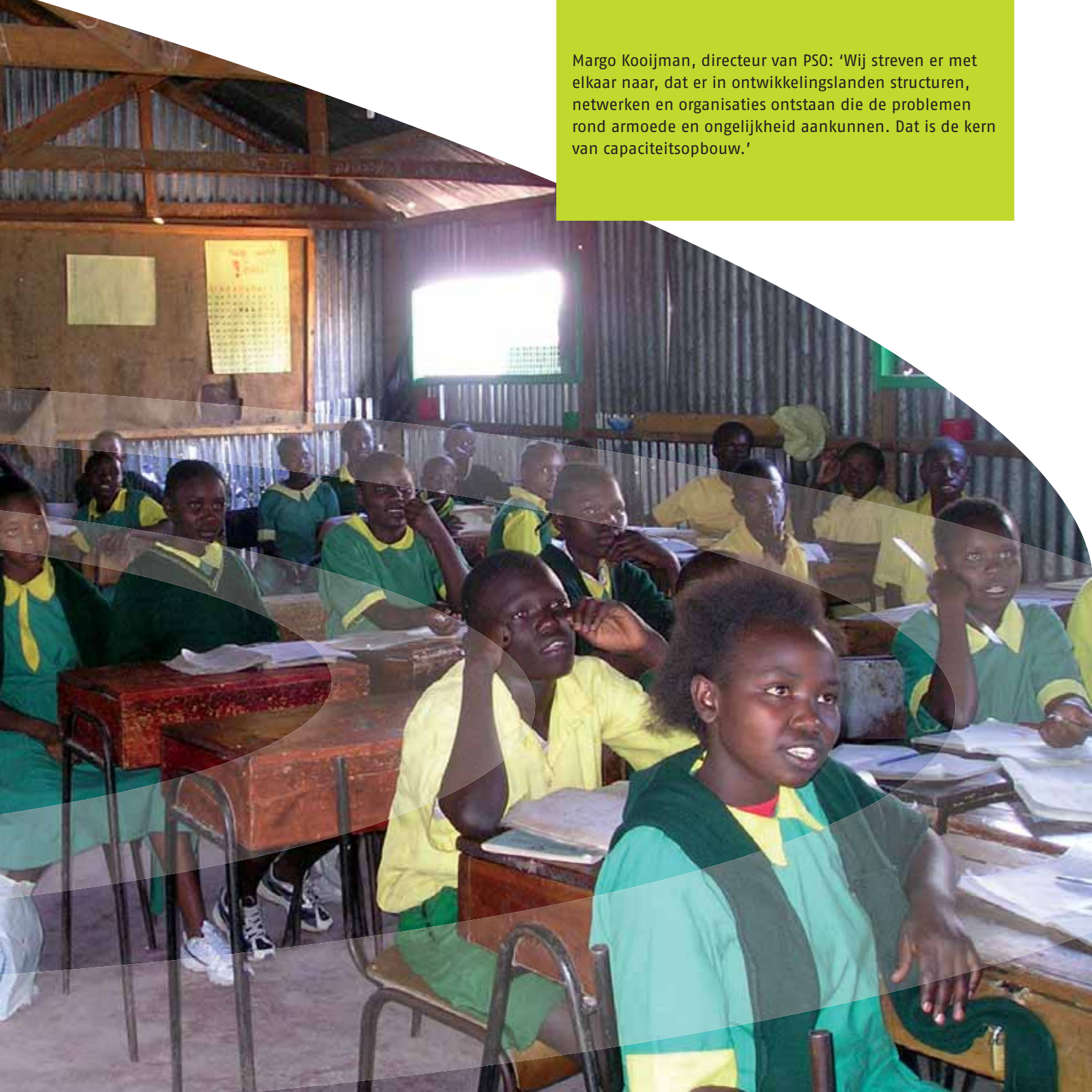
PSO probeert aan de capaciteitsopbouw van het maatschappelijk middenveld in het Zuiden een steentje bij te dragen. Dat gebeurt samen met de leden door projecten en programma's uit te voeren die erop gericht zijn de capaciteit van lokale partners te versterken. Daarnaast verzorgt PSO de uitzending van honderden deskundigen naar ontwikkelingslanden. PSO is een vereniging van circa 50 Nederlandse particuliere en professionele organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Ieder jaar hebben wij vele aanvragen voor een lidmaatschap. Wij kunnen slechts drie leden per jaar toelaten. In 2007 hebben wij de volgende nieuwe leden mogen begroeten: Theatre Embassy, Simavi en ETC Foundation.

Als kersverse voorzitter ben ik diep onder de indruk van de kennis en ervaring bij PSO en de leden op het gebied van capaciteitsopbouw. PSO heeft zich de afgelopen twintig jaar ontwikkeld van een vereniging die uitsluitend gericht was op de verzorging van uitzendingen naar ontwikkelingslanden tot een uniek kenniscentrum op het gebied van capaciteitsopbouw. Capaciteitsopbouw is voor een buitenstaander een moeilijk begrip. In dit jaarverslag kunt u echter hele heldere voorbeelden aantreffen waar het in de praktijk om gaat. Stuk voor stuk zinvolle projecten of uitzendingen. PSO legt daarbij sterk de nadruk op kwaliteit. Om die reden zijn er kwaliteitscriteria ontwikkeld. Op de toepassing daarvan ligt in deze beleidsperiode (2007-2010) de prioriteit, alsmede op het stimuleren van innovatie. PSO zet daarbij verschillende gereedschappen in, zoals leerwerktrajecten met lidorganisaties, collectieve leertrajecten, strategische financiering en speciale programma's. Dit alles is mogelijk door de subsidie van bijna € 28 miljoen van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Ik wil besluiten met de constatering dat wij als Nederland bijzonder trots mogen zijn op de kennis, de ervaring en de inzet van velen op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. PSO is daar een klein, maar kostbaar schakeltje in. Het is zeer de moeite waard om dat zichtbaarder te maken!

Marnix van Rij, voorzitter

Margo Kooijman, directeur van PSO: 'Wij streven er met elkaar naar, dat er in ontwikkelingslanden structuren, netwerken en organisaties ontstaan die de problemen rond armoede en ongelijkheid aankunnen. Dat is de kern van capaciteitsopbouw.'



Inleiding

Armoede is een van de grootste problemen in de wereld. Miljoenen mensen moeten leven van minder dan één dollar per dag. De inspanningen van PSO zijn erop gericht die armoede structureel te bestrijden. Dat doen we samen met de leden die bij onze Vereniging zijn aangesloten. Dat zijn particuliere, professionele Nederlandse organisaties die actief zijn op het gebied van ontwikkelingsamenwerking.

Ze hebben elk hun eigen expertise en aandachtsvelden, maar hebben ook een ding gemeen: ze willen bijdragen aan de capaciteitsopbouw van hun partnerorganisaties in het Zuiden en de netwerken en structuren rondom die organisaties. Die partners zijn verschillende maatschappelijke organisaties, zoals vakbonden, vrouwenorganisaties of coöperaties van koffieboeren.

Het is de missie van PSO om juist de maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden te versterken. We doen dit omdat de leden van PSO, zelf maatschappelijke organisaties in Nederland, hier draagvlak hebben voor deze missie. In de uitvoering moeten we echter in het oog houden dat ook de overheid en het bedrijfsleven hun rol spelen. Daarom is het belangrijk om altijd de context waarin wij interveniëren goed te kennen.

De leden van PSO richten zich op (netwerken van) organisaties in het maatschappelijk middenveld, omdat die een cruciale rol vervullen in ontwikkelingslanden. Maatschappelijke organisaties kunnen daar zorgen voor evenwicht in het krachtenveld van bevolking, bedrijfsleven en overheid. Een sterk, onafhankelijk en divers maatschappelijk middenveld is daarom belangrijk voor een stabiele, rechtvaardige ontwikkeling van samenlevingen in het Zuiden.

Het doel van PSO is dat de lokale organisaties in het maatschappelijk middenveld steeds beter in staat zijn zelf armoede en ongelijkheid te bestrijden. Dat doen we door individuen toe te rusten, te bouwen aan krachtige organisaties en gezamenlijke netwerken van die organisaties te versterken.

Samen werken aan kwaliteit

Capaciteitsopbouw is een vak apart. Het werken aan de capaciteitsversterking van organisaties, netwerken en structuren in het Zuiden vereist een specifieke houding, kennis en inzicht. Het is een grote uitdaging om dan aan te sluiten op de processen die al lokaal gaande zijn. PSO heeft daarom voor de beleidsperiode van 2007 tot en met 2010 gekozen om vooral aan de kwaliteit van de inzet van onze lidorganisaties te werken.

PSO hanteert een aantal kwaliteitscriteria om vast te stellen of de voorgenomen ondersteuning van een lokale organisatie kan leiden tot een organisatie die effectiever is.

Kwaliteitscriteria PSO

- Een gedegen analyse van het probleem dat de organisatie wil aanpakken, van de context en van andere relevante actoren;
- Een heldere analyse van de sterktes en zwaktes van de organisatie in relatie tot het doel dat de organisatie voor de doelgroep wil bereiken;
- De lokale organisatie wordt betrokken bij het versterkingsproces. Van het eerste plan tot de laatste evaluatie. Zij voelt zich eigenaar van het probleem én van de oplossing;
- De partnerorganisatie en de lidorganisatie maken maximaal gebruik van lokale capaciteit;

- Er wordt een op de situatie toegesneden mix van activiteiten ingezet, zoals uitwisseling, coaching en training;
- De aanpak van de organisatie is logisch, realistisch en gedegen en omvat een goede risicoanalyse;
- Er is afstemming en samenwerking met andere belanghebbenden en ook de inzet van donoren is gecoördineerd;
- De versterking van de organisatie is blijvend.

PSO streeft met deze kwaliteitscriteria naar goed voorbereide interventies van de leden, die zijn ingebed in lokale structuren. Ook willen we dat het werk van de lidorganisaties aansluit bij het ontwikkelstadium van de partnerorganisaties, dat ze sterker focussen op de resultaten van hun ondersteuning en ervoor zorgen dat hun inspanningen opleveren wat de bedoeling was, namelijk capaciteit bij de partnerorganisaties. Daarnaast pleiten we voor de duurzaamheid van hun activiteiten. Het leren in en van de praktijk staat daarbij centraal.

Leren volgens PSO

Want volgens PSO is leren cruciaal in het proces van kwaliteitsverbetering. Door de praktijk goed te overdenken en daar lessen uit te trekken, komen we tot verbetering. En die verbeteringen passen we weer toe in de praktijk. Dat doen onze leden niet apart. De meerwaarde van PSO is dat onze leden ook leren van elkaars ervaringen en dat zij die nieuwe kennis en inzichten weer toepassen bij hun activiteiten. Daartoe verzamelt PSO de ervaringen, *best practices* en *excellent experiences* uit de praktijk van de lidorganisaties en deelt die met andere lidorganisaties en belanghebbenden. Daarnaast willen we ervoor zorgen, dat lidorganisaties op de hoogte blijven van nieuwe inzichten en trends op het gebied van capaciteitsontwikkeling. De Vereniging wil kortom een platform zijn voor gezamenlijke reflectie op capaciteitsontwikkeling.

Excellente ervaringen delen bij Solidaridad

Solidaridad werkt samen met allerlei kleine producentenorganisaties die koffie, katoen, thee en cacao verbouwen en verhandelen. Die kleine organisaties hebben vaak problemen om te overleven op de wereldmarkt, maar er is nog weinig bekend over de manier waarop deze groep organisaties versterkt kan worden. Wel is duidelijk, dat producentenorganisaties weinig gebruik maken van goede praktijkervaringen en opgedane kennis van andere vergelijkbare organisaties om hun positie te versterken. Om die reden ontwikkelden Solidaridad, Green Development Organization, Agrofair Assistance and Development en UNDP/SGP een project waarin het systematisch documenteren van die excellente ervaringen centraal staat. Als de ervaringen op een toegankelijke manier zijn vastgelegd, dan kunnen andere organisaties van die ervaringen leren en hoeven ze zelf het wiel niet opnieuw uit te vinden. PSO financierde dit project gedeeltelijk. Het project loopt van oktober 2007 tot oktober 2009. De partners in het project zijn producentenorganisaties in Latijns-Amerika, Afrika en Azië. Acht ervaringen werden gedocumenteerd.

In de tweede fase van het project, dat door het Innovatiefonds wordt gefinancierd, is er aandacht voor het actief delen van de gedocumenteerde ervaringen. In de eerste fase is een informatieve website ontwikkeld: www.progresonetwork.org. Nu is de uitdaging voldoende mensen en organisaties te interesseren, zodat de website gebruikt wordt als een platform, een virtuele ontmoetingsplek voor de producentenorganisaties, ngo's en andere geïnteresseerden. Een dergelijk platform kan leiden tot het vormen van groepen, waarbinnen mensen samen en van elkaar leren. Bijvoorbeeld door het voeren van online discussies of het volgen van online trainingen. Ook wordt in de tweede fase actief gezocht naar nog meer ervaringen. Een aantal interessante ervaringen komt in aanmerking voor een prijs en wordt uitgebreid gedocumenteerd.

Innovatieve benadering

Ook innovatie zien wij als een belangrijk middel om effectief en duurzaam aan capaciteitsopbouw te werken. Daarom is innovatie een van de speerpunten van PSO in de periode tot 2010. PSO wil hiermee bevorderen dat lidorganisaties actief op zoek gaan naar nieuwe benaderingen, modellen en manieren van capaciteitsopbouw. Dit komt voor lidorganisaties bijvoorbeeld neer op het zoeken naar nieuwe inzichten, nieuwe (geografische) werkgebieden of nieuwe doelgroepen, zoals migranten. Voor het stimuleren van innovatie hanteert PSO meerdere instrumenten, zoals financiering, documenteren en collectieve activiteiten. Een bijzonder instrument is het Innovatiefonds, dat speciaal in het leven is geroepen om innovatieve projecten te financieren. Zoals dat van Solidaridad (zie pagina 6).

Om op een professionele manier te bouwen aan capaciteit zet PSO diverse gereedschappen in:

- **Leerwerktrajecten met lidorganisaties.** Dit zijn trajecten waar de leervragen en ontwikkeldoelen van een individuele lidorganisatie centraal staan. PSO en het lid leggen samen vast op welke gebieden de lidorganisatie haar capaciteitsversterkende activiteiten in het Zuiden verder wil ontwikkelen en verbeteren.
- **Collectieve leeractiviteiten.** PSO biedt vraaggerichte activiteiten aan, die inspelen op een gezamenlijke vraag van PSO leden, zoals collectieve leertrajecten en actieonderzoek. Daarnaast aanbodgerichte activiteiten die tot doel hebben trends te signaleren en het belang daarvan voor de leden te verkennen, de zogeheten events. En tot slot ondersteunt PSO netwerken, uitwisselingsverbanden rond een specifiek thema.

- **Strategische financiering.** PSO financiert in zeventig landen programma's en projecten van haar lidorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw. Het gaat om programma's en projecten waarin de lidorganisaties bewust werken aan capaciteitsopbouw en al doende aan hun leervragen en ontwikkeldoelen hierover. Hier worden ervaringen opgedaan en worden verbeteringen zichtbaar.
- **Speciale programma's en bijzondere aandachtsgebieden.** PSO heeft twee programma's om de uitzending van speciale doelgroepen te financieren. Het programma Youth Zone is bedoeld om jongeren uit het Noorden en het Zuiden ervaring te laten opdoen in capaciteitsopbouw. Het programma Cross Over is in het leven geroepen om migranten vanuit hun achtergrond een rol te laten spelen bij capaciteitsopbouwactiviteiten in hun regio van herkomst. Naast deze bijzondere doelgroepen kent PSO ook bijzondere aandachtsgebieden, zoals humanitaire hulpverlening binnen fragiele staten en gendergelijkheid. Het is het streven van PSO om een uitgekende mix van alle bestaande gereedschappen voor die gebieden samen te stellen.
- **Dienstverlening voor uitzendingen.** PSO verzorgt jaarlijks de uitzending van honderden Nederlandse en internationale experts. Die worden ingezet bij zuidelijke partners voor de capaciteitsversterkende activiteiten van Nederlandse (lid)organisaties.

In het vervolg van dit verslag kunt u lezen wat we in 2007 op elk van deze terreinen hebben bereikt.



Leerwerktrajecten

PSO stimuleert lidorganisaties om de manier waarop ze hun partnerorganisaties in het Zuiden versterken voortdurend te verbeteren. In 2007 is daarom het leerwerktraject ontwikkeld en ingevoerd. Dat is een van de belangrijke instrumenten van PSO om aan deze kwaliteitsverbetering gestalte te geven.

Samen met een individuele lidorganisatie kijkt PSO daarin kritisch naar de sterke punten in de werkwijze van een lidorganisatie, de minder sterke kanten en de kansen om de kwaliteit te verbeteren. Op basis van die analyse stelt de lidorganisatie een ontwikkeldoel vast en verbindt hier een plan van aanpak aan. De lidorganisatie sluit een overeenkomst met PSO af, waarin dit ontwikkeldoel en het plan van aanpak staan beschreven. Er staat ook in beschreven hoe PSO aan het plan van aanpak bijdraagt. Bijvoorbeeld met advies, analyses of collectieve leertrajecten. De kwaliteitsslagen die lidorganisaties hiermee maken, dragen er aan bij dat de partnerorganisaties in het Zuiden zodanig worden versterkt, dat zij actieve en effectieve spelers worden in hun eigen lokale context.

Kwaliteit boven kwantiteit

De winst van het leerwerktraject begint op het moment van het eerste gesprek en niet pas bij het afsluiten van de overeenkomst of de uitvoering daarvan. Dit is een belangrijk leerpunt bij het werken met het nieuwe instrument leerwerktraject. De afstemming binnen de eigen organisatie,

met de partnerorganisatie en met PSO heeft veel tijd nodig. PSO hecht grote waarde aan dit proces en kiest ervoor om energie te steken in de kwaliteit van de overeenkomsten en het proces er naar toe. Dat heeft ertoe geleid de ambities voor het aantal af te sluiten overeenkomsten in 2007 naar beneden bij te stellen. In 2007 heeft PSO met 28 lidorganisaties gesprekken gevoerd over hoe zij hun partners versterken en wat voor hen mogelijke ontwikkeldoelen zijn. Een aanzienlijk deel van deze organisaties heeft een ontwikkeldoel vastgesteld. Met twee lidorganisaties heeft PSO eind 2007 een overeenkomst afgesloten. De overige volgen in 2008. Tear is een van de organisaties waarmee een overeenkomst is afgesloten.

Tear versterkt partnerrelaties

Tear wil met het leerwerktraject de kwaliteit van de relaties met partners versterken. Voorafgaand aan het afsluiten van het leerwerktraject heeft Tear al besloten om met minder partners dan voorheen samenwerkingsrelaties te onderhouden. Het maken van een grondige analyse van de overgebleven relaties sluit op die eerdere keuze aan. Tear wil de toekomstige capaciteitsopbouwinterventies van de organisatie goed laten aansluiten bij de uitkomsten van deze analyse. De organisatie hoopt dat dit uiteindelijk leidt tot sterke organisaties die de strijd tegen armoede aankunnen.

Collectieve leeractiviteiten



Lidorganisaties moeten op de hoogte blijven van nieuwe inzichten en trends op het gebied van capaciteitsontwikkeling. Van even groot belang is het om de ervaringen uit de praktijk van de lidorganisaties te verzamelen en te delen met andere lidorganisaties en belanghebbenden. PSO als kenniscentrum slaat een brug tussen theorie en praktijk, tussen beleid en uitvoering.

Een breed scala aan activiteiten is gericht op het samen leren en het delen van kennis en ervaringen op het gebied van de kwaliteit van capaciteitsontwikkeling. PSO onderscheidt:

- Vraaggerichte activiteiten die inspelen op een gezamenlijke vraag van PSO leden, zoals collectieve leertrajecten en actieonderzoek. In 2007 is bijvoorbeeld een leer- en onderzoekstraject uitgevoerd naar effectieve partnerschappen bij humanitaire hulpverlening. Op de collectieve leertrajecten wordt in dit verkorte jaarverslag uitvoeriger ingegaan;
- Aanbodgerichte activiteiten die tot doel hebben trends te signaleren en het belang voor de leden te verkennen, de zogenaamde events. Zo heeft PSO in maart een workshop georganiseerd over Humanitarian Accountability Partnership (HAP), samen met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Deze bijeenkomst heeft er voor gezorgd dat het onderwerp 'verantwoording afleggen aan de doelgroepen' stevig op de agenda is gezet;
- Ondersteuning van dynamische (vaak virtuele) uitwisselingsverbanden rond een specifiek thema: netwerken. In 2007 heeft PSO samen met lidorganisatie International Institute for Communication and Development bijvoorbeeld een netwerk opgezet om virtuele samenwerking tussen ontwikkelingsorganisaties en hun partners te ondersteunen.

Collectieve leertrajecten

In collectieve leertrajecten krijgen lidorganisaties de kans hun eigen ervaringen en problemen uit de dagelijkse praktijk te toetsen aan de ervaringen van andere lidorganisaties. De kwaliteit van deze bijeenkomsten wordt verrijkt door het inschakelen van externe deskundigen met een verfrissend perspectief of bewezen expertise en door innovatieve werkvormen. De verworven inzichten passen de deelnemers vervolgens weer toe in hun werk en ze dragen die uit in hun eigen organisatie. De inhoud van een collectief leertraject

en de gebruikte werkvormen zijn niet alleen een effectieve methode om de capaciteit van lidorganisaties te versterken: veel collectieve leertrajecten inspireren deelnemers tot het bewuster vormgeven van hun capaciteitsontwikkeling met hun partners. Zo snijdt het mes aan twee kanten en kunnen lidorganisaties hun ervaringen beter met partnerorganisaties delen.

Hieronder leest u de ervaringen van twee deelnemers aan het leertraject Leren in organisaties.

Leren in organisaties in de praktijk

Verschillende leden van het projectteam Knowledge Infrastructure with and between Counterparts van Oxfam Novib namen deel aan bijeenkomsten van het leertraject Leren in Organisaties. Nicole Metz was een van hen: 'Als team hebben we meer inzicht en kennis gekregen over organisatieleren. Dat is erg nuttig bij ons project om het leren van onze partnerorganisaties te stimuleren. Ik heb bijvoorbeeld een aantal artikelen over het systematisch kijken naar de lerende organisatie met partnerorganisaties in Zuidelijk Afrika gedeeld. In discussies binnen ons team merk ik ook dat we regelmatig refereren aan inzichten uit het leertraject.'

Namens ICCO nam Angelica Senders deel aan het leertraject Leren in Organisaties:

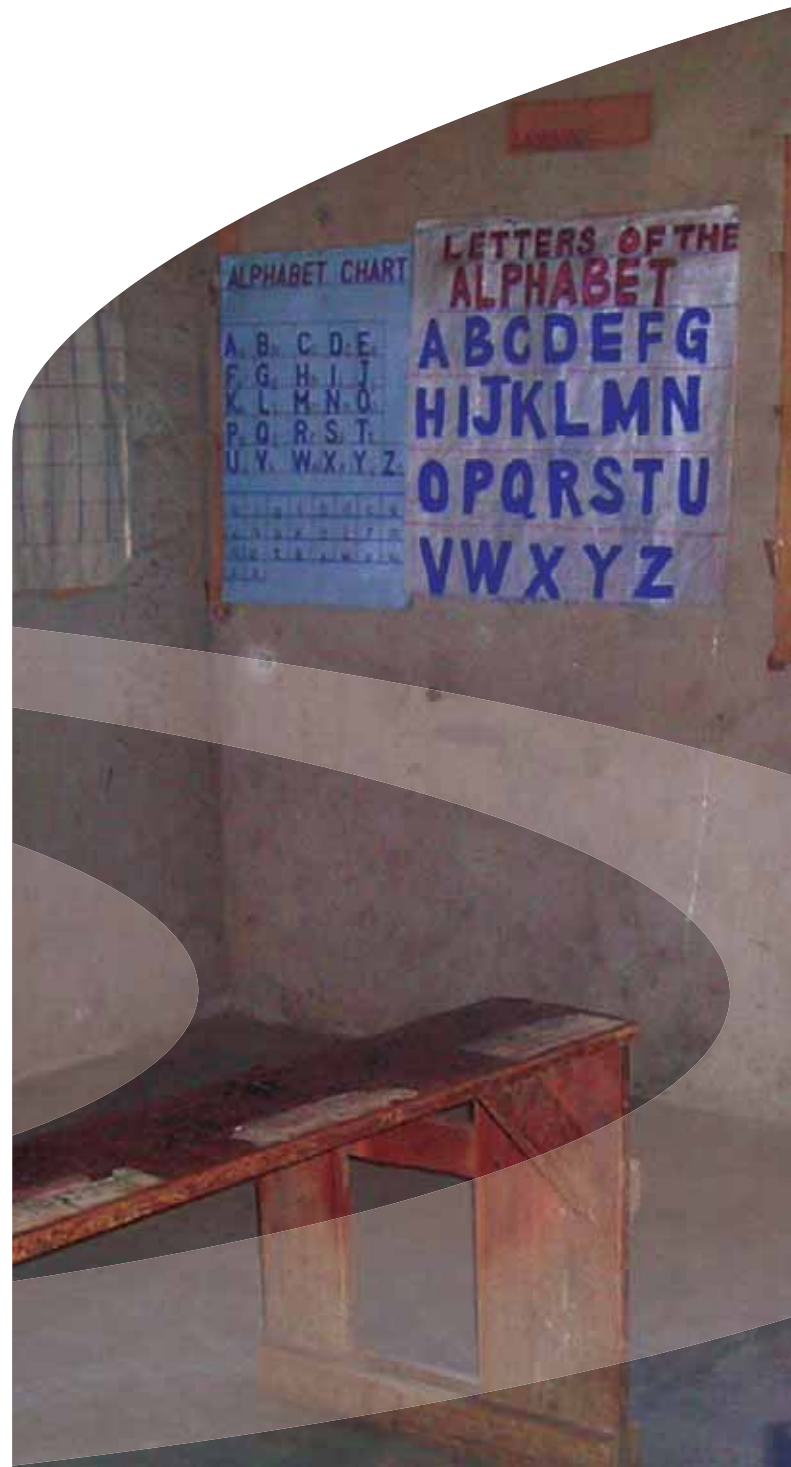
'Ik heb het leertraject als erg positief ervaren. We wilden in onze afdeling leren graag vormgeven, maar we wisten niet zo goed hoe. De aangeboden theoretische kaders hebben me geholpen mijn ideeën ten aanzien van intern organisatieleren helder te krijgen. Zo raakten we vertrouwd met het beschrijven van het 'leerlandschap' van een organisatie, waarmee je in kaart kunt brengen hoe een organisatie leert. Daardoor zagen we hoe we bij ICCO leren en waar het aan schort. In de bijeenkomsten werden ook sterke, reflectiestimulerende werkvormen gebruikt, die wij binnen ICCO ook kunnen toepassen. In 2008 gaan we experimenteren met verschillende werkwijzen die een link leggen tussen werken, leren en kwaliteitsverbetering. Het leertraject heeft hieraan een belangrijke impuls gegeven.'

Dit jaar werden er acht collectieve leertrajecten georganiseerd. Zoals Leren in organisaties, waarin PSO de lidorganisaties handvatten aanreikte voor het verbeteren van het eigen lerend vermogen. Na een kick-off workshop in februari heeft PSO in 2007 zes bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de laatste bijeenkomst, in december, hadden de betrokkenen de gelegenheid hun ervaringen te delen met andere lidorganisaties. Zo werd het door de deskundige Bruce Britton aangereikte instrument voor zelfevaluatie in een aantal lidorganisaties gebruikt om de eigen leerstrategie bij te stellen. In het traject is gebruik gemaakt van een virtuele leeromgeving, een zogenoemde Wiki op Internet. De deelnemers hebben een netwerk gevormd, dat ook na het collectief leertraject verder functioneert.

De andere leertrajecten gingen over:

- Maatschappelijk middenveld, macht en participatie
- Capaciteitsopbouw
- Balanceren tussen de rol van financier en adviseur
- Training als instrument voor capaciteitsopbouw
- Innovatie
- Water en sanitaire voorzieningen
- Humanitaire hulp

In totaal namen 408 mensen deel aan de collectieve leertrajecten. Ze waren afkomstig van 36 lidorganisaties. Ook kwamen op de bijeenkomsten deelnemers af van 34 niet-lidorganisaties.



Strategische financiering

Hogere inkomsten fruit- en groenteproducenten Burkina Faso

Tussen 2004 en 2007 voerde lidorganisatie ICCO een programma uit gericht op het versterken van haar partnerorganisatie l'Union Fruitière et Maraîchère du Burkina UFMB uit Burkina Faso. PSO financierde dit programma gedeeltelijk. De UFMB is een koepelorganisatie met twintig leden, fruit- en groenteproducenten uit de provincies Kenegoudougou en Comoe in Burkina Faso. In totaal zijn ongeveer tweeduizend producenten bij de organisatie aangesloten.

Het belangrijkste product van UFMB is mango. Omdat de productie groter is dan de lokale en regionale vraag bestond er behoefte aan export naar Europa om een grotere inkomenszekerheid te verkrijgen. Om die exportstromen op te zetten en zo te zorgen voor meer inkomsten voor de leden en ze te helpen bij het bevorderen van hun sociaal-economische ontwikkeling, moest de UFMB ondersteund worden.

Het doel was het versterken van de interne bedrijfsprocessen en het realiseren van de productiedoelstellingen. Daarbij waren een aantal componenten cruciaal: het versterken van de planningscapaciteit, de structuur van de organisatie en de financiële afdeling en het verbeteren van de management- en strategiesystemen. Het belangrijkste instrument bij het programma was de inzet van een bedrijfskundig adviseur, aangevuld door trainingen. Aan het begin van het programma zijn de commerciële

activiteiten van UFMB samengevoegd in de nieuwe onderneming Fruiteq. Fruiteq werd ondergebracht bij West Africa Fair Fruits Ltd, de enige aandeelhouder. Tijdens de oogstcampagne van 2005 bleek een totale reorganisatie noodzakelijk door een aantal problemen op het gebied van kwaliteit, transport en personele kosten. Er werd een nieuw team ingezet, dat verantwoordelijk werd voor de oogstcampagne van 2006.

De reorganisatie slaagde, vooral door een goede aanpak op het gebied van human resource management en organisatieversterking. Door training werden de management- en technische vaardigheden van de nieuwe staf versterkt. Op organisatieniveau zijn het inkoopstelsel, de kwaliteitsbewaking, de boekhouding en het financieel beheer verbeterd. De reorganisatie heeft geleid tot een sterk verbeterd financieel resultaat, een efficiëntere bedrijfsvoering en een fair trade bonus voor de boeren. Daarmee is een belangrijke bijdrage geleverd aan de programmadoelstelling.

PSO heeft dit project strategisch gefinancierd onder de meerjarenovereenkomst met ICCO. Hierbij zijn al tijdens de goedkeuringsfase van de aanvraag adviezen van PSO overgenomen. Na een korte verlenging van het programma met financiering door PSO, zet ICCO zelf de financiering voort vanwege het behaalde succes.

Rode Kruis Mongolië kan meer mensen helpen

Het Nederlandse Rode Kruis heeft van 2004 tot 2007 een capaciteitsopbouwproject uitgevoerd in Mongolië. Het Rode Kruis in Mongolië bestaat uit 38 afdelingen met in totaal 720 lokale centra, waarin een groot aantal vrijwilligers actief is. De organisatie richt zich vooral op sociale programma's, zoals ouderenzorg, voedselhulp, gezondheidsvoorlichting en de ondersteuning van zwakken in de samenleving. Ook is men actief op het gebied van rampenbestrijding.

Het versterken van twee provinciale afdelingen stond in het programma centraal. Daaraan werd gewerkt door trainingen, workshops en uitwisseling met andere afdelingen, onder meer in China. De adviseur van het Nederlandse Rode Kruis, die werd gefinancierd door PSO, vervulde een cruciale rol als regionale coördinator van het programma.

Op het gebied van human resource development zijn belangrijke resultaten geboekt. De kennis over het managen van vrijwilligers is verbeterd. De staf en vrijwilligers zijn getraind op het gebied van imago-versterking en fondsenwerving. Daardoor is het aantal donateurs zeer sterk toegenomen. Zowel individuen als bedrijven. Dat heeft weer geleid tot financiële duurzaamheid van de organisatie. Ook heeft de staf geïnvesteerd in een aantal vaardigheden, zoals het schrijven van rapporten, kennis van computers en van de Engelse taal. Daardoor kunnen de provinciale afdelingen nu programma's van donoren uitvoeren, die voorheen niet binnen hun bereik lagen. Ook hebben de afdelingen hun overlegstructuren en werkprocessen verbeterd. Hierdoor kan de staf het toegenomen aantal vrijwilligers beter begeleiden.

Door al deze veranderingen is het imago van de organisatie verbeterd. Bij zowel de omgeving, de doelgroep als de donoren. Hierdoor is samenwerking met een aantal donororganisaties op gang gekomen. Het proces van capaciteitsversterking heeft daarnaast geleid tot positieve gevolgen voor de uiteindelijke doelgroep, omdat het Rode Kruis meer mensen heeft kunnen helpen door toegenomen fondsen.

PSO kan per jaar een fors bedrag besteden aan concrete, capaciteitsversterkende activiteiten: in 2007 was dit € 20,6 miljoen. Die financiering wordt strategisch ingezet. PSO financiert kwalitatief goede programma's en projecten van lidorganisaties, die praktijkervaringen opleveren waarvan geleerd wordt of waar verbeterde werkwijzen kunnen worden toegepast. In 2007 zijn er in totaal 125 nieuwe programma's en projecten gestart. En in totaal waren er 375 lopende programma's en projecten.

PSO volgt de activiteiten die zij financiert systematisch. Elk jaar worden er analyses gemaakt van de kwaliteit van de aanvragen, worden er tussentijdse rapportages beoordeeld en worden afgeronde programma's geëvalueerd. Dat doen wij om de leercyclus van uitvoeren, daarop reflecteren, daarvan lessen leren en die lessen weer toepassen in de praktijk zo goed mogelijk te doorlopen. Zo ontstaat er een verbeterde manier van capaciteitsopbouw in de praktijk.

Eén van de belangrijkste uitkomsten van de analyses is dat het bij capaciteitsopbouw cruciaal is te werken op alle drie de niveaus van capaciteitsopbouw, namelijk het investeren in Human Resource Development, organisatieontwikkeling en institutionele ontwikkeling. In de praktijk van UFMB ziet u hoe HRD en organisatieontwikkeling bij elkaar komen (zie pagina 13).

Ook financierde PSO een programma van het Rode Kruis in Mongolië. Het doel van dat programma was het versterken van twee provinciale afdelingen van het Rode Kruis. Dat gebeurde onder meer door de effectiviteit, de efficiëntie en de financiële duurzaamheid van de organisaties te verbeteren.



Speciale programma's. Cross Over

Een ergotherapeut in Vietnam

Lan Ha Thi Chi werkte in 2007 een aantal maanden als ergotherapeut in Phu Yen Rehabilitation Hospital. Zij werd uitgezonden door het Medisch Comité Nederland-Vietnam, een onafhankelijke organisatie die sinds 1968 steun geeft aan de gezondheidszorg in Vietnam. Het doel van het project was het vergroten van kennis en vaardigheden van de lokale medewerkers van het ziekenhuis op het gebied van ergotherapie. Hoe vond zij het om als Nederlandse vrouw met een Vietnamese achtergrond dit werk te doen?

Lan: 'Ik had drie weken nodig om de werkcultuur, het werkniveau en werkzaamheden in kaart te brengen. En om de Vietnamese taal weer redelijk vloeiend te kunnen spreken. Na een paar weken begon ik echt vorderingen te zien. In het begin waren mijn collega's erg terughoudend in het geven van hun mening en het vertellen wat ze wel of niet weten binnen hun vakgebied. Maar die drempelvrees was snel weg en ze namen al gauw meer initiatief. Ik had wel voordeel van mijn Vietnamese achtergrond. Phu Yen is een achtergestelde provincie, heel arm en conservatief. Kennis van de Vietnamese cultuur en gewoonten is nodig om hier te kunnen 'overleven'.'

PSO verbreedt haar aanpak van capaciteitsopbouw naar andere doelgroepen. Daarom is PSO gestart met Cross Over, het programma waarmee migranten de mogelijkheid krijgen lokale organisaties in hun land van herkomst te versterken. Hun culturele achtergrond en taalkennis werken daarbij in hun voordeel. Ook kunnen ze ervaring opdoen in de ontwikkelingssamenwerkingsector, waarmee ze in Nederland of elders de sector kunnen verrijken.

Zowel lidorganisaties als migrantenorganisaties kunnen aanvragen indienen voor het Cross Over-programma. Diverse migrantenorganisaties dienden in totaal 31 aanvragen in en voor zes projecten was financiering mogelijk. De leden van PSO richten zich steeds minder op het uitzenden van experts, maar meer op het versterken van lokale expertise. Dat had ook gevolgen voor Cross Over, want er kwamen niet veel aanvragen van leden. Daarom richt het programma zich slechts nog op de lidorganisaties die uitzending gebruiken als middel voor capaciteitsversterking. In totaal hebben vijf leden bij elkaar zeven aanvragen ingediend.

Hiernaast leest u over de ervaringen van een van de uitgezonden experts

Verder is er in 2007 onderzoek uitgevoerd naar de culturele diversiteit in de Nederlandse ontwikkelingssector. Het bleek dat de meeste leden van PSO geen beleid hebben dat specifiek is gericht op culturele diversiteit, maar de meerderheid van de leden geeft aan daarin wel geïnteresseerd te zijn. PSO ontwikkelt in 2008 daarom een collectief leertraject over het thema culturele diversiteit.

Speciale programma's. Youth Zone

Youth Zone is een bijzonder doelgroepenprogramma van PSO gericht op jongeren. Hun uitzending verloopt via de leden. Het programma wil zorgen voor een prominentere positie van jongeren bij processen van capaciteitsopbouw, met het oog op de armoedebestrijding in het Zuiden. Deels omdat jongeren door hun onbevangenheid een andere kijk op capaciteitsopbouw hebben, deels omdat de sector ook vergrijsd en een nieuwe instroom van specialisten broodnodig is. In het programma staat de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jongeren centraal. Het huidige programma loopt tot 2011. Het afgelopen jaar hebben twaalf lidorganisaties gebruik gemaakt van het programma en via hen zijn 22 startende jongeren en 30 juniordeskundigen aan de slag gegaan.

Er wordt continue gewerkt aan de kwaliteit van het programma. Na een pilot in 2006 werd daarom in 2007 een evaluatie gehouden naar de mogelijkheden om de jongeren virtueel bij te staan via een e-coach. De conclusie is dat e-coaching een effectief en efficiënt instrument is, dat in sterke mate tegemoet komt aan de behoefte aan ondersteuning en begeleiding van juniordeskundigen tijdens hun uitzending. Daarom wordt e-coaching in 2008 als begeleidingsvorm toegevoegd aan het Youth Zoneprogramma.

Daarnaast is er in 2007 steeds meer nadruk komen te liggen op de deelname van zuidelijke jongeren aan het programma. Ook de capaciteitsversterking van de partnerorganisaties staat steeds meer centraal. Om die ontwikkelingen te ondersteunen, heeft PSO in 2007 hiervoor apart beleid ontwikkeld, het Southern Youth Zone programme. Dat gaat begin 2008 van start.

Lees hiernaast de ervaringen van een deelnemer die een aantal maanden in India werkte.

Buiten je kaders leren kijken

Annemarie Bonnema verbleef in 2007 via Youth Zone in Madras in India. Ze werkte als trainer voor een microfinancieringsorganisatie. Annemarie: 'Ik ontwikkelde zakelijke trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, voor de medewerkers van onze organisatie. Zij dragen de kennis weer over aan onze vrouwelijke klanten die elke week een training krijgen als ze een stukje van hun lening komen terugbetalen. Ik heb veel geleerd over het leven in een andere cultuur en ook veel over eigenwaarde, hoe belangrijk het is goed te weten waar je staat, juist omdat dingen minder vanzelfsprekend zijn. Ik werd me vooral bewust dat cultuur ook maar een aangeleerde manier is om met elkaar om te gaan, een soort non-verbale taal. Het werken in een andere cultuur maakt je rijker en creatief; het leert je buiten kaders te kijken. Professioneel heb ik me ook ontwikkeld. Het mooie van deze PSO-uitzending is dat je niet keihard wordt afgerekend op bepaalde targets, dus voelde ik de ruimte om veelzijdig bezig zijn. Zo heb ik gewerkt aan een intern opleidingsprogramma. Je krijgt echt de kans goed te kijken naar je kwaliteiten liggen.'

Na haar uitzending is Annemarie Bonnema Investment Manager geworden bij een nieuw privaat fonds voor ontwikkelings-samenwerking.

Capaciteitsopbouw en gender



PSO draagt in samenwerking met de lidorganisaties bij aan het versterken van de partnerorganisaties in het Zuiden. Daarbij wil PSO de gelijkheid tussen mannen en vrouwen bevorderen en zowel mannen als vrouwen effectief bereiken met activiteiten.

Tijdens een bijeenkomst in november heeft PSO met een aantal lidorganisaties en genderexperts over het onderwerp van gedachten gewisseld. PSO heeft vervolgens een aantal criteria geformuleerd waaraan project- en programma-aanvragen moeten voldoen vanaf maart 2008. PSO zal de leden zonodig steunen bij het formuleren van de aanvragen. Bijvoorbeeld: welke genderspecten spelen een rol in de probleemanalyse en hoe? Welke genderspecten spelen een rol in de organisatieanalyse? Welke keuzes zijn er gemaakt voor het bevorderen van gelijke kansen en rechten voor vrouwen en mannen?

Het is de bedoeling gender in de Vereniging zichtbaar te maken en te leren over gender en capaciteitsopbouw in de Vereniging. In de programma's en projecten mogen geen negatieve effecten voor vrouwen zijn. In 2008 worden daarom een aantal projecten geanalyseerd en vraagstukken geïdentificeerd als basis voor de leeractiviteiten.

Dienstverlening rondom uitzendingen

Een van de taken van PSO is het ondersteunen van uitzendingen van ontwikkelingswerkers. Ze kunnen worden uitgezonden door lidorganisaties of derden, die betalen voor de dienstverlening. PSO ontwikkelt uitzendvoorwaarden, verzorgt de ziektekosten- en pensioenverzekeringen en voldoet namens de uitzendende organisatie aan andere wettelijke verplichtingen. In 2007 werden die diensten verleend voor in totaal 807 uitzendingen.

In 2007 zijn de uitzendvoorwaarden van PSO geactualiseerd, zodat ze nog beter aansluiten op de dagelijkse praktijk. Voor de uitgezonden deskundigen zijn de vergoedingen aangepast, het verzekeringenpakket is uitgebreid en sommige faciliteiten zijn afgeschaft of geactualiseerd. Het uitgangspunt hierbij was het bewaken of verminderen van de kosten die aan de uitzendingen verbonden zijn.

De administratieve last van zowel leden als het PSO-bureau is dit jaar teruggebracht. Er is een geavanceerde aanvraagmodule ontwikkeld, waardoor gegevens slechts één keer ingevuld hoeven te worden. Met dit systeem werken zowel leden als PSO-bureau. Voor de klanten van PSO is een rekenmodule ontworpen, waarmee leden een goede schatting van kosten voor een uitzending kunnen maken en zo hun managementinstrumentarium uitbreiden.

Verder zijn organisaties en ontwikkelingsdeskundigen in verschillende bijeenkomsten uitgebreid geïnformeerd over relevante fiscale aspecten, pensioenwetgeving en arbeidsrechtelijke zaken. Daarnaast is er aandacht gegeven aan het praktisch vertalen van het hiv/aidsbeleid in de uitzendvoorwaarden van PSO.

Ook in de relaties tussen leveranciers en PSO stond kwaliteit centraal. Zo is er in 2007 de nodige aandacht gegeven aan het evalueren van de dienstverlening van leveranciers en hun tariefstelling.



Facts & figures 2007

- PSO bestond in 2007 uit 46 particuliere, professionele Nederlandse ontwikkelingsorganisaties.
- In 2007 werden drie nieuwe organisaties lid: Theatre Embassy, Simavi en ETC Foundation.
- Er werden twee leerwerktrajecten afgesloten, het nieuwe instrument van PSO om te werken aan kwaliteitsverbetering bij de lidorganisaties.
- Er waren acht lopende collectieve leertrajecten, het instrument van PSO om te zorgen voor een uitwisseling van ervaringen van leden. Ze bestreken de onderwerpen leren in organisaties; capaciteitsopbouw; balanceren; training als instrument voor capaciteitsopbouw; maatschappelijk middenveld, macht en participatie; innovatie; water en sanitaire voorzieningen; en humanitaire hulp.
- Aan de bijeenkomsten van de collectieve leertrajecten namen in totaal 408 mensen deel, afkomstig van 36 lidorganisaties. Ook kwamen er deelnemers op af van 34 niet-lidorganisaties.
- Er kwamen dit jaar 125 nieuwe project- en programma-aanvragen binnen bij PSO.
- PSO financierde in totaal 375 programma's en projecten van lidorganisaties in 70 landen.
- In 2007 ondersteunde PSO de uitzending van 293 Nederlandse experts met PSO-financiering, van 363 experts via de leden en van 151 experts via andere organisaties.
- Onder die experts bevonden zich 78 jongeren en 3 migranten.
- PSO ontving voor haar activiteiten in dit boekjaar bijna € 28 miljoen van het ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport kreeg PSO € 150.000 voor het programma Sport en Ontwikkelingssamenwerking.
- Op het PSO-bureau in Den Haag werkten 38 mensen.
- In februari 2007 kwam voor het eerst de International Advisory Board van PSO bijeen. Dit is een internationaal

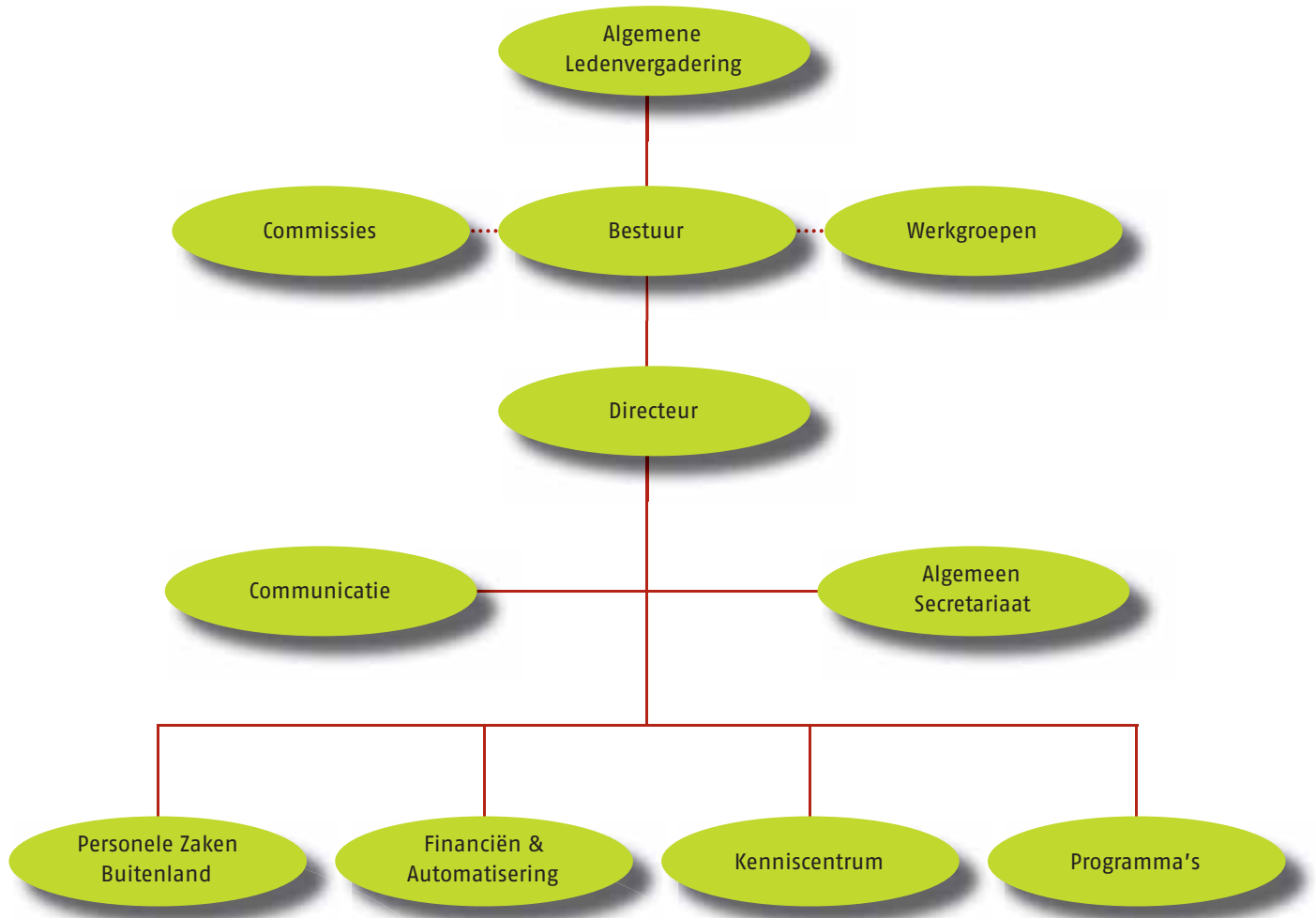
gezelschap van vijf experts op het gebied van capaciteitsopbouw, dat PSO adviseert.

- Piet Bukman nam afscheid als interim-voorzitter van PSO. Marnix van Rij kwam het zeskoppige bestuur versterken als voorzitter.

Voor een overzicht van de financiële gegevens van PSO, verwijzen we u naar de uitgebreide versie van het jaarverslag, te vinden via www.pso.nl



Organogram



Overzicht van lidorganisaties per 31 december 2007

Agriterra
Aim for human rights
AMREF Flying Doctors Nederland
Both ENDS
CARE Nederland
Centraal Missie Commissariaat (CMC)
Cordaid
Dorcas Aid International
Edukans
ETC Foundation
Fair Trade Original
Free Voice
Gereformeerde Zendingbond (GZB)
HealthNet TPO
HIVOS
Interkerkelijke organisatie voor Ontwikkelingssamenwerking (ICCO)
International Institute for Communication and Development (IICD)
IKV Pax Christi
Interserve Nederland
Kerkinactie
Mama Cash
Medisch Comité Nederland-Vietnam
Missionarissen van Mill Hill Nederland
Nederlands instituut voor Zuidelijk Afrika
Nederlandse Stichting voor Leprabestrijding (NSL)
Nederlandse Rode Kruis
Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD)
NOC*NSF
Oxfam Novib
SIMAVI
Social TRade Organisation (STRO)
Solidaridad
Stichting Kinderpostzegels Nederland
Stichting Milieukontakt Oost-Europa
Stichting VSO-Nederland

Stichting WEMOS
Stichting Woord en Daad
Tear
Terre des Hommes
Theatre Embassy
Transnationals Information Exchange (TIE)
WAR Child Nederland
World Vision
Zending Gereformeerde Gemeenten (ZGG)
ZOA-Vluchtelingen zorg
Zeister Zendingsgenootschap (ZZG)

Samenstelling bestuur op 31 december 2007

M. van Rij, voorzitter
B. van Boven, penningmeester
D. Faber
L. Geut
K. Schilte
D. Vermeer

Colofon

Uitgave

PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden
Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag
www.pso.nl

Eindredactie en coördinatie

PSO, Afdeling Communicatie
communicatie@pso.nl

Vormgeving en productie

Klats+Poseidon Creatieve Communicatie, Delft

Druk

3is1 Grafimedia, Moerkapelle

Fotografie

PSO
Reinout van den Bergh

Mei 2008





PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag

T 070-3388433
F 070-3502705

info@pso.nl
www.pso.nl