

*In beweging
naar het Zuiden*

JAARVERSLAG 2008



Jaarverslag 2008

In beweging naar het Zuiden

*PSO Capaciteitsopbouw in Ontwikkelingslanden
Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag*

Inhoud

Voorwoord van de voorzitter	3
Voorwoord van de directeur	4
Zo werkt PSO	5
1. Samenvatting	7
2. Resultaten	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Leerwerktrajecten	9
2.3 Innovatie in capaciteitsopbouw	16
2.4 Speciale programma's	18
2.5 Collectief leren: meer lerend vermogen in de sector	22
2.6 Samenwerkingsrelaties	27
2.7 Dienstverlening bij uitzendingen naar het buitenland	29
2.8 Nieuwe leden	31
3. Interne organisatie	32
4. Bestuurlijke organisatie	36
5. Sociaal jaarverslag	39
6. Activiteiten in Cijfers	40
7. Jaarrekening	45
Accountantsverklaring	60
Bijlage 1 Overzicht van programma's en projecten, gerangschikt per werelddeel/ land	63
Bijlage 2 Lijst afgesloten Leerwerktrajecten op 31 december 2008 inclusief beschrijving onderwerp	73
Bijlage 3 Overzicht van de collectieve leeractiviteiten in 2008	76
Bijlage 4 Lijst uitgevoerde mid term reviews en evaluaties	77
Bijlage 5 Lijst goedgekeurde aanvragen Innovatiefonds 2008	77
Bijlage 6 Overzicht lidorganisaties en samenstelling werkgroepen en bestuur per 31 december 2008	78
Bijlage 7 Bestedingen programma's en projecten 2008	80
Bijlage 8 Aantal uitzendingen gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken	81
Bijlage 9 Aantal uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties en derden	83
Colofon	84

Voorwoord van de voorzitter

De kunst om kennis en ervaring met elkaar te delen

Met haar circa vijftig leden is PSO een volwassen vereniging. Net als iedere zichzelf respecterende organisatie, kijkt PSO van tijd tot tijd kritisch naar zichzelf. Vragen die daarbij opkomen, zijn: 'Wat is het bestaansrecht van PSO' en 'Welke toegevoegde waarde kan PSO leveren op het gebied van capaciteitsopbouw'. Voor de leden, maar ook voor belangrijke 'stakeholders', zoals het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het bestuur heeft gemeend om een groot deel van 2008 en 2009 te moeten gebruiken voor een strategische heroriëntatie. De voorgaande vragen staan daarbij centraal.

Er is veel kennis op het gebied van capaciteitsopbouw in het Noorden en in het Zuiden. Zuidelijke ngo's kunnen belangrijk en krachtig zijn in hun context. Tegelijkertijd kunnen noordelijke ngo's waardevolle aanvullende expertise bieden. De kunst is om die kennis en ervaringen met elkaar te delen. Zelf zie ik daarin een belangrijke rol voor PSO weggelegd. Door haar verenigingsvorm biedt PSO een uitstekend platform en netwerk voor die kennisdeling. Minstens zo belangrijk is het, dat vergelijkbare organisaties in het Zuiden hun ervaringen, kennis en expertise delen met ons. Er is een verschuiving waar te nemen van het Noorden naar het Zuiden.

Uiteraard moet onze strategische heroriëntatie niet los worden gezien van de discussie die er wordt gevoerd in de ontwikkelingssector. PSO heeft actief een bijdrage geleverd aan die discussie, ook als het gaat om de kennisfunctie binnen onze sector.

Capaciteitsopbouw is een weg van lange adem. En is wel essentieel voor het slagen van de opbouw van een 'civil society', juist in die landen die een zwakke politieke structuur kennen. Ik pleit er dan ook voor dat we dwars door alle windstreken heen gezamenlijk die weg bewandelen.

Marnix van Rij, voorzitter

Voorwoord van de directeur

De kracht van het maatschappelijk middenveld

Als lidorganisaties hun zuidelijke partners effectief helpen zich te versterken, bouwen ze mee aan een sterk maatschappelijk middenveld. Armoedebestrijding wordt immers pas structureel als het maatschappelijk middenveld voldoende kracht heeft op te komen voor de belangen van de burger en de gemarginaliseerde groepen. Daarom richt PSO zich specifiek op capaciteitsopbouw van dat maatschappelijk middenveld. Veel leden van de Vereniging zijn daarnaast actief in noodhulp en directe lokale armoedebestrijding. Het bieden van een directe oplossing voor een directe nood blijft immers van belang. In dit soort situaties is voor PSO de sleutelvraag hoe je een maatschappij ondersteunt om van een 'noodsituatie' naar een situatie van structurele armoedebestrijding te komen. Ook dat vergt vaak een verandering van machtsverhoudingen in de lokale context, en in de internationale context.

Om met eigen ogen de uitwerking van onze activiteiten voor deze capaciteitsopbouw te kunnen zien, ben ik op dienstreis in Midden-Amerika geweest. Het werd me opnieuw duidelijk hoe nodig het maatschappelijk middenveld is. Lokale organisaties helpen de belangrijkste noden te verlichten en werken onvermoeibaar om aandacht voor machtsongelijkheid en armoede te krijgen. Soms op ludieke manieren, maar ook vaak met risico's voor eigen welzijn. De effecten van capaciteitsversterking zijn op het maatschappelijke middenveld vooral op kleine schaal zichtbaar. Kleine maatschappelijke organisaties versterken zich en weten wonderbaarlijke resultaten te behalen. Zoals samenwerking tussen jongeren uit de sloppenwijken met de lokale politie. Ook wordt zichtbaar dat samenwerken tot bundeling van krachten kan leiden en zo tot meer zichtbare resultaten. Het werd mij ook duidelijk dat het heel belangrijk is om de lokale situatie goed te kennen om te voorkomen dat onrealistische verwachtingen gaan ontstaan over wat mogelijk is. Je moet balanceren tussen het willen oplossen van problemen en het meebewegen met de lokale dynamiek. Voor PSO betekent dit dat we aandacht moeten blijven besteden aan consequenties van ons handelen: Hoe werken onze adviezen en zienswijzen uiteindelijk door in de realiteit? Door systematisch leerervaringen en consequenties in kaart te brengen leren we steeds beter om vanuit die leerervaringen naar nieuwe situaties te kijken. Als vereniging versterken lidorganisaties elkaar en als kenniscentrum stimuleert PSO haar leden om concrete stappen te zetten in dit leerproces.

In 2008 zag PSO de eerste oogst van de nieuwe manier van werken zoals geïntroduceerd in 2007: de leerwerktrajecten. De lidorganisaties is gericht gevraagd wat er voor hen is veranderd in hun manier van werken aan capaciteitsopbouw en in hun verhouding met PSO. Hoewel er altijd ruimte is voor verbetering, gaven veel leden aan dat het leerwerktraject hen aan het denken heeft gezet. Sindsdien zijn ze zich meer bewust van hun handelen. En dat is precies wat PSO voor ogen heeft: Willen leren van je eigen manier van doen en de effecten daarvan. Betreffende de interne organisatie kan ik melden dat PSO sinds november 2008 ISO-gecertificeerd is. Het is de kroon op een intensief proces, waarin we onze werkwijzen onder de loep hebben genomen. Door het ISO-traject zijn we nu scherp om steeds aan deze processen te werken en ze te verbeteren. Een ander punt is dat we de personele bezetting op sterkte hebben gebracht. Hierdoor kon de werkdruk beter verdeeld worden op het PSO-bureau. Het PSO-bureau heeft een enorme drive om zelf in beweging te blijven: We verzamelen en delen actuele kennis, we leren van processen om lokale capaciteiten op te bouwen. Hiervoor zoeken we ook contact met zuidelijke kennisorganisaties en met kenniscentra in ons eigen land. Deze positieve ontwikkelingen intern zullen ook bijdragen aan onze uiteindelijke missie.

Margo Kooijman,
Directeur

Zo werkt PSO

PSO pakt armoede structureel aan door te investeren in een sterk maatschappelijk middenveld in ontwikkelingslanden. De ruim 50 leden van PSO werken samen met lokale organisaties en netwerken in het Zuiden. Het uiteindelijke doel is dat deze lokale organisaties steeds beter hun eigen missie, gericht op armoedebestrijding kunnen realiseren. De rol van PSO hierin is het toerusten van haar leden zodat zij lokale organisaties effectief kunnen versterken.

Leren centraal

Leren neemt hierbij een grote plaats in. Als vereniging heeft PSO goed zicht op *best practices* uit het veld en *state of the art* kennisontwikkeling rond capaciteitsopbouw. Door intensieve contacten met leden put PSO uit actuele kennis en brede ervaring. Daarnaast onderhoudt PSO zelf contacten met kenniscentra in het Zuiden en in het Noorden. Door het overzicht in de sector kan PSO kennis en ervaringen combineren, doorontwikkelen en bundelen. Het aanbod wordt gericht aangeboden aan leden of groepen van lidorganisaties die daar specifiek behoefte aan hebben. Organisaties leren bij PSO samen en individueel.

Organisaties leren Individueel

PSO stimuleert het leren van haar individuele leden door *leerwerktrajecten*. De leervragen van een individuele lidorganisatie staan daarbij centraal. PSO en het lid leggen samen vast op welke gebieden de lidorganisatie haar capaciteitsversterkende activiteiten in het Zuiden verder wil ontwikkelen en verbeteren.

Organisaties leren Collectief

In *collectieve leertrajecten* wisselen leden onder begeleiding van PSO onderling hun praktijkervaringen uit en doen ze nieuwe kennis en inzichten op. PSO betreft hierbij regelmatig Nederlandse en buitenlandse deskundigen om te zorgen voor de meest recente inzichten rondom een thema. Ook zuidelijke partners worden uitgenodigd om hun ervaringen en inzichten te delen.

Strategische financiering

Om het leren over capaciteitsopbouw te stimuleren financiert PSO strategisch, dus in het verlengde van leervragen uit individuele leerwerktrajecten. PSO financiert in 65 landen programma's en projecten van haar lidorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw. Het gaat om programma's en projecten waarin de lidorganisaties met hun zuidelijke partnerorganisaties bewust werken aan capaciteitsopbouw en al doende aan hun leervragen hierover. Hier worden ervaringen opgedaan en worden verbeteringen zichtbaar. De activiteiten zijn gericht op het samen met de partner bewust werken aan capaciteitsontwikkeling om zo de lokale leervragen te beantwoorden en ambities waar te maken. Opgedane ervaringen en waargenomen verbeteringen worden zichtbaar gemaakt.

PSO werkt ook met een aantal stimuleringsfondsen om bepaalde doelgroepen te betrekken of bepaalde ontwikkelingen te stimuleren rond capaciteitsopbouw. Zo zijn er het uitzendprogramma voor jongeren: *Youth Zone* en het uitzendprogramma voor migranten naar hun land van herkomst: *Cross Over*.

Daarnaast wil PSO innovatie stimuleren op het gebied van capaciteitsopbouw. Daarvoor is het *innovatiefonds* in het leven geroepen. Via het *kwaliteitsfonds* kunnen leden financiering krijgen om zelf beter toegerust te worden voor hun capaciteitsversterkende activiteiten met zuidelijke partners. De *kwaliteitsbonus* belooft kwalitatief sterke projecten van lidorganisaties en hun partners op het gebied van capaciteitsopbouw.

Andere speciale aandachtsgebieden van PSO zijn *Humanitaire hulp* en *Sport en Ontwikkelingssamenwerking (Sport en OS)*. PSO levert haar bijdrage aan humanitaire hulpverlening door het financieren van programma's op dit gebied. De hulp bestaat uit noodhulp, wederopbouw en het voorkomen van rampen en conflicten. PSO probeert met haar leden zo snel mogelijk aan te sluiten bij lokale organisaties ook al zijn deze juist door een crisis verzwakt. Op het gebied van Sport en OS zorgt PSO ervoor dat Nederlandse sportorganisaties een betere toegang krijgen tot ontwikkelingsorganisaties met het oog op capaciteitsversterkende sportactiviteiten in ontwikkelingslanden.

Uitzending van experts

PSO verzorgt jaarlijks de uitzending van honderden Nederlandse en internationale experts. Deze worden ingezet bij zuidelijke partners voor de capaciteitsversterkende activiteiten van Nederlandse (lid)organisaties. Van oorsprong was deze dienstverlening de belangrijkste bestaansreden voor PSO. Sinds 2002 is het zwaartepunt van de activiteiten van PSO verplaatst naar capaciteitsopbouw.

1. Samenvatting

In dit jaarverslag doet PSO verslag van haar activiteiten in 2008. Daarbij hoort de financiële verantwoording in de jaarrekening. PSO verenigt meer dan 50 lidorganisaties die onvermoeibaar werken aan een rechtvaardigere verdeling van welvaart en welzijn in de wereld. De Vereniging gaat ervan uit dat een sterk maatschappelijk middenveld in ontwikkelingslanden hiervoor een voorwaarde is. PSO steunt haar leden om in hun relaties met zuidelijke organisaties te werken aan duurzame capaciteitsopbouw. Door uitwisseling binnen de Vereniging ontstaat een beter zicht op actuele kennis en relevante ervaringen. Bovendien kunnen PSO leden binnen de Vereniging steeds opnieuw leren van experimenten en nieuwe ervaringen in het veld. De medewerkers van het PSO-bureau zijn door die actuele kennis in staat effectieve ondersteuning te bieden op het gebied van capaciteitsopbouw. Hun deskundigheid op het gebied van leren helpt daarbij om de toegevoegde kennis en methodieken in te bedden in de manier van werken van lidorganisaties met hun zuidelijke partners.

Organisaties leren individueel

PSO stimuleert haar lidorganisaties in individueel intensief contact om de manier waarop zij hun partnerorganisaties in het Zuiden ondersteunen, voortdurend te verbeteren. Hiervoor is in 2007 een krachtig instrument ontwikkeld: het leerwerktraject. Na een analyse van de werkwijze van de organisatie, wordt samen gekeken wat de sterke punten zijn en waar kansen voor ontwikkeling liggen. Dit proces mondt uit in een overeenkomst tussen PSO en de lidorganisatie, waarin ontwikkeldoel en plan van aanpak staan beschreven. In 2008 zijn 32 leerwerktrajecten afgesloten. Het blijken intensieve processen die voor zowel PSO als de leden veel leerervaringen opleveren, maar die ook een bron van inzichten blijken te zijn in manieren om zuidelijke partners effectiever te versterken. Gekoppeld aan de leerwerktrajecten financiert PSO strategisch concrete, capaciteitsversterkende activiteiten. De gefinancierde activiteiten leveren praktijkervaringen op waarvan geleerd wordt of waar verbeterde werkwijzen kunnen worden toegepast. PSO volgt de activiteiten die zij financiert systematisch, maakt analyses van de kwaliteit van de aanvragen, beoordeelt rapportages en laat evaluaties uitvoeren. In 2008 heeft PSO de rapportages beoordeeld van 272 lopende projecten en programma's van 53 lidorganisaties. Er zijn drie *mid term reviews* en vier evaluaties van projecten en programma's uitgevoerd in het verslagjaar. De planning, monitoring- en evaluatiesystematiek is in 2008 aangescherpt zodat er meer geleerd kan worden. De insteek is nadrukkelijk meer ruimte te scheppen voor de eigen visies en missies van zuidelijke partners. Dit bevordert de gelijkwaardigheid van de spelers om de tafel tijdens het samenwerkingsproces. Het grootste verschil is dat vanaf 2008 veranderingen en samenwerkingsrelaties op verschillende niveaus worden gemeten.

Organisaties leren collectief

PSO slaat een brug tussen theorie en praktijk, tussen beleid en uitvoering. Om samen met leden te leren en kennis te delen op het gebied van capaciteitsontwikkeling, voerde PSO in 2008 de volgende collectieve leeractiviteiten uit: vier collectieve leertrajecten, vijf trajecten rond netwerken, vier *events* en twee onderzoekspresentaties. Daarnaast voerde het Kenniscentrum adviesaanvragen voor leden uit, werden programma's van lidorganisaties in het veld bezocht en samenwerkingsrelaties met nationale en internationale (kennis)organisaties werden uitgebreid.

Stimuleringsfondsen

PSO werkt met een aantal stimuleringsfondsen om bepaalde doelgroepen te betrekken of bepaalde ontwikkelingen te stimuleren rond capaciteitsopbouw. Initiatieven die belangrijke bijdragen leveren op het gebied van innovatie of kwaliteit in capaciteitsopbouw worden financieel gestimuleerd met het innovatiefonds, het kwaliteitsfonds en de kwaliteitsbonus. In 2008 heeft PSO zes aanvragen voor het innovatiefonds gehonoreerd, en 15 aanvragen voor het kwaliteitsfonds. Acht organisaties ontvingen een kwaliteitsbonus. Initiatieven die een waardevolle voorbeeldfunctie kunnen vervullen, en die meer *exposure* verdienen worden genomineerd voor de Innovatieaward. In 2008 heeft PSO de eerste award uitgereikt aan Both ENDS. Door de Innovatieaward wil PSO deze initiatieven een groter bereik in de sector geven.

Ook stimuleert PSO uitzending van migranten en jongeren om deze doelgroepen met hun unieke inbreng in te zetten voor capaciteitsversterking. In 2008 waren via het programma Cross Over dertien migranten uitgezonden naar hun landen van herkomst om capaciteiten te versterken. In 2008 zijn via het jongerenprogramma van PSO, Youth Zone, drieëntwintig westerse jongeren aan het werk gegaan in het Zuiden. Nieuw is dat via het Southern Youth Zone programma dat in 2008 is ontwikkeld ook zuidelijke jongeren zijn uitgezonden naar andere zuidelijke partners van lidorganisaties.

Dienstverlening rondom uitzendingen

Uitzendingen en technische assistentie blijven belangrijk als het gaat om capaciteitsopbouw. PSO verzorgde ruim 200 uitzendcontracten voor leden die onder de PSO-financiering vallen. Daarnaast beheerde PSO circa 350 uitzendingen administratief voor leden via Garantverklaringen (GAK). In 2008 verzorgde PSO circa 130 uitzendingen administratief voor niet-leden (Facilitaire diensten, FAC). Voor zowel GAK als FAC uitzendingen brengt PSO administratiekosten in rekening, en voorziet daarmee deels in een alternatieve bron van inkomsten. Eén lidorganisatie (Mensen met een Missie) heeft in 2008 bijna alle werkzaamheden betreffende het verzorgen van de uitzendingen bij PSO ondergebracht. In 2008 zijn de uitzendvoorwaarden voor migranten *up to date* gemaakt. De dienstverlening aan alle contractanten is verbeterd door financiële gegevens ook digitaal toe te sturen. Een ander aandachtspunt was de *security* van uitgezondenen. PSO organiseerde in samenwerking met Partos en Centre for Safety & Development een symposium rond dit onderwerp. Ook zijn er bijeenkomsten gefaciliteerd van het informele netwerk van *security professionals* voor verantwoordelijken van lidorganisaties. Het doel is het uitwisselen van informatie en werkwijzen en het ondersteunen bij de ontwikkeling van het eigen veiligheidsbeleid van uitzendende ontwikkelingsorganisaties.

Organisatie en cijfers

- Bij het PSO-bureau werkten tweeënveertig personen verdeeld over zes afdelingen.
- In 2008 beheerde het PSO-bureau een budget van € 28,5 miljoen, waarvan € 24,9 miljoen voor het financieren van programma's en projecten van de PSO-leden.
- In 2008 plukt het PSO-bureau de eerste vruchten van het systematisch monitoren van de eigen activiteiten volgens het monitoringsprotocol dat is opgesteld voor de bedrijfsperiode 2007-2010.
- Voor het kwaliteitsmanagement van PSO werd in 2008 het ISO-certificaat toegekend.
- In 2008 is Bob van Boven als penningmeester in het bestuur opgevolgd door Henk den Boer.
- De International Advisory Board (IAB) kwam ook in 2008 samen. De rol van deze internationale adviesraad is om het management van PSO van feedback te voorzien over hun huidige aanpak en om PSO te verbinden aan nieuwe ontwikkelingen en geleerde lessen op het gebied van capaciteitsopbouw.
- In 2008 heeft PSO drie nieuwe leden welkom geheten: World Population Foundation, IRC en VluchtelingenWerk Nederland.

2. Resultaten

2.1 Inleiding

Leerwerktrajecten staan centraal in de werkwijze van PSO. PSO heeft het leerwerktraject in 2007 ontwikkeld. In 2008 hebben we zicht op de eerste resultaten van dit instrument. Door intensieve individuele begeleiding van lidorganisaties heeft PSO ook de mogelijkheid om actuele kennis en ervaring uit de praktijk te bundelen. Leerwerktrajecten voeden zo ook het kenniscentrum en haar activiteiten. Het kenniscentrum speelt met haar aanbod aan collectieve leertrajecten in op de behoeften die breder leven onder de leden. In dit hoofdstuk leest u de resultaten van individueel en collectief leren in 2008, en de resultaten van dienstverlening rond uitzending die PSO verzorgde.

2.2 Leerwerktrajecten

Een leerwerktraject is de overeenkomst van samenwerking tussen een lidorganisatie en PSO. Zoals de naam al aangeeft staat het voor: al werkend leren en al lerend werken. In een leerwerktraject analyseert de lidorganisatie hoe zij op dit moment haar zuidelijke partners ondersteunt. Aan de hand van die analyse stelt de lidorganisatie zelf een ontwikkeldoel en een plan van aanpak op. De voortgang wordt regelmatig geëvalueerd in reflectiegesprekken. Van tevoren is afgesproken op welke manier PSO bijdraagt aan het behalen van de ontwikkeldoelen. Een leerwerktraject is dus echt maatwerk.

Leerwerktrajecten bieden belangrijke voordelen:

- Uitdagingen voor kwaliteitsverbetering van capaciteitsontwikkeling van individuele leden worden duidelijk. Hierdoor kan er verenigingsbreed beter geleerd, samengewerkt, gekoppeld en uitgewisseld worden.
- De relatie tussen PSO en de leden verschuift van het terugkoppelen van resultaten van projecten en programma's naar het samen reflecteren en leren over vraagstukken over capaciteitsontwikkeling. PSO ontwikkelt hierdoor actuele kennis en expertise.

2.2.1 Leerwerktrajecten ontwikkelen

Het afgelopen jaar heeft PSO met haar lidorganisaties veel energie gestoken in het formuleren van leerwerktrajecten (lwt). De leerwerktrajecten zijn vastgelegd in contracten. In 2008 heeft PSO met 32 leden contracten afgesloten. Bij 11 lidorganisaties is de afsluiting van de overeenkomst uitgesteld naar 2009. Met de overige leden wordt (nog) geen leerwerktraject afgesloten omdat zij recent lid zijn of geen strategische financiering aanvragen bij PSO. In 2008 startte PSO met de reflectiegesprekken. In de bijlage 2 vindt u een overzicht van de afgesloten leerwerktrajecten op 31 december 2008 en de onderwerpen van die trajecten.

Lang traject, hoog rendement

Het opstellen van een leerwerktraject is een langer proces gebleken dan gepland, waarin de spelers samen groeien naar de vaststelling van de leervragen en ontwikkeldoelen. Daarom heeft PSO in 2008 een onderzoek uitgevoerd naar het proces rond de formulering van het leerwerktraject. Kernvragen zijn: Waarom duurt het proces langer dan gedacht? Welke leerervaringen zijn geoogst? Hoe kan het proces van formuleren van leerwerktrajecten sneller? Het onderzoeken van gegevens van PSO zelf, aangevuld met diepte-interviews met 10 leden, leidde tot de volgende conclusies.

- Hoewel het ontwikkelen van het leerwerktraject meer tijd kost, levert het meer leerrendement en kwaliteitsverbetering op dan verwacht.
- Daarnaast versterkt het leerwerktraject de Vereniging door een opener en gelijkwaardiger, lerende relatie tussen Vereniging en leden.

- Het leerwerktraject maakt leden weer bewust van de redenen achter hun lidmaatschap.
- De meeste leden beoordelen het leerwerktraject, als instrument voor kwaliteitsverbetering en leren, positief.

Nieuw leertraject, veel betrokkenen

Het ontwikkelproces van het leerwerktraject was voor alle partijen nieuw, ook voor het PSO-bureau. Dit zorgde soms voor onduidelijkheid bij de leden, zowel over het proces als over de invulling. Er zijn meerdere medewerkers van een lidorganisatie bij betrokken en er waren regelmatig extra tussenstappen nodig om de leervragen binnen de lidorganisatie te definiëren. Ten slotte is het *format* en het taalgebruik in de documenten als bureaucratisch en lastig ervaren. Dit alles zorgde voor vertraging in het ontwikkelproces. PSO verwerkt de feedback om het proces te verbeteren. Het ontwikkelproces stimuleert leren en verandering. Twee praktijkvoorbeelden:

Mensen met een Missie¹: Er zijn toch al afspraken?

Mensen met een Missie is al langer lid van PSO en er bestond al een meerjaren afspraken kader (mak). Waarom dan nog een leerwerktraject formuleren? In het kader van de mak lag de nadruk op de financiële relatie tussen Mensen met een Missie en PSO.

Leren centraal voor Mensen met een Missie

PSO vraagt Mensen met een Missie nu om uit te gaan van het perspectief van leren waarbij financiering een afgeleide wordt. Het is een verschuiving van aandacht voor het leren bij de partners naar leren bij Mensen met een Missie. Een eerste reactie van Mensen met een Missie was: 'We kiezen niet onze partners om zelf te leren.'

Inzicht kwam met de interne analyse van de projectevaluaties door PSO. De verbeterpunten werden onder de loep genomen en die bleken zich goed te lenen om tot leervragen voor het leerwerktraject te komen. Op die manier werd men het snel over de inhoud van het leerwerktraject eens.

Aanjaagfunctie

Mensen met een Missie beschouwt zichzelf als een lerende organisatie en vindt het waardevol om tijd in eigen leren te investeren. Het leerwerktraject heeft een aanjaagfunctie in het verder verankeren van leren. Mensen met een Missie meent dat PSO kan helpen om tot goede instrumenten te komen door goed te bevragen op de aspecten van capaciteitsontwikkeling. Ten tweede kan een goede monitoring van PSO helpen om leren als prioriteit te blijven stellen. Mensen met een Missie is een organisatie met veel ervaring in het samenwerken met partnerorganisaties. Daarom verwacht Mensen met een Missie kwaliteit bij de ondersteuning. Het leerwerktraject stelt dus terecht eisen aan zowel Mensen met een Missie als aan PSO.

Conclusie

Terugkijkend is Mensen met een Missie tevreden dat na de eerste onduidelijkheid het leerwerktraject toch goed is opgepakt. Er wordt nu meer budget vrijgemaakt voor capaciteitsontwikkeling van de partnerorganisaties. En tegelijk is er aandacht voor de kwaliteitsverbetering van de eigen manier van werken.

¹ Tot februari 2009 bekend als CMC Mensen met een Missie

Leerwerktraject van IICD

Deem Vermeulen is Teamleider International Programmes bij IICD. Hij is contactpersoon voor PSO en lid van het MT. Hij zei het volgende over het leerwerktraject:

‘Het proces is gestart in december 2007. We hebben met name gekeken naar die punten waar wij meer aandacht aan zouden moeten besteden. Wij richten ons sterk op *endusers*, en in mindere mate op het versterken van partnerorganisaties an sich. Dat is voor ons een belangrijk aandachtspunt. Daar is het lwt nu ook op gericht. Het opschrijven was een moeilijk proces, we spraken een andere taal als PSO. IICD denkt niet primair in termen van organisatieontwikkeling, maar veeleer in termen van het aansluiten van ICTs op de kernactiviteiten van de organisatie. Wij hebben het over ICT4D (*ICT for development*, red.). Dit verklaart ook waarom het proces zoveel tijd kostte. De relatie met PSO is enorm veranderd – de discussie rondom capaciteitsontwikkeling is enorm verdiept. Dat hebben we niet met andere donoren. De oude relatie kenmerkte zich door donorafhankelijkheid van onze klant. Nu zitten we in een dialoog over capaciteitsontwikkeling, belicht vanuit een ander perspectief. Dit komt niet alleen door het lwt maar ook door de goede relaties die zich ontwikkelen.’

Leereffect

‘Er is enorm veel bewustzijn gecreëerd ten aanzien van capaciteitsopbouw en het belang van partners om je *enduser* te bereiken. Een partner is niet slechts een uitvoerder van onze ideeën, maar ook zelf een belangrijke *actor* om te versterken. Dit inzicht komt door PSO en zelfreflectie. We hebben dit ook geconcretiseerd in dit leerwerktraject.’

Tip voor PSO

‘Waar ik nog behoefte aan heb is dat we echt tot één samenwerkingsovereenkomst komen – dus nog een stap verder dan het lwt. Alles wat we binnen PSO verband doen, zou hier binnen moeten passen. Dus ook projectaanvragen, collectieve leertrajecten, innovatiefonds en kwaliteitsfonds et cetera.’

2.2.2 Strategisch financieren van projecten en programma's

Een leerwerktraject is altijd gekoppeld aan strategische financiering. Dit betekent doelgericht financieren van aanvragen voor capaciteitsopbouw bij partnerorganisaties, die aansluiten bij de leervragen en ontwikkeldoelen uit het leerwerktraject. Op die manier kan de lidorganisatie gericht aan haar ontwikkeldoelen voor capaciteitsopbouw werken en wordt er zo bewust gewerkt aan betere ondersteuning van capaciteitsontwikkeling.

PSO heeft *feedback* gegeven op aanvragen voor 170 projecten en programma's en heeft 272 rapportages beoordeeld. Een deel hiervan viel binnen het kader van de leerwerktrajecten. In bijlage 1 staat een overzicht van alle in 2008 lopende projecten en programma's.

2.2.3 Kwaliteitsfonds

Het Kwaliteitsfonds vormt een financiële stimulans voor de lidorganisaties om zelf én samen met partnerorganisaties activiteiten te ontplooiën ten behoeve van leren. Deze instrumenten zijn gekoppeld aan de leervragen en ontwikkeldoelen in het leerwerktraject. Het Kwaliteitsfonds beoogt het leren van de lidorganisatie zelf op het gebied van capaciteitsopbouw te stimuleren. Met hulp van dit fonds kunnen leden in hun eigen organisatie slagen maken die ten goede komen aan hun interventies op het gebied van capaciteitsontwikkeling in het Zuiden.

Voorbeelden van gefinancierde activiteiten door het kwaliteitsfonds in 2008:

- Interculturele training voor medewerkers
- In kaart brengen huidige praktijk van de lidorganisatie ten aanzien van capaciteitsopbouw in het Zuiden.
- Leiderschapstraining
- Verbeteren van tools voor capaciteitsopbouw
- Verbeteren van PM&E systemen
- Het leren faciliteren van workshops
- Stafdagen over relevante thematische onderwerpen
- Consultatie meetings met partners
- Teambuilding sessies

2.2.4 Kwaliteitsbonus

De kwaliteitsbonus beoogt excellente voorbeelden van capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties van leden voor het voetlicht te brengen. Zo kan er van geleerd worden en de inbrenger van de casus wordt beloond met meer financiële ruimte voor capaciteitsontwikkeling.

Een kwaliteitsbonus is toegekend aan acht leden vanwege hun beschrijvingen van voorbeelden van kwaliteitsverbetering in capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties. Eén lidorganisatie die haar kwaliteitsbonusaanvraag in 2008 gehonoreerd zag (TEAR) heeft met zes partnerorganisaties een partnerconsultatie georganiseerd over het management van organisatieveranderingen.

Kwaliteitsbonus voor Tear

Tear heeft een kwaliteitsbonus van PSO ontvangen. Wat doet Tear? En hoe heeft Tear de afgelopen jaren met zichtbaar resultaat gewerkt aan de kwaliteit van capaciteitsopbouw bij partnerorganisaties? Martin Herlaar, hoofd afdeling Programma en Partner, en Caspar Waalewijn, programmamedewerker, geven antwoord.

In samenwerking met partners in het Zuiden formuleert Tear waarden en visies om armoede te bestrijden. Daarbij ligt de nadruk op humanitaire hulp en structurele ontwikkeling. Met educatie en voorlichting probeert Tear verder de bewustwording van de eigen achterban te vergroten en verbindingen tot stand te brengen tussen burgers, bedrijven en overheden in Nederland en het Zuiden. Capaciteitsopbouw speelt daarbij een belangrijke rol.

ICT

‘We hebben de afgelopen jaren belangrijke verbeteringen aangebracht in ons eigen ICT-systeem, waardoor we onze partners beter kunnen volgen’, vertelt Caspar Waalewijn. ‘In het systeem beheren we de hele cyclus van beoordeling van aanvragen, planning, monitoring en evaluatie. Dit systeem zorgt voor transparantie en maakt afspraken en resultaten beheersbaar. Dat heeft een gunstige invloed op de kwaliteit van capaciteitsopbouw.’

Portfoliotraject

Zo'n twee jaar geleden richtte Tear zich nog op teveel landen en teveel partners. Martin Herlaar: 'We hebben een portfoliotraject ingezet om tot reductie van landen en partners te komen. Daarbij hebben we bekeken bij welke partnerschappen Tear een toegevoegde waarde kan leveren. Het aantal landen en partners is inmiddels gehalveerd, van 80 naar circa 40. Dit heeft geleid tot schaalvergroting en intensievere samenwerking met de resterende partners.'

Leren

Met advies en ondersteuning van PSO is er meer aandacht voor het leren gekomen, zowel binnen Tear als met partnerorganisaties. Herlaar en Waalewijn: 'Op studiedagen hebben we gesproken over leerniveaus en -stijlen. Daardoor heeft het leren een duidelijker plaats gekregen binnen de organisatiestructuur van Tear.'

Resultaten

Hebben de inspanningen tot concrete resultaten op het gebied van capaciteitsopbouw geleid? Herlaar: 'Denk niet aan een ommezwaai, maar zie de inspanningen als een geleidelijk proces dat tot wezenlijke veranderingen leidt. We trekken de lijn van capaciteitsversterking door: een structurele verbetering van de kwaliteit van capaciteitsopbouw, waaraan een duidelijke visie ten grondslag ligt.'

De structurele veranderingen worden ook vastgelegd. Waalewijn zegt: 'Portfolio- en partnerschapbeleid zijn daarvan goede voorbeelden. We hebben vastgelegd met welke organisaties we doorgaan. Daarmee hebben we afspraken gemaakt. Zo weten we van elkaar waar we heen willen en wat we van elkaar verwachten. Daarop kun je elkaar aanspreken.'

'En om een concreet resultaat te noemen: we hebben aanvragen ingediend om bij partnerorganisaties het leerproces op twee terreinen te versterken: HIV/Aids en *Disaster Risk Reduction*', vult Herlaar aan. 'Die aanvragen zijn gehonoreerd. Daarbij kijken we ook hoe partnerorganisaties hun externe gerichtheid kunnen verbeteren. Denk aan een ziekenhuis in Tsjaad, dat volstrekt geïsoleerd opereerde. Door onze hulp heeft het ziekenhuis overheidserkenning gekregen, wat hopelijk gaat leiden tot financiering van de overheid.'

2.2.6 Evaluaties

In 2008 heeft PSO zeven *mid term reviews* (mtr) en evaluaties uitgevoerd van grote programma's. Een lijst hiervan is te vinden in bijlage 4.

Het kader hieronder gaat in op de *mid term review* van het Joint Capacity Building Programma ter ondersteuning van de gezondheidssector in Malawi. De review geeft duidelijk aan dat gedegen aandacht voor de programma organisatie een belangrijke factor is bij het slagen van een capaciteitsopbouwprogramma.

CHAM

In april 2008 is een *mid term review* uitgevoerd voor het 'Joint Capacity Building Programme (JCBP)' met de Christian Health Association Malawi (CHAM) ter ondersteuning van de gezondheidssector in Malawi. Het programma loopt van mei 2006 tot eind 2010, gezamenlijk ondersteund door ICCO (via PSO) en Cordaid. Het programma beoogt de kwaliteit van de gezondheidszorg van de CHAM klinieken en -ziekenhuizen te verbeteren door het verbeteren van de capaciteiten van de staf, toegankelijkheid van de zorg en systemen en netwerken. Na een vrij langzame en moeizame opstartfase is besloten om een gezamenlijke *mid term review* vervroegd te houden, zodat deze zou bijdragen aan de strategiebepaling voor de tweede fase. Een Nederlandse consultant heeft samen met twee Malawiaanse consultants de mtr uitgevoerd.

Door de *review* is er inzicht gekomen in waarom het programma zo moeizaam verlopen is in de eerste jaren, en hoe dit in de komende periode beter aangepakt kan worden. Het *review report* beantwoordt belangrijke vragen over de samenwerking tussen de partnerorganisaties en de effectiviteit van de capaciteitsopbouwactiviteiten. Hoe zijn de organisaties aan elkaar gerelateerd en hoe leren zij van elkaar om de kwaliteit van de activiteiten te verbeteren? Hoe kan de integratie van de verschillende HRD, OD en ID concepten bijdragen aan de kwaliteit van de interventies en de beoogde opbrengsten?

De belangrijkste lessen en aanbevelingen zijn:

- Een herziening van de institutionele en programma organisatie is nodig, zowel internationaal als lokaal. Hierbij is het belangrijk dat de beslissingsbevoegdheid gedecentraliseerd wordt en dat dit duidelijk gecommuniceerd wordt naar alle betrokken partners.
- Bij de formulering van het programma zijn veel lopende ondersteuningsprojecten in de sector bij elkaar gevoegd, zonder het programma in de lokale context goed te analyseren. De meerwaarde als programma bleef hierdoor achter bij de verwachting.
- Hierdoor zijn ook de geplande 'linking en learning' aspecten niet ten volle benut. De review bracht bijvoorbeeld boven tafel dat partners vaak met dezelfde organisatieproblemen worstelen, bijvoorbeeld rondom communicatie. Het onderling uitwisselen van ervaringen had zeker meerwaarde opgeleverd.
- De review heeft gedetailleerd gekeken naar de monitoring en evaluatie van het programma. Een programma 'nulmeting' van alle aspecten waarop JCBP resultaten wil boeken bleek niet goed te zijn uitgevoerd. Ook ontbrak een goed M&E systeem, waarin toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg en processen en medewerkers op alle niveaus meegenomen worden. Ook kon de voortgang niet goed bijgehouden en gedeeld worden met de relevante partners, en als basis voor beslissingen over en veranderingen binnen het programma dienen. De capaciteiten van CHAM waren onvoldoende om deze ambitieuze plannen goed uit te kunnen voeren.

Met deze geleerde lessen en de aanbevelingen van de review zijn de partnerorganisaties gemotiveerd om te leren van hun ervaringen en gezamenlijk het programma te verbeteren. De rollen van de verschillende spelers zijn bijvoorbeeld geanalyseerd en beter vastgelegd. De deelnemende organisaties hebben ook afgesproken om te werken aan 'linking en learning', en er zal een meer gedecentraliseerd en participatief M&E systeem opgezet worden.

Twee meta-evaluaties over de PSO programma's

Een consultant bestudeerde de resultaten van de *mid term reviews* en eindevaluaties tussen 2003-2006 en die van 2007-2008. Uit de eerste analyse (2003-2006) bleek dat leden capaciteitsopbouw veelal als 'kennisoverdracht' opvatten. Daarom ging er vooral aandacht naar Human Resource Development. Ook werd duidelijk dat leden een beperkt aantal methoden gebruikten om capaciteitsopbouw te bevorderen. Vooral trainingen werden gebruikt, die weinig maatwerk bevatten. Uit de tweede analyse (2007-2008) blijkt dat de aandacht van lidorganisaties meer verschuift naar het belang van de aard van de relaties met partners. Er is meer ruimte voor de ideeën die partners zelf hebben over hun eigen capaciteitsopbouw. Ook worden er meer methodes gebruikt om capaciteitsopbouw te bevorderen, waarbij er meer plek is voor *coaching* en minder nadruk op training. Inmiddels is er ook een betere balans gezocht en gevonden tussen HRD en OD. Aandacht voor 'Institutional Development' aspecten blijft in de meeste programma's nog onderbelicht. In praktijk gaat toch nog veel geld naar de korte termijn behoeftes van partners om projecten en programma's uit te kunnen voeren en niet naar de meer duurzame aspecten van organisatieontwikkeling.

2.2.7 Planning, Monitoring en Evaluatie onder de loep

In 2004 introduceerde PSO de Planning, Monitoring en Evaluatiesystematiek (PM&E) om het leren over strategieën en processen van capaciteitsopbouw te bevorderen. In de nieuwe beleidsperiode van PSO waarin kwaliteitverbetering van, en leren over capaciteitsopbouw voorop staat, blijkt aanpassing van de

PM&E systematiek noodzakelijk. In antwoord op de uitgevoerde meta-evaluaties heeft een PSO werkgroep een aangepaste systematiek uitgewerkt in 2008.

Sterkte- en zwakteanalyse

De sterkte- en zwakteanalyse leverden een aantal interessante gezichtspunten op. Uit de analyse blijkt dat de leden de instrumenten die PSO sinds 2004 aanbiedt voor planning, monitoring en evaluatie van capaciteitsversterking als positief ervaren om planning en afspraken over verwachte resultaten helder te maken. Hierbij is een indeling in Human Resources Development (HRD), Organisational Development (OD) en Institutional Development (ID) geïntroduceerd, en er was aandacht voor instrumenten voor capaciteitsontwikkeling, zoals advies, training en uitwisseling. De leden spraken zich minder positief uit over de mate waarin het bestaande PM&E systeem bijdraagt aan leerprocessen.

Sterktes

- Instrumenten voor planning zijn duidelijk. Eisen zijn helder en het is duidelijk waarom die eisen worden gesteld.
- Rapportage-eisen zijn helder en geven houvast aan leden en PSO medewerkers.
- *mid term reviews* hebben veel toegevoegde waarde voor het ontwikkelen van een tweede fase van een programma.
- Dienstreizen vormen een belangrijk inzicht in monitoring en evaluatie van projecten en programma's voor PSO-medewerkers.

Zwaktes

- Instrumenten voor PM&E die PSO hanteert gaan uit van een lineaire gedachtegang terwijl de praktijk van CO dikwijls complex is. Er is behoefte aan andere, minder lineaire zienswijzen op capaciteitsopbouw.
- Leden en partners leren zelf te weinig van de rapportages die zij aanleveren aan PSO
- De computerapplicatie die nu wordt gebruikt voor aanvragen en rapportages is weinig flexibel en wordt ervaren als 'zwaar' en 'ontoegankelijk'.
- Resultaten van dienstreizen en inzichten verkregen door exitgesprekken met contractanten kunnen meer systematisch gebruikt worden als PM&E instrumenten.

De aangepaste PM&E systematiek gaat uit van een systeembenadering. Het systeem is bedoeld om veranderingen op verschillende niveaus in de keten inzichtelijk en volgbaar te maken. Het gaat hierbij over veranderingen op het niveau van de lidorganisatie, de relatie tussen partnerorganisaties en de lidorganisaties en veranderingen op het niveau van de partnerorganisatie. Ook wordt gekeken naar de relatie tussen PSO en de lidorganisatie en het functioneren van PSO zelf. De verbeterde PM&E richtlijnen worden begin 2009 uitgerold in de Vereniging.

Participatieve methoden promoten

PSO prikkelt de leden om participatieve methoden te gebruiken om veranderingen in beeld te brengen. In het kader hieronder is een voorbeeld uitgewerkt hoe dit gebeurt. PSO bevordert methodes die uitgaan van participatie, insluiting en gelijkwaardigheid, zoals methoden van *outcome mapping*, *most significant change*, en *storytelling*.

Storytelling: Betrokkenen vertellen hun eigen verhaal. Story telling helpt om werkelijk contact te maken, ervaringen uit te wisselen en te reflecteren op een manier die energie geeft en blijvende relaties oplevert. De kracht van verhalen wordt bij deze methode volledig benut om te leren en resultaten vast te stellen.

Outcome mapping: Planningsinstrument waarmee betrokkenen op een participatieve manier tevoren samen uiteindelijke uitkomsten vaststellen.

Most significant change: Door individuele gesprekken achteraf komen resultaten naar boven vanuit de gezichtspunten van verschillende betrokkenen. De discussie over de uitkomsten van die gesprekken geeft vervolgens goed zicht op wat een interventie daadwerkelijk heeft opgeleverd.

Werken met participatieve methoden

In oktober 2008 organiseerde PSO met het International Water and Sanitation Centre (IRC) een sessie over kwalitatieve methoden voor M&E en procesdocumentatie. Hoe kom ik aan het 'niet-cijfer-verhaal' van een project? En hoe leg ik de feiten en verhalen binnen mijn innovatieproject vast? Dit zijn enkele vragen waar de deelnemers aan deze bijeenkomst graag antwoord op wilden hebben. Eén van de methoden die besproken werd is *most significant change* (of meeste significante verandering; msc). Wim Hiemstra (ETC-Compas) kende msc al. Toch heeft hij veel gehad aan de bijeenkomst. 'Het scherpt mijn eigen ideeën over hoe ik MSC zal toepassen in mijn eigen organisatie.' Maar dat is niet alles. 'Het is fijn om te weten dat anderen er ook mee bezig zijn. Ik wilde de ervaringen van andere mensen horen.' In de middag presenteerde Carmen da Silva van IRC een sessie over procesdocumentatie. Zij gaf een toelichting hoe documenteren kan helpen om processen van verandering systematisch te volgen en hiervan te leren. Procesdocumentatie biedt in die zin een kader waarbinnen verschillende kwalitatieve methodes, zoals MSC, *narratives* en video geplaatst kunnen worden. Ze gaf ook aan dat het hiertoe belangrijk is om helder voor ogen te hebben wat je met een project of programma wil veranderen. Wat is je *'theory of change'*?

2.3 Innovatie in capaciteitsopbouw

Een bijzonder instrument dat speciaal in het leven is geroepen om innovatieve initiatieven om capaciteit op te bouwen te stimuleren is het Innovatiefonds. In 2008 is verkend wat er speelt rondom innovatie in- en buiten de sector. Waar het bij technologische en sociale innovatie gaat om *out of the box* denken en grootse vernieuwingen kan bij innovatie in capaciteitsontwikkeling juist een subtiel verschil in benadering nieuwe kansen bieden. We denken hierbij bijvoorbeeld aan het integreren van *'action learning'* in het werken met gemeenschappen.

In 2008 zijn elf aanvragen voor het Innovatiefonds ontvangen, zes van deze voorstellen zijn goedgekeurd en hebben financiering ontvangen uit het Innovatiefonds (zie bijlage 5). De aanvragen die binnengekomen zijn voor het Innovatiefonds gaan veelal over het aanbieden van vernieuwende werkwijzen aan partners om hen sterker te maken in hun eigen omgeving. Het blijkt lastig voor leden om bij de aanvragen voor het Innovatiefonds de link te leggen naar capaciteitsontwikkeling van het maatschappelijk middenveld; in slechts enkele gevallen gingen aanvragen over het aanbieden van vernieuwende benaderingen van capaciteitsopbouw aan partners. Eind 2008 zijn de selectiecriteria voor aanvragen voor het Innovatiefonds vanaf het jaar 2009 aangescherpt conform de nieuwe inzichten op innovatie in capaciteitsontwikkeling. De verwachting is dat dit meer richting zal geven aan de aanvragen.

De Innovatieaward

In april 2008 werden drie projecten genomineerd voor de Innovatieaward. Dit waren projecten van IKV Pax Christi, HNI-TPO en Both ENDS en hun partners. In november 2008 vond een interessante bijeenkomst plaats waarin de drie organisaties hun genomineerde project samen met een partnerorganisatie uit het Zuiden presenteerden. Een deskundige jury kende de Award toe aan het project *'South - South shared learning through a new approach for river basin management'* van Both ENDS: *'De Negotiated Approach* als onderdeel van het project en de aandacht voor *political negotiating power*, tilt de gemeenschappen op naar

het politieke en brede maatschappelijke niveau. De aandacht hiervoor maakt het project van Both ENDS bijzonder' (uitspraak juryvoorzitter, Lucie Blok, Koninklijk Instituut voor de Tropen).

In de kaders staan de genomineerde projecten voor de Innovatieaward beschreven.

Both ENDS: South-South shared learning through a negotiated approach for river basin management

'Wereldwijd komt een meer integraal, duurzaam en participatief waterbeheer in het vizier. Veel nationale overheden en internationale fora maken gebruik van het *Integrated Water Resources Management* (IWRM) concept, dat probeert alle aspecten van waterbeheer in een stroomgebied te integreren in een beleidskader. Daarbij kijk je naar de reële watersituatie in een bepaald gebied: wat is het aanbod in dit gebied, en wie zijn de verschillende watergebruikers.

Dit is op zichzelf een goed concept, maar we zien in de praktijk dat beleidsmakers de lokale actoren vaak vergeten. Tegelijkertijd zien we sterke cso's die er in slagen IWRM op een participatieve, bottom up manier in de praktijk te brengen, door lokale actoren in staat te stellen voor hun belangen op te komen. Dit gebeurt vaak door te onderhandelen. Deze praktijkvoorbeelden, die uitgaan van een *Negotiated Approach* voor duurzaam waterbeheer, zijn het bewijs dat echte participatie in waterbeheer mogelijk is. Beleidsmakers lijken dit ook steeds meer te erkennen; er is een voorzichtige toenadering merkbaar tussen beleidsmakers en cso's op gebied van duurzaam waterbeheer. De *Negotiated Approach* biedt grote kansen om een brug slaan tussen lokale actoren en beleidsmakers. 'Samen met cso's steken we de brug over naar het beleid. We spelen in op hun behoeften, in hun specifieke context; het is *tailor-made* capaciteitsversterking.' Aldus Christa Nooy, Both ENDS

Human Security from below (IKV Pax Christi – CDCD, Israël)

Human Security is een modern begrip, als het om conflictgebieden gaat. Het gaat altijd om de vraag hoe de internationale gemeenschap veiligheid kan brengen. IKV Pax Christi gaat anders te werk in conflictsituaties. 'We werken van onderaf, 'zegt Jannie Kuik van IKV Pax Christi over hun innovatieve project 'Human Security from below.'

'In een situatie waarin mensen geen veiligheid hebben, gaan ze op zoek naar manieren om zichzelf te beschermen,' legt Kuik uit. 'Sommigen huren bijvoorbeeld gewapende bewaking in of ze blijven bij familieleden, geloofsgenoten of stamleden omdat zij de enigen zijn die ze kunnen vertrouwen.' Maar er is meer. Er worden veiligheidszones rond dorpen georganiseerd in conflictgebieden door dorpelingen zelf. Dat kan bij verkeerd toepassen hele nare vormen aannemen. We moeten de behoefte aan veiligheid allereerst heel goed begrijpen. We moeten doorvragen naar hoe de situatie ter plekke is, naar hoe mensen zichzelf beschermen? Door die vragen te stellen, kunnen we hun werkelijkheid leren kennen. Pas daarna wordt het duidelijk hoe we de mensen kunnen helpen.'

The Mbila project (HNI TPO – APPS, D.R. Congo)

Dr. Adelin N'situ legt uit hoe zijn organisatie APPS samen met HNI-TPO ertoe kwam om *Action Learning* als middel te ontwikkelen om uitgesloten kinderen en vrouwen tegemoet te komen met psychosociale hulp. Evaluaties van eerdere projecten rond psychosociale hulp leidden tot de conclusie dat er aspecten van levensgebieden buiten beschouwing bleven in de huidige *mental health*-aanpak.

Sociaal psychologische- en mentale problemen zijn in de Afrikaanse context in Congo taboe. Als iemand in Afrika gediagnosticeerd wordt met een mentaal probleem, heeft dat invloed op de hele omgeving van zo'n persoon. Hij wordt immers dan gezien als een 'gek'. Omdat juist kwetsbare groepen als uitgesloten vrouwen, kinderen en pubers geholpen moeten worden bedachten HNI TPO en APPS een aanpak waarbij mentale aandoeningen, zoals depressies op een niet-stigmatiserende manier kan worden aanpak.

Beide organisaties hebben daarom een totale aanpak bedacht waarbij maatschappelijke organisaties (kerken, scholen, (geestelijke) gezondheidsorganisaties) een bijdrage moeten leveren aan het oplossen van

het probleem vanuit hun eigen specialisme. APPS fungeert als *facilitator* van dit proces, maar elke deelnemende organisatie is verantwoordelijk voor een bijdrage. Met bestaande lokale organisaties wordt nu actief samengewerkt bij zowel het opstellen van een plan als de uitvoering daarvan. Hierdoor zijn er nieuwe en completere oplossingen mogelijk voor individuele 'cases'. Ook worden relaties tussen civil society organisaties (cso's) versterkt, en wordt optimaal van elkaars deskundigheid gebruik gemaakt.

In videofragmenten getuigen lokale werkers (counselors) van de vooruitgang die er geboekt is in hun werk. Zij kregen trainingen om als *casemanager* te kunnen opereren. Het is nu makkelijker om overzicht te houden op de voortgang van trajecten. Ook de staf van de lokale cso's vroeg om training zodat ze beter de counselors kunnen coachen in hun nieuwe rol als *casemanager*.

Tot nu toe zijn er een aantal leerpunten geconstateerd:

De counselors moeten goed getraind zijn, ze moeten de steun hebben vanuit hun organisaties en ze hebben zelf creativiteit nodig om hun nieuwe rol goed uit te kunnen voeren als casemanager. De grootste uitdaging blijkt te zijn tot nu toe: zorgen dat alle partijen onderling echt samen blijven werken.

Leren van Innoveren

PSO streeft ernaar de innovatieve projecten van de leden zoveel mogelijk bekend te maken binnen de Vereniging en de geleerde lessen te delen. Acht organisaties hebben hun project op de website kort beschreven met een link naar de aanvullende documenten. PSO stimuleert leden om kwalitatieve, participatieve methoden voor monitoring en evaluatie voor innovatieprojecten te gebruiken en processen van verandering zo goed mogelijk te documenteren. PSO biedt hierbij ook ondersteuning door leden bij elkaar te brengen om ervaringen met het gebruik van dergelijke methoden uit te wisselen.

2.4 Speciale programma's

2.4.1 Cross Over: migranten en capaciteitsontwikkeling

Sinds 2006 is PSO gestart met Cross Over, een stimuleringsfonds om meer mogelijkheden te creëren voor lidorganisaties en migrantenorganisaties om de bijdrage van migranten aan capaciteitsversterking in het Zuiden te benutten. Het is de bedoeling dat migranten naar hun eigen land van herkomst worden uitgezonden. In 2008 zijn er vier projecten met succes afgerond. Dertien migrantenuitzendingen liepen gedurende het verslagjaar, waarvan vijf nieuwe uitzendingen die door migrantenorganisaties zijn gestart. Het blijkt dat lidorganisaties moeite hebben om een juiste migrantenkandidaat te vinden. Het aantal aanmeldingen bleef achter bij het verwachte aantal deelnemers (25). Ook bleken de uitzendvoorwaarden voor migranten soms als een rem te werken. PSO heeft als reactie daarop de uitzendvoorwaarden voor migranten aangepast. Door de eerste ervaringen is er nu beter inzicht in de begeleidingsbehoeften van migranten- en lidorganisaties bij het werven en uitzenden van migranten. Ook is er voor het werven en selecteren van geschikte kandidaten een samenwerking gestart met Emplooi en het African Diaspora Policy Centre.

Leren over culturele diversiteit

Het collectieve leertraject Culturele Diversiteit versterkt de culturele diversiteit binnen de Vereniging PSO. Dit leertraject ondersteunt lidorganisaties in het ontwikkelen van hun diversiteitsbeleid en in het collectief leren over strategieën voor culturele diversiteit. Tijdens dit traject is samengewerkt met een expertorganisatie op het terrein van diversiteitsmanagement (SEBA) voor de ontwikkeling van de PSO visie over culturele diversiteit, het organiseren lunchlezingen en een conferentie. Geleerde lessen tot nu toe zijn het kunnen benoemen van de meerwaarde van culturele diversiteit en het aanreiken van specifieke tools om culturele diversiteit op te nemen als beleid in organisaties.

2.4.2 Youth Zone: jongeren en capaciteitsontwikkeling

Youth Zone: jongeren en capaciteitsopbouw

In 2008 zijn er twaalf startende jongeren (afgestudeerde jongeren zonder werkervaring) en elf junior deskundigen (jonge professionals met een tot drie jaar relevante werkervaring) via het Youth Zone programma uitgezonden om werkervaring op te doen in een ontwikkelingsland. Ze hebben daar gewerkt aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en hebben daarnaast een bijdrage geleverd aan de versterking van een zuidelijke organisatie. Voor, tijdens en na hun uitzending hebben deze jongeren ook een bijdrage geleverd aan draagvlakversterking voor ontwikkelingssamenwerking in Nederland, bijvoorbeeld door het schrijven van een artikel, het bijhouden van een weblog of het geven van een presentatie op een school.

Southern Youth Zone

PSO streeft ernaar steeds meer te werken met de aanwezige capaciteit in het Zuiden en die te versterken. Daarom is PSO gestart met het nieuwe Southern Youth Zone Programma naast het huidige Youth Zone. Met dit programma krijgen jonge zuidelijke professionals de kans zich een periode in te zetten voor een lokale organisatie in een ander ontwikkelingsland, in het kader van professionele ontwikkeling en capaciteitsversterking. PSO verwacht met dit programma een bijdrage te leveren aan de toekomst van de sector, waarin de inbreng van zuidelijke experts steeds belangrijker wordt. Vanaf april 2008 is dit nieuwe beleidskader van kracht. In 2008 maakten Theatre Embassy en Stichting Stro gebruik van de mogelijkheid om een zuid-zuid uitzending uit te voeren. Een jonge theatermaker uit Nicaragua is voor drie maanden uitgezonden naar Peru en een uitwisseling van jongeren uit Uruguay en Brazilië is eind 2008 van start gegaan. PSO heeft zo in 2008 zelf ook de eerste leerervaringen opgedaan met zuid-zuid uitzendingen via het nieuw ontwikkelde beleid. De verwachting is dat in 2009 steeds meer lidorganisaties gebruik zullen maken van het Southern Youth Zone programma.

Uitzendingen

Dertien lidorganisaties maakten in 2008 gebruik van het Youth Zone programma. Het aantal jongerenuitzendingen is teruggelopen ten opzichte van 2007. De terugloop is veroorzaakt door een wijziging van de financiële verdeelsleutel die PSO per 2008 toepast voor het toekennen van financiële middelen aan de lidorganisaties. In 2007 werden er namelijk meer middelen aangevraagd voor jongerenuitzendingen, dan dat er ruimte was. De terugloop in het aantal jongerenuitzendingen is ook te wijten aan een aantal aflopende jongerenprogramma's van PSO lidorganisaties. De redenen voor het aflopen van die jongerenprogramma's is zeer divers. In 2009 beraadt PSO zich of de gewijzigde verdeelsleutel voor de financiën mogelijk teruggedraaid moet worden.

Effectmeting Youth Zone programma

Elke twee jaar vindt er een onderzoek plaats naar de effecten van het Youth Zone programma, zo ook in 2008. Om de lange termijn ontwikkelingen binnen het programma te kunnen volgen, meet PSO de effecten van het programma op de uitgezonden jongeren, de uitzendende lidorganisaties en de ontvangende partnerorganisaties. Het merendeel van de ondervraagde jongeren geeft aan dat de uitzending in belangrijke mate of volledig heeft voldaan aan hun verwachtingen. Het belang dat de uitzending heeft gehad voor de jongeren is ook meerdere jaren na terugkeer nog groot. De deelname aan Youth Zone beïnvloedt ze op professioneel gebied en heeft een (zeer) belangrijke invloed gehad op de invulling van hun huidige baan. De leden van PSO zijn tevreden over de uitgezonden jongeren en over de uitvoering en resultaten van hun werk. De meerderheid van de partnerorganisaties beoordeelt de bijdrage van de jongeren op het gebied van capaciteitsopbouw als sterk tot zeer sterk. Meerdere partnerorganisaties merken op dat de 'Europese werkhouding' van de jongeren een positieve impact heeft, die uitstraalt naar de gehele organisatie. Op een aantal punten is echter ook verbetering mogelijk. Zo is een deel van de jongeren kritisch over de

dienstverlening van PSO met betrekking tot de uitzendvoorwaarden. PSO is aan de slag gegaan met de aanbevelingen hierover door met verschillende jongeren in gesprek te gaan over hoe de dienstverlening verbeterd kan worden.

Jongeren over het voorbereidingstraject

Binnen het Youth Zone programma is er in 2008 een kort onderzoek gedaan naar het voorbereidingstraject dat jongeren doorlopen, voordat ze uitgezonden worden naar een ontwikkelingsland. In samenwerking met HIVOS en ICCO heeft PSO een aantal lidorganisaties en een aantal uitgezonden en weer teruggekeerde jongeren geïnterviewd over het voorbereidingstraject. Het doel was om een duidelijk beeld te krijgen van de inhoud en de kwaliteit van het voorbereidingstraject, zodat deze verbeterd kunnen worden. Enkele uitkomsten:

- Zowel leden als jongeren zijn over het algemeen zeer positief over het voorbereidingstraject.
- Er mag meer aandacht worden besteed aan het concreet maken van capaciteitsversterking in het voorbereidingstraject;
- Het is erg belangrijk dat er voldoende aandacht is voor de bespreking van verschillende rollen en belangen van de betrokken partijen.

2.4.3 Humanitaire hulp en fragiele staten

De beleidsnotitie (2007) Humanitaire hulp en Capaciteitsopbouw vormt het kader voor de financiering van projecten binnen de brede definitie die PSO hanteert voor humanitaire hulp. Die definitie is uitgesplitst naar 'preventie' en 'respons op natuurramp en conflict'. In 2008 startten 25 noodhulpprojecten die vallen onder de noemer respons op natuurramp en conflicten en 25 projecten onder de noemer preventie. Het effect van de beleidsnotitie is dat aanvragen steeds beter beschrijven hoe de ondersteuning aan kan sluiten bij capaciteiten van lokale organisaties. Hierdoor worden uiteindelijk de partnerorganisaties steeds meer gestimuleerd om zelf de regie in handen te nemen. Ook wordt binnen leerwerktrajecten met leden aandacht besteed aan humanitaire hulp en fragiele staten. Dit blijkt uit de leerdoelen die gesteld worden door de leden zelf: Bijvoorbeeld: 'veranderen van het interventiemodel' (Healthnet-TPO), 'het optimaal vertalen van de context van fragiele omgevingen naar het ondersteunen van de partnerorganisaties' (Agriterra), 'samen leren, streven naar gelijkwaardigheid in partnerships' (DAI, War Child). Deze leerdoelen geven bovendien aan dat het eigenaarschap over besluitvorming en de organisatie van humanitaire hulp steeds meer als vanzelfsprekend bij lokale, zuidelijke partners ligt.

2.4.4 Gendergelijkheid en HIV/Aids

Vanaf 1 maart 2008 is *gendergelijkheid* een beoordelingsaspect bij project- en programma-aanvragen. Op basis van de opbrengst van een interne workshop over het concept *gender*, heeft PSO een analysemodel opgesteld om het bevorderen van *gendergelijkheid* in de projectenpraktijk van de Vereniging te onderzoeken. Dit onderzoek is in 2008 afgerond en het verslag verschijnt begin 2009. De opbrengst van het onderzoek heeft geleid tot een concept *genderbeleid* dat aansluit op de niveaus van verandering zoals voorgesteld in de PM&E systematiek en het uitwerken van activiteiten met leden en zuidelijke organisaties om *gendergelijkheid* handen en voeten te geven in de programma en projecten praktijk. HIV/Aids is niet als standaard beoordelingsaspect bij project- en programma aanvragen ingevoerd, maar is wel een belangrijk reflectiepunt in het herziene monitoringssysteem.

2.4.5 Capaciteitsopbouw en sport

Vanaf 2008 is de aanpak op dit onderwerp anders dan voorheen. De nieuwe aanpak baseert zich op het huidige interdepartementale beleid van de ministeries van VWS en Buitenlandse Zaken. De focus ligt specifiek op verbetering van de kwaliteit van de Sport en OS-activiteiten, het tegengaan van versnippering van activiteiten en meer samenwerking tussen Nederlandse actoren uit de Sport- en de Ontwikkelingssector

(OS). Hiertoe zet PSO zich specifiek in om het voor de Nederlandse Sport-en-OS sector mogelijk te maken om betere aansluiting te vinden bij lokale programma's van PSO-leden en hun partners. Het beheer van het programma is in handen van NOC*NSF. PSO is daarbij als adviseur aangesteld.

PSO heeft naast advies geven over het programma ook gebruik gemaakt van haar makelaarsfunctie door bestaande ontwikkelingsprogramma's van haar leden te verbinden aan de doelstellingen van het sport programma. Zo is er in Kenia aansluiting gezocht met een lopend Sport & OS-programma waarbij de PSO lidorganisatie IKV Pax Christi is betrokken. In Guatemala wordt een landenprogramma ontwikkeld dat gelinkt is met het al actieve Jongeren & Veiligheid programma van ICCO in die regio.

Om de kennis en visie ten aanzien van capaciteitsontwikkeling van Nederlandse sportorganisaties te vergroten, heeft PSO een oproep gedaan aan deze organisaties om mee te draaien in verschillende leertrajecten van het Kenniscentrum. Zo heeft een werknemer van de Nederlandse Sport Alliantie meegedaan in het leertraject 'Dialogue on international relationships'. In een interview met deze werknemer geeft hij het belang van deelname voor zijn organisatie aan: 'We zijn op zoek naar een kritische toetsing van de manier waarop we omgaan met onze partners,' zegt de projectleider. 'We willen het gevoerde beleid ten opzichte van onze partners op het gebied van sport en ontwikkelingssamenwerking tegen het licht houden'.

In 2008 heeft PSO ook gerapporteerd aan VWS over de resultaten van het programma Sport & Capaciteitsopbouw dat van 2005 tot 2007 liep. Uit de ervaringen valt te leren dat er veel terrein is te winnen op juist de eerste fase van projectontwikkeling. Vaak ontbreekt het Sport (en OS) organisaties aan voldoende focus en competentie om een gedegen contextanalyse te maken. In de identificatie en planningsfase is het van belang dat competenties van zowel de sport als de OS sector worden ingebracht. Hierbij moet uiteraard de vraag van de partner centraal staan.

Het is verder van belang dat we ons blijven realiseren dat de Sport en OS sector zeer divers is. Waar het in een bepaalde context nodig kan zijn te werken aan het opbouwen van sportinfrastructuur, zonder direct resultaten te meten op het niveau van sociale ontwikkeling, is het in een andere context wel goed en nodig om de link met de leefsituatie van de uiteindelijke doelgroep te leggen.

2.5 Collectief leren: meer lerend vermogen in de sector

Het collectieve leren binnen de Vereniging sluit aan bij de leerwerkafspraken die met de lidorganisaties zijn gemaakt. Ook buiten deze leerwerktrajecten om speelt PSO in op de vragen uit de ontwikkelingssector naar uitwisseling, kennisverbreding, leren en onderzoek. Hierbij betrekken we regelmatig zuidelijke partners van leden en uit het eigen internationale netwerk van PSO.

Het gezamenlijke leren uit de praktijk leidt tot:

- Gebruik van de ervaringen met capaciteitsopbouw voor visieontwikkeling op capaciteitsopbouw.
- Intensiever contact tussen ontwikkelingsorganisaties over de kwaliteit van de relatie met partnerorganisaties.
- Gebruik van PSO als bron van ervaring en informatie over capaciteitsopbouw door ontwikkelingsorganisaties en beleidsmakers
- Internationaal perspectief op capaciteitsontwikkeling van het maatschappelijk middenveld door samenwerking van PSO met zuidelijke (koepel)organisaties en kennisinstituten.

Veel van de collectieve activiteiten van PSO hebben tot doel om het lerend vermogen van de Nederlandse ontwikkelingssector te vergroten. Zodoende kan de kwaliteit van de aanpak van lidorganisaties toenemen, en uiteindelijk profiteren de zuidelijke partners daarvan. Die activiteiten bieden een platform voor reflectie over capaciteitsontwikkeling van het maatschappelijk middenveld.

PSO onderscheidt bij collectief leren:

- **Collectieve leertrajecten (clt):** Vraaggerichte activiteiten die inspelen op een gezamenlijke vraag van PSO leden
- **Netwerken:** Ondersteuning van dynamische deels virtuele uitwisselingsverbanden rond een specifiek thema.
- **Actieonderzoek:** het wetenschappelijk vorm geven aan collectief leren over problemen uit de praktijk, veelal in samenwerking met een academische partner.
- **Events:** Aanbodgerichte activiteiten die tot doel hebben trends te signaleren en het belang voor de leden te verkennen.

De aanleiding voor de collectieve trajecten en de evenementen is divers en de gekozen invalshoek kan per leeractiviteit zeer verschillen. Wat opvalt, is dat in bijeenkomsten het omgaan met machtsverschillen (als persoonlijk dilemma of tussen organisaties of in netwerken) vaker op de agenda verschijnt.

2.5.1 Collectieve leertrajecten

Een praktisch overzicht van alle collectieve leeractiviteiten in 2008 vindt u in Bijlage 3. In 2008 hebben in totaal 42 (in 2007: 36) van de PSO lidorganisaties deelgenomen aan de lopende collectieve leeractiviteiten. Daarnaast hebben vertegenwoordigers van 48 (in 2007:34) niet-leden actief aan minstens één activiteit deelgenomen. In totaal werd 723 keer aan een traject deelgenomen (in 2007:408). Hierbij zijn de deelname door PSO-medewerkers en de netwerkbijeenkomsten in het kader van E-collaboration (74 deelnemers) niet meegerekend.

Als we de cijfers van deelname 2008 met 2007 vergelijken blijkt dat PSO evenementen en netwerken vaker bezocht worden, terwijl de clt's in populariteit inboeten. Een mogelijke verklaring voor de terugloop bij collectieve leertrajecten is de onderbezetting waar PSO begin 2008 mee kampte. Hierdoor was de PSO agenda niet altijd tijdig bekend. Ook leidde de wens om flexibel in te kunnen spelen op trends uit de leerwerktrajecten en beleidsdiscussies tot minder planmatigheid.

In collectieve leertrajecten krijgen medewerkers van lidorganisaties de kans hun eigen ervaringen en problemen uit de dagelijkse praktijk te toetsen aan de ervaringen van medewerkers 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 eigen werk. Dit kwaliteitsproces kan per leertraject een aantal keren doorlopen worden.

Het traject 'Balanceren tussen Financier en Adviseur' was ook in 2008 verrassend. De deelnemers zijn verleid tot een zelfanalyse die voor sommigen dieper ging dan zij hadden verwacht. De tegenstelling tussen Financier en Adviseur bleek in vele gevallen minder bepalend dan de verschillen in waarden tussen de verschillende culturen. Bewust zijn van je eigen culturele bagage bleek van groot belang voor het succesvol opereren. Het traject kreeg als rapportcijfer een 8 van de deelnemers.

Het totaal herziene Basistraject capaciteitsontwikkeling is in 2008 met een zestiental medewerkers van acht lidorganisaties de strijd aangegaan met de sleutelbegrippen en percepties van duurzame capaciteitsopbouw zoals: organisatieontwikkeling, macht, institutionele context, cultuur, *civil society*, *partnership*, *ownership*, om er maar een paar te noemen. *Feedback* vanuit een niet-westers perspectief op het functioneren van de Nederlandse maatschappij werkte als eye-opener.

Juist in de internationale samenwerking lijkt het van belang om binnen een organisatie een cultureel divers personeelsbestand te hebben. Daarom is in 2008 een collectief leertraject van start gegaan met lidorganisaties die op basis van een zelfanalyse een *business case* en veranderstrategie willen ontwikkelen. De resultaten van dit werk worden begin 2009 gepresenteerd met het doel andere leden te inspireren hun voorbeeld te volgen. Naast IICD, CORDAID en Free Voice doet ook het PSO-bureau aan dit traject mee, dat in samenwerking met SEBA wordt ontwikkeld. (Zie ook voorbeeld onder 2.4.1 Cross Over)

Rond het thema Capaciteitsopbouw in Fragiele Staten is 2008 een zeer actief jaar geweest. Lidorganisaties en andere belangstellenden uit de sector hebben begin april met academici gediscussieerd over de dilemma's van capaciteitsopbouw in fragiele omgevingen. Naar aanleiding daarvan heeft PSO in de maanden daarna twee evenementen georganiseerd. Daarnaast zijn enkele organisaties ook met een intervisietraject gestart. Gaandeweg dat traject bleken de werksituaties te weinig op elkaar aan te sluiten om elkaar zinvol feedback te kunnen geven.

In 2006 hebben vertegenwoordigers van organisaties in het veld van water en sanitaire voorzieningen een aantal sectorspecifieke principes van capaciteitsontwikkeling geformuleerd. In 2007 zijn deze principes verder uitgewerkt tot een collectief leertraject. Dat traject is in 2008 succesvol afgesloten. De zeven betrokken organisaties willen in 2009 aandacht besteden aan PM&E in de watersector, met een belangrijke nadruk op de opbouw van duurzame watermanagementcapaciteit.

Peer Assist AMREF Water en Sanitatie

Op 17 maart 2008 vond in Madurodam te Den Haag de *Peer Assist* voor AMREF plaats. AMREF presenteerde tijdens deze middag een succesvolle case uit Tanzania en op basis daarvan identificeerden de 15 deelnemers, van o.a. Both ENDS en IRC, succesfactoren voor initiatieven gericht op capaciteitsopbouw in de Water & Sanitatie sector. Op basis van enkele principes voor duurzame capaciteitsopbouw werd dieper ingegaan op de case van Ignatio Kagonji (AMREF Tanzania). Tijdens het tweede deel van de middag zochten de deelnemers gezamenlijk naar mogelijkheden om geleerde lessen en ervaringen uit de Water & Sanitatie sector te gebruiken voor Nederlandse beleidsbeïnvloeding. Daarbij is geconstateerd dat de door de sector gehanteerde succesindicatoren te technisch van aard zijn. Een aantal organisaties heeft besloten met een actieonderzoek de indicatoren voor duurzame capaciteitsopbouw systematischer te inventariseren. In een bijeenkomst in december 2008 is dit actieonderzoek verder uitgewerkt.

2.5.2 Ondersteuning van netwerken

Soms is een netwerk volwassen en is de tijd rijp om het los te laten. Soms wordt een netwerk niet volwassen. Ook dan kan het tijd worden om het los te laten. Het E-collaboration netwerk dat mede door PSO een aantal jaren intensief is begeleid bleek in 2007 en 2008 zo goed te functioneren dat PSO besloot de faciliterende rol over te dragen aan het netwerk zelf. Sindsdien functioneert het virtuele deel nog steeds goed en hebben de deelnemers ook zelf een *face-to-face* bijeenkomst georganiseerd. PSO blijft met plezier 'gewoon' lid van dit inspirerende netwerk.

Workshop Podcasting for Development

Op 15 januari 2008 hebben ongeveer 15 leden van het E-collaboration Network (onder andere ICCO, IICD en VSO) deelgenomen aan de *podcast-workshop*, die Mark Fonseca Rendeiro alias *Citizen Reporter* faciliteerde. Deelnemers leerden er wat een *podcast* is, hoe je er een kunt produceren en wat de mogelijkheden zijn om *podcasts* te gebruiken binnen de OS-sector. De workshop leverde niet alleen veel enthousiasme en inspiratie op, maar alle deelnemers maakten ook een eigen *podcast*. Op <http://icollaborate.blogspot.com/> staat meer informatie hierover en reacties van deelnemers.

In 2008 heeft ook de laatste bijeenkomst in het kader van het Netwerk International HRM plaatsgevonden. Doel van dit netwerk is professionals die personeel uitzenden een mogelijkheid te bieden tot uitwisseling. Het netwerk functioneert alleen nog via een mailinglist. De deelnemers bleken in hun eigen organisaties niet in een positie te zitten van waaruit ze elkaar effectief konden versterken. De instrumentele kennis en ervaring over veiligheid, toepassing van de gedragscode, *exitinterviews* en *debriefing* waren bovendien elders voorhanden. Aansluiting bij een bestaand informeel netwerk van senior HR managers bleek niet zinvol.

Het goed lopende Netwerk Café Humanitaire is in 2008 inhoudelijk verbreed met het onderwerp Fragiele Staten. Op deze manier is synergie gevonden met het idee van een 'Kantine Fragiele Staten' voor bijna dezelfde doelgroep dat binnen het Directoraat Generaal Internationale Samenwerking (DGIS) circuleerde. Sindsdien zijn deze twee initiatieven samengevoegd. Een van de hoogtepunten was een voordracht van oud-minister professor Joris Voorhoeve, die pleitte voor meer ondersteuning door ngo's van particuliere initiatieven in Nederland in respons op rampen. Er zijn vier Cafés Humanitaire georganiseerd in 2008.

In de loop van 2008 is een Netwerk PM&E ontstaan dat de gevolgen van het DGIS Maatgesneden Monitoring beleid voor de zuidelijke partnerorganisaties heeft bestudeerd. Het netwerk heeft op basis

daarvan de eigen ervaringen geanalyseerd en die deels geverifieerd met een enquête onder PSO en Partos leden. Op basis hiervan is input geleverd voor de beleidsdialoog over het zogenaamde Medefinancieringsstelsel die minister Koenders in mei 2008 is gestart.

2.5.3 Actieonderzoek

Aan het begin van het jaar zijn de resultaten van de PSO studie naar 'training als strategisch instrument voor capaciteitsopbouw' aan de leden gepresenteerd. De samenwerking met INTRAC en MDF rond deze studie heeft geleid tot een zogenaamde. 'Good Practice Guide' die verder verspreid is onder de leden en via internet. Het belangrijkste inzicht uit de studie is dat een trainingssituatie bestaande machtsverhoudingen en culturele dominantie vaak reproduceert. Ook de strategie van PSO om de rol aan te nemen van facilitator van leerprocessen, is geen garantie voor voldoende wederkerigheid in de leerrelaties.

De studie naar 'partnerschap in humanitaire hulp' die PSO in samenwerking met de Wageningen Universiteit heeft gedaan, is afgerond en de resultaten zijn in mei 2008 in een workshop gepresenteerd. Belangrijke kwesties die in het onderzoek aan de orde komen, zijn de visie van lokale organisaties op partnerships, hoe partnerschap werkt in crisissituaties, en onder welke omstandigheden er ruimte is voor de ontwikkeling van duurzame lokale capaciteit. Het onderzoek vond plaats in vijf crisisgebieden (Israël/bezet Palestijns gebied, Colombia, Zuid Soedan, Oost Democratische Republiek Congo en het door de tsunami-getroffen Zuid India). Naast een inhoudelijke rapportage zal de methode van de peer review in een aparte publicatie worden toegelicht.

Ian Smillie, Internationaal expert op het gebied van humanitaire studies schreef in het voorwoord over deze studie:

'This is a refreshingly candid study of the partnership phenomenon, one that avoids both cant and rant. It opens new windows for thinking, policy development, programming and research into one of the most pressing and important problems facing humanitarians today.'

Het rapport 'Partners in Crisis' is te vinden op www.pso.nl.

In de zoektocht naar inzicht in de competenties van succesvolle 'internationale samenwerkers', heeft PSO in 2008 een studie ondersteund naar '*intercultural competences related to developmental cooperation programs - (supported) by Dutch ngo's in the Islamic context of Afghanistan*'. Een hypothese van de studie, die uitgevoerd is met medewerking van een aantal PSO leden, is dat de joods-christelijke normen en waarden die ten grondslag liggen aan het functioneren van de hulporganisaties, veel overeenstemming hebben met de islamitische waarden van waaruit de Afghaanse doelgroep leeft. Deze '*common ground*' zou tot dusverre te weinig benut zijn. De resultaten van dit Tilburgse onderzoek volgen in 2009.

2.5.4 Evenementen

Capacity Development and Networks

Netwerken is in de mode. Maar werkt het? Ontwikkelingsorganisaties ondersteunen vele soorten netwerken, en gaan er daarbij van uit dat het geheel meer is dan de som der delen. Netwerken worden beschouwd als een effectief middel om kennis uit te wisselen, om gezamenlijk draagvlak te creëren en te lobbyen. Soms worden netwerken ook gebruikt om economische ketens te beïnvloeden en soms om lokale, regionale of globale programma's uit te voeren. Om de netwerkpraktijk beter in beeld te krijgen organiseerden PSO en ICCO in september een seminar met de titel '*Capacity Development and Networks*' waar ook veel zuidelijke ICCO partners aan deel namen. Tijdens de bijeenkomst hebben de deelnemers aan de hand van

praktijkcases een beter beeld gekregen van de diversiteit in netwerkland. Het thema krijgt een vervolg met een collectief leertraject in 2009 waarin o.a. gekeken zal worden hoe de kosten/baten van een investering in een netwerk in beeld te krijgen.

'How to strengthen civil society organisations in fragile states'

De rol van maatschappelijk middenveld organisaties (Civil Society Organisations, ofwel cso's) in fragiele staten is een belangrijke. Niet alleen kunnen cso's de dienstverlenende taken van een afwezige of tekortschietende overheid overnemen; ze kunnen ook een sleutelrol spelen in vredesopbouw, veiligheid en democratisering. Daarmee zijn ze een belangrijke hefboom voor het verminderen van fragiliteit. De workshop van 19 september 2008 richtte zich op de vraag hoe dit soort cso's het best ondersteund kunnen worden. Er is daarbij gekeken in hoeverre bestaande instrumenten voor institutionele en organisatieontwikkeling bruikbaar zijn in een fragiele context.

'The Way South'

Wel of niet fysiek aanwezig zijn als organisatie in het Zuiden? Dat is de vraag waar veel ontwikkelingsorganisaties mee worstelen. PSO organiseerde daarom op 14 mei 2008 het seminar *The Way South* om met de deelnemers, representanten van lidorganisaties, het ministerie van Buitenlandse Zaken en ECDPM² van gedachten te wisselen over dit onderwerp. De discussies werden gevoed door het PSO onderzoeksrapport '*Field presence of Dutch NGOs: What is the impact on civil societies in the South?*' van Dr. Georgina M. Gómez. PSO heeft voor deze studie met medewerking van negenentwintig lidorganisaties in 2008 een onderzoek uitgevoerd naar de motivaties om al of niet te werken vanuit een veldkantoor. Voordelen en nadelen worden in dit onderzoek uitgewerkt. Het evenement '*The Way South*' dat PSO na dit onderzoek met lidorganisaties organiseerde, toont aan dat er geen eenduidige strategieën zijn om het eigenaarschap en de controle in het Zuiden te leggen.

The Way South

Het lijkt een simpele vraag: wel of niet als organisatie aanwezig zijn in het Zuiden. Maar de vraag blijkt niet makkelijk te beantwoorden, getuige de soms heftige discussie. De discussie gaat over of het wel of niet respectvol is naar het zuidelijk maatschappelijke middenveld om als noordelijke ngo aanwezig te zijn in het Zuiden. Enkele citaten:

Peter Llewellyn, freelance ontwikkelingsconsultant en woonachtig in Egypte is tegen: 'Ik vind mensen die ontwikkelingshulp verlenen vaak heel arrogant. Ze denken dat hun manier de enige weg is. Daardoor drukken ze lokale organisaties weg.'

Rob Watson, ontwikkelingsconsultant: 'De lokale mensen zijn bekwaam en doen goed werk. Toch is het soms belangrijk om zelf daar te zijn als ngo aanvullende expertise te bieden zodat betere resultaten geboekt kunnen worden. Er is ongelofelijk veel te leren van elkaar. Ik ken verschillende situaties waarin de aanwezigheid van een noordelijke ngo heel waardevol blijkt. Bijvoorbeeld in Zambia waar een noordelijke ngo heel nauw samenwerkt met een lokale ngo. Met veel respect en openheid voor de lokale manier van werken leveren ze aanvullende expertise. Elders in Afrika zag ik hoe noordelijke ngo's hielpen om nationale organisaties op te richten voor een lokaal fondsenwervingmechanisme.'

Dr. Gómez: 'Noordelijke organisaties moeten ook nadenken over een *exit strategy*. 'Wanneer gaan we weg?' en 'Hoe laten we de boel achter?' Dit zijn relevante vragen.'

² European Centre for Development Policy Management

2.6 Samenwerkingsrelaties

Opbouw van internationaal netwerk

PSO heeft in 2008 contacten gelegd met PRIA in India, EASUN in Tanzania en CDRA in Zuid Afrika. Dit zijn allen kennisorganisaties ter ondersteuning van lokale ngo's. Met deze organisaties wil het PSO-bureau een langdurige relatie opbouwen om zo beter verankerd te raken in de ontwikkelingen in het Zuiden.

- EASUN staat voor East African Support Unit for NGOs. EASUN is een regionale ontwikkelingsorganisatie die zich richt op de versterking van civil society organisaties in Oost-Afrika. EASUN werkt vanuit de overtuiging dat een sterk maatschappelijk middenveld voorwaarde is om mensen te kunnen laten deelnemen aan sociale en economische ontwikkeling van hun gemeenschap en land.
- CDRA staat voor Community Development Research Association. Deze organisatie werkt met ontwikkelingswerkers, organisaties en bewegingen die betrokken zijn bij sociale veranderingen binnen gemarginaliseerde gemeenschappen.
- PRIA staat voor Society for Participatory Research in Asia. PRIA is een internationaal centrum voor leren over en bevorderen van democratisch bestuur. Sinds de oprichting in 1982 is deze organisatie actief op het gebied van capaciteitsversterking, kennisopbouw en advocacy. PRIA werkt met diverse partners op lokaal, nationaal en internationaal niveau.

Naar aanleiding van het Memorandum of Understanding dat PSO en PRIA ondertekenden, ontstond er via een aantal lidorganisaties contact met het Dutch Consortium for Uruzgan. Qua capaciteitsontwikkeling heeft het consortium in eerste instantie vooral behoefte aan hulp bij het professionaliseren van hun lokale partnerorganisaties als kanalen voor humanitaire hulp. PRIA en PSO bekijken samen met ZOA hoe zij betrokken kunnen worden bij de verdere ontwikkeling van deze organisaties tot actieve civil society actoren.

Nationaal netwerk

Hieronder volgt een lijst van samenwerkingsrelaties van PSO met kennisinstellingen:

- INTRAC: Deze relatie was betrokken bij het onderzoek naar training als strategisch instrument. Ook is er bilateraal overleg geweest over samenwerkingsmogelijkheden. PSO heeft ook *papers* geleverd voor de tweejaarlijkse conferentie van INTRAC in december 2008.
- Kwaliteitshuis: Met het Kwaliteitshuis hebben brancheorganisatie Partos en PSO input geleverd voor de beleidsdialog die minister Koenders is gestart en het toekomstige MFS monitoring systeem. Over het onderwerp 'organisatieleren' zijn afspraken gemaakt over gezamenlijke activiteiten in 2009.
- Wageningen Universiteit: Met de vakgroep *Disaster Studies* werkt PSO nauw samen in het kader van humanitaire hulp en fragiele staten. Daarnaast zijn er contacten met Wageningen International om aansluiting te vinden bij een studie op het gebied van *Multi Stakeholder Processes*.
- Stenden University Leeuwarden: PSO adviseert bij het opzetten van een Bacheloropleiding voor rampenmanagement.
- KIT: In het kader van de International Course on Health and Development heeft PSO ondersteuning gegeven met modules rond organisatieverandering, organisatiecultuur en teambuilding.
- Institute of Social Studies: PSO gaf college over capaciteitsontwikkeling in humanitaire hulp.
- Kennisnetwerk Fragiele Staten: Als observant nam PSO deel aan de opzet van een 3D interactieforum 'Meer dan de Som der Delen'.

- TNO: PSO voerde oriënterende gesprekken over samenwerking op het gebied van innovatie. Maar een voorstel voor een gezamenlijk collectief leertraject leidde niet tot enthousiasme onder de PSO lidorganisaties. Het leverde wel waardevolle inzichten op wat het betekent om met organisaties buiten de OS-sector samen te werken.
- PSO neemt deel aan het *Netherlands Humanitarian Panel*, aan het Kennisnetwerk Vrede, Veiligheid en Ontwikkeling en is lid van de werkgroep *Community Based Security and Disarmament, Demobilisation and Reintegration in Fragile States*.

PSO adviesdiensten

Medewerkers van het PSO Kenniscentrum zijn vaak intensief betrokken bij de totstandkoming van leerwerktrajecten. Daarnaast wordt hen regelmatig gevraagd ondersteuning te verlenen bij specifieke kennis- en leeractiviteiten van de leden. Zo vroeg TEAR in mei 2008 ondersteuning bij een leerdag over 'leren met partners'. In november is met Oxfam Novib een bijeenkomst over organisatieleren belegd en in december 2008 hielp PSO, TEAR bij de organisatie van een vijfdaagse uitwisseling met haar zuidelijke partners.

2.7 Dienstverlening bij uitzendingen naar het buitenland

Het uitzenden van de noordelijke en zuidelijke ontwikkelingsdeskundigen naar gastlanden blijft een belangrijk onderdeel van de interventies voor capaciteitsopbouw. PSO verzorgt de uitzendingen van experts met het doel dat deze optimaal kunnen functioneren bij de partnerorganisaties waar zij werken.

De medewerkers van het PSO-bureau zijn kundig en ervaren in het faciliteren en adviseren van de uitgezonden deskundigen en de lidorganisaties over de praktische, administratieve en financiële aspecten van een uitzending.

Fiscaal advies

In de voorgaande jaren werden de deskundigen voorzien van fiscaal advies voor het vertrek naar het gastland. De wijze waarop de voorlichting plaatsvond (groepsgewijs), voldeed niet om diverse redenen. Medio 2008 is daarom besloten om de werkwijze aan te passen en deskundigen de mogelijkheid te bieden om individueel advies in te winnen. In de tweede helft van 2008 is er beperkt gebruik gemaakt van deze dienst. De relevante informatie wordt steeds meer in de informele netwerken van de financiële- en HRM professionals uitgewisseld. In 2009 zal PSO bekijken in hoeverre deze dienstverlening nog toegevoegde waarde heeft voor de lidorganisaties.

Communicatie met uitgezonden en lidorganisaties

Elke organisatie en dus ook elke uitgezondene heeft één contactpersoon binnen het PSO-bureau voor het totale dienstenpakket. Informatie voor uitgezonden en lidorganisaties verstrekt het PSO bureau veelal per e/mail of via de website. De dienstverlening aan de uitgezonden is verbeterd doordat financiële informatie nu ook per e-mail verstuurd wordt. Het verduidelijken van de betalingspecificaties heeft veel invloed op een tevreden gevoel over de dienstverlening. Ook is er in 2008 hard gewerkt om de reactietijd op vragen van de uitgezonden te verkorten. Binnen twee weken (en voor urgente vragen binnen enkele werkdagen) krijgen uitgezonden of lidorganisaties antwoord op hun vraag.

Actuele uitzendvoorwaarden

De PSO Uitzendvoorwaarden zijn in 2008 up to date gemaakt voor de uitgezonden migranten. De aanpassingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het Cross Over Programma. De Uitzendvoorwaarden zijn ook aangepast voor zuid-zuid uitzendingen in het kader van het Programma Southern Youth Zone. Bij deze uitzendingen zijn de relaties van de samenwerkende organisaties complexer omdat er sprake is van één uitzendende Noordelijke organisatie en twee Zuidelijke organisaties (de uitzendende en de ontvangende). De dienstverlening aan en de uitzendvoorwaarden voor jonge uitgezonden deskundigen zijn verbeterd naar aanleiding van het tweejaarlijkse evaluatierapport van het Youth Zone programma dat in 2008 is uitgevoerd. Zo zijn diverse hulpmiddelen ontwikkeld (aangepast checklist bij het intake gesprek en een 'to-do-list' voor de contractant) om zo de jongeren beter voor te bereiden op hun uitzending. Daarnaast zijn er verschillende documenten (digitaal) gepubliceerd over allerlei technische wijzigingen in de uitzendvoorwaarden.

Actuele informatie en advies over IHRM

PSO heeft in 2008 veel aandacht besteed aan de *security* van de uitgezonden en de rol van de werkgever daarin. Zo zijn er bijeenkomsten gefaciliteerd van het informele netwerk van *security professionals* voor verantwoordelijken van lidorganisaties. Het doel is het uitwisselen van informatie en werkwijzen en het ondersteunen bij de ontwikkeling van het eigen veiligheidsbeleid. In dat kader heeft PSO ook een symposium georganiseerd met inbreng van aansprekende (externe) deskundigen over dit onderwerp. Het symposium is tot stand gekomen in samenwerking met de brancheorganisatie Partos en Centre for Safety & Development. Ook heeft PSO een voorstel ontwikkeld over preventieve maatregelen rond HIV/Aids voor uitgezonden. Daarnaast is er een privacycode ontwikkeld, ook voor de uitgezonden werkers. De besluitvorming over de privacycode vindt plaats in 2009.

Leveranciers

PSO koopt vele diensten in, zoals: verzekeringen, de opslag van goederen en verhuizingen, vaccinaties, keuringen, reizen et cetera. Het jaar 2008 stond in het teken van het verder digitaal laten uitwisselen van de gegevens van verzekerde ontwikkelingdeskundigen. Het goed regelen van de verzekeringen is heel belangrijk voor de uitgezonden. De lidorganisaties vinden de tijdige financiële rapportage in verband met hun financiële verantwoording heel belangrijk. Met bijna alle leveranties van de verzekeringen, behalve UWV, worden de gegevens geautomatiseerd uitgewisseld. Helaas gaat het niet altijd even soepel waardoor het beslag op de PSO-medewerkers vrij groot is. PSO onderhandelt jaarlijks met verzekeraars over de premies. In het verslagjaar zijn gesprekken gevoerd met verschillende aanbieders van verzekeringen over de kwaliteit van de dienstverlening en de prijsstelling van de geprefereerde opslag- en verhuisbedrijven.

Onderzoek dienstverlening

PSO verzorgt van oudsher het faciliteren van uitzendingen voor de eigen leden en andere OS-organisaties en heeft zo veel kennis en ervaring opgebouwd. Daarnaast zijn er relaties opgebouwd met leveranciers (verzekeraars). PSO is een betrekkelijk grote afnemer van diensten en daarom een interessante klant. Mede daardoor zijn de bedongen prijzen over het algemeen gunstiger dan in de situatie dat elke organisatie het zelf inkoop. Het prijsvoordeel wordt doorgegeven aan de leden. Met het oog op deze aspecten is PSO in 2008 een onderzoek begonnen naar de vraag in hoeverre de dienstverlening rondom uitzendingen zichzelf zou kunnen betalen. Een eerste aanzet om dat voornemen daadwerkelijk te implementeren is vertaald in de functie-eisen bij het vervullen van een in 2008 ontstane vacature op de afdeling Personele Zaken Buitenland.

Dienstverlening rondom uitzendingen leden en derden

Het verzorgen van de uitzendcontracten voor leden valt onder de PSO-financiering. Daarnaast verzorgt PSO uitzendcontracten voor uitzendingen door leden buiten de PSO-financiering om (via Garantverklaringen) en voor andere OS-organisaties die geen PSO-lid zijn. Hieronder een aantal opvallende feiten.

- De dienstverlening aan de leden via PSO financiering betreft ruim 200 uitzendingen (zie bijlage 8).
- PSO heeft in 2008 circa 350 uitzendingen via Garantverklaringen (GAK) administratief beheerd.
- In 2008 heeft één lidorganisatie (Mensen met een Missie) bijna alle werkzaamheden rondom het verzorgen van hun uitzendingen volledig bij PSO ondergebracht.
- In 1998 is PSO begonnen met dienstverlening aan de niet-leden (Facilitaire diensten, FAC). In 2008 beheerde PSO circa 130 van dergelijke uitzendingen administratief.

Voor zowel GAK als FAC dienstverlening brengt PSO administratiekosten in rekening en voorziet daarmee deels in een alternatieve bron van inkomsten.

2.8 Nieuwe leden

De volgende drie nieuwe leden verrijkten PSO in 2008:

World Population Foundation (WPF) steunt projecten van lokale organisaties in het Zuiden om nieuwe generaties, vrouwen en mannen, in staat te stellen om zelf te beslissen over hun seksuele leven en het krijgen van kinderen. Zo kunnen zij zich beter beschermen tegen ziekten zoals HIV/Aids, tegen ongewenste zwangerschap en seksueel geweld en krijgen zij de kans om de cirkel van armoede te doorbreken. In Nederland voert World Population Foundation (WPF) campagne onder de naam MYBODY.

Hoewel de samenwerking met PSO vrij jong is, is WPF-directeur Frans Baneke positief over de start. 'Capaciteitsopbouw is zeer belangrijk voor ons en daarom willen we de ervaringen van PSO op dit gebied gebruiken. Het lidmaatschap van PSO ziet WPF/MYBODY als tweerichtingsverkeer. We willen dat andere leden weten waar we mee bezig zijn. Wellicht heeft er een organisatie behoefte aan onze specialistische kennis. We delen die graag.'

International Water and Sanitation Resource Centre (IRC) is een relatief grote en professionele organisatie gericht op kennisontwikkeling in de water- en sanitatie sector. IRC werkt samen met een aantal vaste partnerorganisaties waaronder ontwikkelingsorganisaties, maar ook bijvoorbeeld resource centers, trainingsinstituten of adviesbureaus. IRC heeft eerder via PSO een tweetal jongerenuitwisselingen gefaciliteerd via het Youth Zone programma en hecht veel belang aan capaciteitsopbouw van hun partnerorganisaties. IRC wil haar ervaring in het werken met leernetwerken met hun partnerorganisaties verder verdiepen.

VluchtelingenWerk Nederland (VWN) wil zich verder bekwamen op het gebied van capaciteitsontwikkeling van maatschappelijke organisaties in het Zuiden. Op internationaal vlak richt VWN zich vooral op '*refugee support organisations*' in het buitenland, waarbij sterk de nadruk ligt op uitwisseling van capaciteiten op drie thema's: integratie, rechtsbescherming en draagvlakontwikkeling van support organisaties.

Directeur Edwin Huizing: 'We hebben inmiddels 25 jaar ervaring met capaciteitsopbouw in Nederland. Als landelijke organisatie ondersteunen we de lokale afdelingen van VluchtelingenWerk en trainen de vrijwilligers. Deze kennis en ervaring zetten we nu in voor vluchtelingenorganisaties in andere landen.'

Han Baartmans (Manager Strategie en Ontwikkeling)'We hebben elkaar veel te bieden daarom gaan we veel voor elkaar betekenen.'

Ook zijn in 2008 met belangstellende organisaties gesprekken gevoerd over het lidmaatschap van PSO vanaf 2009.

3. Interne organisatie

Kwaliteitsmanagementsysteem

De in 2007 beschreven bedrijfskritische werkprocessen van alle afdelingen zijn in 2008 digitaal vastgelegd in het systeem 'Rules 2000' van MAVIM. Per afdeling zijn kwaliteitscoördinatoren benoemd en interne *auditors* getraind. Het proces naar het behalen van het certificaat ISO 9001:2000 heeft veel enthousiasme in de organisatie ontketend en geleid tot meer transparantie, standaardisatie en nog meer samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Omdat we er voor gekozen hebben om het werk zelf te doen met uitsluitend externe advisering is de kennis goed geborgd en de betrokkenheid groot gebleven. Na deze eerste slag is de focus komen te liggen op het continu verbeteren van de bedrijfsprocessen. De geplande kennismaking met het INK- managementmodel moest wijken voor andere prioriteiten (zoals onder andere de strategiediscussie)

Communicatie

In 2008 is de publieke website vernieuwd (www.pso.nl). Er is gekozen is voor een nieuw Content Management Systeem, Drupal, dat veel mogelijkheden biedt voor interactie. Ook heeft de website een eigentijdse vormgeving gekregen. De website is meertalig. Het Engelstalige deel is klaar, Frans en Spaans volgen in 2009. Om de interne communicatie op het PSO-bureau te ondersteunen, is ook een intranet in gebruik genomen. Het intranet biedt de mogelijkheid voor de medewerkers om onderling kennis te delen. Het extranet met specifieke functies voor leden en contractanten komt in 2009 beschikbaar.

De afdeling Communicatie heeft een slag gemaakt in het verbeteren van webteksten die door het PSO-bureau worden geschreven. Er is meer variatie aangebracht in de soort teksten, zoals interviews en sfeerverslagen van *events*. Speciaal voor medewerkers die regelmatig teksten voor de website schrijven, heeft de afdeling Communicatie een workshop webschrijven georganiseerd.

In 2008 is een nieuw communicatiemiddel voor de leden ontwikkeld: de digitale Nieuwsbrief voor leden. Deze periodieke nieuwsbrief bevat (verenigings)nieuws, PSO activiteiten en wetenswaardigheden voor medewerkers van lidorganisaties. Deze digitale nieuwsbrief is voor een deel de opvolger van de voormalige E-zine (*Focus on Learning*). De E-zine wordt nu meer doelgroepgericht ingezet. In 2009 verschijnt een versie voor ontwikkelingswerkers en één voor de doelgroep 'geïnteresseerden in ontwikkelingssamenwerking'.

In 2008 kreeg het jaarverslag een *facelift*. Meer dan voorheen is de tekst voorzien van praktijkvoorbeelden. Daarnaast zagen verkorte versies in vier talen (Nederlands, Engels, Frans en Spaans) voor het eerst het licht en waren ook beschikbaar via de website.

De voorbereidingen voor het houden van het klanttevredenheidsonderzoek onder leden en relaties zijn gestart. Dit onderzoek is te beschouwen als een nulmeting.

Personeel

Door het verbeterde inzicht in werkprocessen en het automatisch uitwisselen van gegevens heeft er een herverdeling van de taken plaatsgevonden. Zo is bij de drie afdelingen waarin primaire processen plaats vinden een nieuwe functie van Assistent gecreëerd met het doel om bepaalde administratieve taken bij de

meer inhoudelijke medewerkers weg te halen om zodoende efficiencywinst te bewerkstelligen en werkdruk beter te beheersen.

In verband met het toegenomen belang van een goed kwaliteitsmanagementsysteem is de functie van controller ook aangepast in een gecombineerde functie van financieel controller/kwaliteitsmedewerker.

Er is veel aandacht geweest voor het professionaliseren van de medewerkers van het PSO bureau. Op basis van functioneringsgesprekken is de opleidingsbehoefte op individueel niveau geïnventariseerd. Het opleidingsaanbod is vooral gericht op de individuele behoeften van de medewerkers. Een aantal medewerkers bezocht congressen en symposia om hun vakkennis *up to date* te houden.

De afdelingen Programma's (AP) en het Kenniscentrum (KC) groeien steeds meer naar elkaar toe. Om het interne leren te bevorderen zijn de afdelingen fysiek bij elkaar geplaatst. Ook zijn er regelmatig inhoudelijk overlegmomenten en zijn themagroepen gevormd van medewerkers van zowel AP als KC. Deze themagroepen vormen de basis voor het organisatieleren, om eigen competenties bij te houden en om uit eigen kennis mee te kunnen werken aan de leertrajecten.

In 2008 is de Personeelsvertegenwoordiging (PVT) afgetreden. Inmiddels was het aantal medewerkers toegenomen tot bijna 40 (voltijd- en deeltijd aanstellingen). De rechtspositieregeling PSO (RPR-PSO) geeft aan dat bij meer dan 35 medewerkers in dienst een OR ingesteld kan worden. Er zijn meerdere bijeenkomsten belegd met de medewerkers om informatie uit te wisselen, meer duidelijkheid te geven over de RPR-PSO en om uiteindelijk een OR in te stellen. In het laatste kwartaal van 2008 zijn de drie OR-leden begonnen aan hun opleiding en eerste overleggen met de directeur. De OR heeft een eigen plek gekregen op het Intranet om zo bij de achterban te kunnen peilen en terug te kunnen rapporteren.

In 2008 is ook de Privacy reglement voor de PSO medewerkers in concept opgesteld en besproken in het Management Team (MT) en ter instemming voorgelegd aan de OR. Naar verwachting zal het reglement begin 2009, na de instemming van de OR, van kracht worden.

Voor het dagelijkse werk van de PSO medewerkers wordt intensief gebruik gemaakt van computers. PSO had nog geen richtlijnen hoe om te gaan met de computers, printers, fax, PDA's (*personal digital assistant*) en andere digitale hulpmiddelen alsook allerhande software. Er is een zogenaamd E-gedragscode opgemaakt en besproken in het MT en met de OR. Deze wordt begin 2009 op het Intranet geplaatst zodat alle medewerkers weten wat wel en niet is geoorloofd met het gebruik van digitale bedrijfsmiddelen. Veiligheid en continuïteit zijn in de gedragscode belangrijke uitgangspunten.

PSO heeft in het kader van Arbo-wet een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) gemaakt. Deze is inmiddels gedateerd. Daarnaast is de Arbo-wet ook gewijzigd. Omdat er in 2008 een interne verhuizing plaats vond met omschakeling naar de flexibele werkplekken met *'clean desk policy'* voor een grote groep collega's is besloten om na de afronding van de verbouwingswerkzaamheden medio 2009 een nieuwe RIE te laten plaatsvinden.

Er is een externe vertrouwenspersoon met betrekking tot de ongewenste omgangsvormen aangesteld. Dit onderwerp uit de nieuwe Arbo-wet heeft PSO snel op kunnen pakken. Eind 2008 heeft PSO een overeenkomst gesloten met de Arbo-unie voor deze ondersteuning.

Er vond een verkennend onderzoek plaats naar de taken van een preventiemedewerker. Ook oriënteert PSO zich op mogelijke kandidaten zodat op korte termijn een preventiemedewerker aangesteld kan worden.

In het verslagjaar is het oude BHV (bedrijfs hulpverlening) team afgetreden. Het nieuwe team is gestart met twee medewerkers en in het laatste kwartaal uitgebreid met een derde collega met extra kennis en certificaat voor het gebruik van defibrillators.

In het Sociaal verslag 2008 worden de kwantitatieve gegevens betreffende het personeel nader toegelicht.

Financieel beheer en Planning & Control

De Financiële Administratie verzorgt het betalingsverkeer in binnen- en buitenland. Het betreft in 2008 circa 4.400 uitgaande betalingshandelingen en het verwerken van circa 550 inkomende betalingen. Dat houdt in: de boekingen, verwerking van de personeels- en salarisadministratie, voorbereidende werkzaamheden ten behoeve van Begroting en Jaarrekening, financieel beheer van de programma's/projecten en uitzendingen en het cashmanagement.

De Control Unit verzorgt de maandelijkse financiële managementsrapportage en de kwartaal rapportage aan het managementteam, en het financieel beoordelen en afwikkelen van de projecten/programma's. Jaarlijks worden de budgetten toegekend aan de budgethouders. Vervolgens wordt over de besteding van de budgetten en over de voortgang van activiteiten gerapporteerd. Daarnaast worden er verschillende verbeteringen in de administratieve organisatie (AO) en interne controle (IC) doorgevoerd zoals het bewaken en standaardiseren van de vorderingen uit werkzaamheden dienstverlening aan overige OS-organisaties. In het verslagjaar is tevens Programma van Eisen opgesteld ten behoeve van de aanschaf van nieuwe financiële software.

Met trots kan gemeld worden dat de achterstanden in de financiële beoordeling van de programma's van de lidorganisatie tot het verleden behoren. Eind 2008 is gestart met het opschonen van balansrekeningen (tussenrekeningen voorgaande jaren).

Wat betreft het onderzoek naar de mogelijkheden om de kosten van uitzendingen financieel beter beheersbaar te houden zijn er vorderingen gemaakt richting wat eenvoudiger uitzendpakketten. Het aantal variabelen in een uitzendpakket dat in de loop van het jaar kan wijzigen is zo groot dat er nog verder gestudeerd moet worden. Er is al wel een concreet resultaat bereikt bij de standaardisatie van de uitzendpakketten zonder loongebonden componenten voor de overige OS organisaties.

De planning van de Managementcyclus (op basis van het *Plan-Do-Check-Act model*) met daarin de kritische besturingsprocessen is actueel gemaakt en gecommuniceerd naar de verantwoordelijke leidinggevenden.

In het verslagjaar is ook nagedacht over de mogelijkheden voor de tijdregistratie. Er is gekeken naar diverse software leveranciers, het definiëren van de activiteiten op een dusdanige wijze dat de medewerkers beter inzicht krijgen in hun takenpakket en zo hun werkzaamheden beter kunnen plannen én het management beter inzicht krijgt in de benodigde en beschikbare capaciteiten. Een harde eis aan het model is een goede aansluiting op de administratieve organisatie van PSO om zodoende een goed inzicht te krijgen in de werkelijke uurprijzen per cluster, dit analoog aan de begroting 2007-2010. Ondanks alle inspanningen is het systeem nog niet geïmplementeerd. De oorzaak van deze vertraging is vooral toe te schrijven aan de ontwikkelingen met betrekking tot de geautomatiseerde systemen van PSO. Een toelichting daarop volgt verderop.

In 2008 zijn geen gevallen van fraude, corruptie en dergelijke onrechtmatige incidenten gesignaleerd. PSO heeft een overeenkomst met haar leden (het Financieel Reglement) waarin regels over preventie van fraude en het sanctiebeleid van PSO zijn opgenomen. Per jaar onderzoekt PSO de AO/IC van de leden rond

de door PSO gefinancierde programma's/projecten. Deze *audits* worden gecontroleerd door de externe accountant.

Automatisering

PSO liet een *Quickscan* uitvoeren naar het huidige informatiesysteem. De uitkomsten waren zodanig dat besloten is op termijn het maatwerksysteem te vervangen. Er is een Programma van Eisen opgesteld voor de aanschaf van een nieuw Financieel Pakket. Tegelijkertijd vond er een onderzoek plaats naar een softwarepakket/module voor tijdregistratie. Voorts werd er ook gewerkt aan de nieuwe website, Intranet en het ontwerp van de Extranet voor de leden en uitgezonden. Alles in ogenschouw nemend werd besloten om de aanschaf van én financieel pakket én urenregistratiepakket voorlopig te stoppen en te wachten tot de aanschaf van de nieuwe software waaronder verschillende modules (voor de primaire en ondersteunende processen) kunnen functioneren. Dat onderzoek wordt voortgezet in 2009. De gevolgen van deze beslissingen zijn groot voor de organisatie. De bestaande systemen moeten ondertussen naar behoren blijven functioneren en er moet doorgedaan worden met de implementatie van een overall systeem en een aantal modules (financieel, urenregistratie, dienstverlening uitzendingen).

Werkplekken

In 2008 is zijn werkplekken gemoderniseerd. Veel medewerkers werken nu op een flexibele werkplek. Deze flexplekken zijn voorzien van een zogenaamde *thin-clients* (alleen verbinding met de PSO *servers*). Er is Citrix software aangeschaft waardoor de veiligheid van de systemen verbeterd is. Een bepaalde groep medewerkers heeft, in verband met het steeds vaker buiten het kantoor werken, een laptop in bruikleen gekregen. De overige werkstations, de zogenaamde *fat-clients* zijn waar nodig ook vervangen.

Wat betreft de reguliere werkzaamheden met de geautomatiseerde systemen zijn verbeteringen geboekt met betrekking tot functioneel beheren en archiveren van digitale dossiers.

4. Bestuurlijke organisatie

PSO is een vereniging met ruim 50 aangesloten organisaties. Het gaat om Nederlandse (ontwikkelings) organisaties die zich op de een of andere manier met capaciteitsopbouw bezighouden. De Vereniging is opgericht in 1985 om gezamenlijk op een kwalitatief hoogstaande manier mensen uit Nederland uit te zenden naar ontwikkelingslanden. In 2002 is de richting gewijzigd en houdt de Vereniging zich bezig met het verbeteren van de kwaliteit van capaciteitsopbouw, waarbij het uitzenden van Nederlanders één van de middelen is. In dat jaar zijn ook de statuten veranderd waarbij de nieuwe missie is verwoord en waarin het bestuur meer verantwoordelijkheden kreeg namens de leden.

Het belangrijkste orgaan is de Algemene Ledenvergadering. Deze wordt twee maal per jaar gehouden, een keer bij het vaststellen van het jaarplan en begroting voor het komende jaar en een keer bij het vaststellen van het jaarverslag en de jaarrekening. Tevens worden deze bijeenkomsten gebruikt om inhoudelijk met de leden van gedachten te wisselen over zaken die de Vereniging raken.

Het bestuur bestaat uit zeven personen, afkomstig uit de Nederlandse samenleving. Dit orgaan vergadert zes keer per jaar. Zaken die aan de orde komen zijn de strategie en het jaarplan van de Vereniging, de begroting en de jaarrekening, de uitzendvoorwaarden en de interne organisatie. Het bestuur heeft de dagelijkse leiding over de organisatie gedelegeerd aan de directeur. In januari 2008 zijn twee vacatures ontstaan in het bestuur: die van penningmeester en de portefeuille uitzendvoorwaarden. Bob van Boven trad af als penningmeester. Henk den Boer volgde hem op.

'Ik ben er wijzer van geworden, heb zicht gekregen op de sector.' aldus Bob van Boven. 'Wat mij opgevallen is in de ontwikkelingssector is de pluriformiteit, met als bijkomstigheid heel veel eigen agenda's, eigenbelangen en verschillende benaderingen. Ik ben de laatste jaren een aantal keer in ontwikkelingslanden geweest en daar struikelen de ngo's over elkaar heen. Ik geloof dat het zinniger is om dingen dan samen te doen. Veel organisaties zeggen toch: 'Wij doen dingen op onze manier en dat is de beste'. PSO kan een rol spelen bij het op een lijn brengen van al die verschillende organisaties. Want die hebben uiteindelijk het zelfde doel. En vele stemmen bij elkaar geven macht; samen kun je makkelijker een vuist maken bij donoren en de mensen met wie je daar zaken moet doen.'

In januari 2008 vond een kennismakingsgesprek plaats met de minister voor Ontwikkelingssamenwerking, de heer Koenders. Namens PSO waren bij dit gesprek aanwezig de directeur en de voorzitter. Er is onder andere afgesproken om het aantal contactmomenten tussen PSO en het Ministerie van Buitenlandse Zaken, uit te breiden.

PSO beschikt over een aantal werkgroepen waarin lidorganisaties vertegenwoordigd zijn. Er is een Werkgroep voor uitzendvoorwaarden en voor het jongerenbeleid. In deze werkgroepen wordt beleid voorbereid. De Werkgroep Uitzendvoorwaarden is in 2008 niet bij elkaar geweest. De Werkgroep jongeren (ICCO, HIVOS en PSO) heeft een onderzoek uitgevoerd naar het voorbereidingstraject van jongerenuitzendingen.

Klankbordgroep Strategie

Met het oog op de interne discussie over de toekomstige richting van PSO, is een Klankbordgroep Strategie in het leven geroepen. Deze klankbordgroep bestaat uit vertegenwoordigers van lidorganisaties en denkt mee over de strategie van PSO vanaf 2011. De klankbordgroep kwam in 2008 twee keer bij elkaar.

International Advisory Board

In 2008 kwam de International Advisory Board (IAB) voor de tweede keer bijeen. Deze adviesraad bestaat uit vijf deskundigen op het gebied van capaciteitversterking. Vier van de vijf leden wonen en werken in ontwikkelingslanden. Het zijn mevrouw Sheela Patel (India; gespecialiseerd in *social movements and urbanisation*), de heer Alfonso Gumucio-Dagron (Guatemala; gespecialiseerd in *communication for social change*), de heer Alan Fowler (Zuid-Afrika; gespecialiseerd in *NGO and civil society*), de heer Dominique Hounkonnou (Benin; gespecialiseerd in *community development* in Afrika) en de heer Louk de la Rive Box (Nederland; gespecialiseerd in internationale samenwerking).

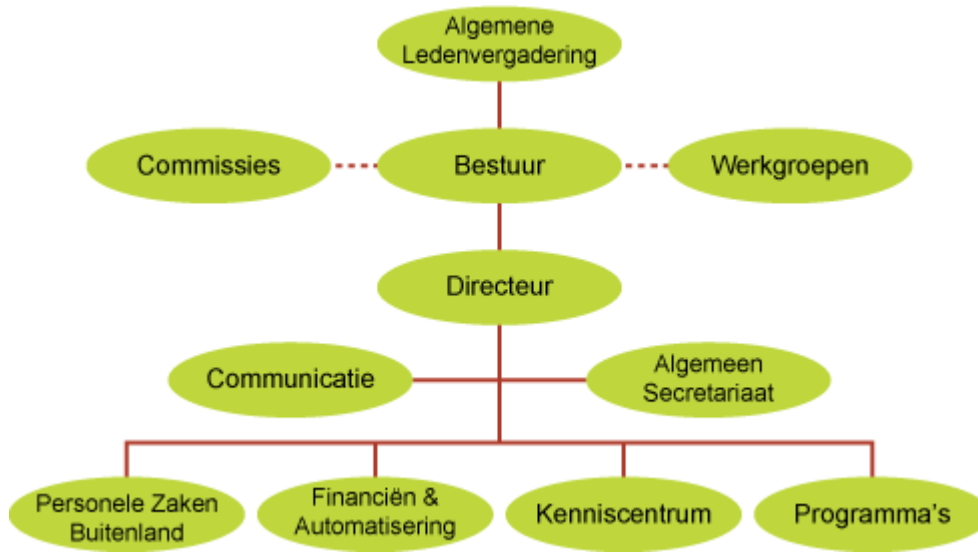
De rol van de IAB is om het management van PSO van feedback te voorzien over zijn huidige aanpak en om PSO te verbinden aan nieuwe ontwikkelingen en geleerde lessen op het gebied van capaciteitsopbouw. De IAB adviseert de directeur en ook het bestuur kan advies vragen.

De IAB kwam in 2008 niet voltallig bijeen; Sheela Patel kon de bijeenkomst niet bijwonen wegens verplichtingen in India. De IAB heeft zijn visie gegeven op de meerwaarde van PSO en de rol die PSO in de sector zou kunnen spelen. Ook heeft de IAB PSO geadviseerd over het aangaan van zuidelijke partnerschappen. Tijdens het bezoek van de IAB is veel ruimte in het programma gemaakt voor communicatie over en weer met de leden. Dit bood over en weer een kans voor IAB en lidorganisaties om elkaar beter te leren kennen. Gekozen is voor kleinschalige bijeenkomsten rondom een specifiek thema, tevens de expertise van een IAB-lid. De volgende bijeenkomsten vonden plaats:

- Capaciteitsopbouw in fragiele staten, met Alan Fowler
- Endogene capaciteitsopbouw, met Dominique Hounkonnou
- Leren van innoveren, met Alfonso Gumucio-Dagron

De IAB heeft ook een bezoek gebracht aan de Directie Gezondheid, *Gender* en Maatschappelijke Organisaties van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De ambtenaren van deze directie wisselden met de IAB-leden van gedachten over de verschillende beleidsterreinen in relatie tot internationale ontwikkelingen.

Organogram



5. Sociaal jaarverslag

Eind 2008 had PSO 42 medewerkers in dienst. Van hen zijn 27 vrouw (64%) en 15 man (36%). Van de vrouwen werkten er 8 *full-time* (30%) en 19 *part-time*. Van de 15 mannen werkten er 6 fulltime (40%) en 9 parttime. In de leeftijdscategorie 65+ waren 1 man en 1 vrouw in dienst. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 43,5 jaar. Drie medewerkers werkten op uitzendbasis. Een van hen heeft een tijdelijke aanstelling gekregen als assistent controller. In de loop van 2008 hebben 6 collega's de organisatie uit eigen keuze verlaten en 10 nieuwe collega's werden verwelkomd. Onder de 42 medewerkers van PSO waren er 8 met een niet westerse achtergrond.³

Er was een formatie van 33,27 *fulltime* eenheden (fte) begroot en er is een bezetting van 34 fte gerealiseerd. Het verschil van 0,73 fte wordt verklaard door extra formatie door extra werkzaamheden voor het Kwaliteitsmanagementsysteem/ ISO certificaat 9001:2000. Daarnaast moest de formatie uitgebreid worden als gevolg van het instellen van de OR (uren compensatie). De uitgaven voor het tijdelijk personeel worden verklaard door extra inzet bij de afdeling Financiën begin van 2008 voor het wegwerken van de laatste achterstanden in combinatie met de werkzaamheden voor de jaarrekening. De afdeling Programma's werd tijdelijk versterkt voor korte specifieke projecten en de bijdrage voor de postdoc arbeidsplaats. Voor het professionaliseren van het personeel was € 62.000, begroot. Daarvan is € 36.914,- gebruikt voor de individuele professionalisering trajecten en € 16.192,- voor de collectieve trajecten.

Het ziekteverzuim is in 2008 weer flink gedaald. Hoewel er gerekend was op 5% ziekteverzuim, was dat in werkelijkheid 3,31%, een daling van ruim 30% ten opzichte van 2007. Ook is het totaal aantal ziekte-dagen afgenomen met 20% (van 579 in 2007 naar 461 in 2008). De duur van het verzuim wegens ziekte is ook gedaald van gemiddeld 23 uur in 2007 naar 8 uur in 2008. Geen enkele medewerker valt in de categorie frequent kortdurend verzuim.

Van het totale budget voor organisatiekosten van € 2,8 miljoen is 74 % gepland voor de personele uitgaven. Uitgegeven is € 1,9 miljoen voor het personeel in loondienst. Verder is gebruik gemaakt van tijdelijk personeel om vacatureperiodes te overbruggen.

De totale uitgaven voor het personeel in loondienst én het tijdelijk personeel bedraagt € 1,9 miljoen, € 56.821,-, meer dan begroot. Naast de bovengenoemde redenen voor extra formatie in 2008 geldt dat er extra inkomsten zijn gerealiseerd uit verleende diensten aan derden door medewerkers van PSO.

De jaarlijkse gemiddelde salarislast inclusief werkgeverslast per fte is € 55.800,-. Voor de managementfuncties is het gemiddelde € 84.900,-.

³ Zijzelf of tenminste één van hun ouders zijn niet in Nederland geboren.

6. Activiteiten in Cijfers

Voor de bedrijfsplanperiode 2007-2010 zijn doelen geformuleerd op het niveau van de uit te voeren activiteiten. De meetbare doelstellingen zijn opgenomen in de onderstaande tabellen.

De ambities voor 2008 zoals die in het jaarplan 2008 zijn geformuleerd dienen hier als uitgangspunt. In het jaarplan heeft PSO enkele aanpassingen gemaakt voor aantallen die in 2007 wel gepland stonden (monitoringsprotocol 2007-2010), maar die toen niet volledig gehaald zijn.

Tabel 6.1 – Kwantitatieve resultaten 2008

	Ambitie	Resultaat	Opmerkingen
Kwaliteit capaciteitsopbouw			
Aantal afgesloten leerwerktrajecten	50	32	Zie paragraaf 2.2.1
Aantal nieuwe uitzendingen	Maximaal 300	210, waarvan 63 nieuwe uitzendingen.	
Uitvoeren van mid term reviews en evaluaties	5-10	7	
Zuid-Noord evaluaties of mid term reviews	2-4	2	mtr's geleid door zuidelijke consultants
Kwaliteitsfonds	Minimaal 15 leden begeleiden aansluitend op lwt	14	
Analyseren exitgesprekken op geleerde lessen	Exitgesprekken cf. methodiek geanalyseerd en informatie teruggekoppeld naar leden	Informele terugkoppeling tussen PZB en AP	
Lopende projecten en programma's	Alle volgens PM&E protocol monitoren	Zie bijlage 1	
Aanreiken voorbeelden van verandering	5	6 organisatieverandering verhalen vanuit Tear workshop met zuidelijke partners	
Nieuwe leden	3	3	
Innovatie capaciteitsopbouw			
Innovatie			
Stimuleringsbeleid innovatie opzetten en uitvoeren	Interactieve sectie op de website ten behoeve van innovatie. Collectief leertraject	Sessies met leden (2), 11 adviesgesprekken bij nieuwe aanvragen, Website publicaties Management training over innovatie (1)	
Beoordelen, begeleiden en financieren van innovatieve capaciteitsopbouw	PM&E systematiek ontwikkelen	Aangescherpte systematiek ontwikkeld	Vanaf 2009 in gebruik nemen
Aanvragen voor Innovatiefonds in behandeling	5-10 lopende projecten	25 lopende projecten 11 nieuwe aanvragen	

	10 nieuwe aanvragen 1 award	1 award uitgereikt	
Leden en relaties geven voorbeelden van innovatieve praktijken	Minimaal 5 verhalen	Website publicaties (8), award verhalen(3)	

Migranten			
Uitwisselingsbijeenkomsten	2	-	Onvoldoende uitzendingen om bijeenkomsten te organiseren. Uitzendvoorwaarden bleken als rem te werken.
Uitzendingen	25	12	
Documenteren van ervaringen	5	Dienstreisverslag, Evaluatie gestart, Website publicaties	

Jongeren			
Stimuleringsbeleid jongeren	Onderzoeken mogelijkheden, effecten en randvoorwaarden Zuid-Zuid uitwisselingen.	Beleid is ontwikkeld. Eerste leerervaringen mee opgedaan	
Uitwisselingsbijeenkomsten	2	1	
Uitzendingen	100	48	Zie paragraaf 2.7.2
Documenteren van ervaringen	5	2 (effectmeting en onderzoek voorbereiding) Ook beleidskader Southern Youth Zone. Meerdere ervaringsverhalen gepubliceerd op de website	

Collectief leren capaciteitsopbouw			
Indicator	Ambitie	Resultaat	Opmerkingen
Aantal leertrajecten	10 clt	7	De cycli van de collectieve leeractiviteiten loopt niet gelijk met de jaarcyclus. Zie voor details het overzicht collectieve leeractiviteiten 2008 in bijlage 3.
Aantal actieonderzoeken		2	
Aantal events		7	
Aantal netwerken		4	
Deelname aan internationale fora	3	2	ISS seminar Civic Driven Change INTRAC Annual Conference
Bijdragen aan evenementen van anderen	2	4	World Aids Day Tear Conferentie Tsunami Evaluatie Terugkoppeling mid term review Ritmo Sur, Guatemala NCDO Wilde Ganzendag voor PI
Adviesopdrachten	12	10	Binnen de Vereniging: 5 Buiten de Vereniging: 5

Bezoek Nederlandse ambassades	4	3	Pretoria, Guatemala, Addis Abeba
Samenwerken met niet-Nederlandse organisaties	3	4	EASUN, CDRA, PRIA, INTRAC
Upgraden PSO website	Opzet interactieve website	Deels gerealiseerd	De publieke website is opgeleverd en kent interactieve elementen. De meeste interactiviteit zal plaatsvinden op het extranet. De voorbereidingen hiervoor zijn ver gevorderd.
Publicaties lessen uit capaciteitsopbouw	3	7	Het onderscheid tussen publicaties over lessen uit capaciteitsopbouw en leren en financieren komt voort uit de verschillende afdelingen die werken aan collectief leren en individueel leren. Doordat er steeds meer synergie ontstaat tussen hun activiteiten is het onderscheid niet langer zinvol.
Publicaties leren en financieren	5	2	
E-zine	4	1	De eerste Nieuwsbrief voor leden zag het licht. Andere doelgroepgerichte versies volgen in 2009.
Bijdrage aan internationale publicaties	3	1	
Bijeenkomst IAB	1	1	
Deelname zuidelijke organisaties aan clt	5	5	Fragiele Staten, CO & Netwerken, Financieel Management, Innovatieaward, Partnership research
Opzetten en uitvoeren clt voor zuidelijke partners	Start maken	(2)	EASUN: partnership dialoog (voorbereidingen) PRIA: CD in Uruzgan (voorbereidingen)

Lijst van publicaties

Gómez, G.M. (2008). Field presence of Dutch NGOs. What is the impact on civil societies in the South?

PSO, (2008), Report seminar 'making sense of training'

Tandon, R. (PRIA) & Tam, M. (PSO), (2008), The many faces of the aid industry-civil society relationship: Northern field presence in the South,

Tukker, H. (2008), Report PSO Workshop on Capacity Development in Fragile Environments: the Role of Civil Society Issues, Dilemma's and Directions,

Wagenaar, S., & Hulsebosch, J. (2008). From 'a meeting' to 'a learning community' Community of Practice theory-informed facilitation of an inter-organizational community of practice: the case of the e-collaboration learning community. Group Facilitation: A Research and Applications Journal, 9, 4-25

Tukker, H. (2008), Seminar report: partners in crisis,

Tukker, H. (2008), Workshop fragile environments, Strengthening civil society,

Tukker, H. (2008), Workshop Fragile Environments, Issues, dilemmas and outcomes,

Veenstra, B. en 't Wout, van, P. (2008), Report Effectmeting Youth Zone,

PSO, (2008), Samenwerken aan kwaliteit. Jaarverslag 2007

PSO, (2008), Samenwerken aan kwaliteit. Verkort jaarverslag 2007

Uitzendingen capaciteitsopbouw			
Fiscale voorlichtingsbijeenkomst voor de lidorganisaties/relaties	2	1	De ervaring leert dat de animo tanende is en de opkomst onder het niveau van 50% van de lidorganisaties/relaties. Uit een informele peiling in het netwerk is gebleken dat vooral de grotere OS-organisaties hun contractanten zelf faciliteren. De vraag dient zich aan of het nog nodig en nuttig is om deze voorlichting door PSO te laten verzorgen. De ervaringen van 2009 dienen als basis voor de besluitvorming na 2010.
Fiscale voorlichtingsbijeenkomst contractanten	6	0	
Informatie op website	4	20	Er zijn 20 documenten geplaatst op de website ten behoeve van de leden.
Brochures evalueren en updaten	2	0	Er waren geen nieuwe brochures nodig. Daarnaast werd meer informatie via de website verstrekt omdat het en goedkoper en actueler is.
Deelname aan seminar/congressen/trainingen IHRM	2	3	Er is één seminar van FORUM in Dublin bezocht met als relevante onderwerpen Code of practice voor de uitzendende organisatie. Voorts twee dienstreizen.
Organiseren seminar	1	1 + 3	Er is een seminar over Security van de uitgezonden georganiseerd samen met CSD en Partos.
Digitale nieuwsbrief	2	0	In plaats van het informeren via de digitale nieuwsbrief is veel gebruik gemaakt van het informeren per e-mail (6 x). Vanaf 2009 is voor de contractanten een specifieke E-zine beschikbaar.
Advies aan bestuur over uitzendvoorwaarden	2 x p.j.	0	Geen onderwerpen aan de orde geweest rond uitzendvoorwaarden waarvoor bestuurlijke besluitvorming nodig was.
Uitzendvoorwaarden updaten	1 x p.j.	2	Er zijn aanpassingen doorgevoerd in de uitzendvoorwaarden voor de programma's Cross Over en Southern Youth Zone
Tools voor uitzendingen	1	1	Er is een aanvraagmodule voor de organisatie gebouwd en in gebruik genomen.
Contacten met facilitaire bedrijven onderhouden en evalueren	1 x p.j.	Vele contacten	Er zijn veel contacten geweest met verzekeraars, verhuis/opslag bedrijven, de fiscale adviseurs en andere leveranciers over premies, uitwisseling van digitale gegevens en mogelijk samenwerking.

Tabel 6.2 - Overige indicatoren 2008

	Prognose	Resultaat
In PSO gefinancierde projecten en programma's zijn de centrale elementen van een programmatische aanpak zichtbaar	> 2/3 van de programma's en projecten	60%
Het gebruik van PSO-middelen voor langdurige inzet van beperkt zich tot 40% van het programmabudget	Maximaal 40% van de programmamiddelen (exclusief migranten en jongerenprogramma)	30%
Gebruik middelen voor lokale kosten groeit	>40%	51%
Bestedingen per financieringsprogramma: - Regulier - Sport en OS - Innovatie - Migranten/ Cross Over - Jongeren - Humanitaire hulpverlening Totale bestedingen programma's en projecten		Bedragen x 1000 € 18.628,1 € -- € 903,9 € 228,9 € 1.412,7 € 1.066,0 € 22.239,6
Bestedingen programma's en projecten per regio		zie tabel bijlage 7.
Bestedingen programma's en projecten per sector		zie tabel bijlage 7.
Aantal uitzendingen gefinancierd door Ministeries (verloop in 2007, per regio, verdeling man/vrouw)		zie tabel bijlage 8.
Aantal uitzendingen gefinancierd door de lidorganisaties		zie tabel bijlage 9.
Aantal uitzendingen gefinancierd door derden		zie tabel bijlage 9.
Aantal onderzoeken waar zuidelijke onderzoekers/onderzoeksorganisaties bij betrokken zijn	Rond 80%	2 actieonderzoeken zie bijlage 3
Aantal lidorganisaties met genderbeleid	>50%	11 lidorganisaties zijn tot nu toe onderzocht op genderbeleid. In 2009 wordt dit onderzoek vervolgd.
Genderindicatoren	Aandacht voor gender en HIV/Aids in de door PSO ondersteunde interventies is inzichtelijk gemaakt.	

7. Jaarrekening

7.1 Toelichting op de financiële cijfers 2008

In dit hoofdstuk worden in paragraaf 7.1 de staat van baten en lasten 2008, de staat van herkomst en besteding van middelen 2008 en de balans per 31 december 2008 toegelicht. Daarnaast worden de waarderingsgrondslagen en de niet uit de balans blijvende verplichtingen aangegeven.

In de paragrafen 7.2 tot en met 7.6 volgen de financiële overzichten en enkele specificaties bij de balans en de staat van baten en lasten.

Staat van baten en lasten 2008

De staat van baten en lasten bestaat uit vier onderdelen: de programma's en projecten, de overige activiteiten, de organisatiekosten en de dienstverlening aan leden en derden. Daarnaast zijn er drie subsidiegevers voor drie programma's, namelijk het programma DSI (BUZA-DSI), het programma humanitaire hulpverlening (BUZA-DMH) en het programma migranten/Cross Over (BUZA-DPV/AM samen met BUZA-DSI). Verder is aan de staat van baten en lasten 2008 ook de begroting 2009 toegevoegd.

In de subsidieperiode 2007-2010 is voor de verschillende onderdelen van de begroting jaarlijks een subsidie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (DSI-MY) beschikbaar van zo'n € 27,0 miljoen. Een eventuele onderbesteding in de eerste 3 jaar wordt ten gunste gebracht van het bestemmingsfonds DSI; in het vierde jaar wordt de slotafrekening met het Ministerie over de periode verwerkt, waarbij tevens het bestemmingsfonds DSI wordt afgewikkeld.

Programma DSI

Van het totale budget DSI voor 2008 van € 27,0 miljoen is € 23,6 miljoen bestemd voor de programma's en projecten en € 3,4 miljoen voor de overige activiteiten clusters en de organisatiekosten.

1. Programma's regulier en jongeren, innovatiefonds en activiteiten in het Zuiden

De bestedingen programma's en projecten bedragen € 20,9 miljoen en zijn € 2,4 miljoen lager dan begroot voor 2008. De belangrijkste oorzaak is een afname van de bestedingen van grote leden, dat wil zeggen leden met grote toewijzingen, voor het programma regulier. De afname van de bestedingen van grote leden wordt onvoldoende gecompenseerd door nieuwe leden, die met een kleinere toewijzing starten. Dit is een gevolg van het nieuwe beleid voor de periode 2007-2010.

Er is ook een onderbesteding op andere onderdelen van het programma DSI, te weten het innovatiefonds, het programma jongeren en de activiteiten in het Zuiden. Zo is er op het innovatiefonds een onderbesteding van € 0,6 miljoen en op het programma jongeren € 0,9 miljoen.

2. Bijdragen aan andere programma's

De bijdragen aan andere programma's zijn in totaal € 0,2 miljoen lager dan begroot voor 2008.

3. Rentebaten

Doordat PSO in 2008 over meer liquide middelen beschikte dan in 2007 en door een actiever rentebeleid is er een rentebate gerealiseerd van € 0,1 miljoen, welke geheel ten gunste komt van het programma DSI. Deze rentebaten waren niet begroot voor 2008.

De onderbesteding van in totaal € 2,8 miljoen in 2008 is, onder aftrek van een dotatie van € 40.000 aan de bestemde reserve evaluatie programma 2007-2010, gedoteerd aan het bestemmingsfonds DSI.

In de begroting 2009 is ten opzichte van de werkelijke bestedingen 2008 een toename van de kosten programma's en projecten voorzien van € 4,2 miljoen tot € 26,4 miljoen. De lidorganisaties hebben voor 2009 extra middelen toegewezen gekregen binnen het programma regulier. Ter dekking van de extra kosten wordt in de begroting 2009 rekening gehouden met een onttrekking aan het bestemmingsfonds DSI van € 2,3 miljoen.

Zie de paragrafen 7.3, staat van baten en lasten 2008, en 7.6.1, bestedingen programma's en projecten.

Programma humanitaire hulpverlening

Voor het programma humanitaire hulpverlening 2007-2009 geldt dat de totale bestedingen aan projecten in 2008 € 1,1 miljoen bedroegen. Per saldo resteert er 31 december 2008 nog een vordering op het Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMH, van € 1,0 miljoen. Zie paragraaf 7.6.2, afrekening specifieke financieringsprogramma's.

Programma migranten/ Cross Over

De totale bestedingen in 2008 voor het programma migranten/ Cross Over bedroegen € 0,3 miljoen. Hiervan wordt € 0,1 miljoen gedragen door het Ministerie van Buitenlandse Zaken, DSI-MY, en € 0,2 miljoen door het Ministerie van Buitenlandse Zaken, DPV-AM. Per saldo heeft PSO per 31 december 2008 nog een schuld aan het Ministerie van Buitenlandse Zaken, DPV-AM, van € 73.382. Zie paragraaf 7.6.2, afrekening specifieke financieringsprogramma's.

Overige activiteiten clusters

De overige activiteiten bestaan in 2008 onder meer uit *mid term reviews* en evaluaties van programma's, collectieve leeractiviteiten, de nieuwe website, de *International Advisory Board* en het klanttevredenheidsonderzoek.

Er is op deze activiteiten in 2008 een onderbesteding van € 0,3 miljoen. Deze onderbesteding heeft vooral betrekking op de activiteiten met betrekking tot kwaliteit en innovatie van capaciteitsopbouw en op de collectieve leeractiviteiten. Bij de afdeling programma's lag de focus in 2008 op het afsluiten van leerwerktrajecten met leden, waardoor er minder andere geplande activiteiten hebben plaatsgevonden. De redenen van onderbesteding op de collectieve leeractiviteiten zijn onder andere een onderbezetting en personeelwisselingen in de eerste helft van 2008 bij het Kenniscentrum, onvoldoende belangstelling bij de leden voor enkele leertrajecten en lagere kosten doordat minder werkzaamheden uitbesteed zijn. Zie paragraaf 7.6.3, lasten overige activiteiten clusters.

De onderbesteding van € 0,3 miljoen is gedoteerd aan het bestemmingsfonds DSI.

Organisatiekosten

De baten voor de eigen organisatie zijn met € 0,2 miljoen toegenomen ten opzichte van 2007 conform de meerjarenbegroting DSI 2007-2010. De totale lasten 2008 zijn in overeenstemming met de begroting 2008 en zijn ruim € 0,2 miljoen hoger dan de totale lasten 2007.

De toename van de personeelskosten ten opzichte van 2007 wordt vooral veroorzaakt door de toename van het aantal *fte*, van 30,00 werkelijk 2007 naar 34,07 werkelijk 2008. De reden van deze toename is dat openstaande vacatures in 2008 ingevuld zijn. Dit is in overeenstemming met de begroting 2008 en het betreft deels tijdelijke contracten op de afdelingen Programma's, Kenniscentrum, Personele Zaken Buitenland en Communicatie. De toename van de huisvestingskosten wordt verklaard door de kosten voor onderhoud van het pand in 2008. De automatiseringskosten zijn gedaald doordat in 2007 een investering in hardware heeft plaatsgevonden. Zie paragraaf 7.6.4, organisatiekosten.

Per saldo resulteert een onderbesteding op de organisatiekosten van € 0,2 miljoen, welke onder aftrek van de rentebaten op het eigen vermogen gedoteerd is aan het bestemmingsfonds DSI. De rentebaten op het eigen vermogen van € 13.850 zijn gedoteerd aan het continuïteitsfonds.

Dienstverlening aan leden en derden

De dienstverlening aan leden en derden betreft het verzorgen van de financiële en administratieve faciliteiten voor uitzendingen. Op deze dienstverlening aan leden en derden is in 2008 een positief saldo gerealiseerd van € 76.446. Dit saldo is gedoteerd aan het continuïteitsfonds.

Staat van herkomst en besteding van middelen 2008

De staat van herkomst en besteding van middelen 2008 geeft inzicht in de kasstromen in 2008 en geeft een verklaring voor de toename van de geldmiddelen eind 2008 ten opzichte van 2007.

De toename van de geldmiddelen per 31 december 2008 ten opzichte van 2007 met € 4,0 miljoen wordt veroorzaakt door het exploitatie saldo 2008, € 3,3 miljoen, en de mutaties op de vorderingen en schulden korte termijn, € 0,7 miljoen. Zie paragraaf 7.4, staat van herkomst en besteding van middelen 2008.

Balans per 31 december 2008

Het balanstotaal per 31 december 2008 is ten opzichte van 31 december 2007 met € 2,6 miljoen toegenomen. De toename van het balanstotaal wordt vooral veroorzaakt door de onderbesteding in 2008 van € 3,3 miljoen. Deze onderbesteding heeft geleid tot een toename van de liquide middelen met € 4,0 miljoen en een toename van het bestemmingsfonds DSI met € 3,2 miljoen.

De post materiële vaste activa is toegenomen ten opzichte van 2007 door de extra investeringen in inventaris in 2008 voor o.a. het realiseren van flexplekken. De post obligatieleningen is gehalveerd doordat een obligatielening afgelost is.

Van de totale subsidie van € 27,0 miljoen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken voor het programma DSI is € 4,0 miljoen als een vordering op korte termijn op de balans opgenomen. De toename van de schulden korte termijn programma ten opzichte van 2007 wordt verklaard door een post te betalen voorschotten programma's en projecten van € 1,7 miljoen.

De toename van het continuïteitsfonds in 2008 bestaat uit het positieve saldo op de dienstverlening aan leden en derden en de gerealiseerde rentebaten op het eigen vermogen van € 0,1 miljoen.

Zie paragraaf 7.2, balans per 31 december 2008.

Waarderingsgrondslagen

Grondslagen voor de waardering en presentatie van activa en passiva

Alle activa en passiva zijn opgenomen tegen nominale waarden, tenzij anders aangegeven.

Materiële vaste activa

Het uitgangspunt voor de waarderingsgrondslagen is de historische kostprijs. Investeringen in inventaris worden in 5 jaar afgeschreven. Investeringen in hard- en software worden rechtstreeks ten laste van de organisatiekosten gebracht.

Financiële vaste activa

De obligaties worden gewaardeerd tegen nominale waarde, verhoogd met de boekwaarde van het agio. Het agio wordt lineair afgeschreven gedurende de resterende looptijd van de lening.

Ministerie van Buitenlandse Zaken betreffende tegoed rijksbegrotingen/ Verplichtingen aan contractanten

De vordering en schuld op middellange termijn betreft de goedgekeurde programma's en projecten welke de komende jaren uitgevoerd worden. De waardering wordt bepaald door de goedgekeurde budgetten voor deze programma's en projecten voor de komende jaren.

Continuïteitsfonds

Het resultaat op de obligatieleningen en een depositorekening en het resultaat op de dienstverlening aan leden en derden worden ten gunste of ten laste gebracht van het continuïteitsfonds.

Bestemmingsfonds DSI

Een onderbesteding op het programma DSI, de overige activiteiten en de organisatiekosten in het betreffende jaar wordt, eventueel onder aftrek van een overbesteding uit voorgaande jaren, gedoteerd aan

het bestemmingsfonds DSI. Het doel van dit bestemmingsfonds is om nog niet uitgevoerde activiteiten in de resterende bedrijfsplanperiode te financieren.

Na afloop van het jaar 2010, het laatste jaar van de subsidieperiode 2007-2010, zal een eventueel resterend saldo van het bestemmingsfonds DSI in mindering gebracht worden op de als gerealiseerd beschouwde subsidie voor 2010.

Bestemde reserve evaluatie programma DSI 2007-2010

Deze reserve dient ter dekking van de kosten van de evaluatie van het programma DSI 2007-2010. Op basis van de werkelijke kosten van de evaluatie 2003-2006 wordt jaarlijks € 40.000 gedoteerd aan de bestemde reserve evaluatie programma DSI 2007-2010.

Grondslagen voor bepaling en presentatie van het resultaat

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Er is een bankgarantie afgegeven aan de verhuurder van het huidige kantoorpand, ad € 15.031. De huurovereenkomst van het kantoorpand loopt van 1 september 2008 tot en met 31 augustus 2013. De huur bedraagt voor 2008 € 98.325. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd.

7.2 Balans per 31 december 2008

(Bedragen x 1.000)

Activa	2008		2007	
	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>				
Materiële vaste activa		201,8		35,6
Financiële vaste activa				
Obligatieleningen	94,4		195,9	
Renteloze leningen aan contractanten	63,8		80,8	
		158,2		276,7
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake tegoed toekomstige rijksbegrotingen		14.663,3		17.049,3
<i>Viottende activa</i>				
Vorderingen op korte termijn				
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget DSI	4.000,0		-	
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget hum. hulpverlening	973,9		967,2	
Ministerie van VWS inzake budget voor sport en OS	-		14,6	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	19.914,4		22.971,7	
		24.888,3		23.953,5
Geldmiddelen		9.012,7		4.986,8
Totaal activa		<u>48.924,3</u>		<u>46.301,9</u>
<hr/>				
Passiva	2008		2007	
	€	€	€	€
Verenigingsvermogen				
Continuïteitsfonds	664,1		573,8	
Bestemmingsfonds DSI	6.852,9		3.633,5	
Reserve evaluatie programma DSI 2007-2010	80,0		40,0	
		7.597,0		4.247,3
Schulden middellange termijn				
Verplichtingen aan contractanten		14.663,3		17.049,3
Schulden korte termijn				
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget Cross Over	73,4		-	
Schulden op korte termijn programma	25.689,6		24.352,8	
Schulden op korte termijn overige activiteiten clusters en organisatiekosten	901,0		652,5	
		26.664,0		25.005,3
Totaal passiva		<u>48.924,3</u>		<u>46.301,9</u>

7.3 Staat van baten en lasten 2008

(Bedragen x 1.000)

	Begroting 2009	Werkelijk 2008	Begroting 2008	Werkelijk 2007
	€	€	€	€
Baten				
1. Subsidies t.b.v. kosten programma's en projecten				
Programma regulier (DSI)	23.225,0	23.637,0	23.637,0	23.743,0
Programma humanitaire hulpverlening (DMH)	949,0	1.066,0	930,0	326,0
Programma migranten (DPV-AM)	100,0	163,0	191,0	44,7
Programma sport en ontwikkeling (VWS)	-	-	150,0	150,0
Overige inkomsten programma's en projecten	20,0	137,2	-	22,6
Subtotaal	24.294,0	25.003,2	24.908,0	24.286,3
2. Financiering ov. activiteiten clusters en organisatiekosten				
Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DSI)	3.475,0	3.363,0	3.363,0	3.257,0
Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DMH)	51,0	57,5	70,0	24,4
Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DPV-AM)	50,0	61,7	53,5	57,2
Inkomsten dienstverlening aan leden en derden	175,0	226,6	120,0	185,0
Overige inkomsten t.b.v. organisatiekosten	46,2	64,5	-	56,3
Subtotaal	3.797,2	3.773,3	3.606,5	3.579,9
Totaal baten	28.091,2	28.776,5	28.514,5	27.866,2
Lasten				
Bestedingen programma's en projecten	26.434,0	22.239,6	24.908,0	20.648,4
Lasten overige activiteiten clusters A t/m E	860,0	482,3	856,5	828,2
Organisatiekosten	3.047,0	2.705,0	2.750,0	2.458,5
Totaal lasten	30.341,0	25.426,9	28.514,5	23.935,1
Exploitatie saldo	-2.249,8	3.349,6	-	3.931,1
Saldo programma's en projecten	-2.140,0	2.763,7	-	3.637,9
Saldo overige activiteiten clusters	-30,0	343,6	-	30,7
Saldo organisatiekosten	-136,3	165,9	-	210,6
Saldo dienstverlening aan leden en derden	56,5	76,4	-	51,9
Saldo	-2.249,8	3.349,6	-	3.931,1
Bestemming saldo				
Dotatie aan bestemmingsfonds DSI				
- t.b.v. programma's en projecten	-2.180,0	2.723,7	-	3.597,9
- t.b.v. overige activiteiten clusters	-30,0	343,6	-	30,7
- t.b.v. organisatiekosten	-136,3	152,0	-	210,6
	-2.346,3	3.219,3	-	3.839,2
Dotatie aan bestemde reserve evaluatie DSI	40,0	40,0	-	40,0
Dotatie aan continuïteitsfonds	56,5	90,3	-	51,9
Saldo	-2.249,8	3.349,6	-	3.931,1

7.4 Staat van herkomst en besteding van middelen 2008

(Bedragen x 1.000)

	2008		2007	
	€	€	€	€
Toegekende subsidies overheden	28.348,2		27.602,4	
Waarvan vergoeding voor ov. activ. en organisatiekosten	<u>-3.482,1</u>		<u>-3.338,7</u>	
		24.866,1		24.263,7
Overige baten programma regulier		137,2		22,6
Bestedingen programma regulier	-20.944,7		-19.939,4	
Bestedingen programma humanitaire hulpverlening	-1.066,0		-326,0	
Bestedingen programma sport en OS	-		-309,8	
Bestedingen programma Cross Over	<u>-228,9</u>		<u>-73,3</u>	
Totaal bestedingen financieringsprogramma's		<u>-22.239,6</u>		<u>-20.648,5</u>
Saldo programma's en projecten		2.763,7		3.637,8
Saldo overige activiteiten clusters en organisatiekosten		509,5		241,4
Saldo dienstverlening leden en derden		<u>76,4</u>		<u>51,9</u>
Exploitatie saldo		3.349,6 (A)		3.931,1 (A)
		-----		-----
Afschrijvingen inventaris	36,8		21,8	
Afschrijvingen obligatieleningen	<u>1,6</u>		<u>2,0</u>	
		38,4 (B)		23,8 (B)
		-----		-----
Investerings	-203,0		-3,3	
Minder (meer) geïnvesteerd in leningen contractanten	17,1		-1,0	
Aflossing obligatielening	<u>99,8</u>		<u>0,0</u>	
		-86,1 (C)		-4,3 (C)
		-----		-----
Stijging vordering regulier budget	-4.000,0		-	
Stijging vordering budget humanitaire hulpverlening	-6,7		-	
Daling vordering budget sport en OS	14,7		15,4	
Daling vordering budget jongeren	0,0		67,7	
Daling overige vorderingen op korte termijn	3.057,3		4.193,8	
Stijging schulden budget Cross Over	73,4		-	
Stijging (daling) schulden op korte termijn	<u>1.585,3</u>		<u>-6.801,1</u>	
		724,0 (D)		-2.524,2 (D)
		-----		-----
Netto kasstroom (A) + (B) + (C) + (D)		4.025,9		1.426,4
Geldmiddelen begin boekjaar		<u>4.986,8</u>		<u>3.560,4</u>
Geldmiddelen eind boekjaar		<u>9.012,7</u>		<u>4.986,8</u>

7.5 Nadere specificaties bij de balans per 31 december 2008

(Bedragen x 1.000)

	2008	2007
	€	€
Materiële vaste activa		
<i>Inventaris en apparatuur</i>		
Aankoopwaarde t/m 1 januari	266,1	262,9
Aanschaf boekjaar	203,0	3,3
Aankoopwaarde t/m 31 december	469,1	266,2
Afschrijvingen t/m vorig jaar	-230,6	-208,8
Afschrijvingen boekjaar	-36,7	-21,8
Afschrijvingen t/m 31 december	-267,3	-230,6
Boekwaarde per 31 december	201,8	35,6

Financiële vaste activa

Obligatieleningen

	Nomin. waarde per 31-12-1998	Boekwaarde per 01-01-2008	Afschrijving agio 2008	Aflossing 2008	Boekwaarde per 31-12-2008
5,250% Nederlandse Staat, 98/./08	99,8	100,3	-0,5	-99,8	-
6,125%, Bank Ned. Gemeenten, 97/./12	90,8	95,5	-1,1	-	94,4
	190,6	195,8	-1,6	-99,8	94,4

De marktwaarde van de obligatieleningen bedraagt per 31 december 2008 € 101.614.

	2008		2007	
	Aantal	€	Aantal	€
<i>Renteloze leningen aan contractanten</i>				
Saldo 1 januari	46	80,8	48	79,8
Nieuw verstrekte leningen aan contractanten	16	58,9	27	90,8
	62	139,7	75	170,6
Af: aflossingen tot nihil	-27	-31,9	-29	-40,7
Af: partiële aflossingen	-	-44,0	-	-49,1
Saldo per 31 december	35	63,8	46	80,8

	2008	2007
	€	€
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake te- goed bedragen toekomstige rijksbegrotingen		
Verplichtingen programma's en projecten	14.663,3	17.049,3
Totaal	14.663,3	17.049,3

(vervolg 7.5)

Vorderingen op korte termijn

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
1 - Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget DSI		
Nog te ontvangen subsidie BUZA-DSI	<u>4.000,0</u>	-
	<u>4.000,0</u>	-
2 - Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake programma hum. hulpverlening		
Te vorderen per 1 januari	967,2	967,2
Bij: vergoeding voor organisatiekosten programma 2008 (2007)	57,5	24,4
Bij: bestedingen inz. programma humanitaire hulpverlening 2008 (2007)	<u>1.066,0</u>	<u>326,0</u>
	1.123,5	350,4
Af: ontvangen van het ministerie t.b.v. hum. hulpverlening 2008 (2007)	-149,6	-350,4
Af: afrekening programma's 2004-2005 en 2006	<u>-967,2</u>	-
	<u>-1.116,8</u>	<u>-350,4</u>
Te vorderen per 31 december	<u>973,9</u>	<u>967,2</u>

(vervolg 7.5)

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
<i>3 - Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten op korte termijn</i>		
Nog af te rekenen programma's en projecten 2008 (2007)	12.720,3	11.180,5
Nog af te rekenen programma's en projecten 2007 (2006)	3.472,4	6.044,4
Debiteuren programma's en projecten	1.222,5	1.357,3
Nog af te rekenen gak dienstverlening	867,5	-
Debiteuren gak dienstverlening	740,9	3.256,9
Overige vorderingen	890,8	1.132,6
Totaal	<u>19.914,4</u>	<u>22.971,7</u>

Geldmiddelen

Kas	4,1	4,8
Fortis Bank rekening courant en beheerrekening	5.028,6	4.982,0
Fortis Bank deposito	3.980,0	-
Totaal	<u>9.012,7</u>	<u>4.986,8</u>

Continuïteitsfonds

Saldo per 1 januari	573,8	521,9
Bij: dotatie saldo dienstverlening aan leden en derden	76,4	51,9
Bij: rentebaten op het eigen vermogen	13,9	-
Saldo per 31 december	<u>664,1</u>	<u>573,8</u>

Bestemmingsfonds DSI

Saldo per 1 januari	3.633,6	-205,7
Bij: dotatie aan bestemmingsfonds DSI	3.219,3	3.839,3
Totaal	<u>6.852,9</u>	<u>3.633,6</u>

Reserve evaluatie programma DSI

Saldo per 1 januari	40,0	40,0
Bij: dotatie reserve evaluatie programma DSI	40,0	-
Saldo per 31 december	<u>80,0</u>	<u>40,0</u>

(vervolg 7.5)

	2008	2007
	€	€
Verplichtingen programma's en projecten		
Saldo verplichtingen per 1 januari	17.049,3	29.643,6
Nieuw aangegane verplichtingen	19.853,6	8.054,2
	<u>36.902,9</u>	<u>37.697,8</u>
Af: bestedingen budget DSI 2008 (2007)	-20.944,7	-19.939,4
Af: bestedingen programma humanitaire hulpverlening 2008 (2007)	-1.066,0	-326,0
Af: bestedingen programma sport en OS 2008 (2007)	-	-309,8
Af: bestedingen programma Cross Over 2008 (2007)	-228,9	-73,3
Saldo per 31 december	<u>14.663,3</u>	<u>17.049,3</u>

Volgens de verplichtingenadministratie zullen de volgende bedragen per kalenderjaar worden besteed:

	31 december 2008	31 december 2007
2009 resp. 2008	9.579,4	12.405,9
2010 resp. 2009	4.788,0	3.502,7
2011 resp. 2010	295,9	1.140,7
Totaal	<u>14.663,3</u>	<u>17.049,3</u>

Schulden op korte termijn

1. Ministerie van Buitenlandse Zaken betreffende budget Cross Over

Vooruit ontvangen per 1 januari	177,0	-
Bij: vergoeding voor apparaatskosten	-61,7	-57,2
Bij: bestedingen inzake programma Cross Over	-163,0	-44,7
Af: ontvangen van het ministerie t.b.v. programma Cross Over	121,1	278,9
Te betalen (vooruit ontvangen) per 31 december	<u>73,4</u>	<u>177,0</u>

2. Programma

Kosten programma's en projecten 2008 (2007)	18.186,6	16.349,9
Kosten programma's en projecten 2005-2007 (2005-2006)	4.496,8	6.569,6
Crediteuren programma's en projecten	2.912,1	884,8
Overige schulden	94,1	548,5
Totaal	<u>25.689,6</u>	<u>24.352,8</u>

3. Overige activiteiten clusters en organisatiekosten

Kosten betreffende facilitaire dienstverlening	163,6	-
Kosten mid term reviews en evaluaties	121,4	27,0
Af te rekenen loonheffing en sociale lasten	86,7	69,3
Verschuldigd vakantiegeld	74,3	61,1
Overige schulden	455,0	495,1
Totaal	<u>901,0</u>	<u>652,5</u>

7.6 Specificaties bij de staat van baten en lasten 2008

(Bedragen x 1.000)

7.6.1 Bestedingen programma's en projecten

1 - Programma DSI		Geraamde uitgaven in '09 en later tlv '08	Uitgaven voorg. jaren	Totaal	Begroting	Totaal
BUZA-DSI	Uitgaven					
	2008		2008	2008	2008	2007
	€	€	€	€	€	€
1.a Programma regulier						
Kosten programma's en projecten	3.402,2	14.811,7	206,9	18.420,8	18.945,0	17.772,7
Kosten kwaliteitsfonds	25,0	99,9	47,0	171,9	300,0	50,0
Kosten indexcijfers	35,4	-	-	35,4	30,0	33,6
Subtotaal programma regulier	3.462,6	14.911,6	253,9	18.628,1	19.275,0	17.856,3
1.b Innovatiefonds						
Kosten projecten	0,3	972,3	-68,7	903,9	1.547,0	435,1
Subtotaal innovatiefonds	0,3	972,3	-68,7	903,9	1.547,0	435,1
1.c Programma jongeren						
Kosten programma's en projecten	1.037,7	431,8	-56,8	1.412,7	2.300,0	1.647,9
Subtotaal programma jongeren	1.037,7	431,8	-56,8	1.412,7	2.300,0	1.647,9
1.d Activiteiten in het Zuiden	-	-	-	-	240,0	-
1.e Bijdrage aan programma sport en OS	-	-	-	-	150,0	159,9
1.f Bijdrage aan programma Cross Over	74,4	7,1	-15,7	65,8	125,0	28,6
Totaal programma DSI	4.575,0	16.322,8	112,7	21.010,5	23.637,0	20.127,8
Totaal programma DSI incl. sport en OS en Cross Over	4.575,0	16.322,8	112,7	21.010,5	23.637,0	20.127,8
Af: Bijdragen aan programma's Sport en OS en Cross Over	-74,4	-7,1	15,7	-65,8	-275,0	-188,5
Totaal programma DSI excl. Sport en OS en Cross Over	4.500,6	16.315,7	128,4	20.944,7	23.362,0	19.939,3

2 - Programma humanitaire hulpverlening						
BUZA-DMH	Uitgaven	Geraamde uitgaven in '09 en later tlv '08	Uitgaven voorg. jaren	Totaal	Begroting	Totaal
	2008		2008	2008	2008	2007
	€	€	€	€	€	€
Kosten projecten	11,8	1.054,2	-	1.066,0	930,0	326,0
Totaal programma humanitaire hulp	11,8	1.054,2	-	1.066,0	930,0	326,0

3 - Programma Cross Over						
BUZA-DPV/AM en BUZA-DSI	Uitgaven	Geraamde uitgaven in '09 en later tlv '08	Uitgaven voorg. jaren	Totaal	Begroting	Totaal
	2008		2008	2008	2008	2007
	€	€	€	€	€	€
Kosten projecten	162,3	93,5	-26,9	228,9	316,0	73,3
Totaal programma Cross Over	162,3	93,5	-26,9	228,9	316,0	73,3

Totale bestedingen programma's en projecten						
	Uitgaven	Geraamde uitgaven in '09 en later tlv '08	Uitgaven voorg. Jaren	Totaal	Begroting	Totaal
	2008		2008	2008	2008	2007
	€	€	€	€	€	€
1 - Programma DSI	4.500,6	16.315,7	128,4	20.944,7	23.362,0	19.939,3
2 - Programma humanitaire hulpverlening	11,8	1.054,2	-	1.066,0	930,0	326,0
3 - Programma Cross Over	162,3	93,5	-26,9	228,9	316,0	73,3
4 - Programma sport en OS	-	-	-	-	300,0	309,8
Totale bestedingen	4.674,7	17.463,4	101,5	22.239,6	24.908,0	20.648,4

7.6.2 Afrekening specifieke financieringsprogramma's

1 - Programma humanitaire hulpverlening					
Nummer: 16496 BUZA-DMH	Uitgaven		Uitgaven		Begroting 2008
	2008	Raming 2009 en later tlv. '08	voorg. jaren 2008	Totaal 2008	
	€	€	€	€	
Kosten projecten	11,8	1.054,2	-	1.066,0	930,0
Vergoeding organisatiekosten	57,5	-	-	57,5	70,0
Totaal programma humanitaire hulp	69,3	1.054,2	-	1.123,5	1.000,0
Ontvangen voorschot van BUZA-DMH				149,6	
Nog te ontvangen per 31 december 2008				973,9	
2 - Programma migranten/ Cross Over					
Nummer: 15450 BUZA-DPV/AM en BUZA-DSI	Uitgaven		Uitgaven		Begroting 2008
	2008	Raming 2009 en later tlv. '08	voorg. jaren 2008	Totaal 2008	
	€	€	€	€	
Personeelskosten	116,9	-	-	116,9	105,4
Kosten projecten	162,2	93,5	-26,9	228,8	316,0
Overige kosten Cross Over	5,9	-	-	5,9	26,5
Subtotaal Cross Over	285,0	93,5	-26,9	351,6	447,9
Af: bijdrage BUZA-DSI	-135,5	-7,0	15,6	-126,9	-203,4
Bijdrage Ministerie BUZA-DPV/AM	149,5	86,5	-11,3	224,7	244,5
Ontvangen voorschot van BUZA-DPV/AM				298,1	
Nog te betalen per 31 december 2008				73,4	

7.6.3 Lasten overige activiteiten clusters

Lasten	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2008	2008	2007
	€	€	€
Cluster A - Kwaliteit capaciteitsopbouw	178,9	278,6	336,7
Cluster B - Innovatie capaciteitsopbouw	49,8	87,9	47,6
Cluster C - Collectief leren capaciteitsopbouw	209,7	405,0	405,2
Cluster D - Uitzendingen capaciteitsopbouw	43,9	85,0	16,3
Cluster E - Uitzendingen leden en derden	-	-	22,4
Totale lasten	482,3	856,5	828,2

7.6.4 Organisatiekosten

Lasten	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2008	2008	2007
	€	€	€
Loonkosten ⁴	1.900,3	1.870,5	1.600,9
Overige personeelskosten	176,5	166,5	263,4
Personeelskosten	2.076,8	2.037,0	1.864,3
Huisvestingskosten	213,9	151,0	157,6
Kantoor- en organisatiekosten	260,2	372,0	247,0
Automatiseringskosten	79,8	109,0	109,3
Kosten PR activiteiten	74,3	81,0	80,3
Totale lasten	2.705,0	2.750,0	2.458,5

⁴ In 2008 zijn inkomsten uit verleende diensten aan derden door medewerkers PSO verricht voor een bedrag van € 17.480. Na aftrek van deze inkomsten resteert een netto loonsom voor 2008 van € 1.882.773.

Accountantsverklaring

Vereniging voor Personele Samenwerking met
Ontwikkelingslanden

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Prinses Margrietplantsoen 46
2595 BR Den Haag
Postbus 30715
2500 GS Den Haag
Telefoon (070) 342 61 11
Fax (070) 342 64 00
www.pwc.com/nl

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2008 van de Vereniging voor Personele Samenwerking met Ontwikkelingslanden te Den Haag bestaande uit de balans per 31 december 2008 en de staat van baten en lasten over 2008 met de toelichting gecontroleerd.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven'. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Bij de uitvoering van de controle zijn tevens de aandachtspunten, zoals genoemd in het financieel reglement bij de PSO subsidiebeschikking 2007-2010, meegenomen. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

HAW-10045a/ae/120824/ek

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vereniging. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vereniging heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vereniging voor Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven' en met het financieel reglement bij de PSO subsidiebeschikking 2007-2010.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5f BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Den Haag, 9 april 2009
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door H.A. Wink RA

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht van programma's en projecten, gerangschikt per werelddeel/land

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron ⁵	Budget 2008 ⁶
AFGHANISTAN	Tear	Versterking capaciteit SERVE	Regulier (DSI)	49.848
AFGHANISTAN	ZOA	Capacity Building at national level	Regulier (DSI)	41.310
AFGHANISTAN	ZOA	Capacity Building within the Central Programme Region	Regulier (DSI)	70.623
AFGHANISTAN	ZOA	Institutional Development and Organisational Strengthening	Regulier (DSI)	75.939
AFRIKA	DAI	Capacity Building Program - Int Partner Org in Dev	Regulier (DSI)	203.440
AFRIKA	HIVOS	STAR	Regulier (DSI)	185.910
AFRIKA	NRK	NLRC Programme Capacity Building West Africa	Regulier (DSI)	205.530
AFRIKA	VSO	RAISA II	Regulier (DSI)	321.675
ALBANIE	MK	Green Agenda capacity building in the Western Balkans	Regulier (DSI)	66.280
ANGOLA	CARE	Mainstreaming HIV/AIDS into Livelihoods and Food Security	Regulier (DSI)	189.862
ANGOLA	ICCO	Financieel Management CB programma	Regulier (DSI)	51.000
ANGOLA	SKN	Uitwisselingsprogramma Brazilië-Angola 2005-2008	Regulier (DSI)	48.451
AZIE	TIE	Training of women leaders in Asia	Regulier (DSI)	27.458
AZIE	TIE	ExChains - Solidarity along the subcontracting line	Regulier (DSI)	25.722
BOLIVIA	CMC	CEADES Vigilancia social	Regulier (DSI)	64.260
BOLIVIA	ICCO	CB regionale vrijwilligersgroepen AIS Bolivia	Jongeren (DSI)	6.885
BOLIVIA	ICCO	junior in systematisering, communicatie en lobby	Jongeren (DSI)	26.455
BOLIVIA	TE	Tierra Spiritual	Cross Over / migranten	13.501
BOLIVIA	Tear	Proyecto DIFO	Regulier (DSI)	26.520
BRAZILIE	CMC	Cimi-norte	Regulier (DSI)	20.400
BRAZILIE	CMC	Institutionele Versterking Fetraf Sul-Nacional	Regulier (DSI)	69.360
BRAZILIE	CMC	Jongeren sloppenwijken	Jongeren (DSI)	10.710
BRAZILIE	CMC	Na Rota da Troca, Vrouwenhandel Brazilië	Regulier (DSI)	130.152
BRAZILIE	NSL	Strengthening HD Control in Brazil through capacity building	Regulier (DSI)	355.511
BRAZILIE	OxfamNovib	Learning and Reaching Out for Economic Viability	Innovatie	72.574
BRAZILIE	STRO	Simulation as a tool for capacity building	Innovatie	78.795
BRAZILIE	STRO	Cross Over Programmeur Instrodi	Cross Over / migranten	46.812
BRAZILIE	STRO	Youth Zone: Alicia Spengler	Jongeren (DSI)	35.700
BRAZILIE	STRO	Brazilië Programma	Regulier (DSI)	39.516
BRAZILIE	Tear	Organizational Strengthening and Development - BEM	Regulier (DSI)	18.360

⁵ Dit zijn de bedragen die gecommitteerd zijn in 2008. De bedragen geven dus de kosten van activiteiten weer die in 2008 binnen een specifiek programma of project zijn uitgevoerd.

⁶ De projecten waaraan bedragen van 1 of 2 euro zijn gekoppeld zijn 'budgetneutrale verlengingen'. Dit zijn activiteiten die in een eerdere fase zijn gefinancierd, toen zijn vertraagd en in 2008 alsnog zijn uitgevoerd.

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
BRAZILIE	TIE	VidaViva Brazil 2008	Regulier (DSI)	35.717
BRAZILIE	TIE	Uitwisseling Cacao 2008	Regulier (DSI)	15.045
BURUNDI	HNI-TPO	Integration of MH in basic health care sys 3 loc	Regulier (DSI)	9.217
CAMBODJA	ICCO	Arbitration Council Technical Support	Regulier (DSI)	125.676
CAMBODJA	ICCO	Technical Advisor for Clinical Supervision	Regulier (DSI)	10.588
CAMBODJA	ICCO	Conflict and Peace Studies Unit Development	Regulier (DSI)	12.699
CAMBODJA	ICCO	Legal Advocacy Advisor	Regulier (DSI)	46.229
CAMBODJA	ICCO	Junior Expert Kwantitatieve Onderzoeksmethoden	Jongeren (DSI)	24.281
CAMBODJA	ICCO	jongereninzetten bij Youth for Peace	Jongeren (DSI)	47.702
CAMBODJA	ICCO	Psychosocial CB advisor bij TPO	Regulier (DSI)	73.950
CAMBODJA	ICCO	Development Issues Programme Adviser	Regulier (DSI)	55.080
CAMBODJA	ICCO	Peacebuilding Programme expert	Regulier (DSI)	66.300
CAMBODJA	Tear	Capacity Organizational Analysis Phase 1	Regulier (DSI)	4.896
CAMBODJA	VSO	SHINE II	Regulier (DSI)	132.925
CAMBODJA	ZOA	Strengthening Governance & Civil Society Structures	Regulier (DSI)	30.600
CHINA	NRK	Junior deskundige	Jongeren (DSI)	2.380
COLOMBIA	IKV-PC	Cauca: Vrede, Reintegratie en Verzoening	Regulier (DSI)	50.971
COLOMBIA	WChild	War Child Colombia Partner Programma	Regulier (DSI)	28.813
CONGO	IKV-PC	Leadership training	Innovatie	25.500
CONGO	WChild	Local NGO Partners Support Project	Humanitaire hulp (DMV)	266.879
CUBA	IKV-PC	Delegatie Cuba 2008	Jongeren (DSI)	22.950
ECUADOR	CMC	UNORCAC capaciteitsopbouw	Regulier (DSI)	45.900
ECUADOR	CMC	Vernieuwing Technologisch platform ALER	Regulier (DSI)	109.140
ECUADOR	IICD	Ecuador governance	Regulier (DSI)	123.012
ECUADOR	IUCN	Technical Cooperation in Capacity Development	Afnemers (DSI)	16.830
EGYPTE	Aim	Human Rights in European Policies	Regulier (DSI)	14.280
EL SALVADOR	ICCO	Junior regisseur / theater docente	Jongeren (DSI)	15.898
ERITREA	HNI-TPO	Poverty alleviation through empowering local commun	Regulier (DSI)	148.216
ETHIOPIE	AMREF	Documentation of the Malaria Afar project achievements	Regulier (DSI)	6.304
ETHIOPIE	DIR	OP EIGEN KRACHTEN	Cross Over / migranten	42.499
ETHIOPIE	EDUK	Capacity Development	Regulier (DSI)	43.044
ETHIOPIE	GZB	Community health Assosa	Regulier (DSI)	19.625
ETHIOPIE	ICCO	Vervolg Internal Mainstreaming HIV/AIDS - IIRR	Jongeren (DSI)	13.516

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
ETHIOPIE	IKV-PC	Support Gambella/Pagak	Regulier (DSI)	38.760
ETHIOPIE	NRK	Red Cross Capacity Building in Eastern Africa	Regulier (DSI)	336.559
ETHIOPIE	Tear	RDA Capaciteitsopbouwprogramma	Regulier (DSI)	29.935
ETHIOPIE	Tear	Innovatie: Supporting a More Effective Church Response to HI	Innovatie	89.904
ETHIOPIE	Tear	Technical Assistance RDA	Cross Over / migranten	35.700
ETHIOPIE	Tear	Community Based Disaster Risk Reduction	Innovatie	47.537
ETHIOPIE	Tear	Community Empowerment and Capacity building program	Regulier (DSI)	18.982
ETHIOPIE	Tear	Partner consultation on change management	Regulier (DSI)	33.660
ETHIOPIE	ZOA	Capacity Building Ethiopie	Regulier (DSI)	35.670
ETHIOPIE	ZOA	First phase of Capacity Enhancement of strategic local partn	Regulier (DSI)	28.070
ETHIOPIE	ZOA	Improved Access to Water for Refugees and Host Communities	Humanitaire hulp (DMV)	76.418
FED. REP. JOEGOSLAVIE	CARE	Empowerment of Roma, Ashkaeli and Egyptian Communities	Regulier (DSI)	15.300
FED. REP. JOEGOSLAVIE	HIVOS	Capaciteitsopbouw LGBT beweging ZO Europa	Regulier (DSI)	122.178
FILIPPIJNEN	CARE	ACCORD	Regulier (DSI)	1.572
FILIPPIJNEN	CARE	ACCORD2	Regulier (DSI)	6.464
FILIPPIJNEN	CMC	GWAVE capaciteitsopbouw	Jongeren (DSI)	39.270
FILIPPIJNEN	CMC	GWAVE capaciteitsopbouw	Regulier (DSI)	40.800
FILIPPIJNEN	CMC	AID capaciteitsopbouw	Jongeren (DSI)	21.420
GEORGIE	CARE	Emergency Response to Georgia Crisis	Humanitaire hulp (DMV)	45.845
GEORGIE	ETC	Upgrading the Knowledge and Skills of Midwives in Georgia	Regulier (DSI)	102.143
GHANA	CFD	Strengthen Capacity Through the Use of ICT	Cross Over / migranten	6.120
GUATEMALA	ICCO	Junior Marketing en Kwaliteitsverbetering	Jongeren (DSI)	20.400
GUATEMALA	ICCO	Verlenging Adviseur Design en Commercialisering	Regulier (DSI)	30.600
HAITI	CARE	Emergency Response after hurricane Hanna and Ike in Haiti	Humanitaire hulp (DMV)	36.102
HONDURAS	ICCO	CB programma duurzame lokale ontwikkeling La Mosquitia	Regulier (DSI)	75.936
HONDURAS	ICCO	Junior adviseur documentatie, leren en communicatie	Jongeren (DSI)	32.130
HONDURAS	ICCO	Junior communicatie adviseur	Jongeren (DSI)	26.154
HONDURAS	STRO	Buy local campaign Yoro	Innovatie	77.647
HONDURAS	STRO	Youth Zone :Titus Galema	Jongeren (DSI)	30.388
HONDURAS	STRO	Economische ontwikkeling Centraal Amerika	Regulier (DSI)	5.228
INDIA	CMC	Consultant coordinator CMC Adivasi Networking Program	Regulier (DSI)	21.396

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
INDIA	CMC	Capaciteitsversterking tbv conflicttransformatie Gujarat	Regulier (DSI)	35.700
INDIA	EDUKANS	Capacity Building Training	Regulier (DSI)	46.226
INDIA	SKN	Capacity building	Regulier (DSI)	72.930
INDIA	SKN	Training peer trainers	Innovatie	36.199
INDIA	SOL	User groups: Learning Together	Innovatie	11.660
INDIA	Tear	Capacity building of national and local NGO's in dm	Regulier (DSI)	69.423
INDIA	Tear	Organisational Development	Regulier (DSI)	8.272
INDONESIE	CMC	Fera Agricola	Regulier (DSI)	18.360
INDONESIE	HIVOS	jPO mission to Aceh	Jongeren (DSI)	22.032
INDONESIE	ICCO	Capacity Building Community Based Disaster Risk Management	Regulier (DSI)	160.496
INDONESIE	ICCO	starter theatermaker/docent Teater Garasi	Jongeren (DSI)	6.412
INDONESIE	NSL	Sectorplan Indonesië	Regulier (DSI)	402.910
INDONESIE	Tear	Capacity building assessment	Regulier (DSI)	7.446
INDONESIE	ZGG	Voorlichtingsprogramma HIV-Aids	Regulier (DSI)	33.915
JEMEN	INTS	CapacityBuilding PHC Yemeni NGO's	Jongeren (DSI)	76.868
KAMEROEN	ICCO	EFLC ASAPE	Regulier (DSI)	6.630
KAMEROEN	ICCO	Korte expertmissies naar Kameroen	Regulier (DSI)	29.319
KAMEROEN	VSO	Strengthening rural Home-Based Care organisations	Regulier (DSI)	26.427
KAZACHSTAN	MK	Transparency and PP in environmental programs in KZ	Regulier (DSI)	32.217
KENYA	AMREF	AMREF Virtual Nursing School	Innovatie	73.729
KENYA	CMC	KENFAP, junior assistant manager	Jongeren (DSI)	16.320
KENYA	CMC	St Martin capaciteitsopbouw	Jongeren (DSI)	26.520
KENYA	CMC	Kenfap	Regulier (DSI)	14.163
KENYA	EDUKANS	Capacity Building Kenya	Regulier (DSI)	37.230
KENYA	IKV-PC	Peace & Sports programme	Regulier (DSI)	56.363
KENYA	Tear	Disaster Response and Risk Reduction Capacity B Programme	Regulier (DSI)	2
KENYA	Tear	Organizational Development	Regulier (DSI)	51.582
KENYA	Tear	Kenya Capacity Building Disaster Response phase 2	Regulier (DSI)	59.963
KENYA	VW	Capacity support on assisting displaced women & children	Cross Over / migranten	31.687
KENYA	VW	Capacity support on setting up a local legal office in Kakum	Humanitaire hulp (DMV)	105.620
KENYA	VW	Capacity support on access to legal assistance in Kakuma ref	Humanitaire hulp (DMV)	56.597
KYRGYZSTAN	ICCO	Local Market Development Advisor	Regulier (DSI)	31.192
KYRGYZSTAN	ICCO	CB Programma INTRAC Central Asia	Regulier (DSI)	115.295

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
KYRGYZSTAN	INTS	Palliative Care - 'for Quality of Life'	Jongeren (DSI)	18.681
KYRGYZSTAN	MK	Kyrgyz trainers for capacity	Regulier (DSI)	93.299
LAOS	Agriterra	Strengthening the Credit Union movement in Lao PDR	Regulier (DSI)	64.906
LAOS	ETC	Youth Development Programme ETC-LIRE	Jongeren (DSI)	7.650
LAOS	MCNV	Laos: pilot project on cap dev for reproductive health	Regulier (DSI)	18.360
LAOS	MCNV	Laos: CD for reproductive health	Regulier (DSI)	132.600
LAOS	WV	Luang Prabang Development Program	Regulier (DSI)	29.750
MACEDONIE	IKV-PC	Organisational and Financial Sustainability for IPG and IPK	Regulier (DSI)	25.500
MADAGASKAR	CARE	Malnutrition in Madagascar	Jongeren (DSI)	56.329
MALAWI	ICCO	Joint Capacity Building Programme Health	Regulier (DSI)	325.975
MALI	IICD	Establishment of e-Health Centre for capacity building	Innovatie	56.100
MAROKKO	TIE	Capaciteitsopbouw van werknemersorganisaties in Marokko	Regulier (DSI)	26.530
Meer dan één land	Aim	South South support for Women's Health Rights	Regulier (DSI)	41.575
Meer dan één land	Aim	Linking Solidarity against Enforced Disappearances	Regulier (DSI)	203.504
Meer dan één land	FTO	CD Small Producers	Regulier (DSI)	62.702
Meer dan één land	IRC	Strengthening capacities for better learning in WASH	Regulier (DSI)	40.966
Meer dan één land	VSO	Strategic Technical Assistance in Programmes Phase II	Jongeren (DSI)	452.880
Meer dan één land	W&D	Organisatie en Institutionele versterking partners	Regulier (DSI)	346.453
Meer dan één land	WEMOS	Capacity strengthening for advocacy by and with partner organisations	Regulier (DSI)	114.528
Meer dan één land	Aim	Women's Human Rights	Regulier (DSI)	12.240
Meer dan één land	Aim	Aim for human rights Human Rights Impact Resource Centre	Regulier (DSI)	10.710
Meer dan één land	Aim	Linking Solidarity Primer on Convention	Regulier (DSI)	5.100
Meer dan één land	CARE	Strengthening Emergency Preparedness & Response to Disasters	Humanitaire hulp (DMV)	42.075
Meer dan één land	EDUK	LWT Workshop Programcoördinatoren 6 focuslanden	Afnemers (DSI)	45.900
Meer dan één land	HIVOS	Capacity Development for Strategic Action	Regulier (DSI)	335.580
Meer dan één land	HNI-TPO	Second line capacity building through mutual learning	Regulier (DSI)	72.274
Meer dan één land	IICD	Gender equal in the use of ICT for cap build and acc to know	Innovatie	55.845
Meer dan één land	SOL	Excellent Experiences Development Producer Organisations	Innovatie	18.150
Meer dan één land	SOL	Koffieprogramma Solidaridad	Regulier (DSI)	99.348
Meer dan één land	STRO	LIDO II	Regulier (DSI)	320.417
MEXICO	TIE	Encuentro internacional: México-Centroamérica	Regulier (DSI)	4.631
MIDDEN AMERIKA	Free Voice	CAESI	Regulier (DSI)	51.000
MIDDEN AMERIKA	ICCO	Programma Jongeren & Veiligheid Midden Amerika	Regulier (DSI)	335.511

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
MOZAMBIQUE	GZB	Capacity Development IRM Mphatso Synod	Regulier (DSI)	66.300
MOZAMBIQUE	ICCO	Introduction Problem Based Learning	Regulier (DSI)	190.720
MOZAMBIQUE	NSL	Strengthening training capacity for leprosy in Mozambique	Regulier (DSI)	132.131
MOZAMBIQUE	Tear	Organisational Strengthening 2008-2010	Regulier (DSI)	9.532
MYANMAR	ICCO	Capacity Building Project	Regulier (DSI)	26.772
MYANMAR	Tear	Capacity Strengthening of local Partner Organisations for Em	Humanitaire hulp (DMV)	30.600
MYANMAR	ZOA	Programme and partner assessment in the Ayeyarwaddy delta	Humanitaire hulp (DMV)	30.600
NAMIBIE	VSO	Disability Movement Support Project	Regulier (DSI)	57.463
NEDERLAND	Aim	Aim for human rights launch of PME manual	Regulier (DSI)	1.530
NEPAL	Agriterra	Diversification of Savings & Credit services	Regulier (DSI)	43.578
NEPAL	CARE	SAMANATA	Jongeren (DSI)	17.112
NEPAL	HNI-TPO	Support to TPO Nepal	Regulier (DSI)	54.182
NICARAGUA	Agriterra	Ventajas competitivas de la gestion empresarial campesina	Jongeren (DSI)	42436,69
NICARAGUA	CARE	Cap build for improved emergency response in RAAN 2nd phase	Regulier (DSI)	18.151
NICARAGUA	CMC	beleids- en organisatieontwikkeling UNAG-NACIONAL	Regulier (DSI)	13.260
NICARAGUA	CMC	Vrouw en Economie	Regulier (DSI)	16.320
NICARAGUA	ICCO	Coordinator ICCO Kerk in Actie Programma	Regulier (DSI)	45.236
NICARAGUA	ICCO	Programma coordinator Ketenontwikkeling en Burgerparticipatie	Regulier (DSI)	32.984
NICARAGUA	ICCO	Programma seksuele uitbuiting	Regulier (DSI)	109.900
NICARAGUA	LBSNN	Politieke participatie en duurzame lokale ontwikkeling	Afnemers (DSI)	44.494
NICARAGUA	W&D	Enterprise Development Latin America	Regulier (DSI)	9.408
PAKISTAN	ICCO	Speech therapy Dar Ul Mussarat	Jongeren (DSI)	10.329
PAKISTAN	OxfamNovib	Capacity Building Project Consultancy Phase II and III	Humanitaire hulp (DMV)	61.200
PALESTINA	WChild	War Child Israel / Palestina Partner Programma	Regulier (DSI)	28.744
PALESTINA	WChild	War Child Partner Conference Middle East	Regulier (DSI)	17.323
PAPOEA-NIEUW-GUINEA	VSO	Making a Living Trainer	Regulier (DSI)	1
PERU	BE	South - South shared learning through a new approach for riv	Innovatie	59.925
PERU	CMC	Netwerkversterking Post CVR	Regulier (DSI)	66.300
PERU	HIVOS	Programa de Formación Artística Innovadora	Jongeren (DSI)	10.200
PERU	SOL	Procacao	Regulier (DSI)	148.410
PERU	TE	Desierto youth	Jongeren (DSI)	5.319
PERU	TE	Desierto Cross Over	Cross Over / migranten	23.645

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
PERU	TE	Desierto experts	Regulier (DSI)	74.547
PERU	Tear	Desarrollo Institucional de cuatro ONGD en Perú	Regulier (DSI)	15.571
PERU	Tear	Programa de Fortalecimiento Institucional de 04 ONGD en Peru	Regulier (DSI)	38.256
REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE)	CMC	Cercle d'Echange	Regulier (DSI)	11.306
REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE)	HNI-TPO	Mbila project, innovatiefonds PSO	Innovatie	73.266
REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE)	HNI-TPO	DRC	Regulier (DSI)	65.101
REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE)	Tear	Acotba Subo	Regulier (DSI)	2
REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE)	Tear	Capaciteitsopbouw multipartner fase 2	Regulier (DSI)	9.818
REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE)	Tear	Capaciteitsversterking nieuwe fase 2008	Regulier (DSI)	36.633
RWANDA	HNI-TPO	Support to Health Systems Developm. Butare	Regulier (DSI)	13.149
RWANDA	HNI-TPO	Support to health systems development	Regulier (DSI)	125.389
RWANDA	HNI-TPO	Kabgayi Rwanda	Regulier (DSI)	82.957
SENEGAL	OxfamNovib	West Africa Campaigning Forum	Regulier (DSI)	94.459
SENEGAL	TIE	Building leadership and a regional network in Senegal	Regulier (DSI)	25.475
SIERRA LEONE	ICCO	CENCAD	Regulier (DSI)	80.517
SIERRA LEONE	WDF	WeCare Development Foundation	Cross Over / migranten	24.287
SOMALIE	CARE	Food Security Project (FSP)	Regulier (DSI)	2.852
SOMALIE	CARE	DIALS: Capacity Building of Irrigation Management Committees	Regulier (DSI)	2.754
SOMALIE	CARE	Strengthening Livelihoods in Gedo Region	Regulier (DSI)	41.265
SOMALIE	CARE	Humanitarian Advocacy Project	Humanitaire hulp (DMV)	72.420
SOMALIE	CARE	Puntland Pastoralists' Livelihood Project	Regulier (DSI)	16.127
SOMALIE	DOH	Doses of Hope Foundation	Cross Over / migranten	26.653
SOMALIE	NEDS	Making the contribution of the Diaspora conspicuous in Som.	Cross Over / migranten	18.542
SRI LANKA	ZOA	Capacity enhancement of local partners	Regulier (DSI)	38.061
SRI LANKA	ZOA	Provision of basic services to IDPs and returnees	Humanitaire hulp (DMV)	25.500
SUDAN	AMREF	Documentation of the Maridi NHTI in Southern Sudan	Regulier (DSI)	37.265
SUDAN	CARE	Recovery Conflict Affected Households through Capacity Dev	Jongeren (DSI)	20.054
SUDAN	CARE	Latjor Livelihood Project (LLP)	Humanitaire hulp (DMV)	49.378

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
SUDAN	DAI	Rebuilding Sudan: A bottom-up Approach	Humanitaire hulp (DMV)	51.000
SUDAN	GZB	Capaciteitsversterking HIV/AIDS preventie	Regulier (DSI)	54.288
SUDAN	GZB	Household food security	Jongeren (DSI)	20.400
SUDAN	GZB	HIV/AIDS Rumbek	Jongeren (DSI)	31.041
SUDAN	HNI-TPO	Wau County Health Systems Developm.	Regulier (DSI)	60.194
SUDAN	ICCO	Church Health Association Sudan	Regulier (DSI)	142.163
SUDAN	IKV-PC	Inzet juniordeskundigen Sport and Peace Programme	Jongeren (DSI)	58.293
SUDAN	IKV-PC	Oil and Peace in Sudan	Cross Over / migranten	15.866
SUDAN	ZOA	Local Capacity Strengthening, Southern Sudan programme	Regulier (DSI)	63.175
SUDAN	ZOA	Organizational Capacity assessment of the Health Departme	Humanitaire hulp (DMV)	4.590
SUDAN	ZOA	Khartoum National partner's Capacity Building Project	Regulier (DSI)	30.600
SUDAN	ZOA	Provision of Basic Education in IDP camps in South-Darfur	Humanitaire hulp (DMV)	51.000
SUDAN	ZOA	Improved Water and Sanitation among IDPs in Southern Sudan	Humanitaire hulp (DMV)	9.180
SURINAME	ICCO	Flex-inzet Vreden, DREO Programma	Regulier (DSI)	34.892
SURINAME	ICCO	Adviseur onderwijs en werk/ economische ontwikkeling	Regulier (DSI)	11.809
SURINAME	SEVA	Capaciteitsopbouw stichting SEVA Network Suriname	Afnemers (DSI)	40.800
SWAZILAND	ICCO	Capacity Development Programme	Regulier (DSI)	173.122
TADJIKISTAN	CARE	Food Security Technical Assistance	Regulier (DSI)	7.195
TADJIKISTAN	CARE	Sexual and Reproductive Health for Youth	Regulier (DSI)	11.316
TADJIKISTAN	CARE	Integrated Community Disaster Reduction (ICDR)	Regulier (DSI)	10.836
TANZANIA	Agriterra	Tanga Dairy Co-operative Union	Regulier (DSI)	56.772
TANZANIA	Aim	Aim for human rights - Human Rights and Business Tanzania	Regulier (DSI)	8.160
TANZANIA	CMC	Patandi College of Special Education	Regulier (DSI)	74.460
TANZANIA	SOL	Fair Tourism Program	Regulier (DSI)	61.200
THAILAND	CMC	GAATW capaciteitsopbouw	Jongeren (DSI)	27.030
THAILAND	ZOA	Competence Development / Capacity building of partner org.	Regulier (DSI)	66.129
TSJAAD	Tear	Developpement Organisationnel	Regulier (DSI)	18.435
UGANDA	AH	AFRICAN HUMANITARIAN	Cross Over / migranten	26.552
UGANDA	CMC	Organisatieontwikkeling Caritas Counselling Centre	Regulier (DSI)	48.450
UGANDA	CORDAID	Health Sector Capacity Building Plan 2	Regulier (DSI)	438.600
UGANDA	EDUK	Guides to Uganda	Jongeren (DSI)	5.967
UGANDA	ETC	Youth Development Programme ETC-CCFU	Jongeren (DSI)	4.772
UGANDA	GZB	Pilot capaciteitsversterking	Regulier (DSI)	70.400

Land	Lidorganisatie	Naam project/ programma	Financieringsbron	Budget 2008
UGANDA	IKV-PC	Consultation meeting Pax Christi Horn of Africa network	Regulier (DSI)	25.500
UGANDA	Tear	Scaling up the contribution of Faith based Orga	Regulier (DSI)	15.494
UGANDA	ZOA	Improved access to water and sanitation	Humanitaire hulp (DMV)	51.000
UGANDA	ZOA	Organizational strengthening and learning in Uganda	Regulier (DSI)	30.600
URUGUAY	STRO	South South Young Professional Exchange	Jongeren (DSI)	20.400
VIETNAM	ETC	Repositioning RCEE / Strengthening RCEE NGO	Cross Over / migranten	51.000
VIETNAM	MCNV	CBR: Exploring art as a strategy for capacity development	Innovatie	71.400
VIETNAM	MCNV	Cross Over: Better capacity of rehab professionals in Phu Ye	Cross Over / migranten	8.223
VIETNAM	MCNV	Cross Over: Project kosten (LWR/ CBR)	Regulier (DSI)	11.628
VIETNAM	MCNV	EBPM: Bridge period between MAK and LWT	Regulier (DSI)	61.201
VIETNAM	MCNV	CBR: Bridge period between MAK and LWT	Regulier (DSI)	19.585
VIETNAM	MCNV	Innovation: Distance consultation, coaching and learning	Innovatie	124.338
VIETNAM	MCNV	Quality Bonus 2008: Strengthening SMS Cao Bang and Lau Cai	Regulier (DSI)	40.800
VIETNAM	MCNV	Quality Bonus 2008: Strengthen partnerships for instiit devt	Regulier (DSI)	20.400
VIETNAM	MCNV	EBPM: Evidence-based planning and management	Regulier (DSI)	120.360
VIETNAM	MCNV	CBR: disability and inclusive education	Regulier (DSI)	130.050
ZAMBIA	IICD	Educatie Zambia	Regulier (DSI)	145.860
ZIMBABWE	GZB	General Health Morgenster Hospital	Regulier (DSI)	12.750
ZIMBABWE	GZB	Capacity Building Health programme RCZ	Regulier (DSI)	47.588
ZIMBABWE	ICCO	NANGO Capcity Building Programma 6 Gender NGOs	Regulier (DSI)	1
ZIMBABWE	ICCO	Capacity Building Advisor Young Africa	Regulier (DSI)	37.780
ZIMBABWE	ICCO	Medical doctors/capacity builders St. Anne Mission hospital	Regulier (DSI)	56.547
ZIMBABWE	ICCO	Starters City Link Haarlem-Mutare	Jongeren (DSI)	4.900
ZUID-AFRIKA	Aim	Human Rights & Business South Africa	Regulier (DSI)	58.140
ZUID-AFRIKA	Aim	Aim for human rights - human rights and business project	Afnemers (DSI)	3.060
ZUID-AFRIKA	BE	Capacity Building by CSOs working on drylands and land degra	Regulier (DSI)	15.955
ZUID-AFRIKA	CMC	Promoting democracy in sub-Sahara Africa	Regulier (DSI)	56.100
ZUID-AFRIKA	NIZA	Peace, Principles and Participation; CSR in S- Africa	Regulier (DSI)	865.980
ZUID-AFRIKA	NIZA	Media and Freedom of Expression	Regulier (DSI)	2.552.264
ZUID-AFRIKA	PRISMA	Capacity Building Programme on HIV/AIDS - phase II	Afnemers (DSI)	212.401
ZUID-AMERIKA	FREEVOICE	Programma Ritmo Sur.	Regulier (DSI)	432.957
ZUID-AMERIKA	TIE	PLA	Regulier (DSI)	491.601

Bijlage 2 Lijst afgesloten Leerwerktrajecten op 31 december 2008 inclusief beschrijving onderwerp

Lidorganisatie	LWT onderwerp
----------------	---------------

Capacity Development / Organisational Development

STRO	Aanpak en leren van capaciteitsontwikkeling ten behoeve van versterking van communicatie over innovatie in keten
Tear	Tear gaat haar partners versterken door heldere communicatie, intensivering van het samen leren en tailor made capaciteitsversterkingstrajecten ten einde de kwaliteit van de interventies te verbeteren.
Simavi	Simavi streeft er naar haar bijdrage aan de capaciteitsopbouw van de partners in het Zuiden te verbeteren, zodat zij op een meer efficiënte en effectieve wijze hun bijdrage aan de gezondheid van de allerarmsten kunnen leveren.
MCNV	1) leren in de keten (crosscutting), 2) meer expliciet maken van OD, 3) expliciet maken van ID
Woord & Daad	Institutionele- en organisatie-ontwikkeling van partners, ook wanneer dit niet direct gerelateerd is aan een bepaald project of programma.
TIE	Fases van capaciteitsontwikkeling bij informele groepen (hoe meet je voortgang?) als capaciteitsprobleem bij uitvoerende partners en duurzaamheid capaciteitsontwikkeling

Learning together

VSO	Het versterken van het lerend vermogen van VSO (International) en de partnerorganisaties en de implementatie van geleerde lessen in toekomstige interventies.
Wemos	Onderzoek naar de eigen rol in de gestelde organisatie doelen en praktijk van samenwerking met en capaciteitsopbouw van lobbypartners, waarbij speciale aandacht voor het ontwikkelen van 1) een gezamenlijke visie van CO en 2) M&E van CO.

Change in approach on Capacity Development

St.Kinderpostzegels	Het inzetten van uitwisselingen voor capaciteitsversterking: hoe verandert dit de rol van Stichting Kinderpostzegels Nederland
Healthnet- TPO	Verbetering van het bestaande algemene interventie model van Healthnet TPO, met name de kennisoverdracht ten dienste van het opbouwen van lokale duurzame capaciteit.
ICCO	Interne en externe verdieping op effecten van programmatisch werken (aanpak en proces) op de capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties.
Edukans	Het versterken van de capaciteit van de medewerkers met betrekking tot programmatisch werken binnen de ICCO alliantie om grotere impact te bewerkstelligen bij de uiteindelijke doelgroep

Lidorganisatie	LWT onderwerp
HIVOS	Opbouw van overkoepelende inzichten en nieuwe praktijken van capaciteitsontwikkeling (inclusief de resultaatmeting daarvan), uit de directe praktijk van diverse HIVOS thema programma's
ZOA	Visie op capaciteitsopbouw verder ontwikkelen en kunnen vertalen naar capaciteitsopbouw interventies met lokale partners
Interserve	Visieontwikkeling tav capaciteitsversterking en het daarop aanpassen van werkprocessen van Interserve (Internationaal) en de relatie met de partnerorganisaties
World Vision	Stem van het kind in alle fasen van het werk goed kunnen laten zien, en het vertalen van de mening van de doelgroep in eigen aanpak.
Amref	Verkennd LWT om de praktijk van capaciteitsontwikkeling in kaart te brengen
Aim for human rights	Actie onderzoek naar de manier waarop AIM for human rights invulling geeft aan haar rollen richting partners, en hoe dit past in de visie op de eigen aanpak van Capaciteitsopbouw van partners.
WPF	Het als thematische organisatie vinden van de balans tussen technische ondersteuning (in Sexuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten en in Intervention Mapping) en de ondersteuning van capaciteitsontwikkeling.
FTO	Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van het business model ontwikkelingshandel en de dienstverlening aan de partners in de keten van eerlijke handel.

Fragile Environments

CARE	Capaciteit opbouw in postconflict situaties en disaster risk reduction
IKV Pax Christi	Het versterken van de analyse, door en met partners, van conflictsituaties, welke wordt doorvertaald naar een strategie voor institutionele ontwikkeling en instrumenten voor de versterking van de positie van de partners.
NRK	Reflecteren op de kwaliteit van capaciteitsopbouw op verschillende niveaus (incl. hoofdkantoor) en in noodhulp situaties.

P en M&E

GZB	Monitoring en evaluatie binnen partnerrelaties en om processen van capaciteitsversterking zichtbaar te maken.
IICD	Ontwikkelen van indicatoren voor capaciteitsversterking op niveau van de partners
NSL	Inzetten van de logical framework benadering bij het vergroten van capaciteit om resultaatgericht te werken.
CMC	Visie op capaciteitsopbouw verder ontwikkelen en met partners werken aan het verbeteren van organisatie analyse en PME systemen.
Dorcas Aid	Het verbeteren van de capaciteit om de effectiviteit van capaciteitsontwikkeling te meten.

Capacity Development in Networks

Solidaridad	Capaciteit creëren bij Solidaridad en de regionale centra om in een netwerkorganisatie te functioneren.
Free Voice	Leidraad voor het versterken van netwerken (Wanneer zijn netwerken effectief, hoe om te gaan met PM&E in netwerken)
ETC	Het versterken de capaciteit van ETC in organisatieversterking van de partners, met nadruk op het verbeteren van de impact en dynamiek van netwerken met de partnerorganisaties.
NIZA	Leidraad ontwikkelen voor het versterken van netwerken in het zuiden en het op gang brengen van goede op elkaar afgestemde dynamiek tussen noordelijke en zuidelijke netwerken.

Bijlage 3 Overzicht van de collectieve leeractiviteiten in 2008

Collectieve leeractiviteiten	Aantal bijeenkomsten	Aantal deelnemen de organisaties	Aantal deelnemers	Opmerkingen
Water & Sanitation	1	6	15	Eindbijeenkomst Collectief Leertraject 2007 – 2008
Balanceren tussen adviseur en financier	3	12	17/17/17	Collectief Leertraject
CO in Fragiele Staten Intervisie	3	7	11/8/6	Collectief Leertraject
Diversiteit	2	4	6/6	Collectief Leertraject
Basistraject Capaciteitsontwikkeling van Civil Society	2 x 2	8	16/16	Collectief Leertraject
Duurzaam financieel management	Cursus 5 dagen	8	11	Training
CO in Fragiele Staten	3	21	35/45/58	Seminar series
Netwerken en Capaciteitsopbouw	1	25	60	Event / startbijeenkomst clt
CO Fragile Environments	1	57	108	Event
Netwerk E-Collaboration	3	74	15 30 (17)	1. Podcasting (door PSO) 2. Face2Face (door PSO) 3. Face2Face (niet-PSO)
Café Humanitaire	4	32	35/52/48/6 1	Netwerk
International HRM	1	4	4	Laatste Netwerksessie
Netwerk PM&E	4	8	6/8/5/3	Netwerk
Innovatieve M&E instrumenten	1	8	17	Startbijeenkomst
Peer review partnership	1	15	46	Onderzoekspresentatie
Training als strategie	1	21	33	Onderzoekspresentatie
Way South	1	18	30	Event
Innovatieaward	1	21	53	Event

Bijlage 4 Lijst uitgevoerde mid term reviews en evaluaties

Progr.nr.	Naam Progr.	MTR/Evaluatie	Lid organisatie
S2005.0033	Strengthening training capacity for leprosy in Mozambique	mtr	NSL
S2006.0017	Ritmo Sur	mtr	Free Voice/CMC
S2006.0010	Joint Capacity Building Programme Health (met Cordaid)	mtr	ICCO
S2005.0004	support women's human rights in the western balkans	evaluatie	AIM
S2005.0003	Mainstreaming HIV/AIDS into Livelihoods and Food Security	evaluatie	CARE
S2005.0016	Red Cross Capacity Building in Eastern Africa	evaluatie	NRK
S2007.0025	LIDO II	evaluatie	STRO

Bijlage 5 Lijst goedgekeurde aanvragen Innovatiefonds 2008

Organisatie	Naam	Land
Tear	Community Based Disaster Risk Reduction	ETHIOPIE
BE	South - South shared learning through a new approach for river basin management	PERU
STRO	Appreciating what is ours	HONDURAS
MCNV	Innovation: Distance consultation, coaching and learning	VIETNAM
SOL	User groups: Learning Together	INDIA
ICCO	Client satisfaction instruments: a capacity building tool	AFRIKA

Bijlage 6 Overzicht lidorganisaties en samenstelling werkgroepen en bestuur per 31 december 2008

Algemene Ledenvergadering

Agriterra	Blokland, K.
Aim for human rights	Meijer, M.
AMREF Flying Doctors Nederland	Lampe, J.G.A.M.
Both ENDS	Hirsch, D.
CARE Nederland	Eskens, G.
Centrum Kontakt der Continenten (participant)	Rameyer, M.
Cordaid	Grotenhuis, R.B.M.
Dorcas Hulp Nederland	Otte, D.J.
Edukans	Verboom, D.
ETC Foundation	Verberne, F.C.M.
Fair Trade Original	Valkhoff, C.
Free Voice	Toll, K.
Gereformeerde Zendingbond (GZB)	Bokhoven, B. van
HealthNet-TPO	Put, W. van de
Hendrik Kraemer Instituut (participant)	Verburg, A.
HIVOS	Stremmelaar, J.
ICCO/ Kerk in Actie	Ham, J. van
ICS (participant)	Hekstra, E.
International Institute for Communication and Development (IICD)	Figuères, C.
IKV Pax Christi	Gruiters, J.
Interserve Nederland	Bijl, P.D. van der
IRC International Water and Sanitation Centre	Lamoree, B.
Leprastichting	Braber, K.L.
Mama Cash	McIntyre, N.
Medisch Comité Nederland-Vietnam	Rückert, W.
Mensen met een Missie	Steenhoven, E. van der
Nederlandse Rode Kruis	Huijzer, T.
NIMD	Meijenfeldt, R. von
NIZA	Blom, M.
NOC*NSF	Dippel, M.
NVTG (participant)	Zwanikken, P.
Oxfam Novib	Maassen, M.
SIMAVI	Sasse, C.
Social Trade Organisation (STRO)	Olivier, S.
Solidaridad	Roozen, N.
Stichting Kinderpostzegels Nederland	Winden, I. van
Stichting Milieukontakt International	Donner, J.
Stichting VSO-Nederland	Eekhout, G.M.

Stichting WEMOS
Stichting Woord en Daad
Tear
Terre des Hommes
Theatre Embassy
Transnationals Information Exchange (TIE)
VluchtelingenWerk Nederland
WAR Child Nederland
World Population Foundation (MYBODY)
World Vision
Zending Gereformeerde Gemeenten (ZGG)
ZOA-Vluchtelingenzorg
Zeister Zendingsgenootschap (ZZg)

Bestuur

M. van Rij, voorzitter
H. den Boer, penningmeester
D. Faber
L. Geut
K. Schilte
D. Vermeer

Werkgroep Uitzendvoorwaarden

B. van Bokhoven, GZB, voorzitter
S. Helmy, Care
N. de Bruin, CMC
A. Elshout, ZGG
W. Schasfoort, ICCO
W. Omlo, ZOA

Werkgroep jongeren

Bresser, K.
Eenbergen, F. van
Grootscholten, J.
Helmy, S.
Kats, C.
Molenaar, K.
Oers, P. van
Olivier, S.
Pasch, N.
Pijkereen, M. van
Plomp, J.

Keizer, C.
Lock, J.
Waalewijn, C.
Huizen, R. van
Straver, D.
Cartier, J.
Baartmans, H.
Vogt, M.
Rolink, H.
Pekelder, O.
Elshout, A.
Jong, A. de
Melle, J.L.A. van

Klankbordgroep Strategie

Derksen, H.
Figuères, C.
Hirsch, D.
Hurk, R. van den
Keizer, C.
Lock, J.
Meijer, M.
Mooij, J.
Sasse, C.
Verberne, F.C.M.
Waalewijn, C.

Raaphorst, W.
Remijnse, S.
Rij, C. van
Rüter, D.
Straver, D.
Velde, J. Te
Verduijn, T.
Wezeman, W.J.
Wuite, R.
Zouw, M. van der

Bijlage 7 Bestedingen programma's en projecten 2008

7.1 Bestedingen programma's en projecten per regio

	2005	2006	2007	2008	2008
	%	%	%	%	€
Sub Sahara Afrika	55	61	62	56	12.505,4
Azie	17	16	13	18	4.049,4
Midden Oosten en Noord-Afrika	3	3	2	2	476,4
Latijns en Midden Amerika	20	17	21	22	4.760,8
Oost en Centraal Europa	5	3	2	2	447,6
Totaal	100	100	100	100	22.239,6

7.2 Bestedingen programma's en projecten per sector

	2005	2006	2007	2008	2008
	%	%	%	%	€
Gemeenschapsontwikkeling	28	29	29	30	6.556,4
Gezondheidszorg	24	25	21	26	5.718,2
Mensenrechten	17	16	20	15	3.261,7
Onderwijs	6	5	4	5	1.192,3
Primaire productie	5	5	5	3	741,2
Andere economische activiteiten	17	17	17	16	3.634,8
Habitat	1	1	1	2	501,1
Communicatie	2	2	3	3	633,9
Totaal	100	100	100	100	22.239,6

Bijlage 8 Aantal uitzendingen gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken

8.1 - Aantal uitzendingen per jaar⁷

	2005	2006	2007	2008
Beginstand 1 januari	247	233	210	147
Aantal nieuwe uitzendingen	144	129	83	63
Subtotaal	391	362	293	210
Aantal beëindigde uitzendingen	-158	-152	-146	-115
Eindstand 31 december	233	210	147	95

8.2 - Aantal uitzendingen per regio in 2008

	2008		
	Regulier e.a.	Humanitair	Totaal
Sub Sahara			
Afrika	108	4	112
Azie	47	1	48
Latijns en midden Amerika	45	1	46
Midden Oosten en Noord Afrika	4	0	4
Totaal aantal uitzendingen in 2008	204	6	210

⁷ In de aantallen uitzendingen in deze bijlage zijn niet alle uitzendingen op declaratiebasis meegenomen. Uitzendingen op declaratiebasis worden door de lidorganisaties zelf geadministreerd en de kosten worden achteraf bij PSO gedeclareerd.

8.3 - Verdeling man/vrouw per financieringsprogramma 2008

	2008					Totaal
	Regulier	Humanitair	Innovatie	Jongeren	Cross Over	
Man	72	2	2	13	8	97
Vrouw	68	4	2	35	4	113
Totaal	140	6	4	48	12	210

Bijlage 9 Aantal uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties en derden

9.1 - Uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties

	2005	2006	2007	2008
Beginstand 1 januari	99	178	234	240
Aantal nieuwe uitzendingen	153	160	129	112
Subtotaal	252	338	363	352
Aantal beëindigde uitzendingen	-74	-104	-123	-142
Eindstand 31 december	178	234	240	210

9.2 - Uitzendingen gefinancierd door derden⁸

	2005	2006	2007	2008
Beginstand 1 januari	74	86	101	107
Aantal nieuwe uitzendingen	49	43	50	25
Subtotaal	123	129	151	132
Aantal beëindigde uitzendingen	-37	-28	-44	-121
Eindstand 31 december	86	101	107	11

⁸ De eindstand voor 2008 wijkt af van voorgaande jaren, doordat vanaf 2008 contracten jaarlijks per 31 december aflopen en in het volgende jaar verlengd worden.

Colofon

Uitgave

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

Eindredactie en coördinatie

PSO, afdeling Communicatie
E-mail: communicatie@pso.nl

Ontwerp omslag

KEPCom Creatieve Communicatie, Delft

Fotomateriaal

PSO

April 2009



PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag

T 070-3388433
F 070-3502705

info@pso.nl
www.pso.nl