

# ***Jaarverslag PSO***

## ***2009***

***Leren van relaties tussen  
Noord en Zuid***

***23 april 2010***

*PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden  
Scheveningseweg 68  
2517 KX Den Haag*



# Inhoud

|   |     |
|---|-----|
| Voorwoord van de voorzitter                               | 5   |
| Voorwoord van de directeur                                | 7   |
| 1. Samenvatting   | 9   |
| 2. Resultaten in 2009                                     | 12  |
| 2.1 Inleiding   | 12  |
| 2.2 Leerwerktrajecten                                     | 13  |
| 2.3 Strategische financiering om leerdoelen te bereiken   | 13  |
| 2.4 Evaluaties en midterm reviews                         | 20  |
| 2.5 Stimuleringsfondsen                                   | 22  |
| 2.6 PM&E en leren   | 24  |
| 2.7 Nieuwe leden  | 25  |
| 2.8 Speciale programma's                                  | 26  |
| 2.9 Collectief leren                                      | 28  |
| 2.9.1 Thema's in capaciteitsontwikkeling                  | 28  |
| 2.9.2 Collectieve leeractiviteiten in 2009                | 31  |
| 2.9.3 Van leren uit de praktijk naar generieke kennis     | 36  |
| 2.10 Zuidelijke partners                                  | 37  |
| 2.11 Dienstverlening bij uitzendingen naar het buitenland | 38  |
| 3. Interne organisatie                                    | 40  |
| 4. Bestuurlijke organisatie                               | 44  |
| 5. Sociaal jaarverslag                                    | 46  |
| 6. Activiteiten in Cijfers                                | 47  |
| 7. Jaarrekening   | 57  |
| Bijlagen  | 73  |
| Colofon   | 105 |



# Voorwoord van de voorzitter

Alle activiteiten van PSO zijn gericht op het versterken van Nederlandse OS organisaties zodat die goed toegerust hun zuidelijke partners kunnen faciliteren in hun groei naar stevige actoren in het maatschappelijke middenveld. In 2009 heeft PSO haar plek en functie als kenniscentrum op het gebied van capaciteitsversterking onderstreept. Er zijn duidelijke stappen gezet waardoor er meer en beter geleerd kan worden van partnerrelaties tussen het Noorden en het Zuiden. In boeiende cases wordt in dit jaarwerk verslag gedaan van wat dat leren oplevert in de ontwikkelingspraktijk.

PSO heeft in 2009 een slag gemaakt in samenwerken met zuidelijke evenknieën, maar ook in het bieden van een participatieve manier van planning, monitoring en evaluatie. Voorts is het thematische leerprogramma ontwikkeld als instrument waardoor PSO sterker haar brugfunctie kan waarmaken tussen onderzoeksinstituten en het veld. Hierdoor worden Nederlandse ontwikkelingsorganisaties in staat gesteld om onder goede begeleiding echt samen met hun zuidelijke partners te leren van de praktijk, bestaande kennis in de praktijk te toetsen, en nieuwe kennis te genereren.

Als voorzitter van PSO ben ik uiteraard ook actief in het huidige OS-debat. We voeren gesprekken met het Directoraat Generaal Internationale Samenwerking over de toekomst, en over hoe het kennislandschap rond ontwikkelingssamenwerking het beste ingericht kan worden. PSO is een lerende organisatie, met een stevige link met het werk van leden in het veld. Dat maakt haar waardevol als kennis en praktijkcentrum op het gebied van capaciteitsversterking voor de hele ontwikkelingssector. En, PSO heeft de ambitie om in betekenis voor de sector te groeien.

Het versterkingswerk van PSO is veelal indirect, maar werkt op de lange duur. Laat u bij het lezen van de voorbeelden in dit jaarverslag inspireren. Lees hoe veranderingen in gedrag en organisaties hun effect hebben, waardoor meer mensen en gemeenschappen tot hun recht en tot ontwikkeling komen. Ik ben er trots op dat PSO daaraan bijdraagt!

Marnix van Rij  
Voorzitter PSO



# Voorwoord van de directeur

In 2009 heb ik verschillende reizen gemaakt naar partnerorganisaties van onze lidorganisaties. Wat in het oog springt is de variëteit van organisaties die met onze leden samenwerken. Waar kerkelijke organisaties met hun directe hulp in de slums van Nairobi vaak het enige baken van hoop voor een betere toekomst zijn voor kwetsbare mensen, richten andere organisaties zich op onderzoek, advocacy en actie. Nu de discussie is losgebarsten of Nederlandse maatschappelijke organisaties wel voldoende meerwaarde hebben als het om ontwikkelingssamenwerking gaat, kan ik uit eigen ervaring onderstrepen dat zuidelijke maatschappelijke organisaties zeer gebaat zijn bij de inzet van een internationaal netwerk van maatschappelijke organisaties die helpen met raad, daad en middelen. Middelen die de zuidelijke ngo's en community based organisations nog niet voldoende uit de eigen maatschappij kunnen verkrijgen. Lokale fondsenwerving wordt echter steeds meer een aandachtspunt. Nu er zich in een aantal landen, ook in Afrika, een middenklasse begint af te tekenen, groeien ook de mogelijkheden voor fondsenwerving onder de eigen bevolking. In landen in Latijns Amerika en Azië, Zuid Afrika is dit al meer gebruikelijk dan in bijvoorbeeld Ghana of Kenia. Nederlandse organisaties doen er goed aan hier een open oog voor te hebben en hun partners te helpen met het versterken van hun capaciteiten op het gebied dit soort fondsenwerving.

In de Vereniging PSO zijn in 2009 weer vele ervaringen gedeeld en lessen geleerd. Een mooi hoogtepunt was de Innovatieaward, waarbij TEAR, STRO en World Population Foundation (WPF) aan hun collega organisaties in Nederland lieten zien hoe zij nieuwe manieren van capaciteitopbouw hadden onderzocht met hun partners in het Zuiden. Een ander hoogtepunt was de Moshi Dialoog; een ontmoeting tussen medewerkers van Nederlandse, Deense en Oost Afrikaanse maatschappelijke organisaties. Noord-Zuid relaties stonden centraal op de agenda, maar ook de invloed van het systeem van ontwikkelingshulp, gedrag in relaties, cultuurverschillen en vooroordelen kwamen ter tafel. PSO verwerkt de resultaten van deze dialoog in haar werk in 2010.

2009 heeft ook in het teken gestaan van de voorbereidingen voor een nieuwe fase na 2010. Veel leden verkenden de mogelijkheden om alianties te vormen met Nederlandse collegaorganisaties na oproep vanuit het ministerie. Op zich is het afstemmen, vooral in de landen waarin vele Nederlandse organisaties actief zijn, een goede zaak. Echter, het is nog veel belangrijker dat er in de landen zelf met de relevante organisaties ter plaatse wordt afgestemd, dus niet alleen met de Nederlandse.

PSO zelf is ook verwickeld in een boeiende discussie met haar leden en het ministerie over haar toekomst. PSO heeft in deze gesprekken, samen met belangenvereniging Partos, duidelijk gemaakt dat het nodig is om leren en kennis te verbinden aan de praktijk. Met de leerwerktrajecten, de collectieve leeractiviteiten en de nieuwe thematische leerprogramma's werkt PSO juist daaraan. PSO is op weg om de brug tussen wetenschap en praktijk te slaan en wil daarmee doorgaan.

Dit jaarverslag geeft een overzicht van de vorderingen en resultaten van de PSO activiteiten. De nieuwe werkvormen die in 2007 van start zijn gegaan beginnen hun vruchten af te werpen. Terwijl onze missie is om veranderingen in het Zuiden tot stand te brengen, blijkt hoe intensief het is om in eigen geledingen tot verandering te komen. PSO heeft als Vereniging het samen leren hoog op de agenda gezet. Ik hoop dat de lezer met dit verslag een beeld krijgt van de inzet van PSO, de PSO-leden en de Zuidelijke partners om te komen tot betere prestaties en meer resultaat voor hun doelgroepen.

Margo Kooijman  
directeur PSO





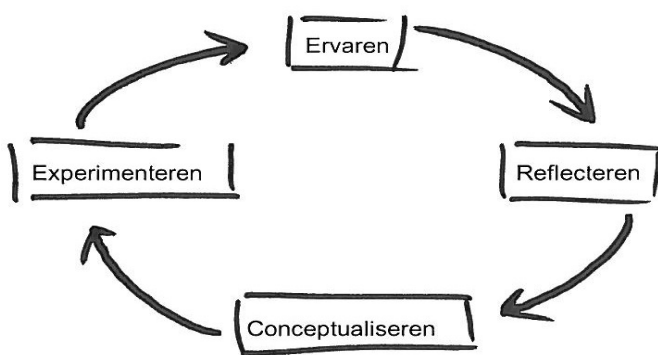
# 1. Samenvatting

Voor u ligt het jaarverslag van de Vereniging PSO over het jaar 2009. In dit verslag vindt u een beschrijving van de resultaten met daarbij de financiële verantwoording in de jaarrekening. 2009 is het derde jaar van de bedrijfsperiode 2007 – 2010 waarvoor een monitoringsprotocol is afgesproken met de financier, het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In 2009 had PSO € 22,9 miljoen te besteden. Hiervan ging € 19,8 miljoen naar de financiering van programma's en projecten van lidorganisaties.

PSO is een vereniging van 53 Nederlandse ontwikkelingsorganisaties die samen willen leren hoe ze hun zuidelijke partners effectief kunnen helpen versterken. Door te focussen op de ontwikkeling van een sterk maatschappelijk middenveld met ruimte voor duurzame economische initiatieven werkt PSO mee aan structurele ontwikkeling. PSO werkt steeds intensiever samen met internationale partners. Het perspectief van zuidelijke partners leidt tot een gezamenlijk beeld over wat zinvolle interventies zijn. Hoe werkt PSO aan haar missie?

## Wat PSO doet: Leren uit de praktijk

PSO ziet ervaringsleren (ervaren – reflecteren – conceptualiseren – experimenteren – ervaren) als dé benadering om processen van capaciteitsversterking te optimaliseren. De leercyclus is visueel gemaakt in deze figuur:



Schematische weergave van de leercyclus van ervaringsleren

Doordat deze benadering niet ophoudt bij het trekken van lessen, maar ook de stap zet van experimenteren met nieuw gedrag, leidt dit tot daadwerkelijke veranderingen en verbeteringen in

de praktijk. Deze nieuwe praktijk vormt uiteraard ook weer het beginpunt van een nieuwe leercyclus. Dit ervaringsleren speelt zich af in de praktijk in een samenspel tussen de PSO lidorganisaties, hun partners en andere betrokkenen in het Noorden en het Zuiden. Medewerkers van het PSO bureau begeleiden het leren bij lidorganisaties. Soms op individueel niveau met een bepaalde organisatie, soms collectief rond een bepaald thema.

## Leren van partnerrelaties tussen Noord en Zuid

PSO kan alleen een brugfunctie vervullen tussen de praktijk en theorie van capaciteitsversterking door zelf open te staan voor continue leren en veranderen. In 2009 werd duidelijker dan ooit dat een stevige relatie met zowel zuidelijke als noordelijke kennis en praktijkcentra helpt om kennis en kunde op het gebied van capaciteitsversterking beter bij de praktijk van ontwikkelingsprofessionals te laten aansluiten. In dit jaar leerde PSO veel van en in haar zuidelijke samenwerkingsrelaties. Bijvoorbeeld op het gebied van relationele aspecten en hun gevolgen in de werkpraktijk van capaciteitprofessionals door de gezamenlijke organisatie van 'The Moshi Dialogue'. Dit is een dialoog tussen noordelijke en zuidelijke ngo's rond hun internationale werkrelaties. Ook kregen zuidelijke organisaties vaker een rol in de vormgeving en uitvoering van leertrajecten. De International Advisory Board gaf waardevolle adviezen over hoe PSO nog relevanter kan worden voor de praktijk in het Zuiden. Hun advies versterkte de ontwikkeling van een nieuw leerinstrument: het thematische leerprogramma. Dit instrument biedt de nieuwe mogelijkheid voor ontwikkelingsorganisaties om samen met hun zuidelijke partners en betrokkenheid van kennisinstellingen te leren door te ervaren, te conceptualiseren, te reflecteren en te experimenteren. Dit inzicht is een verrijking voor de leeraanpak van PSO. Het toont aan dat het nodig is om 'leren uit de praktijk' te verrijken met 'leren uit de wetenschap' om effectiever te zijn.

## **Kennisthema's in capaciteitsversterking**

PSO slaat een brug tussen theorie en praktijk, tussen beleid en uitvoering. In 2009 zag PSO de trend doorzetten dat leervragen van leden zich rond bepaalde thema's voordoen. In het verslagjaar heeft PSO deze trend doorvertaald in de organisatie van haar kennisfunctie in themagroepen. Op deze manier kan nog gericht gewerkt worden aan kennisontwikkeling die aansluit bij vragen uit de praktijk. De volgende themagroepen zijn gevormd: Civil Society, Partnerschappen, Organisatieontwikkeling, PM&E van capaciteitsversterking, Gendergelijkheid, HIV/Aids, Fragiele Staten en Migratie en Ontwikkeling.

## **Wat PSO bereikt**

### **Het leerwerktraject**

Voor het leren over capaciteitsopbouw heeft PSO een aantal instrumenten ontwikkeld. Bij de zogenaamde leerwerktrajecten staan leervragen op het gebied van capaciteitsontwikkeling van individuele lidorganisaties centraal. Rond deze vragen stelt een organisatie samen met PSO een afsprakenkader op dat focus aanbrengt in de leeractiviteiten voor de komende jaren. In 2009 begeleidde PSO 39 lopende leerwerktrajecten. Vier leerwerktrajecten zijn in ontwikkeling. Voor zes organisaties bleek dit instrument niet goed toepasbaar te zijn, meestal omdat deze organisaties geen financieringsrelatie met PSO wensen, of menskracht voor het aangaan van een leerwerktraject ontbreekt.

### **Strategische financiering**

Om het leren over capaciteitsontwikkeling te stimuleren, financiert PSO strategisch. Dat wil zeggen gekoppeld aan leerwerktrajecten die afgesproken zijn met de individuele lidorganisaties. In 2009 financierde PSO op die manier 382 activiteiten van haar leden op het gebied van capaciteitsopbouw in 59 landen. PSO gaf feedback op 224 aanvragen voor projecten en programma's door 44 lidorganisaties. Er zijn in het verslagjaar negen evaluaties en *midterm reviews* uitgevoerd.

De effecten van deze financiering zijn uiteindelijk de veranderingen en verbeteringen in

internationale relaties en interventies van leden en hun partners. Het leren en veranderen, ofwel het ervaringsleren, monitort PSO binnen het leerwerktraject.

Inzichten uit deze leerwerktrajecten worden geaggregeerd tot vervolgvragen die centraal staan in collectieve leertrajecten of thematische leerprogramma's. In dit jaarverslag zijn hiervan resultaten beschreven als concrete praktijkvoorbeelden in hoofdstuk 2.

Naast deze strategische financiering van projecten en programma's beheert PSO ook enkele stimuleringsfondsen om capaciteitsopbouw vanuit een bepaald perspectief, of voor een bepaalde doelgroep aan te moedigen. Voorbeelden hiervan zijn het Kwaliteitsfonds, het Innovatiefonds en het uitzendprogramma voor jongeren: Youth Zone. In 2009 zijn 14 aanvragen voor het innovatiefonds gehonoreerd. De Innovatieaward is een manier van PSO om goede initiatieven meer exposure binnen en buiten de OS sector te bieden en navolging te stimuleren.

### **Collectieve leertrajecten**

In collectieve leertrajecten wisselen leden onder begeleiding van PSO rond een thema praktijkervaringen uit en doen ze nieuwe kennis en inzichten op. Voorbeelden van thema's zijn Capaciteitsversterking en Netwerken, Kwalitatieve Methoden voor Monitoring en Evaluatie en Culturele Diversiteit. Nederlandse of buitenlandse deskundigen worden regelmatig bij trajecten betrokken om te zorgen voor de meest recente inzichten. Collectieve leertrajecten hebben een relatief korte looptijd, en men kan binnen het kader van een leerwerktraject meerdere collectieve leertrajecten volgen. Deze collectieve trajecten kunnen verschillende vormen hebben; thematische (gesloten) netwerken, actieonderzoek, of een of meerdaagse bijeenkomsten, vaak ondersteund met een virtuele leeromgeving. In 2009 deden bijna 900 deelnemers mee aan een collectieve sessie. Van de 53 PSO lidorganisaties namen 49 deel aan minstens één collectieve activiteit en daarnaast namen nog 74 vertegenwoordigers van andere organisaties deel. 64% van de deelnemers aan collectieve leeractiviteiten geeft aan dat het effect van deelname aan een collectief leertraject "zeker" breder zichtbaar is in de organisatie dan alleen bij de deelnemende persoon. De

verankering van het collectieve leren in de praktijk van de lidorganisaties wordt sinds begin 2009 bevorderd door intakegesprekken met kandidaten, voorgesprekken met het management van deze kandidaten en meer aandacht tijdens de reflectiegesprekken met de leden over hoe deze ervaring teruggekoppeld wordt naar de eigen organisatie.

### **Nieuw leerinstrument ontwikkeld**

In 2009 ontwikkelde PSO 'het thematische leerprogramma'. Thematische leerprogramma's bieden organisatorische en financiële ruimte aan leden om samen met hun partners en betrokkenheid van kennisinstellingen te leren. Op deze manier is het nog beter mogelijk om veldervaringen en wetenschappelijke kennis aan elkaar te koppelen. In 2009 zijn vanuit de PSO themagroepen een aantal leervragen geformuleerd die de basis vormen voor de thematische leerprogramma's die starten in 2010. Dit instrument vormt een logische brug tussen uitkomsten van individuele leerprocessen (in leerwerktrajecten) en de collectieve leertrajecten. Het gezamenlijke leren wordt nu namelijk gekoppeld aan generieke kennisontwikkeling op thema's in capaciteitsversterking.

### **Uitzending van experts**

Van oorsprong was het faciliteren van uitzendingen van ontwikkelingsprofessionals de core business van PSO. Sinds 2002 is de focus verplaatst naar capaciteitsversterking. Sindsdien ontwikkelt PSO zich in de richting van kennis en praktijkcentrum op dat gebied. Om deze reden is in 2009 een start gemaakt met een ondernemingsplan en een marktverkenning om de mogelijkheden voor verzelfstandiging van de afdeling Personele Zaken Buitenland te

onderzoeken. Ook zijn in 2009 veel processen efficiënter gemaakt met het oog op een zelfstandige doorstart van deze Business Unit van PSO. Er blijft namelijk vraag naar internationale of Nederlandse experts die ondersteuning bieden bij capaciteitsversterkende activiteiten van lidorganisaties. PSO heeft veel deskundigheid en ervaring op het gebied van uitzendingen in huis, vandaar dat jaarlijks de verzorging van honderden uitzendingen wordt toevertrouwd aan de afdeling Personele Zaken Buitenland. In 2009 werden ruim 140 uitzendingen gefaciliteerd die zijn gefinancierd uit subsidie van het Ministerie van Buitenlandse zaken. Deze diensten zijn ook verricht rond bijna 350 uitzendingen die werden gefinancierd door de lidorganisaties van PSO zelf en rond ruim 120 uitzendingen die werden gefinancierd door derden.

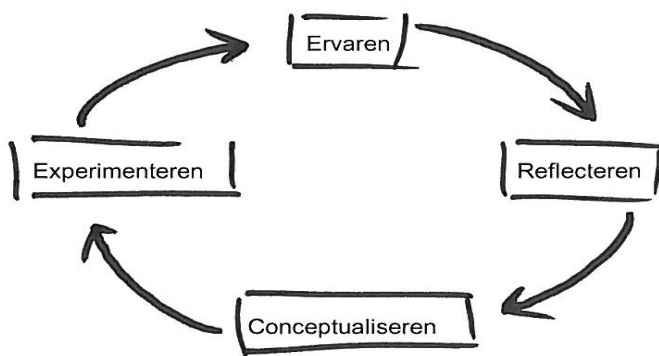
### **Organisatie**

- In 2009 verwelkomde PSO vier nieuwe leden: dance4life, SOMO, Waste en SOS-Kinderdorpen.
- Het bestuur kreeg twee nieuwe leden: Leen Verbeek, Commissaris van de Koningin in de Provincie Flevoland en Antoinette Gosses, oud-journaliste en senior adviseur van het ministerie van Buitenlandse Zaken.
- In totaal werkten er 44 medewerkers verdeeld over zes afdelingen bij PSO.

## 2. Resultaten in 2009

### 2.1 Inleiding

PSO ziet ervaringsleren (ervaren – reflecteren – conceptualiseren – experimenteren – ervaren) als dé benadering om processen van capaciteitsversterking te optimaliseren. De leercyclus is visueel gemaakt in figuur 1.



*Figuur 1. Schematische weergave van de leercyclus van ervaringsleren*

Doordat deze benadering niet ophoudt bij het trekken van lessen, maar ook de stap zet van experimenteren met nieuw gedrag, leidt dit tot daadwerkelijke veranderingen en verbeteringen in de praktijk. Deze nieuwe praktijk vormt uiteraard ook weer het beginpunt van een nieuwe leercyclus. Dit ervaringsleren speelt zich af in de praktijk in een samenspel tussen de PSO lidorganisaties, hun partners en andere

betrokkenen in het Noorden en het Zuiden. Medewerkers van het PSO bureau begeleiden het leren bij lidorganisaties. Soms op individueel niveau met een bepaalde organisatie, soms collectief rond een bepaald thema.

Als kenniscentrum en facilitator van leren heeft PSO een aantal richtinggevende instrumenten ontwikkeld:

- Leerwerktrajecten en strategische financiering
- Collectieve leertrajecten
- Thematische leerprogramma's
- Speciale programma's

Het derde instrument is een nieuw product dat in 2009 is ontwikkeld.

In dit hoofdstuk worden de behaalde resultaten beschreven aan de hand van de verschillende instrumenten voor het begeleiden van leerprocessen. Daarnaast wordt verslag gedaan van ontwikkelingen rond PSO's eigen PM & E systematiek, speciale programma's, partnerschappen met zuidelijke kennisinstututen en uitbreiding van de Vereniging met nieuwe leden in 2009.

## 2.2 Leerwerktrajecten

Het leerwerktraject is voor PSO een belangrijk instrument om het ervaringsleren vorm te geven. We leggen in het leerwerktraject percepties van veranderingen vast door ze te documenteren in reflectieverslagen en ze te beschrijven in de voorbeelden van verandering.

In 2008 is een groot aantal van de leden betrokken in de ontwikkeling van individuele leerwerktrajecten. Net als in 2008 zagen we in 2009 dat de ontwikkeldoelen die leden zich willen stellen zich concentreren rond een aantal thema's:

| <i>Thema van de leerdoelen</i>  | <i>Aantal<br/>leerwerktrajecten</i> |
|---|-------------------------------------|
| <i>Organisatieontwikkeling</i>  | 10                                  |
| <i>Partnerschappen/ Capaciteitsversterking in samenwerking met veldkantoren</i> | 6                                   |
| <i>Veranderingen in benadering van capaciteitsversterking</i>                   | 12                                  |
| <i>Fragiele Staten</i>  | 4                                   |
| <i>Planning, Monitoring &amp; Evaluatie van capaciteitsversterking</i>          | 7                                   |
| <b>Totaal</b>   | <b>39</b>                           |

Met vier organisaties is een leerwerktraject nog in ontwikkeling. In samenwerking met zes organisaties is geconcludeerd dat dit leerinstrument binnen hun relatie met PSO minder geschikt is. Het motief is in de meeste gevallen dat de organisatie geen financieringsrelatie met PSO wenst, of dat er momenteel onvoldoende menskracht beschikbaar is om een leerwerktraject vorm te geven. Zie bijlage 2 voor een overzicht van thema's van leerwerktrajecten en ontwikkeldoelen per organisatie.

De clustering van de leerwerktrajecten rondom terugkerende thema's is in 2009 structureel verankerd in de PSO organisatie door rond dezelfde thema's groepen te vormen. Hierdoor kan de kennisontwikkeling rond die thema's gerichter worden aangepakt, en kunnen leerprocessen beter worden ingericht. Lees meer over deze themagroepen in paragraaf 2.7.1.

De medewerkers van PSO stellen vast dat bij 28 van de 39 lidorganisaties met een lopend leerwerktraject, de voortgang van de leerwerktrajecten als (zeer) positief wordt beoordeeld. (Bron: volgsysteem leerwerktrajecten, beoordeling door PSO)

## 2.3 Strategische financiering om leerdoelen te bereiken

Alle PSO leden werken op verschillende manieren aan het versterken van hun partnerorganisaties en zo ook aan het versterken van het maatschappelijk middenveld in het Zuiden. PSO financiert deze versterking strategisch. Dit biedt ruimte voor leden en hun partners om de stadia van ervaringsleren te doorlopen (zie figuur 1) en te experimenteren met nieuw handelen. Sommige processen van capaciteitsversterking zijn uiterst succesvol, andere bereiken niet het gewenste effect. Het versterken van het maatschappelijk middenveld in het Zuiden is een uitdagend en complex proces van sociale verandering. Hiervoor bestaan geen blauwdrukken. Elke situatie vraagt weer om een andere aanpak. Daarom is het van essentieel belang om te blijven leren van de praktijk. Idealiter is leren geen geïsoleerde activiteit die plaats vindt tijdens evaluatiemissies, maar is het integraal onderdeel van het werk. In totaal financierde PSO in 2009, 382 projecten en programma's van haar leden in 59 landen. Hiermee was € 19,8 miljoen van het totale budget van € 22,9 miljoen gemoeid. 242 aanvragen van 44 lidorganisaties voor financiering werden beoordeeld in het verslagjaar. Een overzicht gerangschikt op werelddeel en op land vindt u in bijlage 1. Als we kijken naar verschuivingen in sectoren (DAC thema's) waarin gefinancierd is dan zien we in 2009 dat het aantal financieringen in de landbouwsector terugloopt. Daarentegen neemt het aantal financieringen voor milieuprojecten toe, evenals in de categorie diversen. Het aantal projecten dat geclassificeerd is als versterken van *civil society* en overheid is sterk toegenomen. Deze sector beslaat in 2007 ongeveer 25

procent van het aantal projecten en in 2009 is dat bijna 35 procent van het aantal projecten. In 2009 heeft PSO 143 uitzendingen naar het buitenland van ontwikkelingsprofessionals gefaciliteerd die betaald zijn uit subsidie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. 48 van deze uitzendingen zijn gestart in 2009.

Hieronder volgen resultaten van leerwerktrajecten en strategische financiering in de beschrijving van drie concrete voorbeelden van verandering en leren in de praktijk:

### **Niza: De kunst van het loslaten**

Hoe zet je met je partners een duurzaam netwerk op, dat niet alleen van jou afhankelijk is? Niza beleeft een leerzame ervaring met het IANRA-netwerk in Afrika. Niet 'sturen', maar 'loslaten' is het motto. Het Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika (Niza) strijdt samen met Afrikaanse organisaties voor een fair en meer duurzaam gebruik en management van grondstoffen in Afrika. In acht Afrikaanse landen steunt Niza vierentwintig lokale organisaties. Terwijl Niza en haar partners campagne wil voeren bij Westerse instanties en overheden, voeren lokale organisaties actie in eigen land. Zo werken ze samen aan de aanpak van een globaal probleem. Een kleine twee jaar geleden belandde Niza in een verandertraject. Wegens een verandering van focus moest Niza haar financiële steun aan partners verminderen. Niza besepte dat de samenwerking met haar partners daardoor zou veranderen. Haar rol verschoof van een financier van individuele organisaties naar een facilitator die partners stimuleert hun doelstellingen te behalen. Zo groeide bij Niza de wens om haar partners in het Zuiden samen te brengen in één netwerk, met als motief: samenwerking in internationaal verband kan de slagkracht van individuele organisaties verbeteren. In een netwerk zijn organisaties beter in staat om tegenwicht te bieden aan multinationals en overheden. Het opbouwen van een partnernetwerk was voor Niza een nieuwe ervaring, die zij onderbracht in een Leerwerktraject bij PSO. De leervraag van dit traject is hoe Niza de capaciteit van dit netwerk het beste kan versterken. PSO financiert het starttraject, waarin Niza en haar partners een aantal malen bijeen komen om het kersverse netwerk vorm te geven.

### **IANRA**

Begin 2009 zag het nieuwe netwerk het levenslicht. Een naam was er: IANRA, International Alliance on National Resources in Africa. Een globale toekomstvisie was er ook: IANRA zou een slagvaardig netwerk zijn van partners die samen onderzoek doen, samen leren, samen beleid beïnvloeden en campagne voeren. Ook de onderlinge verhouding stond vast: de partners zouden elk gelijkwaardig lid zijn – inclusief initiatiefnemer en subsidiegever Niza. Maar nu de praktijk: hoe bouw je van de grond af aan een effectief netwerk op? En hoe bepaal je – als gelijkwaardig lid én donor - je eigen positie daarin? Rosemarie Wuite, Programme Officer bij Niza, kijkt terug op een bewogen jaar. Samen met Julia Szanton, Manager Programmes and Partnership Development, was zij binnen Niza verantwoordelijk voor de geboorte van IANRA. Het begin liep minder soepel dan de initiatiefnemers hadden gehoopt. Vooral de leden van activistische organisaties wilden meteen in actie komen. Anderen wilden juist de tijd nemen om een gezamenlijke missie, visie en organisatiestructuur op poten te zetten. Dat verdroeg zich niet goed met elkaar.

Daarbinnen worstelde Niza met haar eigen rol. Wuite: 'We zijn gelijkwaardig lid, maar tegelijkertijd zitten we bovenop het geld. Dat geeft een spanningsveld. Bovendien hadden we last van de drang om het ontstaansproces van het netwerk te willen sturen.'

### **'Let it bubble'**

Een half jaar na de aftrap begon Niza zich minder comfortabel te voelen in de rol als 'kartrekker' van het netwerk. Van gelijkwaardige inzet was geen sprake en Niza wilde haar rol meer gaan delen met andere leden. Hoe kon Niza dit bewerkstelligen? Over deze vraag dachten Szanton en Wuite na tijdens het leertraject over netwerken van PSO. Het omslagpunt kwam na een sessie van Niza met een externe consultant. Hij liet de initiatiefnemers inzien dat ze hun tempo en verwachtingen moesten bijstellen. 'Let it bubble', werd het nieuwe motto. 'We namen onszelf zó serieus', zegt Szanton achteraf. 'Nu zien we dat er een verschil is tussen verantwoordelijk zijn en je verantwoordelijk voelen voor alles.' Szanton en Wuite realiseerden zich dat zij moesten 'loslaten' om het netwerk te laten slagen. Een extra bijeenkomst met de stuurgroep van het netwerk zorgde voor een ommekomst in de groep. Na een aantal open gesprekken raakten de leden doordrongen van het feit dat ze het zélf moesten doen. '*IANRA is no more than the people that make up the network*', concludeerde één van hen. Wuite: 'Ze realiseren zich nu: ik ben het netwerk. Er is niet iets van buitenaf dat het aanjaagt.' Tekenend noemt Wuite het voorbeeld van een deelnemer die de eerste dag van de workshops mistte. Tijdens de tweede dag klaagde hij dat er te veel gepraat werd over het proces, en te weinig over concrete acties. 'De rest van de groep floot hem terug. Ze overtuigden hem van het feit dat het wél belangrijk was om, naast over het veranderdoel ook over de samenwerking te praten. Aan het eind van de dag gaf hij zijn ongelijk toe.'

### **Opluchting**

Het Leerwerktraject van PSO fungeerde als een steun in de rug tijdens dit complexe proces. Zo bezocht PSO samen met Niza één van de bijeenkomsten van IANRA. 'De persoonlijke aandacht van PSO is heel prettig', zegt Wuite. 'Het is geweldig dat we open kunnen zijn over de moeilijkheden, zonder een doorlopende druk te voelen om meteen resultaten te bereiken.' De initiatiefnemers zien inmiddels veel meer betrokkenheid en interactie bij de leden van IANRA. Deelnemers nemen concrete taken op zich, zoals het organiseren van workshops. 'Ze spreken óns nu aan wanneer wij te laat zijn met het sturen van e-mails', zegt Szanton. 'Dat was een jaar geleden niet mogelijk.' Het leerwerktraject is voor alle partijen een leerzame ervaring. Een belangrijke les is dat opzetten van een netwerk veel tijd kost, en dat alle partners moeten investeren in het opbouwen van een relatie. Niza leerde bovendien dat het niet productief is om alle initiatief naar zich toe te trekken. En terwijl Niza 'losliet', leerden partners dat zij eigen verantwoordelijkheid moesten nemen om iets van de samenwerking te maken. Maar het belangrijkste leerpunt is wellicht dat geen van de deelnemers, ondanks het moeizame proces, is afgehaakt. Dat betekent dat alle partners het belang van een gezamenlijk netwerk inzien. Szanton en Wuite zien de toekomst dan ook met vertrouwen tegemoet. 'Het netwerk zal zijn vruchten afwerpen', zegt Szanton. 'Misschien zijn het niet precies de vruchten die wij voor ogen hadden, maar we hebben het volste vertrouwen dat er iets moois uit bloeit.'

### **VSO: Hoe leren we samen mét onze partners?**

In praktijk blijkt het niet eenvoudig voor organisaties om 'leren' inhoud te geven. Veel organisaties leren wel van hun projecten, maar ze gebruiken die lessen onvoldoende om veranderingen in hun organisatie te bewerkstelligen. Ook bij VSO International bestond onvrede over het eigen organisatieleren. VSO zendt deskundige vrijwilligers uit naar partnerorganisaties in 38 landen. Sinds 2004 staat organisatieleren hoog op de agenda bij VSO. VSO ontwikkelde daartoe eigen methoden voor actieleren, waarmee partners en vrijwilligers op hun werk reflecteren en de lessen direct vertalen in de praktijk. 'Maar we bleven het gevoel houden dat het beter kon', zegt Nicola Chevis, adviseur Planning en Review van VSO International. 'Her en der zagen we bij onze partners hele goede voorbeelden van organisatieleren. We vroegen ons af hoe we die konden omzetten in lessen voor onze hele organisatie.'

Nicola Chevis is voor een werkbezoek bij PSO in Scheveningen. Begin 2009 sloten beide organisaties een leerwerktraject af. De leervraag van VSO was: hoe kunnen wij onze partners het best ondersteunen om lerende organisaties te worden? Het traject startte in drie West-Afrikaanse landen – Kameroen, Ghana en Gambia – waar partnerorganisaties al veel enthousiasme voor organisatieleren lieten zien. Zij volgden workshops en uitwisselingsbijeenkomsten. Onder begeleiding van adviseurs werden zij uitgedaagd om te reflecteren op hun leerproces.

### **Balans**

Een klein jaar na de start maken PSO en VSO een eerste balans op. Alfred Kuma, Regional Learning Advisor van VSO, geeft in de drie projectlanden leiding aan de uitvoering. Hij ziet van dichtbij wat het leertraject voor partnerorganisaties betekent. 'In Gambia werken we bijvoorbeeld samen met een aantal organisaties voor gehandicapten. De afstand tussen de organisaties en hun leden – de gehandicapten - was groot. Door de activiteiten van het leerwerktraject kregen ze meer tijd om na te denken over hun verhouding met hun leden. Ze hielden surveys, waardoor ze een veel beter beeld kregen van wat hun leden wilden. Dat hielp hen om gerichte programma's op te zetten. Door dit project zijn ze naar eigen zeggen veel meer zichtbaar geworden voor hun achterban.' Ook bij andere partners ziet Kuma goede effecten. Het programma versterkt volgens hem de band tussen VSO, de partnerorganisaties en de vrijwilligers. 'Er is meer openheid en meer vertrouwen. We praten nu veel meer over het proces, in plaats van de resultaten die zijn behaald. De oogst van het 'leren' wordt daardoor veel groter.' Had VSO dit leerproces ook zónder de steun van PSO kunnen doormaken? Nicola Chevis denkt van niet. 'PSO brengt kennis en ervaring van heel veel verschillende organisaties samen. Maar wat minstens zo belangrijk is: dit traject dwingt ons om tijd te maken voor ons eigen leerproces. Zonder financiële en inhoudelijke steun van PSO zou dat niet gebeuren.'

### **Innovatief**

Ook voor PSO biedt het project met VSO kansen, zegt Arja Aarnoudse van het PSO Kenniscentrum. 'VSO is de eerste lidorganisatie, die naast het stellen van de vraag, een zo concreet programma heeft ingediend over samen leren mét haar partners in het veld. Dat maakt het leerwerktraject van VSO innovatief en uniek. Ik ben reuze benieuwd hoe dit verder gaat. Het is ook voor ons een mogelijkheid om te leren, en deze kennis weer te delen met andere organisaties.'

Wat dat laatste betreft voegen VSO en PSO daad bij woord. Samen met CDRA, Community Development Research Association uit Zuid-Afrika, werken ze aan een 'Barefootguide about Learning Practices and Social Change'. Deze gids is bedoeld voor alle organisaties die met organisatieleren aan de slag gaan. 'Het is méér dan een toolkit met tips en trucs', zegt Aarnoudse. 'We willen echt een andere visie op 'leren' propageren. Het gaat niet om theoretische modellen of boekenwijsheid, maar om het praktisch toepassen in het veld. Leren als sociale activiteit die zowel degenen die leren als hun context verandert. En we hopen dat we daarmee ook vakgenoten in de hele sector bereiken.' Vanaf eind 2010 zal de eerste versie in een actieonderzoek worden getest door organisaties in het Noorden en in het Zuiden.



### **Both ENDS: Leren van elkaar**

Wanneer je een gelijkwaardige relatie met je partners serieus neemt, dan moet je toe naar een andere manier van kennis overdragen. Tot dat inzicht kwam Both ENDS in het leerwerktraject bij PSO. Inmiddels heeft 'leren van elkaar' traditionele kennisoverdracht verdrongen. Both ENDS ontstond uit de milieubeweging en steunt nu partnerorganisaties in het Zuiden die zich inzetten voor een duurzaam bestaan. Niet door geld te geven, maar door te helpen met advies, het opbouwen van netwerken, en lobby en beleidsbeïnvloeding. Capaciteitsversterking is de kern van het werk van Both ENDS. Het was voor Both ENDS dan ook een logische stap om daarmee aan de slag te gaan in het leerwerktraject bij PSO, dat twee jaar geleden van start ging. Hoe kunnen we onze eigen aanpak van capaciteitsversterking aanscherpen? Hoe worden we op dit vlak een lerende organisatie? En hoe kunnen we maatschappelijke organisaties het beste aansporen om hun kennis en ervaring te delen met anderen? Op deze vragen zocht de organisatie een scherp antwoord.

### **Eigen aanpak**

In het Amsterdamse kantoor reflecteert Christa Nooy, coördinator Negotiated Approach en 'kartrekker' van het Leerwerktraject, op de ontwikkelingen sinds de samenwerking met PSO. Onder haar leiding is er intern een boel gebeurd. Both ENDS formuleerde kerncompetenties en schetste de contouren van een specifieke Both ENDS-aanpak. Medewerkers volgden bij PSO verschillende cursussen om hun kennis en denken over capaciteitsversterking te vergroten. Het doel was om hun denken over capaciteitsversterking te verbreden. 'We hebben nu veel beter zicht op wie we zijn, wat onze eigen aanpak is, en wat we in huis hebben', aldus Nooy. Maar, zegt Nooy, dat is niet het meest interessante. Uiteindelijk gaat het om de winst voor de partnerorganisaties in Afrika, Azië en Zuid-Amerika. Met zestien organisaties heeft Both ENDS een vast samenwerkingsverband. Het uitgangspunt is gelijkwaardigheid. Wanneer je dat serieus neemt, zo realiseerde Both ENDS zich tijdens het leerwerktraject, dan moet je toe naar een andere manier van kennisoverdracht en training.

### **Van kennisoverdracht naar 'leren van elkaar'**

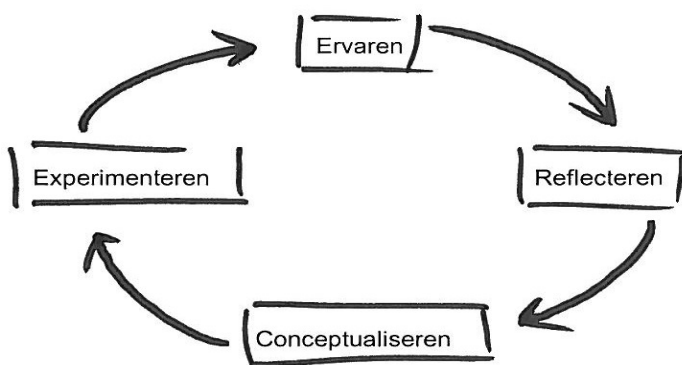
'Gelijkwaardigheid betekent dat mensen leren van elkaar, in plaats van dat jij als cursusleider vertelt hoe het zit.' Dat zegt Marie-José van der Werff ten Bosch, projectmedewerker Duurzaam Landgebruik in droge gebieden. In het kader van het leerwerktraject volgde zij een scholing over de inzet van het instrument 'training' in capaciteitsversterking. Zij paste de nieuwe aanpak toe bij Drynet, een internationaal netwerk van organisaties die strijden tegen verwoestijning. Lokale trainers binnen Drynet werden geschoold om 'leren van elkaar' in praktijk te brengen. 'Vooraf was er veel scepsis', zegt Van der Werff ten Bosch. 'Er zaten een aantal verstokte trainers in de groep, die erg moesten wennen aan de nieuwe vorm. De nieuwe werkvormen stimuleren onderlinge uitwisseling, in plaats van eenrichtingsverkeer van docent naar cursisten. Daardoor ziet een training er heel anders uit. Na afloop vonden ze het hartstikke leuk. Ze waren vast van plan om het in de toekomst heel anders te doen.' Gebeurde dat ook? Ja, zegt Van der Werff ten Bosch. Drynet-trainers gingen in eigen land met de nieuwe aanpak aan de slag. In Zuid-Afrika werd het toegepast in een training over lobbyen, in India in een training over lokaal ondernemerschap. Van der Werff ten Bosch ziet bovendien hoe lokale milieuorganisaties elkaar vaker voeden met ideeën: 'Een Boliviaanse organisatie binnen Drynet ontwikkelde een toegankelijke methode voor boeren voor het verbeteren van de bodem met micro-organismen. Via uitwisselingsbijeenkomsten werd dit opgepikt door organisaties in Chili, Brazilië en Iran. Zij zijn de methode nu in hun eigen omgeving aan het uitproberen.'

### **PSO als 'sparring partner'**

PSO fungeert als spiegel, een klankbord en een 'sparring partner', zeggen de Both ENDS-medewerkers. PSO koppelt systematisch terug wat specifiek is aan de aanpak van Both ENDS en het helpt ons bij het aanscherpen van eigen beleid voor capaciteitsopbouw. Daarnaast fungeert het leerwerktraject als een stok achter de deur om tijd in te ruimen voor verdieping. Christa Nooy: 'Wanneer je in je dagelijkse drukte niet stil hóeft te staan, dan doe je het ook niet. Het leerwerktraject brengt belangrijke reflectie met zich mee. Je leert je denken over capaciteitsopbouw effectief in te zetten in de praktijk.'

## Illustraties van ervaringsleren aan de hand van de leercyclus

Aan de hand van onderdelen uit de leercyclus van ervaringsleren (zie figuur) volgen hieronder nog enkele voorbeelden van activiteiten die PSO in 2009 ondersteunde in het kader van leerwerktrajecten.



### Ervaren

Bij deze fase in de leercyclus gaat het om concrete ervaringen opdoen op het gebied van capaciteitsversterking bij partners, gekoppeld aan de centrale leervraag uit het leerwerktraject. Hier volgt een voorbeeld uit de praktijk van Stichting Kinderpostzegels Nederland.

### Uitwisseling ervaren

In 2009 organiseerde Stichting Kinderpostzegels Nederland een grote uitwisselingsworkshop in India voor al haar partners die zich bezig houden met het thema alternatieve vormen van zorg. Denk daarbij aan pleegzorg, kleinschalige opvang en zorg door familieleden (*kinship care*). Stichting Kinderpostzegels zet het instrument 'uitwisseling' vaker in om de capaciteit van haar partners te versterken. Maar hoe komt het nou dat het de ene keer goed werkt en een andere keer geen effect sorteert? Om daar meer grip op te krijgen, stelt Kinderpostzegels zich in de samenwerking met PSO als leervraag 'hoe kunnen wij het instrument 'uitwisseling' effectiever inzetten bij het versterken van onze partners?' Zo'n workshop in India biedt een concrete ervaring om stil te staan bij deze vraag en vormt daarmee het uitgangspunt voor het doorlopen van de verdere fases van de leercyclus.

### Reflecteren en conceptualiseren

Voorbeelden van deze fasen in de leercyclus zijn reflectiebijeenkomsten, (zelf) evaluaties, *peer reviews*, workshops, en onderzoeken. Een voorbeeld van reflectie en conceptualisatie uit de praktijk.

#### Met partners reflecteren op log frames

De Leprastichting organiseerde in december 2009 een workshop waarin zij samen met zuidelijke partners en eigen veldkantoren reflecteerde op de *logical framework* benadering als middel om te komen tot meer resultaatgericht werken. Er werd gereflecteerd op de uitvoering en resultaten van de *logical framework* introductie workshops op basis van de resultaten van een evaluatie in vier landen. Uit deze reflectie kwam naar boven dat de workshops hebben geleid tot grotere betrokkenheid van meerdere *stakeholders* en dat eigenaarschap van de project activiteiten is gegroeid. Verder werd benadrukt dat het introduceren van het resultaatgericht werken heeft geleid tot een verandering in '*mindset*', Dit is minstens zo belangrijk als de uiteindelijke uitwerking in de vorm van een goed opgesteld '*logical framework*'. De reflectie gaf de partners en andere betrokkenen ideeën en input om het proces van verandering verder in te kunnen richten. Deze reflectie geeft voor de Leprastichting voeding aan het plan van aanpak voor het leerwerktraject 2010. In 2010 zal het leerwerktraject rondom het resultaatgericht werken afgerond worden, waarbij de aanbevelingen uit de workshop meegenomen worden. Er zal bijvoorbeeld een roadmap gemaakt worden: 'waar moet je aan denken bij de voorbereiding, uitvoering en opvolging van een *logical framework* introductie workshop?'. Op deze wijze worden de geleerde lessen in de vier landen beschikbaar gemaakt voor andere landen waar de Leprastichting projecten ondersteunt.

## **Experimenteren met nieuw handelen**

Experimenteren is vaak het verzilveren van eerdere leermomenten door ze bewust in de praktijk te gebruiken. Dit leidt vaak tot structurele veranderingen in het handelen van een organisatie. Een voorbeeld van een veranderde werkwijze uit de praktijk van de Gereformeerde Zendingbond (GZB).

### **Nieuwe manier om naar resultaten te kijken; *Outcome Mapping***

De Gereformeerde Zending Bond (GZB) constateerde bij de ontwikkeling van het leerwerktraject dat hun Planning, Monitoring en Evaluatiesysteem niet voldoende was ingericht om te kunnen leren van de praktijk. In één van de PSO evaluaties werd gebruik gemaakt van *Outcome Mapping*. GZB en partners werden enthousiast van deze aanpak. Deze methode geeft namelijk ruimte om samen met de partners veranderingen in het functioneren van organisaties inzichtelijk te maken. In het kader van het leerwerktraject zijn medewerkers getraind in het gebruiken van *Outcome Mapping* als basis voor een herzien Planning, Monitoring en Evaluatiesysteem. PSO financiert pilots in een drietal landen om projecten met behulp van *Outcome Mapping* te gaan plannen, monitoren en evalueren. Met de lessen uit deze pilots wordt het voor GZB mogelijk om *Outcome Mapping* op een goede manier te integreren in hun PM&E systeem.

## 2.4 Evaluaties en midterm reviews

PSO is in 2009 begonnen om evaluaties meer lerend in te zetten. PSO wil bevorderen dat evaluaties leiden tot meer reflectie van betrokken partijen op het proces van capaciteitsontwikkeling zoals dat in het veld vorm heeft gekregen. Dit betekent, dat PSO het gebruik van kwalitatieve en participatieve methodes in evaluaties stimuleert en dat zij personen binnen PSO en de lidorganisaties ertoe aanmoedigt om ook zelf deel te nemen aan de veldevaluaties en deze niet uitsluitend aan een externe expert over te laten. De manier waarop de verzelfstandiging van TPO Nepal door Healthnet TPO is geëvalueerd is een voorbeeld van deze nieuwe manier van werken. In 2009 is er gewerkt aan negen evaluaties en *midterm reviews*. Een lijst hiervan is te vinden in bijlage 4.

In de evaluaties volgens het nieuwe systeem ligt de nadruk niet langer op de effectiviteit en efficiëntie van interventies. In plaats daarvan wordt met behulp van het organisatiemodel van ECDPM<sup>1</sup> (de vijf *capabilities* als maat voor capaciteitsversterking) gekeken naar de mate waarin partners zijn versterkt. Ook wordt gekeken naar veranderingen in de relatie tussen lidorganisatie en partner en hoe dit het versterkingsproces heeft beïnvloed, en naar de veranderingen van lidorganisaties en PSO zelf om processen van capaciteitsversterking in het Zuiden beter te faciliteren. In vijf van de negen evaluaties is het nieuwe PM&E systeem genomen als basis. In 2010 wil PSO experimenteren met verschillende participatieve kwalitatieve methodieken. Eind 2010 wil PSO lessen trekken uit de opgedane ervaringen en deze delen met de sector.

### **Midterm review HealthNet TPO:**

HealthNet TPO voert een leerwerktraject uit met PSO in het kader van de decentralisatie van de programma's wereldwijd. Hoe kunnen de lokale kantoren op zo'n manier ontwikkelen dat ze zelfstandig kunnen opereren en tegelijkertijd onderdeel blijven van de organisatie internationaal? Dat is de hoofdvraag van het leerwerktraject waaraan de strategische financiering wordt gekoppeld. Eind 2009 vond een *midterm review* plaats over de versterking van TPO Nepal, een door HealthNet TPO lokaal opgerichte organisatie in Nepal.

TPO Nepal wordt sinds de oprichting in 2005 versterkt en ondersteund vanuit HealthNet TPO in Amsterdam. PSO heeft dit proces ondersteund met een organisatieadviseur als begeleider van het management in dit proces. Dit proces leidde tot een vernieuwde en duidelijkere relatie tussen het kantoor in Nepal en dat in Amsterdam. De afhankelijkheid van TPO Nepal is in de afgelopen jaren verschoven van korte termijn managementondersteuning naar lange termijn strategie-onwikkeling in de veranderende context van Nepal. Wat zijn nu de lessen die geleerd kunnen worden voor TPO Nepal zelf, en voor de andere kantoren van HealthNet TPO? Dat is de vraag die is gesteld tijdens de *review* van het leerwerktraject van HealthNet TPO.

De *review* is uitgevoerd op drie verschillende niveaus. Allereerst door een lokaal consultancy bureau, het Organisation Development Centre (ODC) in Kathmandu. Deze organisatie heeft door middel van participatief actieonderzoek samen met het kantoor van TPO Nepal gekeken naar het proces van verzelfstandiging met als voornaamste doel om hier intern van te leren. Er zijn methoden gebruikt als *history mapping*, interviews en uitwisseling, *story telling*, een *cross office walk*, participatieve observaties en een *deskstudy*. Tegelijkertijd heeft een Nederlands organisatieadviesbureau in gezondheidszorg, Plexus, deelgenomen aan de *review* om de koppeling te maken met de ontwikkelingen van het HealthNet TPO in Nederland. Plexus ondersteunt

<sup>1</sup> Het 'European Centre for Development Policy Management' heeft een model ontwikkeld dat aangeeft welke factoren capaciteit en 'performance' van organisaties bepalen. Deze factoren worden omschreven in de zogenaamde 'five core capabilities'. Iedere 'core capability' bestaat uit een aantal 'harde' en 'zachte' karakteristieken van een organisatie en het is de kunst voor iedere organisatie om een goede balans te vinden tussen de vijf capabilities en per capability tussen de 'harde' en 'zachte' karakteristieken. Het gaat om de volgende vijf vermogens of capabilities: *Vermogen tot gedrevenheid en betrokkenheid*, *Vermogen om technische, logistieke en dienstverlenende taken uit te voeren*, *Vermogen om relaties aan te gaan en middelen en steun te mobiliseren*, *Vermogen om zich aan te passen en zichzelf te vernieuwen en als laatste het Vermogen om te balanceren tussen diversiteit en coherentie*.

HealthNet TPO in haar veranderingsproces in Nederland en gebruikt de ervaringen in Nepal als case voor het proces wereldwijd. Tenslotte heeft de betrokken portfolio medewerker van HealthNet TPO in Amsterdam actief deelgenomen aan de *review* in Nepal om de visie van het hoofdkantoor mee te nemen in de *review* en om vervolgens ook de geleerde lessen direct in te kunnen brengen in de dagelijkse praktijk op het hoofdkantoor.

Vanaf het begin van de *review* is de insteek geweest om te leren, en niet om te controleren. Het gezamenlijk ontwerpen van de *terms of reference* en het gezamenlijk zoeken naar de consultants heeft geleid tot een optimale afstemming om te kunnen leren van de ervaringen. Ook de insteek op drie niveaus heeft hier een grote rol in gespeeld. De aanbevelingen voor TPO Nepal zijn toekomstgericht: hoe TPO Nepal op basis van de ervaringen in de afgelopen jaren nog beter aan capaciteitsopbouw kan doen, hoe het kantoor nog verder kan ontwikkelen in een lerende organisatie, en hoe ze zelf prioriteiten kan aangeven in de nieuwe rol en ten opzichte van het hoofdkantoor. Internationaal worden vooral lessen geleerd van deze veranderende rol: een duidelijk *Memorandum of Understanding* dat werkelijk de verantwoordelijkheden en wederzijdse verwachtingen beschrijft, de wijze van communiceren, en de uitwisseling tussen de kantoren zijn hierin belangrijke factoren die benoemd zijn voor een efficiënte samenwerking in de nieuwe relatie met de kantoren wereldwijd.

PSO wil progressie op leervragen van lidorganisaties en het effect op hun Zuidelijke partners volgen. Door de nieuwe manier van evalueren raken zowel medewerkers van PSO als van de lidorganisaties veel intensiever betrokken bij de evaluatie. Dit verkleint de kans dat een rapport ongebruikt in de la belandt. Het proces vraagt hierdoor wel meer tijd. De eerste evaluaties 'nieuwe stijl' hebben ook voor PSO een leereffect. Nieuwe vragen die in de toekomst beantwoord moeten worden zijn bijvoorbeeld: Hoe ga je om met objectiviteit/ subjectiviteit, wat is de beste manier om zuidelijke consultants te betrekken bij het proces, en welke methoden passen het beste bij organisaties met verschillende leerstijlen.

### **IOB evaluatie in 2009**

PSO en 5 van haar lidorganisatie nemen deel aan een evaluatie door het IOB (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie). De IOB onderzoekt welke rol Nederlandse organisaties spelen in capaciteitsontwikkeling in het Zuiden. In 2009 heeft lidorganisatie Mensen met een Missie als eerste samen met een partner deelgenomen. De vier overige studies worden in 2010 uitgevoerd. Dit evaluatieonderzoek is bijzonder leerzaam voor PSO omdat het inzicht geeft in de manier waarop het ECDPM model, dat ook onderdeel is van het nieuwe PSO PM & E systeem, in evaluaties kan worden gebruikt.

## 2.5 Stimuleringsfondsen

### Kwaliteitsbonus

De kwaliteitsbonus beoogt excellente voorbeelden van capaciteitsversterking van partnerorganisaties voor het voetlicht te brengen. In 2009 hebben tien leden een kwaliteitsbonus ontvangen op basis van een 'good practice' van capaciteitsopbouw. Cases worden als verhalen van kwaliteit gepubliceerd op [www.pso.nl](http://www.pso.nl). AMREF was een van de organisaties die een kwaliteitsbonus ontving in 2009.

#### **AMREF: Excellentie beloond met kwaliteitsbonus**

AMREF vroeg een kwaliteitsbonus aan voor de kwaliteitsslag die ze maakten in het werken met hun partner Kajiado Integrated Development Initiative (KIDI) in Kajiado district in Kenia. Het Community Based Management van waterpunten en het verzelfstandigen van de lokale organisatie (KIDI) vormen het middelpunt van de kwaliteitsverbetering. De kernvraag was hoe KIDI versterkt kon worden om los te komen van continue steun van AMREF. Deze vraag kwam nog eens scherp naar voren tijdens een droogte in de regio waardoor duidelijk werd dat niet de communities, maar AMREF door KIDI beschouwd werd als eigenaar van het project. Samen met andere donoren besloot AMREF toen om het water, sanitatie en hygiëne project in Kajiado te ondersteunen tot januari 2010 en KIDI te faciliteren tot zelfstandigheid.

De case illustreert de strategische verandering binnen AMREF in Nederland en internationaal; van directe implementatie naar een centrale plaats voor het faciliteren van capaciteitsontwikkeling. Voor AMREF in Nederland heeft deze ervaring bijgedragen aan een sterkere positie voor hun gekozen strategie, een duidelijker rolverdeling in de keten en een versterkte positie naar andere donoren binnen hetzelfde project. Als gevolg van het proces is de relatie van AMREF in Nederland met AMREF in Kenia ook veranderd van puur donor-ontvanger relatie naar een meer inhoudelijke relatie, waarbij kennis uit Nederland gekoppeld wordt aan de projecten van AMREF in Kenya. Op het niveau van de relatie tussen AMREF in Kenya en KIDI zijn de belangrijkste veranderingen de verduidelijking van elkaars rollen en verantwoordelijkheden. AMREF en de andere donoren hebben een rol gespeeld om samen met KIDI en de doelgroepen de situatie te analyseren, ervan te leren en zo de weg naar meer onafhankelijkheid van KIDI te bepalen. Uiteindelijk is AMREF nu veel meer een coach en facilitator voor KIDI.

Deze case illustreert een duidelijke kwaliteitsverbetering waarbij op alle niveaus van de keten gezamenlijk geleerd is en waar de opgedane lessen in de praktijk zijn gebracht. Hiervoor verdient AMREF een kwaliteitsbonus!

### Innovatiefonds

Het innovatiefonds stimuleert het gebruiken van nieuwe aanpakken voor capaciteitsversterking. In 2009 vonden twee rondes van het Innovatiefonds plaats, één in maart en één in september 2009. In totaal kwamen er 19 aanvragen binnen waarvan er 14 zijn gehonoreerd. In bijlage 5 is een lijst van lopende innovatieprojecten opgenomen. Uit de aanvragen is een drietal projecten genomineerd voor de Innovatieaward 2009. World Population Foundation is de winnaar geworden en de uitreiking van de award heeft begin 2010 plaatsgevonden.

#### **Winnaar Innovatieaward 2009: WPF**

'Het betrekken van mannen als daders van geweld biedt veelbelovende perspectieven in het doorbreken van de cirkel van huiselijk geweld, waartoe (vrouwen)organisaties uitgerust moeten en kunnen worden.' Decennia lang lag de focus van ontwikkelingsinterventies op de slachtoffers van dit geweld, geïsoleerd van hun omgeving. In veel gevallen is deze benadering nog steeds legitiem. In het veld van gender gerelateerd geweld laat bewijs zien dat de betrokkenheid van de mannelijke partner steeds vaker gezien wordt als een cruciale stap naar het effectief doorbreken van de cirkel van huiselijk geweld. Consequenties van deze

verandering in denken zijn niet direct terug te vinden in de praktijk, Er is een grote vraag naar interventies voor mannen.

Misbruikte vrouwen willen vaak dat de organisatie ook hun partners helpt. Maar, vrouwenorganisaties die vanuit een feministisch perspectief werken, zijn niet a priori toegerust om die mannen de adequate hulp te bieden die nodig is. Daarom betekent het werken aan een *counselling tool* voor mannen, dat de organisatie aandacht zal moeten geven aan het scheppen van de juiste condities waarin ook mannen vanuit die organisatie ondersteund kunnen worden. Hierbij gaat het ondermeer om het heroverwegen van de missie, HR beleid, het aannemen van mannelijke *counsellors*, trainen van *counsellors*, het beeld van de buitenwereld en de visie op het ondersteunen van mannen zelf.

### **Bewijs als ondergrond**

WPF en haar partners Rifka Annisa uit Indonesië and Mosaic uit Zuid-Afrika opteerden voor de ontwikkeling van een *counselling tool* voor mannen op basis van ervaringen die de drie partnerorganisaties al hadden. De interventie, inclusief de gevolgen daarvan op organisatieniveau is een innovatieve benadering die groot potentieel heeft om geweld in intieme partnerrelaties structureel aan te pakken. WPF maakte gebruik van het *Intervention Mapping (IM) Model*, een stapsgewijze manier om programma's te ontwikkelen en te implementeren gericht op gedragsverandering. In dit geval gaat het om mannen die niet langer geweld hanteren bij het oplossen van conflicten en het zijn van een respectvolle partner in de relatie. Deze methode bood veel mogelijkheden voor gezamenlijke reflectie, discussie en leren tussen de betrokken partners en WPF.

### **Duplicerbaar concept**

Doordat de ontwikkeling en implementatie van de *counselling toolkit* voor mannen erg nauwkeurig is gedocumenteerd, kan die ook van waarde zijn voor andere organisaties die in hetzelfde veld werken

In de loop van 2008 en met name in 2009 bleek dat innovatief handelen op het gebied van capaciteitsversterking steeds meer geïntegreerd is in de Vereniging en binnen PSO in feite is verankerd in het financieringsbeleid van PSO. Een belangrijk onderdeel in de cyclus van ervaringsleren is het experimenteren op basis van geleerde lessen om vervolgens op het handelen te kunnen verbeteren. In feite gaat het hier over innovatie, in de zin van anders of nieuw handelen met de verwachting dat dit tot betere resultaten zal leiden. Een andere ontwikkeling in 2009 is de introductie van het instrument thematische leerprogramma's (zie paragraaf 2.10.3). Ook thematische leerprogramma's betreffen het stimuleren van ervaringsleren, met als belangrijk onderdeel het ruimte scheppen voor experiment. Ook de IAB adviseerde om innovatie om te vormen tot het zoeken naar 'break throughs' omdat innovatie een te algemene noemer is voor wat PSO wil stimuleren. Gezien bovenstaande ontwikkelingen heeft PSO besloten om na drie jaar, het Innovatiefonds in 2010 niet te continueren. Van de organisaties die gebruik gemaakt hebben van het Innovatiefonds in 2007, 2008 en 2009 zal met behulp van de *Most Significant Change* methode een analyse gemaakt worden om generieke lessen te kunnen trekken. Vragen die we daarbij willen beantwoorden zijn: Bij welke organisatie is de toegenomen innovatieve capaciteit het meest doorslaggevend? Wat is er geleerd? Wat heeft dit voor gevolgen voor de relatie met de partnerorganisatie en de effectiviteit van de interventies van capaciteitsontwikkeling?

### **Kwaliteitsfonds**

Het kwaliteitsfonds financiert activiteiten die zich richten op directe kwaliteitsverbetering bij lidorganisaties. De aanvragen liggen in alle gevallen in het verlengde van de leerdoelen in de leerwerktrajecten. In 2009 hebben 17 leden een aanvraag gedaan voor het kwaliteitsfonds (bijlage 6). Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van het interne kwaliteit managementsysteem (MCNV), verbetering van PM&E systemen (AMREF), strategie- en beleidsontwikkeling (Tear, Wemos) en innovatieve methoden van effectieve communicatie met partnerorganisaties (STRO).

## 2.6 PM&E en leren

In 2008 ontwikkelde PSO een nieuw PM&E systeem. Het is een innovatief en experimenteel systeem dat organisaties samen met hun zuidelijke partners laat besluiten over indicatoren voor succes. Dit geeft partnerschappen meer inhoud en bevordert ook het onderlinge leren. In 2009 is het systeem van PSO uitgewerkt in een *web-based* handboek. De belangrijkste veranderingen in het PM&E systeem zijn: meer aandacht voor leren van interventies door deelnemende organisaties en flexibiliteit in planning, monitoring en evaluatie van capaciteitsontwikkeling.

### *Meer aandacht voor het leren in capaciteitsontwikkeling*

PSO hanteert als uitgangspunt voor capaciteitsontwikkeling respect en waardering voor de capaciteit die er al is. Van daaruit kijken organisaties die betrokken zijn in een traject van capaciteitsontwikkeling hoe vanuit de aanwezige capaciteit gebouwd kan worden aan versterking. In capaciteitsontwikkeling is ervaringsleren geen luxe, maar pure noodzaak en integraal onderdeel van het proces van capaciteitsontwikkeling. Het PM&E systeem dat PSO nu ontwikkeld heeft, is er op gericht om leden en partners te stimuleren om samen hun eigen PM&E systeem voor capaciteitsontwikkeling zo in te richten, dat het de alledaagse reflectie op de eigen praktijk bevordert.

### *Flexibiliteit: Geen blauwdruk maar kader voor PM&E*

De leden van PSO zijn zeer divers zowel qua omvang van het personeelsbestand als qua missie en activiteiten en qua ervaringen. PSO heeft de visie dat juist door die diversiteit ieder lid een op maat gesneden PM&E systeem moet ontwikkelen voor het eigen werk en het werken met hun partners. Het PSO PM&E systeem biedt bouwstenen aan die leden samen met hun partners kunnen benutten om capaciteitsontwikkeling in de praktijk te kunnen volgen.

## **Invoering van het nieuwe PM&E systeem**

Leden zijn nauw betrokken bij het testen en invoeren van het systeem door middel van *pilots*. Het nieuwe systeem is al gebruikt voor verschillende evaluaties, voor het verslaan van dienstreizen voor het volgen van resultaten uit leerwerktrajecten, en bij aanvragen voor financiering van activiteiten door leden in het kader van leerwerktrajecten. In 2010 wordt er gewerkt aan een klantvriendelijke infrastructuur op het web, en het handboek zal op basis van *feedback* van leden en partners in 2010 worden aangescherpt.

## **Inhoudelijke exitgesprekken, een experiment**

Tot 2008 hield PSO vooral exitgesprekken met ontwikkelingswerkers waarbij de zakelijke afhandeling van de uitzending centraal stond. Een aantal lidorganisaties verzocht het PSO bureau om meer te doen met de schat aan ervaringen die terugkerende ontwikkelingswerkers meebrengen. Omdat dit ook in de lijn ligt met de ambitie om leerervaringen breed te delen heeft PSO in 2009 geëxperimenteerd met het voeren van inhoudelijke exitgesprekken. In deze gesprekken lag de focus op de veranderingen die sinds het aantreden van de uitgezondene hebben plaatsgevonden binnen de zuidelijke organisatie en in de relatie tussen de partnerorganisatie en de lidorganisatie.



## 2.7 Nieuwe leden

In 2009 werden vier organisaties lid van PSO. We stellen ze graag kort voor.

### Waste

Afvalmanagement als een instrument om het leven van arme mensen te verbeteren. Maar ook de opgedane kennis tijdens het werk in het Zuiden behouden. Dat is in het kort de kern van het werk van WASTE.

De activiteiten van WASTE vinden plaats in Afrika, Azië, Latijns Amerika en Oost Europa. De organisatie die 26 jaar geleden opgericht is, heeft op dit moment vijftien mensen in dienst. Waarom werd deze organisatie lid van PSO?

'We zien veel voordelen voor onze organisatie. We hebben al veel leertrajecten bij PSO gevolgd. Dat is voor WASTE goed geweest, want het is goed om af en toe stil te staan bij waar je mee bezig bent. Bovendien, kunnen we elkaar aanvullen om verder te groeien, maar ook een betere grondslag creëren voor onze partners om te kunnen groeien,' aldus Verele de Vreede van Waste.

### SOS-Kinderdorpen

Wereldwijd ondersteunt deze organisatie kinderen en hun familieleden in gezinsversterkende programma's. De organisatie heeft op dit moment 750.000 kinderen onder haar hoede in 500 kinderdorpen. In Nederland houdt de organisatie zich met name bezig met fondsenwerving. Maar maakt ook mensen bewust van de problematiek van wees en verlaten kinderen. 'We zijn overigens een van de weinige landen zonder programma in eigen land. We vangen geen kinderen op. De Nederlandse overheid heeft aangegeven dat daar geen behoefte aan is,' legt Jessica van Bossum uit. Waarom koos SOS-Kinderdorpen voor lidmaatschap van PSO?

'We willen onze relatie met de partners onder de loep nemen en ervan leren, Daarnaast willen we ook leren wat de beste manier is om een dialoog te openen. Hoe maak je bijvoorbeeld capaciteitsontwikkeling bespreekbaar met de partners?' Aldus Van Bossum, SOS-Kinderdorpen.

### dance4life

Deze organisatie is opgericht in Amsterdam 2003. Het begon als pilotproject, maar al een jaar later bestond dance4life in drie landen. Momenteel is de organisatie actief in 28 landen. Een belangrijk doel is om meer bewustzijn te creëren rond HIV and Aids. Met dat doel recruteert en onderwijst de organisatie *agents of change*. Waarom koos dance4life ervoor lid te worden van de Vereniging PSO?

'We kenden PSO door onze partners' zegt Colin Dixon. 'Het lidmaatschap zal ons helpen om focus aan te brengen in ons werk, en ook ondersteuning daarvoor te krijgen. PSO kan ons helpen om duidelijk te maken wat we doen en hoe we het aanpakken op het gebied van capaciteitsontwikkeling van onze partners. En natuurlijk hopen we te leren van het delen van ervaringen uit de praktijk met andere lidorganisaties van PSO.' Aldus Dixon van dance4life.

### SOMO

Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) doet onderzoek naar de impact van multinationals op ontwikkelingslanden en misstanden in productie en handel. SOMO is een not-for-profit onderzoeks- en netwerkorganisatie. 'We willen graag de bijdrage van multinationals aan een duurzame en rechtvaardige globalisering vergroten en streven hiervoor naar beter beleid bij bedrijven en overheden,' zegt managing director Ronald Gijsbertsen. Waarom werd SOMO lid van PSO?

'We doen steeds meer aan capaciteitsopbouw. We komen steeds meer vragen tegen. En we denken dat PSO ons kan helpen om die vragen te beantwoorden en ons vooruit helpen. We willen leren van de organisaties die al erg veel ervaring hebben, en niet zelf het wiel steeds uitvinden,' zegt Ronald Gijsbertsen, SOMO.

## 2.8 Speciale programma's

### Youth Zone

Het jongerenprogramma Youth Zone is al jaren een vast programma binnen PSO. Er wordt op verschillende manieren gebruik gemaakt van dit fonds, waarbij jongeren worden ingezet om de capaciteiten van zuidelijke organisaties te versterken. In totaal liepen er gedurende het verslagjaar 26 jongerenuitzendingen, waarvan vijf uitzendingen van zuidelijke Young Professionals. Er zijn in 2009 zeventien Noord-Zuid uitzendingen en twee nieuwe zuidelijke Youth Zone uitzendingen van start gegaan. Daarnaast hebben er 42 jongeren (zowel N-Z als Z-N) meegedaan aan uitwisselingen of korte missies via Youth Zone. Een duidelijke ontwikkeling in 2009 is dat steeds meer Youth Zone projecten zoals bijvoorbeeld van de leden MCNV, Solidaridad, NIZA, dance4life en CARE verbonden worden aan de leervragen die lidorganisaties centraal hebben gesteld in hun leerwerktraject met PSO. Zodoende voedt de jongerenuitzending of uitwisseling het leerwerktraject en leidt dit tot tastbare resultaten, die in de reflectiegesprekken/de monitoring van het leerwerktraject meegenomen kunnen worden. PSO is geslaagd in de doelstelling om meer lidorganisaties te betrekken bij het Youth Zone programma. Lidorganisaties TIE en Solidaridad deden in 2009 voor het eerst mee, waarmee het totale aantal leden dat gebruik maakte van het Youth Zone programma in 2009 op zeventien uitkwam.

#### Uitwisseling van Young Professionals voor vakbondsondersteuning

Vakbondsondersteuner TIE organiseerde een uitwisseling tussen jonge Wit-Russische en Nederlandse vakbondsleden in de vorm van een zomerkamp. Tijdens dit kamp werden workshops gehouden bijvoorbeeld over democratisch leiderschap. Geleerde lessen uit het zomerkamp werden opgevolgd door lokale seminars, waarin de Wit-Russische jongeren hun ervaringen deelden met hun collega's in de vakbond en op de werkvloer om hen zo te motiveren om actief te worden binnen het jongerenennetwerk. Het geheel werd afgesloten met een officiële beleidsconferentie over het jongerenennetwerk binnen de vakbond om zaken vast te leggen in statuten. In Wit-Rusland is dit belangrijk. Om als jongerenennetwerk invloed uit te kunnen oefenen op het beleid en deel te kunnen nemen aan commissies, moet je een 'officiële' positie hebben.

#### Groeiende interesse voor zuidelijke variant: Southern Youth Zone

In 2009 is veel energie gestoken in een opstart op wat grotere schaal van Southern Youth Zone na de eerste twee uitzendingen in 2008. In de praktijk blijkt dat er geen blauwdruk voor een zuidelijke jongerenuitzending te maken valt. Ieder project betekent maatwerk. In 2009 zijn vanuit CARE en ICCO Southern Young Professionals van start gegaan en is er overleg geweest met TIE, dance4life, IRC en NIZA over zuidelijke uitzendingen en uitwisselingen.

#### Cross Over

In 2009 zijn vier nieuwe aanvragen gedaan bij dit stimuleringsfonds voor migranten. Drie uitzendingen die al liepen in 2008 zijn verlengd. In mei 2009 is de evaluatie van het Cross Over Programma door IDS afgesloten. Dit programma had ten doel om de inzet van migrantenprofessionals voor capaciteitsontwikkeling in het Zuiden te stimuleren en het diversiteitsbeleid van lidorganisaties te bevorderen.

De aanbevelingen van het IDS evaluatierapport versterkte de conclusies van PSO dat het wenselijk is om vorm en inhoud van Cross Over te veranderen. Zo hebben de aanbevelingen tot de volgende beleidswijzigingen geleid:

- Uitzendingen van migranten vinden in het vervolg plaats in de 'mainstream' van de strategische financiering en zijn gerelateerd aan de leerwerktrajecten. De naam Cross Over blijft gehandhaafd voor de uitzendingen van migranten.
- We zetten een themagroep Migratie en Ontwikkeling op, waarin we leerthema's oppakken over stimuleren van culturele diversiteit in de sector van ontwikkelingssamenwerking, over de verbinding tussen de thema's migratie, 'power and participation' en als derde thema de invloed van migranten op capaciteitsversterking. (Zie paragraaf 2.9.1)

## **Humanitaire hulp**

Binnen het programma voor capaciteitsopbouw en humanitaire hulp stimuleert PSO lidorganisaties ook binnen crisissituaties zoveel mogelijk de lokale organisaties te versterken. Humanitaire hulp activiteiten worden gekenmerkt door snel handelen, grote geldstromen en vaak directe uitvoering van activiteiten door internationale organisaties. Hoe kunnen deze interventies tot capaciteitsversterking van lokale organisaties leiden zodat zij op lange termijn effectief en efficiënt humanitaire hulp kunnen verlenen aan de doelgroep? In 2009 heeft PSO binnen dit programma fondsen ter beschikking gesteld aan zeven lidorganisaties die werken aan capaciteitsopbouw in acute noodhulpsituaties (Zimbabwe, Sudan), versterking van lokale organisaties bij lange termijn noodhulp (Somalië, Congo, Sri Lanka, Sudan), capaciteitsopbouw in de opvang van vluchtelingen en ontheemden (Afghanistan, Congo, Georgië, Kenia) en voor een eerste herstel voor rehabilitatie en reconstructie na conflict en rampen (Uganda, Congo).

## 2.9 Collectief leren

### 2.9.1 Thema's in capaciteitsontwikkeling

Onderwerpen voor collectief leren zijn in de loop van 2009 ondergebracht bij zogeheten themagroepen rond een aantal kennisthema's. De structuur van themagroepen is opgezet om ontwikkelingen binnen de leerwerktrajecten beter te kunnen analyseren, om beter up-to-date te kunnen blijven bij ontwikkelingen in het kennisgebied. De themagroepen groeperen lidorganisaties en enkele professionals van het PSO bureau die werken rond dezelfde thematiek. Op deze manier kunnen we ook gericht relaties onderhouden met relevante kennisinstituten in Noord en Zuid. De themagroepen vertalen nieuwe inzichten naar collectieve leeractiviteiten, naar thematische leerprogramma's, naar advies, publicaties en bijdragen aan conferenties en seminars. Hieronder volgt een beschrijving van de themagroepen en hun bezigheden in het verslagjaar:

#### Civil Society

Mede door deze themagroep is het PSO begrip van het maatschappelijk middenveld verder genuanceerd. Het lineaire denken dat ontwikkeling van het maatschappelijk middenveld leidt tot democratisering en daarmee bijdraagt aan ontwikkeling lijkt achterhaald. Deze themagroep heeft als doel leden te stimuleren om na te gaan hoe zij de randvoorwaarden voor burgerinitiatieven kunnen helpen scheppen.

In 2009 heeft de themagroep hiertoe het netwerk zowel binnen als buiten de Vereniging versterkt. Om een voorbeeld te geven: De band met de kennisprogramma's van HIVOS en IDS zijn aangehaald waardoor er inmiddels een reeks gezamenlijke activiteiten rond the '*theories of change*' van noordelijke en zuidelijke ngo's gepland staat. Ook is er hierdoor meer samenwerking rond het *Civic Driven Change* initiatief.

Vanuit deze themagroep zijn PSO en Partos vertegenwoordigd bij Concord Expert Seminar 'The Future of Civil Society Development Organisations' dat op 10 en 11 november werd gehouden in Wenen en is actief deelgenomen aan de Complexity Conference van Wageningen International. De themagroep deelt haar inzichten in een virtuele wiki-omgeving en heeft een intern *position paper* geschreven dat verder gebruikt wordt bij de PSO strategieontwikkeling. Namens PSO is deelgenomen aan de CERES Summerschool, die bovendien ondersteund is om de deelname van twee zuidelijke academici mogelijk te maken.

#### Partnerschappen

Deze themagroep richt zich op het krijgen van inzicht in macht en internationale relaties. Tijdens het jaarlijkse bezoek van de Internationale Adviesraad van PSO is vanuit de themagroep partnerschappen een geslaagde directie-discussie georganiseerd over 'NGO Governance in North and South'. Een belangrijke conclusie was dat het geen zin heeft algemene richtlijnen met betrekking tot het bestuur van organisaties op te stellen, maar dat gezamenlijke besluitvorming en onderlinge machtsverhoudingen vanaf het begin prominent op de agenda moeten staan van elke internationale maatschappelijke relatie. Het is dan ook vanuit deze themagroep dat de relatie tussen PSO en zuidelijke partner CDRA is vorm gegeven onder het motto: *practice what you preach*. (zie paragraaf 2.12) In het verslagjaar is met CDRA een literatuurstudie verricht naar donor-ontvanger relaties.

De themagroep heeft in 2009 input geleverd aan het collectieve leertraject 'Balanceren', (zie paragraaf 2.10.2). De themagroep heeft samen met CDRA een bibliografie en een literatuuronderzoek naar internationale partnerschappen afgerond en bereidt met CDRA en Slum Dwellers International een bijeenkomst voor over donor – ontvanger relaties, waaraan in april 2010 onder anderen de directeuren van CDRA, EASUN en PSO zullen deelnemen.

#### Organisatieontwikkeling

Begin 2009 heeft de themagroep op grond van de ervaringen met organisatieleren binnen de Vereniging een kort overzicht van relevante modellen gemaakt met de titel 'Kaders voor organisatieleren'. Daarna is in de

lente een netwerk organisatieleren opgezet waarbinnen de leden via een Engelstalige virtuele leeromgeving en middels een drietal face-to-face bijeenkomsten op de hoogte zijn gehouden van elkaars recente praktijkervaringen. De leden van deze themagroep hebben een publicatie van Tear over zeven organisatieveranderingsprocessen<sup>2</sup> begeleid en hebben met CDRA een thematisch leerprogramma over organisatieleren en sociale verandering voorbereid dat vanaf januari 2010 wordt uitgevoerd. Deze kennisgroep is ook de motor achter de collectieve leertrajecten: Basistraject capaciteitsversterking, het balanceertraject, Capaciteitsversterking en Netwerken en achter bepaalde ondersteuning van uitgezonden.

### **Planning, Monitoring & Evaluatie van capaciteitsontwikkeling**

Naast de herziening van de eigen PM&E systematiek, die nu beter aansluit op de realiteit van de leden, heeft de themagroep PM&E in 2009 het experimenteren met kwalitatieve methodes gestimuleerd. Met name 'Outcome Mapping'(OM) en Most Significant Change (MSC) zijn onderwerp geweest van collectieve reflectie. De eerste ervaringen zijn gedeeld met de sector middels een artikel in de nieuwsbrief van de Outcome Mapping Community (issue 2009/2). Op basis van de behoeften naar verdieping is met een aantal leden een thematisch leerprogramma geformuleerd dat tot doel heeft systematisch te experimenteren met OM. Vanuit de themagroep is een samenwerking aangegaan met het Overseas Development Institute (ODI) in Engeland en het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA) in België om ook van de Britse en Vlaamse ervaringen met dit thema te kunnen profiteren.

### **Fragiele staten**

Rond het thema Fragiele Staten is PSO zeer actief geweest. Het jaar begon met de inbreng van drie *panel papers* op de World Conference of Humanitarian Studies in Groningen. Naast de bijdragen van Ian Smillie en Mirna Mutiara werd het PSO paper 'Sustainable Capacity Development in Crises - Practice and Lessons Learnt on Strengthening Civil Society Organisations' ingebracht. Bovendien is van de conferentie gebruik gemaakt om het eerste exemplaar van de PSO publicatie 'Partners in Crisis' te overhandigen aan M.P. Vasimalai, de Directeur van Dhan, een ngo uit India. Hij had zelf deelgenomen aan *peer reviews* in het kader van deze studie. Methodologische observaties rond het *peer review* proces werden vastgelegd in een artikel dat gepubliceerd is op de PSO website.

De themagroep Fragiele Staten is sterk verankerd gebleven in een aantal relevante netwerken, waaronder het Kennisnetwerk Fragiele Staten (opzet van een 3D interactie-forum), het Netwerk Vrede en Veiligheid (Schokland werkgroep), het Netherlands Humanitarian Panel, het BUZA HH/ NGO-overleg, het Afghanistan Platform en het Disaster Risk Reduction Platform. De themagroep leverde input voor het inmiddels afgeronde collectieve leertraject Capaciteitsopbouw in Fragiele Staten en voor een vijftal evenementen. Tijdens het laatste kwartaal zijn de fundamenten gelegd voor een thematisch leerprogramma dat in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, Rijksuniversiteit Utrecht, IS-academie en ISS wordt uitgevoerd.

### **Migratie en Ontwikkeling**

Sinds 2006 loopt het Cross Over Programma. Het programma heeft tot doel systematisch te leren van de betrokkenheid van migranten bij zuidelijke capaciteitsversterking. Belangrijke onderdelen van dit programma zijn het stimuleren van de inzet van migrantenprofessionals voor capaciteitsontwikkeling in het Zuiden, het bevorderen van diversiteitbeleid bij de PSO-lidorganisaties en de samenwerking met migrantenorganisaties.

De resultaten van de evaluatie van het Cross Over programma (mei 2009) maakten de noodzaak duidelijk om de activiteiten rond het thema migratie en ontwikkeling verder als kennisthema te verankeren. In 2009 is daarom een plan van aanpak gemaakt om een themagroep Migratie en Ontwikkeling vorm te geven. Dit plan

---

<sup>2</sup> 7 X Change, (2009) PSO, TEAR.

is afgestemd met de betrokken partners. Lidorganisaties die rond migratie en ontwikkeling actief zijn gaan zich binnen de themagroep bezig houden met de volgende subthema's:

- Het stimuleren van de culturele diversiteit;
- Migratie, macht en participatie.
- De invloed van de inzet van migranten voor capaciteit versterking.

Eind 2009 is er rond één van de drie subthema's al een *community of practice* gevormd. In 2009 bleef onder de naam Cross Over een fonds beschikbaar waarmee lidorganisaties startende migranten in kunnen zetten in capaciteitsontwikkelingsprojecten (zie paragraaf 2.8).

## **Gendergelijkheid**

PSO merkte dat gendergelijkheid opnieuw geagendeerd moest worden en nam het initiatief voor het schrijven van een gendernotitie. De 'goede wil' op het gebied van gendergelijkheid moet volgens ons omgezet worden in 'actie'. Het proces van werken aan de gendernotitie leverde PSO inzichten op over waar de behoeften liggen van de leden op het gebied van gender. Er blijkt behoefte te zijn aan het uitwisselen van casuïstiek om succes- en faalfactoren te kunnen analyseren. Daarnaast is er behoefte aan uitwisseling van kennis en vaardigheden om genderbeleid in praktijk te brengen. Ook is er behoefte aan begrip van genderinstrumenten en de betekenis daarvan te doorgronden waardoor men ze in de praktijk kan gaan gebruiken.

Eind 2009 organiseerde PSO een toegankelijk *gender event* voor leden, genaamd: Van Goede Wil naar Actie. Het *event* heeft veel energie en daadkracht gegenereerd bij de deelnemers om hier in hun organisatie mee aan de slag te gaan. Het is nu belangrijk de aandacht vast te houden en het volgende *event* is gepland voor 18 en 19 maart: Revisiting Gender in Fragile States. Daarna starten we met een leerprogramma over gender: van beleid naar praktijk, wat werkt en wat werkt niet? Hierover zijn we met een aantal partners in gesprek.

## **HIV/Aids**

Met betrekking tot het thema HIV/Aids heeft PSO in 2009 de studie van Stop AIDS Now! over *workplace policies* gevolgd en de samenwerking met het Koninklijk Instituut voor de Tropen geïntensiveerd. Zo wordt PSO inmiddels per kwartaal op de hoogte gehouden van de relevante publicaties omtrent de invloed van de HIV/Aids pandemie op de opbouw van het maatschappelijk middenveld in het Zuiden. Medewerkers van deze themagroep proberen op hun beurt de door KIT ondersteunde Great Lakes AIDS Research Coalition te verbinden met de PSO leden en hun partners. Verder hebben PSO en VSO mevrouw Cookie Edwards van de Kwazulu Natal Network on Violence Against Women in staat gesteld een inleiding te geven over 'HIV/Aids activisme als motor van sociale verandering' en is ze als *resource person* betrokken bij het PSO basistraject Capaciteitsopbouw en Civil Society.

## 2.9.2 Collectieve leeractiviteiten in 2009

In het jaarplan 2009 wordt onderscheid gemaakt tussen drie typen leeractiviteiten waarvan de scope en de aard afhangen van de collectieve leervraag.

- **Collectieve leertrajecten** (CLT's) zijn eindige leeractiviteiten, die bestaan uit een aantal over een langere periode verspreide leerbijeenkomsten en tussenpozen waarin het geleerde door vertegenwoordigers van de lidorganisaties in de praktijk wordt gebracht.
- **Actieonderzoek** is een eindige leeractiviteit van een beperkt aantal leden die zich kenmerkt door een hoge mate van gestructureerdheid waardoor generieke kennis gegenereerd wordt.
- **Netwerkondersteuning** is een leeractiviteit met een open einddatum waaraan meerdere (lid)organisaties deelnemen met het doel kennis en ervaring uit te wisselen rond een afgebakend thema.

In het totaal deden 899 deelnemers mee aan een collectieve sessie. Van de 53 PSO lidorganisaties namen 49 deel aan minstens één collectieve activiteit en daarnaast namen nog 74 vertegenwoordigers van andere organisaties deel. De gemiddelde waardering voor de bijeenkomsten was een 3,9 op een schaal van 5. Uit het klanttevredenheidonderzoek over 2008 dat in het tweede kwartaal van 2009 uitkwam, bleek verder dat 64 procent van de deelnemers aan collectieve leeractiviteiten aangeeft dat het effect van deelname aan een collectief leertraject 'zeker' breder zichtbaar is in de organisatie dan alleen bij de deelnemende persoon. Bovendien geeft 37 procent van de leden die deelgenomen hebben aan collectieve leeractiviteiten aan, zeker wel één of meerdere ideeën over capaciteitsopbouw overgenomen te hebben van andere leden. En 53 procent geeft aan dat dat waarschijnlijk wel het geval is. De verankering van het collectieve leren in de praktijk van de lidorganisaties wordt sinds begin 2009 bevorderd door intakegesprekken met kandidaten, voorgesprekken met het management en meer aandacht tijdens de reflectiegesprekken met de leden in het kader van de leerwerktrajectovereenkomst. Een overzicht van georganiseerde collectieve leeractiviteiten in 2009 en deelname daaraan is te vinden in bijlage 3. De in 2008 begonnen basiscursus Capaciteitsontwikkeling en Civil Society en het Collectieve Leertraject Diversiteit zijn in 2009 afgerond en de resultaten werden gepresenteerd aan de Vereniging PSO. Daarnaast zijn zes nieuwe collectieve leertrajecten opgestart en afgerond in 2009. Hieronder volgt verslag van de georganiseerde activiteiten.

### De Moshi Dialoog

De samenwerking met zuidelijke partner EASUN (Tanzania) heeft zich het afgelopen jaar geconcentreerd rond de realisatie van de Moshi Dialoog, een internationale conferentie over Noord-Zuid relaties. Deze ontmoeting tussen noordelijke en zuidelijke ngo's had tot doel in een zo open mogelijke dialoog tot wederzijds begrip te komen van rollen, gedrag en consequenties van systemen in internationale relaties. De helft van de in totaal 50 deelnemers kwam uit voornamelijk Oost-Afrika, de andere helft was Europees; Deens en Nederlands. Na voorbereidende bijeenkomsten in Arusha, Kopenhagen en Soesterberg, en een gezamenlijke agenda-setting bijeenkomst in Arusha vond in november 2009 de daadwerkelijke ontmoeting in Moshi, Tanzania plaats.

In het voortraject leken de problemen in de aangeleverde cases meer te gaan over relaties in zijn algemeenheid dan over cultuurproblemen als typische hindernis. Tijdens de bijeenkomst in Moshi bleek echter dat verschillen in waarden en perspectieven wel degelijk een rol spelen en dat de dialoog bovendien sterk beïnvloed werd door de diepgewortelde wederzijdse vooroordelen. Het gevolg was verhitte debatten afgewisseld met moeilijke stiltes en intensieve luistersessies. Voor alle betrokkenen was de dialoog een ontmoeting met grote *impact*, met frustrerende en inspirerende momenten.

### **Reacties van deelnemers aan de Moshi Dialogue**

*We are all in this world together. We need to learn to work together in a better way showing transparency and respect towards each other. Through this dialogue we have seen how people with totally different agendas/ opinions can sit down and come up with a solution/ action plan. I think we have started something really great. Let's not stop here, but let the fire spread throughout our small world.*

*I see it as a first step in a process that should take us into reflecting on our own relationship practice and role as civil society organisations. These kind of spaces are important. Although the process did not go deeper than expected, it reminded me of the importance of building relationships of integrity.*

*We need as North-South partners more time for base-camps meetings and it is high time to really listen to each other. I was shocked about the frustration from the Southern partners.*

*The future of healthy developmental activities that promote and support sustainability, capacities of local people and confidence building without strings, power, control, lies in these who want to be liberated. The answers for the South lie in the South. How wonderful.*

*It has been a confusing experience that has exposed me to some of the contradictions and dilemma's of North-South partnerships. I realised that there is still an enormous amount of prejudice between North and South.*

### **Acties die volgens de deelnemers aangepakt moeten worden om Noord-Zuid relaties te verbeteren:**

- Investeer in de pre-contracting phase. Dan kan je nagaan in hoeverre je werkelijk als partners kunt groeien op het gebied van werkwijze en visie. Daarnaast: regelmatig de relatie aan reflectie onderwerpen. Is onze relatie nog van toegevoegde waarde gezien wat we voor onze doelgroepen willen bereiken?
- We hebben een revolutie nodig in de maatschappelijke middenvelden, zowel in het Noorden als het Zuiden. We moeten samen een goede ontwikkelingsagenda maken waarbij we gebruik maken van de ruimte voor beïnvloeding die er is.
- We moeten hulp in investering veranderen zodat de waardigheid van de 'ontvangers' en het lokale initiatief gerespecteerd worden.
- We moeten samen met onze regeringen en andere back donors gaan zitten zodat zij kunnen zien hoe de noordelijke en zuidelijke cso's uit elkaar worden gescheurd door de huidige systemen.
- We kunnen het eens zijn over het feit dat we het niet eens zijn, maar we moeten competent worden om met culturen om te gaan, en met daaruit voortkomende verschillen en overtuigingen.
- Het Noorden moet process ook als product of output gaan zien. Daarnaast is meer flexibiliteit nodig in planning en reporting. Het logical framework in het bijzonder moet opener en minder rigide worden.

De Moshi Dialoog is gedocumenteerd in beeld (foto's cartoons, videoclip) en geschreven tekst (gedichten, blogs door een deelnemer en geschreven verslag). Veel van dit materiaal is te vinden op [www.pso.nl/nl/content/dossier-moshi-dialogue](http://www.pso.nl/nl/content/dossier-moshi-dialogue). Verschillende vakmedia (Vice Versa en Capacity.org) zullen in 2010 publiceren over dit spraakmakende traject.

### **Basistrajecten Civil Society en Capaciteitsontwikkeling**

In 2009 is het basistraject Civil Society en Capaciteitsontwikkeling twee keer aangeboden. Dit basistraject is vooral bedoeld voor medewerkers van nieuwe leden of voor nieuwe medewerkers van bestaande leden. Op



dag één gaan we in op de Civil Society in Nederland om van daaruit te kijken naar de Civil Society in de landen waar we werken. Daarna onderzoeken we samen wat capaciteit is en hoe je grip kunt krijgen op de capaciteit van een organisatie. Vervolgens komen visies op verandering in het algemeen aan de orde en de vraag hoe je capaciteiten van organisaties kunt ontwikkelen. De laatste dag wordt besteed aan planning, monitoring en evaluatie van capaciteitsontwikkeling. Wat is het belang van monitoring en evaluatie? Voor wie is dat van belang en welke manieren zijn er?

### **Impressie: Basistraject Civil Society en capaciteitsontwikkeling**

Van april tot juni 2009 doorliep een nieuwe groep het basistraject 'Civil Society en capaciteitsontwikkeling'. Het was een boeiende ervaring voor de deelnemers Both Ends, dance4life, Solidaridad, Care Nederland, Seva Networks, War Child, Edukans, Mensen met een Missie en Cordaid, maar ook voor de facilitatoren van PSO. Een leerproces is immers niet alleen afhankelijk van de inhoud die je bespreekt en de methodieken die je daarvoor gebruikt, maar ook van de dynamiek in de deelnemers groep en de persoonlijke leerwensen van de afzonderlijke deelnemers. De deelnemers ervoeren de uitwisseling met andere lidorganisaties over capaciteitsontwikkeling als zeer waardevol. Op een vijfpuntsschaal kreeg het traject een gemiddelde waardering van 4,2. Maar mooier dan scores zijn de gemaakte opmerkingen:

*'Het sterkt mij dat allen met dezelfde vragen, praktijken worstelen. Het overstijgt institutionele ngo organisatiebelangen. Geweldig om zo samen te zijn'.* (Both ENDS)

*'Geeft nieuwe ideeën, kennis en ervaring; je komt mensen tegen die je in dagelijkse werk niet zo snel tegenkomt en waarvan je veel kunt leren'.* (Edukans)

*'Zeer interessant kennis te nemen hoe andere organisaties werken en waar de overeenkomsten en verschillen zitten. Ik ben wel de enige van een grote organisatie. Ben wel benieuwd hoe ik en anderen van andere grote organisaties tegen bepaalde aspecten aankijken'.* (Cordaid)

*Vooraf een opsteker was het leren over 'outcome mapping' vandaag. De vorige keer vond ik het werken met het 'ECDPM' model om organisaties te 'assessen' nuttig. Beiden samen zijn instrumenten die ik structureel ga gebruiken in mijn 'capaciteitsversterking' werk.* (Both ENDS)

Het laatste onderdeel van deze tweede 2-daagse was gewijd aan de prangende vragen die dit traject bij de deelnemers heeft opgeroepen.

*'PSO heeft groot aantal partners met religieuze identiteit. Er is behoefte aan een macht-analysetool'* (Cordaid)

*'Een vraag is nog wel in hoeverre het van mij als programma-adviseur binnen een ontwikkelingsorganisatie verwacht kan worden dat ik me bijschool tot een organisatiedeskundige. Capaciteitsversterking impliceert dat eigenlijk wel. Dankzij de cursus voel ik me nu behoorlijk bewust onbekwaam.'* (Mensen met een missie)

### **Culturele diversiteit - van CLT naar kennisthema**

Met het doel Nederlandse organisaties te ondersteunen in het ontwikkelen van hun diversiteitbeleid zijn de resultaten van het collectieve leertraject over diversiteit binnen noordelijke ngo's begin 2009 gepresenteerd. Het traject heeft een aantal cases opgeleverd die andere maatschappelijke organisaties kunnen inspireren. Drie van de vier deelnemende organisaties bleken uiteindelijk bereid hun ervaringen te delen met de andere deelnemers. Het debat werd verrijkt met bijdragen van TNT en van de Nederlandsche Bank. Het percentage van de deelnemers dat in de evaluaties aangeeft tevreden of zeer tevreden te zijn over de opbrengst van de bijeenkomst was 100 procent. Na de presentatie zijn IICD en Cordaid verder door PSO ondersteund in het ontwikkelen van een diversiteitbeleid. Activiteiten die vallen onder het thema Migratie en Ontwikkeling zijn eind 2009 gebundeld in de themagroep Migratie en ontwikkeling. (Zie paragraaf 2.8.1)

## CLT Netwerken

Er zijn vijf bijeenkomsten voor collectief leren over Netwerken in het verslagjaar georganiseerd. Ze waren erop gericht lidorganisaties te versterken in het ondersteunen van netwerken van noordelijke en zuidelijke organisaties. Op basis van enkele theoretische modellen is elke deelnemer bevestigd op het netwerk dat hij of zij zelf als case inbracht. Specifieke leervragen zijn geïnterviewd. Tussen de bijeenkomsten werden de deelnemers gestimuleerd om de aangeboden theorie of modellen toe te passen op hun eigen netwerk. Resource persons zijn zo veel mogelijk in 'eigen kring' (Cordaid, Oxfam Novib, IAB, Aqua 4 All) gezocht om recht te doen aan het onderling van elkaar leren binnen de Vereniging. Tijdens de bijeenkomsten is er afwisselend plenair en in subgroepen gewerkt. Het leertraject over Netwerken is ondersteund met een wiki.

## Het Balanceertraject

Het Balanceertraject, dat erop gericht is ontwikkelingswerkers te ondersteunen in het invullen van hun rollen als financier en adviseur is één keer georganiseerd in 2009. Van het Balanceertraject 2009 hebben zowel de deelnemers als de organisatoren veel opgestoken. De leerstijlen en verwachtingen van de deelnemers liepen nogal uiteen en de intakegesprekken bleken onvoldoende garantie om de theorie-zoekers van de leerervaring-zoekers te onderscheiden. De organisatoren waren er bovendien van uitgegaan dat de meeste deelnemers in eerste instantie vaardiger willen worden in hun rol als adviseur. In tegenstelling tot de vorige cursus bleek dit in 2009 niet het geval. Naar aanleiding van de laatste cursus is besloten twee verschillende leertrajecten aan te gaan bieden: één wat theoretischer van aard dat dieper ingaat op partnerschappen in OS, en één leertraject met meer een HRD focus dat de deelnemer bewust maakt van zijn communicatiepatronen en daarbij na gaat welke communicatiepatronen de adviseurrol sterker maken.

## CLT Capaciteitsontwikkeling in Fragiele Staten

Naar aanleiding van onderzoek in 2007 is in 2008 een collectief leertraject capaciteitsontwikkeling in fragiele staten opgestart dat in april 2009 is afgerond. Diverse vraagstukken zijn in een drietal sessies aan de orde gekomen, met tussentijds de mogelijkheid tot verdieping en intervisie:

- *The Role of Civil Societies, Issues, dilemma's and directions, 4 April 2008*
- *How to Strengthen Civil Societies in Fragile States, 19 September 2008*
- *Strengthening Civil Society Organisations in Peace Building, 7 April 2009*

Door dit traject hebben verschillende lidorganisaties een extra vraagstuk geïdentificeerd binnen hun leerwerktrajecten. Agriterra, Care NL, IKV/PAX Christi, het Nederlandse Rode Kruis, War Child, en ZOA zijn met fragiele staten onderwerpen aan de slag gegaan. Het traject wordt in 2010 geëvalueerd.

### Evenementen over capaciteitsontwikkeling in Fragiele Staten

In 2009 heeft een serie evenementen plaats gevonden die tot doel heeft trends te volgen en lessen over capaciteitsontwikkeling in fragiele staten te verspreiden.

- Als lid van de werkgroep Disarmament, Demobilisation and Rehabilitation van het Clingendael Schokland programma verspreidt PSO relevante onderzoeksresultaten onder maatschappelijke organisaties. In 2009 heeft PSO een presentatiebijeenkomst georganiseerd rond community-based Disarmament, Demobilisation and Rehabilitation (DRR).
- Eind november is een bijeenkomst georganiseerd over 'local governance and civic engagement in fragile settings', in samenwerking met ICCO, prof. John Gaventa en Marjoke Oosterom (PhD IDS). De opkomst was goed: 60 deelnemers van lid-organisaties. Dit is een jaarlijks terugkomende update tot de PhD is afgerond.
- Begin oktober heeft PSO aandacht besteed aan de gevolgen van de VN hervorming van de humanitaire sector voor de ngo gemeenschap. Ed Schenkenberg, Coördinator bij de International Council of Voluntary Agencies in Genève deelde zijn ervaringen met 27 deelnemers uit 18 organisaties. Hierbij werd ook ingegaan op door ngo geleide initiatieven in het kader van de verbetering van de kwaliteit van hulp (bijvoorbeeld Sphere) en andere kwaliteits- en *accountability* projecten.
- In december is een vervolg event georganiseerd over *beneficiaries accountability*. Aan het eind van de workshop hebben maar een paar organisaties gesprekken gehouden over de vervolgstappen met

Humanitarian Accountability Partnership (HAP). Niels Bentzen van de Danish Refugee Council (DRC) gaf een boeiende presentatie over hoe DRC *beneficiaries accountability* heeft verbeterd door *Humanitarian Accountability* certificatie en de toepassing van de HAP standaards.

- Samen met het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Wageningen Universiteit organiseerde PSO vier keer het Café Humanitaire. Dit is een informele bijeenkomst voor iedereen die zich bezighoudt met humanitaire hulp of werkt met problematiek in fragiele staten. Elk Café begint met een inleiding van een geëngageerd spreker en vervolgens hebben de bezoekers de kans om elkaar informeel te spreken onder het genot van een drankje en een borrelhap. In 2009 waren de sprekers Toon Bullens, Ko Colijn, LKOL Wilfried Rietdijk en Ed Schenkenberg. Het Café Humanitaire wordt goed bezocht met gemiddeld 30 bezoekers vanuit ngo's, ministeries en de academische sector, variërend van directeuren tot junior medewerkers.

## **Events rond kwalitatieve methoden voor Planning, Monitoring en Evaluatie.**

### **Barefootguide**

In samenwerking met CDRA heeft PSO een event rond The Barefootguide to working with organisations for social change<sup>3</sup> (verder BFG) georganiseerd. De BFG is een praktische uitgeteste doe-het-zelf-gids voor organisatieontwikkeling en sociale verandering. Behalve de promotie van de gids had de bijeenkomst ook tot doel PSO leden te stimuleren met het materiaal aan de slag te gaan en hun eigen ervaringen aan dit levende document toe te voegen.

### **Outcome Mapping en Most Significant Change techniek**

Met als doel een verdiepingsslag te maken met het instrument 'Outcome Mapping' (verder OM) heeft PSO met medewerking van MDF twee dagen georganiseerd voor geïnteresseerde medewerkers van lidorganisaties. Na een algemene introductie is aan de hand van cases hard met de methodologie geoefend.

Op 29 september en 1 oktober organiseerde PSO twee bijeenkomsten over de 'Most Significant Change' (verder MSC) techniek. Deze techniek werd een aantal jaar geleden ontwikkeld door Rick Davies om sociale veranderingen te kunnen volgen. Het belangrijkste kenmerk van de techniek is het verzamelen van verhalen over betekenisvolle veranderingen die mensen hebben ervaren ('most significant change stories') en het systematisch selecteren van het meest betekenisvolle verhaal met betrokkenheid van de verschillende actoren. De bijeenkomsten hadden tot doel organisaties kennis te laten maken met de techniek en ze te laten overwegen of toepassing interessant voor hen zou kunnen zijn. Op de eerste dag waren er vier zuidelijke partners van WASTE aanwezig. De twee MSC bijeenkomsten werden gevolgd door een zogenaamde *pit stop* voor gevorderden. De pit stop formule biedt deelnemers de mogelijkheid zich meer in detail in een methode te verdiepen.

---

<sup>3</sup> [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

### **Impressie Pit Stop rond Most Significant Change technieken (MSC)**

De *pit stop* bijeenkomst startte met presentaties van de ETC Foundation en War Child. ETC presenteerde de casus 'ETC COMPAS: Collecting quality of life change stories', over hoe in Sri Lanka met behulp van MSC sociale verandering en 'spirituele *empowerment*' vanuit het perspectief van de verschillende wereldbeschouwingen (Boeddhistische, Hindoestaanse en Christelijke) weer te geven zijn.

War Child gebruikt MSC in Afghanistan om onder andere, met kinderen samen de verwachte en onverwachte resultaten inzichtelijk te maken. De MSC techniek werd gecombineerd met andere evaluatiemethoden zoals interviews, observatie en creatieve sessies. Het gebruik van de MSC techniek in de review in Afghanistan gaf een algemeen beeld van welke veranderingen er teweeg gebracht zijn met het project. Ook bood de MSC techniek de mogelijkheid om inzicht te krijgen in onverwachte of zelfs negatieve veranderingen. Deze zijn heel belangrijk om in een *review* mee te nemen. De verhalen boden verder vele interessante *quotes* voor rapportage.

### **2.9.3 Van leren uit de praktijk naar generieke kennis**

De PSO strategie 2007 – 2010 heeft het leren van de praktijk als uitgangspunt. Tot 2009 zijn twee instrumenten gebruikt om dit leren vorm te geven: het leerwerktraject voor de individuele organisatie en de collectieve leeractiviteiten voor meerdere organisaties. De gedachte hierachter is om het collectieve leren de leerwerktrajecten te laten voeden en vice versa. Om de brug tussen het individuele en collectieve leren beter te kunnen slaan heeft PSO in 2009 een derde instrument ontwikkeld. Na reflectie, onder andere met de directeur van INTRAC en in overleg met een klankbordgroep van leden is het thematische leerprogramma tot stand gekomen. Met het thematisch leerprogramma wordt het 'leren uit de praktijk' verrijkt met 'leren uit de wetenschap' door kennisinstituten te koppelen aan organisaties die in het veld samenwerken. Op deze manier kan PSO nog effectiever zijn.

#### **Nieuw leerinstrument ontwikkeld**

Thematische leerprogramma's bieden organisatorische (facilitaire diensten van PSO professionals) en financiële ruimte aan organisaties om met elkaar en hun zuidelijke partners en betrokkenheid van kennisinstituten rond een specifieke gedeelde vraag gericht te observeren, te reflecteren, te experimenteren en onderzoek te doen. In 2009 zijn vanuit de PSO themagroepen een aantal leervragen geformuleerd die de basis zijn voor de thematische leerprogramma's die starten in 2010.

Het nieuwe instrument moet leiden tot twee belangrijke uitkomsten die nauw gerelateerd zijn:

- **Deductie:** De vele individuele *lessons learnt and fingers burnt* uit de praktijk worden gecombineerd tot betekenisvolle generieke kennis.
- **Inductie:** Er wordt een klimaat geschapen waarin lidorganisaties samen met hun zuidelijke partners de kans krijgen hun eigen praktijk kritischer onder de loep te nemen, systematischer met elkaar te vergelijken en gericht te experimenteren met mogelijke nieuwe inzichten.

## 2.10 Zuidelijke partners

2009 stond op veel fronten in het teken van bouwen aan internationale relaties. Waar het jaarplan spreekt van het streven om - eind 2009 een principeovereenkomst voor strategisch partnerschap te hebben met minimaal drie zuidelijke organisaties - zien we dat de voortgang zeer divers was.

### **CDRA (Zuid-Afrika)**

De achttien maanden durende snuffelfase in de opbouw van de relatie tussen CDRA en PSO is in mei 2009 afgesloten met het tekenen van een *Letter of Intent*. Daarin staat dat beide organisaties de komende jaren streven naar een oplopende mate van betrokkenheid bij elkaar:

1. Nog beter leren kennen door uitwisseling van informatie en medewerkers
2. Gezamenlijk onderzoek op een aantal voor PSO leden relevante thema's
3. Wederzijdse betrokkenheid bij elkaars strategieontwikkeling
4. Wederzijdse betrokkenheid bij elkaars bestuur

De recente gezamenlijke evaluatie van de relatie was zeer positief. CDRA is betrokken geweest bij twee leertrajecten, drie events en heeft de zuidelijke consultatie rond de Master Class Sport en Ontwikkeling gefaciliteerd. Bovendien heeft CDRA een aantal gevoelige interne strategiediscussies van dichtbij meegemaakt. PSO heeft meegedaan met de CDRA Biennial, met een aantal training sessies in Kaapstad en met de CDRA Home Days.

### **EASUN (Tanzania)**

Vanaf het begin was de inzet van de relatie tussen EASUN en PSO praktischer ingestoken. In 2009 leidde dit tot een MoU en een indrukwekkend aantal programma-activiteiten rond de Moshi Dialoog. Deze poging om tot een open dialoog over internationale relaties te komen leidde ook onder de organisatoren zelf tot een gezonde discussie over elkaars rollen en verantwoordelijkheden.

Interessant is de samenwerking met de Deense PSO zuster: Danish Project Advice and Training Centre – PATC die intensief aan de dialoog heeft deelgenomen. Pogingen om ook het Ierse Dorchàs mee te laten doen zijn niet gelukt.

### **PRIA (India)**

Hoewel de *Memorandum of Understanding* met PRIA het eerst getekend was, is het tot dusverre niet gelukt tot nadere samenwerking te komen. De PSO/PRIA ondersteuning van het consortium voor de wederopbouw in Uruzgan Afghanistan kwam niet van de grond omdat het consortium de prioriteit legde bij verbetering van managementtaken, terwijl PSO/PRIA op civil society ontwikkeling in wilden zetten. Bovendien leek PRIA om veiligheidsredenen weinig genegen haar medewerkers buiten Kaboel in te zetten en waren er communicatieproblemen. Omdat de persoonlijke band tussen de organisaties, die tijdelijk verstoord was door ziekte, inmiddels hersteld is, wordt in 2010 samen met CDRA gepoogd de samenwerking draaiend te krijgen.

## 2.11 Dienstverlening bij uitzendingen naar het buitenland

De dienstverlening door PSO rond uitzendingen bestaat onder meer uit het verzorgen van passende verzekeringen, een aanvulling op het salaris die een ontwikkelingsprofessional van zijn of haar lokale werkgever ontvangt en het uitbetalen van diverse vergoedingen. In 2009 heeft PSO 143 uitzendingen naar het buitenland van ontwikkelingsprofessionals gefaciliteerd die betaald zijn uit subsidie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. 48 van deze uitzendingen zijn gestart in 2009. Dezelfde diensten zijn in 2009 ook verzorgd voor 348 uitgezonden experts die werden gefinancierd door lidorganisaties van PSO en voor 126 uitgezonden professionals die werden gefinancierd door derden. Daarnaast bevordert PSO de toerusting van International Human Resource Managers (IHRM) van lidorganisaties. Hieronder volgen de resultaten van de afdeling Personele Zaken Buitenland die deze dienstverlening bij uitzendingen naar het buitenland verzorgt.

### Verbeteringen van klanttevredenheid

Naar aanleiding van de uitkomst van het klanttevredenheidsonderzoek heeft de afdeling Personele Zaken Buitenland (verder PZB) een plan van aanpak gemaakt voor verbeteracties. Een voorbeeld van een actiepoint is een afspraak met verzekeraar Aon consulting. In die samenwerking moesten noodzakelijk verbeterpunten worden doorgevoerd. Begin 2010 zullen PSO en Aon een *service level agreement* afsluiten. Hierin zal de tevredenheid van de uitgezondenen over de service een belangrijk onderdeel zijn.

Met een van de verhuisbedrijven die (verhuizingen van ontwikkelingswerkers verzorgt) is in 2009 een *service level agreement* afgesloten. Met andere leveranciers zal dit in 2010 plaatsvinden. Naar aanleiding van de bevindingen van het klanttevredenheidsonderzoek zijn er met de verhuisbedrijven afspraken gemaakt over hun klachtenafhandeling.

### Communicatie met uitgezondenen

In 2009 is veel aandacht besteed aan het verbeteren van de communicatie en informatieverstrekking naar uitgezonden ontwikkelingswerkers in het veld. Zo heeft PSO in 2009 een vernieuwd extranet gelanceerd, onder andere met een apart netwerk voor uitgezonden ontwikkelingsprofessionals. Naast informatie zoals nieuws, de uitzendvoorwaarden is daar de mogelijkheid voor interactie tussen uitgezondenen via een forum of middels een database waarin gezocht kan worden naar andere ontwikkelingswerkers in het veld. Doel van het forum is het bevorderen van onderlinge communicatie zodat ze elkaars ervaringen en kennis kunnen benutten. Uitgezondenen kunnen op dit forum hun ervaringen delen over thema's als hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, of hun ervaringen met capaciteitsopbouw.

De informatievoorziening aan uitgezondenen is verder verbeterd door een digitale nieuwsbrief te introduceren. Elke drie maanden worden uitgezondenen en de betrokken lidorganisaties geïnformeerd over relevante onderwerpen. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen, zijn onder andere: De Mexicaanse griep, E-coaching, aanpassingen van de uitzendvoorwaarden, veiligheid, verslaglegging van de bijeenkomsten van het Dutch Security Network, waardeoverdracht pensioen, het Forum op het extranet voor uitgezondenen en e-coaching, ervaringsverhalen van uitgezondenen en actuele ontwikkelingen op het gebied van capaciteitsopbouw.

PSO heeft haar communicatie over uitzendvoorwaarden naar jongeren die worden uitgezonden in het kader van het Youth Zone programma, meer toegespitst op de doelgroep. Dit was een verbeteractie naar aanleiding van de effectmeting Youth Zone 2005-2007<sup>4</sup>. Daaruit bleek dat jonge uitgezondenen hun uitzendvoorwaarden soms onvoldoende lezen en daardoor geconfronteerd worden met negatieve consequenties. Daarom heeft PSO een film geproduceerd om jongeren te informeren over de komende

---

<sup>4</sup> Effectmeting Youth Zone 2005-2007, (2008) Wout, van het, P.)

uitzending en ze bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid om actief aanspraak te maken op bepaalde voorwaarden als die van toepassing zijn. Ook is het uitzendvoorwaardenpakket opnieuw vormgegeven waardoor het overzichtelijker is geworden. Ook heeft PSO op haar extranet een aparte pagina gecreëerd met specifieke informatie voor Youth Zone-uitzendingen.

In 2009 zijn de informatiedocumenten voor lidorganisaties en partnerorganisaties over de uitzendvoorwaarden en de uitvoering van Southern Youth Zone uitzendingen verder aangepast. De richtlijnen voor partnerorganisaties zijn ook in het Engels en in het Spaans beschikbaar. De pilot E-coaching (coaching op afstand) voor jongeren uitgezonden binnen het Youth Zone programma heeft een vervolg gekregen: de mogelijkheid tot e-coaching is een vast onderdeel van het uitzendvoorwaardenpakket voor jongeren geworden.

Sinds 2009 geeft PSO de uitgezondenen de mogelijkheid tot individuele gesprekken met een belastingadviseur. Deze vervangen de plenaire voorlichtingsbijeenkomsten over fiscale zaken die samenhangen met de uitzending. De behoefte aan de gesprekken bleek minder groot dan voorzien: 15 uitgezondenen hebben in 2009 van de mogelijkheid gebruik gemaakt. Bij gebrek aan belangstelling voor een fiscale quick-scan heeft PSO besloten de fiscale bijeenkomst voor organisaties te laten vervallen.

## Security

PSO is lid van het Dutch Security Network (DSN), en daarnaast faciliteert en ondersteunt PSO de bijeenkomsten van het DSN. Het netwerk is in 2009 drie keer bijeen gekomen. Bij elke bijeenkomst is minimaal één onderwerp uitgediept: veiligheid rondom reizende jongeren, pers en consultants, hoe security op een agenda te houden in de organisatie en communicatie, media & lobby.

Ook heeft PSO samen met het Centre for Security and Development een workshop over crisismanagement georganiseerd in 2009, waar zo'n 15 organisaties aan deelgenomen hebben. Doel was om kleinere ngo's via oefeningen inzicht te geven om in de eerste 24 uur na een incident proactief om te gaan met incidenten zoals gijzeling en ontvoering. De deelnemers hebben de workshop als zeer goed geëvalueerd.

## Wijzigingen Algemene Uitzendvoorwaarden PSO

De werkgroep uitzendvoorwaarden heeft in 2009 aan de directie PSO geadviseerd over een aantal aanpassingen in de Algemene Uitzendvoorwaarden PSO. De belangrijkste aanpassingen zijn:

- **De verhuisregeling.** Men kan nu kiezen tussen een daadwerkelijke verhuizing en een lumpsum om huisraad in te kopen in het gastland. Dit biedt de uitgezondene meer flexibiliteit.
- **Ingangsdatum van de vrijwillige verzekeringen Werkloosheidswet en Ziektewet.** De ingangsdatum van deze verzekeringen is vervoegd naar de eerste dag van het voorbereidingstraject. Dit biedt de contractant meer rechtszekerheid en de lidorganisaties lopen zo minder risico dat ze aansprakelijk gesteld worden voor financiële schade in het geval de uitzending niet doorgaat.
- **een eigen risico voor de ziektekostenverzekering** wat beter aansluit op de Nederlandse situatie.

Voor de PSO uitgezondenen die niet de Nederlandse nationaliteit hebben, is de regeling voor de pensioenverzekering aangepast, en ook heeft PSO voor hen een nieuwe, passender arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten bij Zürich. Voor het pensioen hebben de buitenlandse uitgezondenen de mogelijkheid om te kiezen tussen een lumpsum en een verzekering bij een Nederlandse verzekeraar. Een belangrijk voordeel van de verzekering bij Zürich is dat de keuringen in geval van arbeidsongeschiktheid plaatsvinden in het thuisland van de verzekerde. Beide wijzigingen leiden ertoe dat de PSO uitzendvoorwaarden beter aansluiten bij de omstandigheden van de buitenlandse uitgezondenen.

## Privacy

PSO heeft een privacyreglement voor de uitgezondenen opgesteld. In dit reglement is vastgelegd op welke wijze er door PSO wordt omgegaan met de gegevens van de uitgezonden ontwikkelingswerkers en hun gezinsleden. De basis van het reglement is de Wet bescherming persoonsgegevens.

## 3. Interne organisatie

### Leren binnen PSO

PSO kan alleen een brugfunctie vervullen tussen de praktijk en theorie van capaciteitsversterking als de organisatie ook zelf open staat voor verandering en continue leert van haar ervaringen. Dit eigen leren vindt plaats binnen ISO gecertificeerde werkprocessen, maar ook op strategisch en beleidsniveau. In samenspraak met andere kennis en praktijkcentra en met de Internationale Adviesraad wordt de nationale en internationale positionering van PSO voortdurend tegen het licht gehouden.

In 2009 is duidelijk geworden dat intensieve ontmoetingen en debat met zuidelijke en noordelijke kennis- en praktijkcentra, PSO uit haar *comfort zone* halen. Dit is essentieel als de kennis en kunde van PSO relevant moet blijven voor de praktijk van ontwikkelingsprofessionals in een veranderende wereld. Dit jaar leerde PSO bijvoorbeeld veel over de relationele aspecten van de werkpraktijk van capaciteitprofessionals. Als lerende organisatie werd PSO ook in 2009 gestimuleerd door de Internationale Adviesraad die PSO uitdaagde actiever op zoek te gaan naar voorbeelden van “doorbraken” in de praktijk in het Zuiden.

### Personeel

Door het instellen van interne kennisteam's rondom thema's (zie ook 2.10.1) krijgt gezamenlijk leren meer structuur. In het formele opleidingsprogramma is aandacht geweest voor inhoudelijke verdieping van de kennis over capaciteitsopbouw en ook over meer algemene thema's zoals persoonlijke veiligheid in het buitenland, werken met de OR, et cetera.

2009 is het eerste jaar dat PSO met een eigen OR heeft gewerkt. Een aantal zaken is aan de orde geweest: Overgang van RPR PSO naar CAO Welzijn, Risico-inventarisatie en medewerkers tevredenheidonderzoek, adviezen over aanschaf softwarepakket, en initiatieven rondom strategiediscussie, Mexicaanse griep en milieubewust ondernemen.

Er is begonnen met een risico-inventarisatie onder de medewerkers en er is in samenwerking met de BHV een onderzoek gedaan naar de brandveiligheid van het gebouw. Verbeteringen zijn doorgevoerd.

### Kwaliteitszorg

In 2009 is voor het eerst gewerkt met het kwaliteitssysteem gebaseerd op de norm ISO 9001:2008. Dit betekent onder andere dat de medewerkers een digitaal kwaliteitshandboek met een beschrijving van alle relevante werkprocessen tot hun beschikking hebben om zo nodig te raadplegen. Ook is er voor de primaire processen, de leerwerktrajecten, strategische financiering programma's en projecten, collectieve leeractiviteiten en de uitzendingen, gebruik gemaakt van procesindicatoren om deze processen te kunnen beheersen en te verbeteren. Verschillende grote verbeteracties zijn uitgevoerd, zoals het vereenvoudigen van de PM&E voor leerwerktrajecten en strategische financiering, het ontwikkelen van een business plan voor de afdeling PZB, het starten van het project Nieuwe informatievoorziening en het afronden van het uitvoeren van onderhoud aan het pand. In oktober heeft de eerste externe vervolgaudit gericht op de norm ISO 9001:2008. plaatsgevonden. Het resultaat was positief, met de aantekening dat de procedure 'inkoop' nog beter gevolgd moet gaan worden. Bij de jaarlijkse beoordeling van het kwaliteitssysteem door het management was een belangrijk aandachtspunt het tijdig en geheel afmaken van de verbetercyclus ofwel het tijdig vaststellen van verbeteracties en de acties ook tijdig en volledig uitvoeren. Uit het grote klanttevredenheidsonderzoek van 2008 kwam belangrijke informatie van de klanten, de lidorganisaties en de uitgezonden, over de kwaliteit van de door PSO aangeboden diensten. Het onderzoek heeft geleid tot aanvullende verbeteracties zoals de verbetering van reflectiegesprekken in het kader van het leerwerktraject en het versneld afhandelen van correspondentie met uitgezonden.



Twee nieuwe activiteiten op het gebied van kwaliteit zijn voorbereid in 2009: Het voldoen aan de code Wijffels, een code voor goed bestuur, en de introductie van het INK managementmodel. Beide activiteiten zullen in 2010 afgerond worden. PSO zal ook kijken wat er verbeterd kan worden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit kader heeft PSO in 2009 een eerste kennismaking gehad met het toepassen van de ecologische voetafdruk van een organisatie.

## **Communicatie**

### **Digitale media**

In 2009 is PSO verder gegaan met de ontwikkeling van de website. De corporate website is naast een Nederlandstalig en Engelstalig deel verder uitgebreid met een Frans- en Spaanstalig gedeelte. Aan de publieke website zijn twee afgesloten onderdelen – extranetten – toegevoegd: een extranet voor leden en een extranet voor uitgezonden. Via een inlognaam en wachtwoord kunnen leden wereldwijd informatie bekijken over hun projecten en programma's (leerwerktrajectactiviteiten), zoals ze in het administratieve systeem van PSO zijn opgeslagen. Verder geeft het extranet voor leden toegang tot het PM&E Handboek en PSO beleidsdocumenten.

Ook contractanten hebben via het extranet voor uitgezonden toegang tot informatie over hun uitzendingen en algemene informatie. Verder kunnen zij met andere uitgezonden in virtuele groepen informatie uitwisselen over relevante onderwerpen en contact met elkaar zoeken middels een database. De informatievoorziening van PSO aan uitgezonden is anders ingericht door de introductie van een speciale digitale Nieuwsbrief voor uitgezonden. Deze verschijnt 4 x per jaar.

### **Klanttevredenheidsonderzoek**

In de eerste helft van 2009 heeft bureau Integron een tevredenheidsonderzoek gehouden onder leden en relaties van PSO. Een online onderzoek onder contractanten, een telefonisch onderzoek onder leden en relaties (organisaties voor wie wij diensten verlenen rondom uitzendingen). Daarnaast zijn er persoonlijke gesprekken gevoerd met directeuren van lidorganisaties en andere organisaties voor wie wij diensten verlenen rondom uitzendingen.

De gemiddelde klanttevredenheid onder contractanten scoort een 7,1. Onder leden en relaties is dat een 7,3. Aan de ene kant is dit een goed resultaat. Aan de andere kant is er nog voldoende ruimte tot verbetering. Elders in dit jaarverslag is te lezen tot welke verbeteracties het klanttevredenheidsonderzoek heeft geleid.

### **Verzelfstandiging PZB**

De focus voor de afdeling Personele Zaken Buitenland (verder PZB) lag in het verslagjaar op de toekomst. Er is een businessplan geschreven voor de afdeling om per 1 januari 2011 financieel zelfstandig te kunnen gaan draaien. Het ondernemingsplan en een marktverkenning krijgen in 2010 hun vervolg.

Ter voorbereiding op de financiële verzelfstandiging van PZB zijn de uitzendvoorwaarden flexibeler toepasbaar gemaakt. Hierdoor is het in de toekomst mogelijk om meer maatwerk te leveren naast de pakketten die tot nu toe gehanteerd worden. De wijzigingen worden in 2010 geïmplementeerd.

Processen worden met het oog op de toekomst ook efficiënter ingericht. PSO heeft in 2009 de mogelijkheden uitgebreid om geautomatiseerd verzekeringsgegevens uit te wisselen met verzekeraars. In 2010 zal PSO aan alle verzekeraars op één na, alle gegevens geautomatiseerd verzenden en ook gedigitaliseerd de facturen ontvangen. PSO zet hiermee een grote stap in het verbeteren van de efficiëntie en de nauwkeurigheid van de administratie. Naast het feit dat deze manier van samenwerken meer zekerheid biedt aan de uitgezonden ontwikkelingsdeskundigen, verschaft het PSO ook de mogelijkheid om de termijn van financiële afrekeningen met de leden aanzienlijk te verkleinen.

## **Financiën**

De Financiële Administratie heeft in 2009 wekelijks het betalingsverkeer verzorgd en de boekhouding bijgewerkt. Daarnaast heeft zij de loonadministratie en de financiële administratie van de 617 uitzendingen verzorgd. Een belangrijke verbetering in de administratie van de uitzendingen is het tijdig boeken van de kosten verzekeringen met behulp van een rekenmodule.

De vernieuwing van de financiële administratie is onderdeel van het project 'Nieuwe informatievoorziening'. Dit project is in juni 2009 van start gegaan.

De Control Unit heeft de jaarrekening 2008, de maandelijkse managementrapportages en de begroting 2010 opgesteld. De financiële cijfers vindt u in hoofdstuk 7. Daarnaast heeft de Control Unit financiële rapportages van programma's en projecten beoordeeld en zijn financiële audits bij de lidorganisaties uitgevoerd. Eind 2009 is een pilot tijdschrijven gestart, waarvoor de Control Unit de bestanden heeft geleverd. De geregistreerde uren zullen gebruikt worden voor het toerekenen van de organisatiekosten aan de activiteiten van PSO. .

Uit het klanttevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de lidorganisaties tevreden zijn over de dienstverlening van de afdeling Financiën. Het betreft onder andere het opstellen van afrekeningen voor uitzendingen, het beoordelen van financiële rapportages programma's en projecten en het uitvoeren van audits bij lidorganisaties.

Voor de *planning & control* van de activiteiten binnen PSO wordt gebruik gemaakt van een managementcyclus. . Het hoofd bedrijfsvoering stelt de planning van de managementcyclus op. De managementcyclus bestaat uit de opstelling van jaarplan en begroting, de managementrapportages en jaarverslag en jaarrekening en de voortgang wordt bewaakt door het management.

## **Automatisering**

Het systeembeheer en de helpdeskfunctie worden verzorgd door de systeembeheerder en een extern automatiseringsbedrijf. Nieuwe ontwikkelingen in 2009 waren de overstap op een back up systeem via internet en de aanschaf van twee extra servers voor de inrichting van de nieuwe integrale software. In 2010 zullen de huidige servers vervangen dienen te worden.

Alle werkprocessen binnen PSO worden ondersteund door een speciaal voor PSO ontwikkeld maatwerkpakket. Om de kwaliteit van de informatievoorziening sterk te verbeteren is besloten om het maatwerkpakket te vervangen door een standaardpakket. In 2009 is een project gestart om een pakket te selecteren en vervolgens te implementeren. In het vierde kwartaal van 2009 is het pakket MS Dynamics AX van Microsoft uit drie pakketten geselecteerd. Het jaar 2010 zal in het teken staan van de implementatie van het nieuwe softwarepakket.

## **Risicomanagement**

In het kader van risicomanagement kent PSO verschillende soorten risico's. Hieronder wordt een aantal risico's genoemd en wordt tevens aangegeven welke maatregelen genomen zijn om deze risico's te beheersen.

Om er voor te zorgen dat PSO zich aan zijn strategische resultaatverplichtingen voor de huidige subsidieperiode houdt, wordt de voortgang van de activiteiten in 2009 bewaakt door het management aan de hand van maandelijkse financiële managementrapportages en inhoudelijke kwartaalrapportages. Een voorbeeld van bijsturing van de activiteiten in 2009 is het besluit om het thematisch leerprogramma als nieuwe activiteit te ontwikkelen. Ook is PSO afgestapt van de ambitie om met alle lidorganisaties leerwerktrajecten af te sluiten. Voor een aantal blijkt dit instrument niet te passen bij de organisatie en de relatie die zij met PSO onderhouden.

Financiële risico's worden beheerst door de interne procedures, met name gericht op functiescheiding, het nieuw ontwikkelde integriteitsbeleid voor medewerkers en het fraudebeleid voor de financiering van programma's en projecten van lidorganisaties. In het kader van financiering van programma's en projecten van lidorganisaties gaat PSO er vanuit dat ook de lidorganisaties een fraudebeleid hebben. Dit aspect wordt standaard bekeken bij de financiële audits bij de lidorganisaties.

Voorbeelden van operationele risico's zijn de ICT infrastructuur, de arbo-omstandigheden, de brandveiligheid en de *safety & security* van medewerkers tijdens dienstreizen. De overgang van een maatwerkpakket naar een standaard softwarepakket is bedoeld om het ICT risico te verkleinen. In 2009 is onder de medewerkers een risico inventarisatie enquête gehouden en op basis van de enquête zullen aanvullende maatregelen genomen worden. Verder is in 2009 de brandveiligheid onderzocht en zijn adequate maatregelen genomen. Tenslotte hebben in 2009 medewerkers die op dienstreis gaan een training *Safety& security* kunnen volgen.

## 4. Bestuurlijke organisatie

In 2009 is Derk Vermeer teruggetreden als bestuurslid van PSO. Hij blijft nog wel verbonden aan het bestuur in de rol van adviseur op het gebied van de toekomststrategie van PSO.

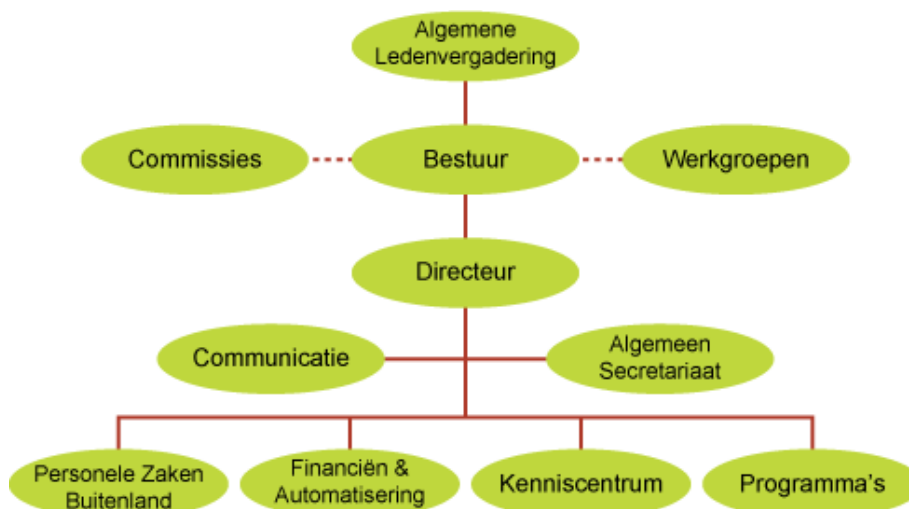
In het verslagjaar zijn twee nieuwe leden toegetreden tot het bestuur van PSO. Het zijn Antoinette Gosses en Leen Verbeek. Antoinette Gosses heeft een carrière achter de rug in de ontwikkelingssamenwerking. Haar laatste functie was senior adviseur van het ministerie van Buitenlandse Zaken bij de Europese Unie. Verbeek is sinds 1988 actief in de OS-sector. Hij heeft veel projecten in Latijns Amerika gedaan en heeft hierdoor een groot netwerk in dat werelddeel. Op dit moment is hij Commissaris van de Koningin in Flevoland.

Wat zeggen de twee nieuwkomers over hun lidmaatschap van het bestuur:

Antoinette Gosses: *'Ik heb in mijn werk tot nu toe te maken gehad met verschillende sectoren. Hierdoor heb ik specifieke kennis op het gebied van onderwijs, gender, plattelandsontwikkeling en gezondheidszorg vergaard. Daarnaast heb ik natuurlijk in de loop der jaren een groot netwerk opgebouwd. Op dit moment is er veel druk op de financiering van PSO. Ik ken het ministerie van Buitenlandse Zaken en de financieringskanalen goed,'* zegt Gosses. *'Ik kan PSO helpen om zich strategisch goed te positioneren ten opzichte van de concurrentie en om haar meerwaarde te benadrukken. Er is veel werk aan de winkel. Daar wil ik graag een rol in spelen.'*

Leen Verbeek: *'Ik kan me door mijn ervaring verplaatsen in de situaties die zich voordoen als je actief bent in ontwikkelingslanden. Verder kan PSO profiteren van mijn netwerk in Latijns Amerika. Verbeek heeft niet alleen zijn netwerk en zijn kennis van het ontwikkelingslandschap te bieden. Hij wil ook kritische vragen stellen over de te volgen koers van PSO. 'Het is belangrijk om een verbinding te maken tussen beleid en praktijk. De leden van PSO zijn verschillend in hun activiteiten. Het is daarom belangrijk om beleidskaders te maken waarin al die organisaties zich kunnen vinden om hun werk optimaal te kunnen doen. Er moet ook ruimte zijn voor discussie, dus PSO's opvatting over wat ze wel en niet goed vindt, moet besproken kunnen worden door de leden. Zo kom je tot kaders waar iedereen zich in kan vinden.'*

### Organogram



## **International Advisory Board**

In 2009 kwam de International Advisory Board (IAB) voor de derde keer bij elkaar. Twee leden hebben hun aftreden aangekondigd: Sheela Patel en Louk de la Rive Box. Als opvolgster van Sheela Patel, is mevrouw Vasanti Rao bereid gevonden om toe te treden tot de IAB. Zij is directeur van Centre for Media Studies (CMS) en komt uit India. Vasanti Rao heeft meer dan 20 jaar ervaring in de ontwikkelingssamenwerking. Haar expertise ligt op het gebied van onderzoek naar sociale ontwikkeling, gedragsverandering en communicatie op het gebied van ontwikkelingsvraagstukken.

## 5. Sociaal jaarverslag

Eind 2009 had PSO 44 medewerkers in dienst. Van hen zijn 28 vrouw (64 procent) en zestien man (36 procent). Van de 28 vrouwen werkten er acht fulltime (29 procent) en 20 part-time. Van de zestien mannen werkten er zeven fulltime (44 procent) en negen parttime. In de leeftijdscategorie 65+ waren een man en een vrouw in dienst. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 43,2 jaar. In de loop van 2009 hebben zes collega's de organisatie uit eigen keuze verlaten en zes nieuwe collega's werden verwelkomd. Onder de 44 medewerkers van PSO waren er acht met een niet westerse achtergrond.

Er was een formatie van 35,86 fulltime eenheden (fte) begroot en er is een bezetting van 35,18 fte gerealiseerd.

Het ziekteverzuim is in 2009 toegenomen. In 2009 was het ziekteverzuim 4,31 procent, ten opzichte van 3,31 procent in 2008, een stijging van 30 procent. De stijging van het ziekteverzuim ten opzichte van 2008 wordt veroorzaakt doordat één personeelslid gedurende geheel 2009 ziek is geweest. Het totaal aantal ziektedagen is toegenomen met 44 procent (van 461 in 2008 naar 664 in 2009). Ook zijn er meer korter durende ziektemeldingen geweest (van 54 naar 74, gemiddeld 1,57 x per medewerker) De duur van dit kortdurende verzuim is gedaald van gemiddeld 8 dagen in 2008 naar 3 dagen in 2009.

Van het totale budget voor organisatiekosten van € 3,0 miljoen is 78 procent gepland voor de personele uitgaven. Uitgegeven is € 2,2 miljoen voor het personeel in loondienst. Verder is gebruik gemaakt van tijdelijk personeel om ziekte van een medewerker op te vangen. De totale uitgaven voor het personeel in loondienst én het tijdelijk personeel bedraagt € 2,3 miljoen, € 0,1 miljoen meer dan begroot. Voor het professionaliseren van het personeel was € 70.000 begroot. Daarvan is € 42.600 gebruikt voor de individuele professionalisering trajecten en € 18.200 voor de collectieve trajecten. De jaarlijkse gemiddelde salarislast inclusief werkgeverslast per fte is € 55.800. Voor de management-functies is het gemiddelde € 89.800.

## 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 2009 zoals die in het monitoringsprotocol 2007-2010 zijn geformuleerd dienen hier als uitgangspunt.

**Tabel 6.1 – Kwantitatieve resultaten 2009**

| Indicator  | Ambitie 2009  | Resultaat  | Opmerkingen   |
|--|---|--|---|
| <b>Kwaliteit capaciteitsopbouw</b>   |   |  |   |
| Aantal afgesloten leerwerktrajecten  | 52  | 39   | Zie paragraaf 2.1 en bijlage 4. Met 4 organisaties is een leerwerktraject nog in ontwikkeling. Niet elke organisatie wenst een financieringsrelatie met PSO of heeft voldoende menskracht beschikbaar voor een leerwerktraject. |
| Aantal nieuwe uitzendingen   | Maximaal 300  | 143, waarvan 48 nieuwe uitzendingen.   |   |
| Uitvoeren van <i>mid term reviews</i> en evaluaties waarvan Zuid-Noord evaluaties of mid term reviews: | 5-10<br>2-4   | 9. In 8 gevallen zijn zuidelijke consultants betrokken bij het proces.   | In toekomstige evaluaties zal meer aandacht besteed worden aan de rol van zuidelijke consultants in het naar voren brengen van zuidelijk perspectief en in het faciliteren van leerprocessen bij zuidelijke partners.           |
| Kwaliteitsfonds  | Minimaal 15 leden begeleiden aansluitend op leerwerktraject                           | 17   |   |
| Analyseren exitgesprekken op geleerde lessen   | Exitgesprekken conform methodiek geanalyseerd en informatie teruggekoppeld naar leden | In een pilot is een methodiek ontwikkeld om het perspectief van uitgezonden ontwikkelingsprofessionals mee te kunnen laten wegen bij het bepalen van resultaten van leerwerktrajecten. | Zie paragraaf 2.6.  |
| Lopende projecten en programma's   | Allen volgens PM&E protocol monitoren   | Zie bijlage 1  |   |
| Beschreven voorbeelden van verandering   | 8   | 5  | Casebeschrijvingen van VSO, Both ENDS en NIZA, War Child en ZOA zijn gemaakt.   |
| Meer nieuwe leden  | 3   | 4  |   |

| Indicator   | Ambitie 2009   | Resultaat   | Opmerkingen   |
|---|--|---|---|
| <b>Innovatie capaciteitsopbouw</b>                                      |  |   |   |
| <i>Innovatie</i>  |  |   |   |
| Stimuleringsbeleid innovatie opzetten en uitvoeren                      | E-learning<br><br>Training innovatieve vaardigheden  | Innovatieve cases (verfilming en beschrijving) zijn geplaatst op <a href="http://www.pso.nl">www.pso.nl</a> . | Doordat PSO innovatie is gaan integreren in het reguliere financieringsbeleid is niet aan alle oorspronkelijke activiteiten gepland onder de noemer 'innovatie' invulling gegeven. Zie paragraaf 2.5. |
| Beoordelen, begeleiden en financieren van innovatieve capaciteitsopbouw | Focusnetwerken<br>5 Adviesgesprekken (met hulp van externe deskundigen) voor minimaal vijf lidorganisaties | International Advisory Board is betrokken bij de beoordeling. Verder zijn waar nodig experts geconsulteerd.   |   |
| Aanvragen voor Innovatie-Fonds in behandeling                           | 10 lopende projecten<br>15 nieuwe aanvragen<br>1 award   | In 2009 waren er 27 innovatieprojecten, waarvan 15 in 2009 goedgekeurd zijn.                                  | WPF is de winnaar van de innovatieaward 2009. Deze is begin 2010 uitgereikt.  |
| Leden en relaties geven voorbeelden van innovatieve praktijken          | Minimaal 10 verhalen   | Er zijn 8 verhalen over Innovatie op de website beschikbaar.  |   |



| Indicator                   | Ambitie 2009                                 | Resultaat   | Opmerkingen   |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Migranten</b>            |  |   |   |
| Uitzendingen                | Aantal afhankelijk van evaluatie uitkomsten. | 4 nieuwe aanvragen, 3 verlengingen.   | Beleid Cross Over is gewijzigd na uitkomsten evaluatie eind 2008. Zie paragrafen 2.8 en 2.10.1.                                   |
| Documenteren van ervaringen | niet nader gekwantificeerd                   | Twee ervaringen zijn gepubliceerd in e-zine voor leden, 3 ervaringen zijn gedocumenteerd. | Ervaringsverhalen van contractanten en contactpersonen bij leden staan gepubliceerd op <a href="http://www.pso.nl">www.pso.nl</a> |

| Indicator                   | Ambitie 2009 | Resultaat   | Opmerkingen  |
|-----------------------------|--------------|---|--|
| <b>Jongeren</b>             |              |   |  |
| Uitwisselingsbijeenkomsten  | 2            | 3: 2 terugkeerweekenden en 1 werkgroepbijeenkomst over de rol van jongeren in capaciteitsopbouw |  |
| Uitzendingen                | 100          | 24 nieuwe junior uitzendingen.  | Opmerking: Ambitie 2009 is bijgesteld van 100 naar 50.<br>Het voorbereiden van een Southern Youth Zone uitzending is een traject dat intensiever is dan een Youth Zone uitzending. |
| Documenteren van ervaringen | 10           | 7 ervaringsverhalen van uitgezonden in 2009 staan op <a href="http://www.pso.nl">www.pso.nl</a> |  |

| <b>Collectief leren capaciteitsopbouw</b> |                     |  |  |
|---|---------------------|--|--|
| <b>Indicator</b>                          | <b>Ambitie 2009</b> | <b>Resultaat</b>   | <b>Opmerkingen</b>   |
| Aantal collectieve leertrajecten          | 10                  | 7 : Basistraject 1, Balanceren traject, Netwerken Traject, Traject Culturele Diversiteit, Basistraject 2, De Moshi Dialoog, Traject Capaciteitsopbouw in Fragiele Staten.<br>1: Actieonderzoek: Afronding Peer Review Partners in Crisis<br>8: Events. Zie bijlage 3<br>5: Netwerken ondersteund: PM&E, Café Humanitaire, Organisatieleren, Migratie & Ontwikkeling, Dutch Security Network. |  |
| Deelname aan internationale fora          | 3                   | 4:<br>- Concord<br>- African Policy Centre<br>- African Diaspora Policy Centre / EU<br>- ISS   | - The future of NGO in Development Wenen<br>- Technical Meeting on 'Participation of Diaspora in the Joint Africa - EU Strategic Partnership' – Addis Abeba<br>- Policy Seminar on 'Participation of Diaspora in the Joint Africa – EU Strategic Partnership'<br>- Civic Driven Change |
| Bijdragen aan evenementen van anderen     | 2                   | 3:<br>- CERES Summer School<br>- International Conference Disaster Studies, Groningen<br>- Seminar Capacity Development in de water sector   |  |

| Indicator                                     | Ambitie 2009  | Resultaat  | Opmerkingen |
|---|---|--|-------------|
| Adviesopdrachten                              | 15 Adviesvragen van lidorganisaties en andere organisaties in Nederland | 12:<br>Ondersteuning TIE workshop: Machtsrelaties en netwerken<br>Missie naar VSO Gambia ter ondersteuning van organisatieverandering<br>Ondersteuning Stenden University voor de Bachelor's opleiding Humanitarian Assistance<br>Deelname forumdiscussie bij de Hogere Defensie Leergangen in het kader van opleidingstraject midden kader defensie (IDS),<br>Training voor Agriterra - Feedback krijgen en geven<br>Training voor Agriterra - effectief adviseren van boerenorganisaties<br>Workshop M&E voor Tear: In de workshop zijn o.m. diverse M&E tools geïntroduceerd, is er gewerkt aan actieplannen, aandacht besteed aan de rol van kerken in disaster en de zgn. complexity theorie<br>Facilitering Solidaridad workshop over coaching tijdens bijeenkomst van het Progresso Network<br>CIDIN evaluatie post doctoraal programma<br>Ondersteuning van de Hogeschool Windesheim te Zwolle.<br>College geven bij IHE over capaciteitsontwikkeling voor watertechnici<br>Presentatie over Outcome Mapping voor Latijns-amerikaanse partners van Mensen met een Missie (MM) en Freevoice (programma Ritmo Sur) |             |
| Bezoek Nederlandse ambassades                 | 4   | 2: in Kenia en Zuid Sudan  |             |
| Samenwerken met niet-Nederlandse organisaties | Met minstens 3 niet-Nederlandse organisaties samengewerkt               | 7: Deense PATC, Vlaamse HIVA, Indiase Dhan en PRIA, Slum Dwellers International, CDRA Zuid Afrika, ODI – UK,   |             |
| Upgraden PSO website                          | Up to date houden website   | Extranetten voor leden en uitgezonden ontwikkeld en actief.  |             |
| Publicaties lessen uit capaciteitsopbouw      | 3   | 5: - Artikel "PSO en Outcome Mapping" voor de Newsletter 2# van de Outcome Mapping Community<br>- Partners in Crisis, PSO, Wageningen Universiteit 2009<br>- Sibrenne Wagenaar: Peer review als evaluatie tool – een case. PSO 2009<br>- Smillie, I., Mutiara M., van Poelje R., and Tukker H.: Rapport: Capaciteitsopbouw tijdens Humanitaire Crisis, februari 2009<br>- Aarnoudse, A. Kaders voor organisatieleden, PSO 2009   |             |

| Indicator   | Ambitie 2009                             | Resultaat  | Opmerkingen   |
|---|--|--|---|
| Publicaties leren en financieren                                      | 8  | 3:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- 7X change, PSO, TEAR 2009</li> <li>- 'Collectief leren doe je niet alleen'</li> <li>- Conceptpaper Thematic Learning Programmas</li> <li>- Schokland – Security Promotion in Fragile States, An example of the successful introduction of Outcome Mapping.</li> </ul> | De ambitie is in het jaarplan 2009 aangepast naar 5. De in leerwerktrajecten in collectieve leeractiviteiten contextspecifiek en daarmee niet altijd geschikt voor publicatie in vakmedia. Het ontwikkelde thematisch leerprogramma moet deze moeite ook ondervangen en leiden tot generiekere kennis die waardevol is om met de sector te delen. De twee laatstgenoemde publicaties zijn publicaties door de nieuw opgezette themagroepen op het Extranet voor leden. Hier staat ook alle verslagen van activiteiten gepubliceerd. |
| E-zine  | 4 x e-zine                               | 8 x e-zine voor leden<br>3 x e-zine voor uitgezonden   |   |
| Bijdrage aan internationale publicaties                               | 3  | 4: - Vice Versa 2 bijdragen: over kennismanagement (Poelje, van, R.) en over Innovatie (Vegt, van der, H., Maarse, A.)<br>- International Spectator 1 bijdrage: (Velde, te, J.)<br>- Capacity.org 1 bijdrage over 3D (Velde,te,J.)   |   |
| Bijeenkomst IAB   | 1  | November 2009  |   |
| Deelname zuidelijke organisaties aan collectieve leertrajecten        | 5 x                                      | 6 x (Moshi voorbereiding, Outcome Mapping, Barefootguide, Basistraject 2, Most Significant Change 2, Master Class Sport & ontwikkeling)  |   |
| Opzetten en uitvoeren collectief leertraject voor zuidelijke partners | Pilot leertraject in twee landen/regio's | Moshi Dialogue – November 2009 in samenwerking met EASUN   |   |

| <b>Uitzendingen capaciteitsopbouw</b>                                  |                          |  |  |
|--|--------------------------|--|--|
| <b>Indicator</b>   | <b>Ambitie 2009</b>      | <b>Resultaat</b>   | <b>Opmerkingen/ Wijzigingen</b>  |
| Fiscale voorlichtingsbijeenkomsten relaties                            | 2 x per jaar             | 0  | Het doel is in 2009 van bijeenkomsten wegens gebrek aan animo naar individuele adviesgesprekken aangepast. De ambitie is daarop ook aangepast. Er hebben 15 individuele gesprekken plaatsgevonden.   |
| Fiscale voorlichtingsbijeenkomsten contractanten                       | 6 x per jaar             | 0  |  |
| Website up to date houden  | 4 x per jaar             | Vele updates, nieuw extranet   | Het extranet voor uitgezondenen is ontwikkeld, en in gebruik genomen. Alle informatie is geupdate. Er zijn 3 discussiegroepen gestart en er is een database geplaatst zodat uitgezondenen contact kunnen zoeken met elkaar.  |
| Brochures evalueren en updaten   | 2                        | 2  | Het intakepakket voor junior deskundigen is vernieuwd, er is een film ontwikkeld ter ondersteuning van het gebruik van de uitzendvoorwaarden. Ook de brochure voor de facilitaire diensten is vernieuwd.   |
| Deelname aan seminar/congressen/trainingen IHRM                        | 2                        | 2:<br>- Basic Safety and Security Course bij het Centre for Safety and Development (CSD)<br>- Community Health seminar, Leiden |  |
| Organiseren seminar  | 1                        | 1  | Er is een workshop crisismanagement georganiseerd.   |
| Digitale nieuwsbrief en<br><br>persoonlijke mailings aan contractanten | Naar behoefte<br><br>> 6 | 3<br><br>4   | Er zijn 3 E-Zines aan uitgezondenen verstuurd. Daarnaast zijn er 4 mailings geweest, o.a. over de Mexicaanse griep.<br>Er zijn 3 mailings geweest aan de contactpersonen bij de leden over aanpassingen in (de uitvoering van) de uitzendvoorwaarden.<br><br>Deze mailings zijn grotendeels vervangen door de E-zine die eens per kwartaal uitkomt |
| Advies van werkgroep uitzendvoorwaarden aan bestuur                    | 2 x p.j.                 | 1x   | Er is advies aan het bestuur geleverd voor drie aanpassingen in de Algemene Uitzendvoorwaarden.  |
| Uitzendvoorwaarden updaten   | 1 x p.j.                 | 1x   | Het bestuur heeft de drie voorgestelde aanpassingen bekrachtigd.   |

| Indicator   | Ambitie 2009   | Resultaat | Opmerkingen/ Wijzigingen  |
|---|----------------|-----------|---|
| Contacten met facilitaire bedrijven onderhouden en evalueren.   | 1 x p.j.       | 7         | Er zijn gesprekken geweest met verzekeraars, verhuisbedrijven en reisbureaus. Onder meer over de klachtenafhandeling.   |
| Het sluiten van contracten  | > 1 x per jaar |           | Er is een <i>service level agreement</i> (sla) overeengekomen met een verhuisbedrijf en er zijn voorbereidingen gestart voor een sla met een van de verzekeraars. |
| PSO onderzoekt de mogelijkheden om andere facilitaire diensten minimaal kostendekkend aan te bieden: Arbodienst, loopbaanbegeleiding, enzovoorts. |                |           | Dit onderzoek wordt meegenomen in het nog in 2010 doorlopende onderzoek naar mogelijkheden voor verzelfstandiging van de business unit PZB.                       |

**Tabel 6.2 - Overige indicatoren 2009**

| Indicator   | Ambitie 2009   | Resultaat            | Opmerkingen  |
|---|--|----------------------|--|
| In PSO gefinancierde projecten en programma's zijn de centrale elementen van een programmatische aanpak zichtbaar | > 2/3 van de programma's en projecten  | 49%                  | De term programmatisch werken wordt gebruikt als meerdere organisaties samen aan een bepaald thema werken. PSO voert de laatste tijd geen doelgericht beleid om dit soort capaciteitopbouw (van deze groepen van organisaties) te prefereren boven capaciteitopbouw van een individuele organisatie. Wel wordt per organisatie gekeken naar de 'capability to relate', een belangrijke eigenschap om te kunnen functioneren in een netwerk en om zelf op zoek te gaan naar organisaties die je nodig hebt om aan een bepaald probleem te werken. PSO voorkomt hiermee dat PSO zelf druk uitoefent op de lidorganisaties om met groepen van partnerorganisaties te werken, zonder dat er voldoende 'autonome' binding is tussen de partnerorganisaties. |
| 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) | 23%                  |  |
| Gebruik middelen voor lokale kosten groeit  | >40%   | 58%                  |  |
| Bestedingen per financieringsprogramma:   |  | Bedragen x 1000      |  |
| - Regulier  |  | € 15.021,6           |  |
| - Innovatie   |  | € 2.246,4            |  |
| - Migranten/ Cross Over   |  | € 476,0              |  |
| - Jongeren  |  | € 1.181,8            |  |
| - Humanitaire hulpverlening   |  | € 767,2              |  |
| - Activiteiten in het Zuiden  |  | € 124,5              |  |
| Totale bestedingen programma's en projecten   |  | € 19.817,5           |  |
| 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% | Bij 8 uit 9 evaluaties of mid term reviews zijn zuidelijke consultants betrokken geweest |  |
| Aantal lidorganisaties met genderbeleid   | >50%     | Bij aanvragen wordt nu standaard gevraagd naar analyse en doelstellingen op gendergebied |  |
| Genderindicatoren   |          |  |  |



# 7. Jaarrekening

## 7.1 Inleiding

### Staat van baten en lasten 2009

De staat van baten en lasten bestaat uit: programma's en projecten, overige activiteiten clusters, organisatiekosten en dienstverlening aan leden en derden. Er zijn twee subsidiegevers, namelijk BUZA-DSO en BUZA-DMH, voor respectievelijk het programma DSO en twee programma's humanitaire hulpverlening.

In overleg met BUZA-DSO en de accountant heeft PSO in 2009 een stelselwijziging doorgevoerd. Vanaf 2009 worden alle verplichtingen programma's en projecten die in een boekjaar ontstaan volledig in de lasten van dat boekjaar meegenomen. Zowel de cijfers 2009 als de vergelijkbare cijfers 2008 zijn opgesteld conform de stelselwijziging.

### Bestedingen programma's en projecten - programma DSO

De bestedingen programma's en projecten bedroegen in 2009 in totaal € 19,1 miljoen, zie paragraaf 7.5.3, de specificaties bij de staat van baten en lasten 2009. In de bestedingen 2009 is een nagekomen bate uit 2008 van € 3,0 miljoen meegenomen. De nagekomen bate betreft afrekeningen van programma's en projecten 2008. Gecorrigeerd voor deze nagekomen bate wordt het verschil met 2008 € 6,3 miljoen. Dit verschil kan naast de nagekomen bate 2008 verklaard worden doordat in 2009 meer programma's en projecten gestart zijn.

|  | Werkelijk 2009<br>€ | Begroting 2009<br>€ | Werkelijk 2008<br>€ |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| Bestedingen volgens specificatie 7.5.3       | 19.050,3            | 25.485,0            | 18.635,1            |
| Nagekomen bate 2008                          | +2.954,1            | -                   | -2.954,1            |
| Bestedingen na correctie nagekomen bate 2008 | 22.004,4            | 25.485,0            | 15.681,0            |

Nieuw in 2009 is verder de financiering van activiteiten die PSO samen met o.a. de samenwerkingspartners CDRA en EASUN in het Zuiden uitgevoerd heeft voor een totaal bedrag van € 0,1 miljoen.

### Bestedingen programma's en projecten - programma's humanitaire hulpverlening

In 2009 liepen er twee programma's humanitaire hulpverlening. Eén programma is gestart in 2007 en één programma is gestart in 2009. Op een gezamenlijk budget voor projecten van € 0,9 miljoen zijn de bestedingen 2009 € 0,8 miljoen. Per saldo resteert er per 31 december 2009 nog een vordering op het Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMH, van € 0,9 miljoen.

### Overige activiteiten clusters

De overige activiteiten clusters bestaan in 2009 onder andere uit *mid term reviews* en evaluaties van programma's, collectieve leeractiviteiten en de *International Advisory Board*. Op deze activiteiten is er in 2009 sprake van een onderbesteding van € 0,6 miljoen. In 2009 zijn minder *mid term reviews* en evaluaties uitgevoerd dan gepland. In 2010 zullen deze activiteiten toenemen. De lagere kosten voor collectieve leeractiviteiten zijn een gevolg van het goedkoper uitvoeren van een aantal activiteiten en het niet doorgaan van enkele activiteiten. Daarnaast zijn er in 2009 ook nieuwe activiteiten uitgevoerd met samenwerkingspartners in het Zuiden, waarvan de kosten onder de bestedingen programma's en projecten zijn opgenomen. Ter dekking van de lasten overige activiteiten clusters is er € 0,3 miljoen uit het bestemmingsfonds DSO onttrokken.

## **Organisatiekosten**

De baten voor de organisatiekosten van PSO zijn met € 0,1 miljoen toegenomen conform de meerjarenbegroting DSO 2007-2010. De totale lasten zijn conform de begroting 2009. Extra kosten van tijdelijk personeel betreft o.a. de vervanging van een medewerker wegens ziekte. De hogere huisvestingskosten worden veroorzaakt door de laatste fase van het noodzakelijke onderhoud aan het pand. De kosten van automatisering zijn lager dan begroot doordat vanaf 2009 hard- en software geactiveerd worden. De kosten communicatie zijn lager dan begroot door onder andere lagere ontwikkelkosten website in 2009. Per saldo is in 2009 sprake van een overbesteding op de organisatiekosten van € 0,2 miljoen, welke onder aftrek van de rentebaten op het eigen vermogen gedekt wordt door een onttrekking aan het bestemmingsfonds DSO. De rentebaten op het eigen vermogen van € 17.451 zijn gedoteerd aan het continuïteitsfonds.

## **Dienstverlening aan leden en derden**

De dienstverlening aan leden en derden betreft het verzorgen van de financiële en administratieve diensten voor uitgezonden. Op deze dienstverlening aan leden en derden is in 2009 een positief saldo gerealiseerd van € 0,1 miljoen, welke is gedoteerd aan het continuïteitsfonds.

## **Staat van herkomst en besteding van middelen 2009**

De staat van herkomst en besteding van middelen 2009 geeft inzicht in de kasstromen in 2009 en geeft een verklaring voor de afname van de geldmiddelen eind 2009 ten opzichte van 2008. De afname van de geldmiddelen per 31 december 2009 ten opzichte van 2008 met € 2,1 miljoen wordt veroorzaakt door het exploitatie saldo 2009 van min € 0,3 miljoen, de investeringen en afschrijvingen vaste activa van min € 0,2 miljoen, en de mutaties op de vorderingen en schulden van min € 1,6 miljoen.

## **Balans per 31 december 2009**

De materiële activa nemen toe met € 0,2 miljoen door de laatste fase van het onderhoud pand in 2009. Conform de stelselwijziging zijn de verplichtingen programma's en projecten als lasten meegenomen in 2009 en 2008. Doordat in 2009 meer programma's en projecten gestart zijn, zijn de verplichtingen per 31 december 2009 ten opzichte van 2008 € 3,3 miljoen hoger. Tegenover deze verplichtingen staat in 2009 eveneens een hogere vordering op BUZA-DSO, ofwel Ministerie BUZA inzake tegoed toekomstige rijksbegrotingen. Het bestemmingsfonds DSO is in verband met de stelselwijziging gecorrigeerd in 2008 en is per 31 december 2009 vrijwel geheel uitgeput. Het restant is bedoeld voor overige activiteiten clusters en organisatiekosten in 2010. De afname van de vorderingen en schulden korte termijn van € 4,0 miljoen wordt veroorzaakt door een lagere post 'nog af te rekenen programma's en projecten'. De toename van het continuïteitsfonds in 2009 bestaat uit het positieve saldo op de dienstverlening aan leden en derden en de gerealiseerde rentebaten op het eigen vermogen van € 0,1 miljoen. Per saldo is het balanstotaal per 31 december 2009 ten opzichte van 2008 met € 1,2 miljoen afgenomen.

## **Financiële cijfers 2007-2010**

### **Werkelijkheid 2007-2009**

In het overzicht baten en lasten 2007-2010 zijn de cijfers 2007 en 2008 aangepast conform de stelselwijziging. Het overzicht baten en lasten 2007-2010 laat een onderbesteding zien in de jaren 2007 en 2008 en een overbesteding in 2009. Het verloop van de aanwending van de subsidie BUZA-DSO van € 108,0 miljoen laat een aanwending zien van € 40,4 miljoen voor 2007, € 21,3 miljoen voor 2008 en € 22,1 miljoen voor 2009. De hogere aanwending van de subsidie in 2007 wordt veroorzaakt door verplichtingen programma's en projecten uit 2006 van € 29,6 miljoen. In totaal is van de subsidie BUZA-DSO € 83,8 miljoen aangewend per 31 december 2009. Zie bijlage 10 voor het overzicht baten en lasten 2007-2010 en de stand van de aanwending van de subsidie BUZA-DSO per 31 december 2009.

### **Bijgestelde begroting 2010**

De aanwending van de subsidie van in totaal € 83,8 miljoen per 31 december 2009 betekent dat er van de totale subsidie van € 108,0 miljoen voor 2007-2010 nog € 24,2 miljoen beschikbaar is voor 2010. De stelselwijziging heeft verder een aanpassing van de kosten programma's en projecten 2010 tot gevolg van € 29,2 miljoen naar € 31,6 miljoen. Een en ander leidt tot een verwacht negatief saldo programma's en projecten 2010 van € 10,3 miljoen. Het negatieve saldo wordt veroorzaakt door de lasten ten gevolge van de verplichtingen 2011 en 2012. PSO is er tot nu toe vanuit gegaan dat deze verplichtingen niet op de subsidie BUZA-DSO van € 108,0 miljoen zouden drukken en verwacht dan ook dat BUZA-DSO middels een aanvullende subsidietoekenning de verwachte lasten van € 10,3 miljoen zal dragen. Zie paragraaf 7.3 Staat van baten en lasten 2009, en bijlage 10 voor de bijgestelde begroting 2010.

## 7.2 Balans per 31 december 2009

(Bedragen x € 1.000)

### Activa

|   | <u>2009</u>            | <u>2008</u>            |
|---|------------------------|------------------------|
| <i>Vaste activa</i>   |                        |                        |
| <b>Materiele vaste activa</b>   | 389,8                  | 201,8                  |
| <b>Financiële vaste activa</b>  |                        |                        |
| Obligatieleningen   | 93,3                   | 94,4                   |
| Renteloze leningen aan contractanten  | <u>61,2</u>            | <u>63,8</u>            |
|   | 154,5                  | 158,2                  |
| <b>Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake<br/>tegoed toekomstige rijksbegrotingen</b> | 17.473,2               | 12.390,4               |
| <i>Vlottende activa</i>   |                        |                        |
| <b>Vorderingen op korte termijn</b>   |                        |                        |
| Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget hum. hulp                               | 882,5                  | 973,9                  |
| Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten   | <u>15.558,1</u>        | <u>19.914,5</u>        |
|   | 16.440,6               | 20.888,4               |
| <b>Geldmiddelen</b>   | 6.962,6                | 9.012,7                |
| <b>Totaal activa</b>  | <u><u>41.420,7</u></u> | <u><u>42.651,5</u></u> |

### Passiva

#### Verenigingsvermogen

|   |                        |                        |
|---|------------------------|------------------------|
| Continuïteitsfonds  | 796,2                  | 664,1                  |
| Bestemmingsfonds programma DSO                                | 296,3                  | 737,0                  |
| Reserve evaluatie programma DSO 2007-2010                     | <u>120,0</u>           | <u>80,0</u>            |
|   | 1.212,5                | 1.481,1                |
| <b>Schulden middellange termijn</b>                           |                        |                        |
| Verplichtingen programma's en projecten                       | 17.830,9               | 14.506,3               |
| <b>Schulden korte termijn</b>                                 |                        |                        |
| Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget Cross over    | -                      | 73,4                   |
| Schulden op korte termijn programma's en projecten            | 21.799,2               | 25.689,6               |
| Schulden op korte termijn overige activ. en organisatiekosten | <u>578,1</u>           | <u>901,1</u>           |
|   | 22.377,3               | 26.664,1               |
| <b>Totaal passiva</b>   | <u><u>41.420,7</u></u> | <u><u>42.651,5</u></u> |

## 7.3 Staat van baten en lasten 2009

(Bedragen x € 1.000)

|   | Begroting<br>2010 | Werkelijk<br>2009 | Begroting<br>2009 | Werkelijk<br>2008 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Baten</b>  |                   |                   |                   |                   |
| <b>1. Subsidies t.b.v. programma's en projecten</b>                   |                   |                   |                   |                   |
| Programma regulier (DSO)  | 20.329,2          | 18.996,2          | 23.225,0          | 18.374,9          |
| Programma humanitaire hulpverlening (DMH)                             | 949,0             | 767,2             | 949,0             | 1.066,0           |
| Programma migranten (DPV-AM)  | -                 | -                 | 100,0             | 163,0             |
| Overige inkomsten programma's en projecten                            | 40,0              | 94,1              | 20,0              | 137,2             |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>21.318,2</b>   | <b>19.857,5</b>   | <b>24.294,0</b>   | <b>19.741,1</b>   |
| <b>2. Financiering ov. activiteiten clusters en organisatiekosten</b> |                   |                   |                   |                   |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DSO)                      | 3.593,0           | 2.686,6           | 3.475,0           | 3.363,0           |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DMH)                      | 51,0              | 41,4              | 51,0              | 57,5              |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DPV-AM)                   | -                 | -                 | 50,0              | 61,7              |
| Inkomsten dienstverlening   | 200,0             | 236,7             | 175,0             | 226,6             |
| Overige inkomsten t.b.v. organisatiekosten                            | 20,0              | 69,1              | 46,2              | 64,5              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>3.864,0</b>    | <b>3.033,8</b>    | <b>3.797,2</b>    | <b>3.773,3</b>    |
| <b>Totaal baten</b>   | <b>25.182,2</b>   | <b>22.891,3</b>   | <b>28.091,2</b>   | <b>23.514,4</b>   |
| <b>Lasten</b>   |                   |                   |                   |                   |
| Bestedingen programma's en projecten                                  | 31.600,0          | 19.817,5          | 26.434,0          | 19.701,1          |
| Kosten overige activiteiten clusters A t/m E                          | 934,0             | 300,1             | 860,0             | 482,3             |
| Organisatiekosten   | 3.126,3           | 3.042,3           | 3.047,0           | 2.705,0           |
| <b>Totaal lasten</b>  | <b>35.660,3</b>   | <b>23.159,9</b>   | <b>30.341,0</b>   | <b>22.888,4</b>   |
| <b>Exploitatie saldo</b>  | <b>-10.478,1</b>  | <b>-268,6</b>     | <b>-2.249,8</b>   | <b>626,0</b>      |
| Saldo programma's en projecten  | -10.281,8         | 40,0              | -2.140,0          | 40,0              |
| Saldo overige activiteiten clusters                                   | -124,0            | -250,3            | -30,0             | 343,6             |
| Saldo organisatiekosten   | -172,3            | -173,0            | -136,3            | 165,9             |
| Saldo dienstverlening aan leden en derden                             | 100,0             | 114,7             | 56,5              | 76,5              |
| <b>Saldo</b>  | <b>-10.478,1</b>  | <b>-268,6</b>     | <b>-2.249,8</b>   | <b>626,0</b>      |
| <b>Bestemming saldo</b>   |                   |                   |                   |                   |
| Onttrekking aan bestemmingsfonds DSO                                  |                   |                   |                   |                   |
| - t.b.v. programma's en projecten                                     | -                 | -                 | -2.180,0          | -                 |
| - t.b.v. overige activiteiten clusters                                | -124,0            | -250,3            | -30,0             | 343,6             |
| - t.b.v. organisatiekosten  | -172,3            | -190,4            | -136,3            | 152,1             |
|   | -296,3            | -440,7            | -2.346,3          | 495,7             |
| Dotatie aan bestemde reserve evaluatie DSO                            | 40,0              | 40,0              | 40,0              | 40,0              |
| Dotatie aan continuïteitsfonds  | 100,0             | 132,1             | 56,5              | 90,3              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>-156,3</b>     | <b>-268,6</b>     | <b>-2.249,8</b>   | <b>626,0</b>      |
| Tekort - nog te bespreken met BUZA-DSO                                | -10.321,8         | -                 | -                 | -                 |
| <b>Saldo</b>  | <b>-10.478,1</b>  | <b>-268,6</b>     | <b>-2.249,8</b>   | <b>626,0</b>      |

## 7.4 Staat van herkomst en besteding van middelen 2009

(Bedragen x € 1.000)

|  | <u>2009</u>           | <u>2008</u>           |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Toegekende subsidies overheden                                     | 22.491,4              | 23.086,1              |
| Waarvan vergoeding voor ov. activ. en organisatiekosten            | <u>-2.728,0</u>       | <u>-3.482,2</u>       |
|  | 19.763,4              | 19.603,9              |
| Overige baten programma DSO  | 94,1                  | 137,2                 |
| Bestedingen programma DSO  | -19.050,3             | -18.635,1             |
| Bestedingen programma humanitaire hulpverlening                    | -767,2                | -1.066,0              |
| Bestedingen programma cross over                                   | -                     | -                     |
| Totaal bestedingen programma's en projecten                        | <u>-19.817,5</u>      | <u>-19.701,1</u>      |
| Saldo programma's en projecten                                     | 40,0                  | 40,0                  |
| Saldo overige activiteiten clusters en organisatiekosten           | -423,3                | 509,5                 |
| Saldo dienstverlening leden en derden                              | <u>114,7</u>          | <u>76,5</u>           |
| Exploitatie saldo  | -268,6 (A)            | 626,0 (A)             |
|  | -----                 | -----                 |
| Afschrijvingen inventaris  | 66,8                  | 36,8                  |
| Afschrijvingen obligatieleningen                                   | <u>1,1</u>            | <u>1,6</u>            |
|  | 67,9 (B)              | 38,4 (B)              |
|  | -----                 | -----                 |
| Investerings   | -254,7                | -203,0                |
| Minder (meer) geïnvesteerd in renteloze leningen contractanten     | 2,5                   | 17,1                  |
| Aflossing obligatielening  | <u>-</u>              | <u>99,8</u>           |
|  | -252,2 (C)            | -86,1 (C)             |
|  | -----                 | -----                 |
| Stijging (daling) vordering DSO inz. tegoed toek. rijksbegrotingen | -5.082,8              | 1.266,6               |
| Daling (stijging) vordering budget humanitaire hulpverlening       | 91,4                  | -6,7                  |
| Daling vordering budget sport en OS                                | -                     | 14,7                  |
| Daling overige vorderingen op korte termijn                        | 4.356,3               | 3.057,3               |
| Daling (stijging) schulden budget cross over                       | -73,4                 | 73,4                  |
| Stijging (daling) schulden verplichtingen programma's en projecten | 3.324,6               | -2.543,0              |
| Daling (stijging) overige schulden op korte termijn                | <u>-4.213,3</u>       | <u>1.585,3</u>        |
|  | -1.597,2 (D)          | 3.447,6 (D)           |
|  | -----                 | -----                 |
| Netto kasstroom (A) + (B) + (C) + (D)                              | -2.050,1              | 4.025,9               |
| Geldmiddelen begin boekjaar  | <u>9.012,7</u>        | <u>4.986,8</u>        |
| Geldmiddelen eind boekjaar   | <u><u>6.962,6</u></u> | <u><u>9.012,7</u></u> |

## 7.5 Toelichting

### 7.5.1 Waarderingsgrondslagen

Bij de opstelling van de jaarrekening wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, hoofdstuk 640. De richtlijn 640 is bedoeld voor organisaties zonder winststreven.

#### Stelselwijziging verplichtingen programma's en projecten

Als gevolg van verdere toepassing van de richtlijn 640 worden alle verplichtingen van programma's en projecten geheel ten laste gebracht van het boekjaar waarin het besluit tot subsidietoekenning schriftelijk aan de subsidieontvanger is meegedeeld. Dit is een verandering t.o.v. voorgaande jaren waarin de lasten werden genomen in het jaar dat de activiteiten werden uitgevoerd. De nieuwe verwerkingswijze voor verplichtingen programma's en projecten heeft tot gevolg dat de vergelijkende cijfers 2008 gewijzigd zijn. In onderstaande tabel zijn de wijzigingen aangegeven.

|   | Jaarrekening 2008<br>€ | Stelselwijziging<br>€ | Vergelijkende cijfers 2008 in<br>jaarrekening 2009 € |
|---|------------------------|-----------------------|--|
| Bestedingen programma's en projecten    | 22.239,6               | -2.538,5              | 19.701,1   |
| Subsidiebate BUZA-DSO                   | 27.000,0               | -5.262,1              | 21.737,9   |
| Saldo programma's en projecten          | 2.763,7                | -2.723,7              | 40,0   |
| Vordering Ministerie BUZA-DSO           | 18.663,4               | -6.273,0              | 12.390,4   |
| Verplichtingen programma's en projecten | 14.663,4               | -157,1                | 14.506,3   |
| Bestemmingsfonds DSO                    | 6.852,9                | -6.115,9              | 737,0  |

De lagere bestedingen programma's en projecten 2008 na stelselwijziging leiden tot een lagere subsidiebate BUZA-DSO. Het saldo programma's en projecten neemt per saldo af tot € 40.000. De lagere subsidiebate BUZA-DSO resulteert eveneens in een lagere vordering Ministerie BUZA-DSO. Het bestemmingsfonds DSO wordt in 2007 en 2008 na stelselwijziging vrijwel volledig uitgeput. Het restbedrag is bestemd voor de overige activiteiten clusters en de organisatiekosten.

#### 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 waarderingen is de historische kostprijs. Investerings in inventaris worden in vijf jaar afgeschreven en investeringen in hard- en software worden in drie jaar afgeschreven.

##### 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 programma's en projecten

De vordering en schuld op middellange termijn betreft de goedgekeurde programma's en projecten welke de komende jaren uitgevoerd worden. De waardering van de verplichtingen programma's en projecten wordt bepaald door de goedgekeurde budgetten voor deze programma's en projecten voor de komende jaren. Bij de bepaling van de vordering middellange termijn wordt uitgegaan van de bestedingen programma DSO in het betreffende boekjaar en de in dat boekjaar ontvangen voorschotten van BUZA-DSO.

### **Continuïteitsfonds**

Het resultaat op de obligatieleningen en een depositorekening en het resultaat op de dienstverlening aan leden en derden wordt 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 jaren van de subsidieperiode 2007-2010 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.

Daarbij geldt voor de kosten programma's en projecten dat alle verplichtingen van programma's en projecten geheel ten laste worden gebracht van het boekjaar waarin het besluit tot toekenning schriftelijk aan de subsidieontvanger is meegedeeld.

### **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 2009 € 100.604. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd.



## 7.5.2 Specificaties bij de balans per 31 december 2009

(Bedragen x € 1.000)

|                                 | <u>2009</u>         | <u>2008</u>         |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Materiële vaste activa</b>   |                     |                     |
| <i>Inventaris en apparatuur</i> |                     |                     |
| Aankoopwaarde t/m 1 januari     | 469,2               | 266,1               |
| Aanschaf boekjaar               | <u>254,7</u>        | <u>203,0</u>        |
| Aankoopwaarde t/m 31 december   | 723,9               | 469,1               |
| Afschrijvingen t/m vorig jaar   | -267,3              | -230,6              |
| Afschrijvingen boekjaar         | <u>-66,8</u>        | <u>-36,7</u>        |
| Afschrijvingen t/m 31 december  | -334,1              | -267,3              |
| Boekwaarde per 31 december      | <u><u>389,8</u></u> | <u><u>201,8</u></u> |

### Financiële vaste activa

| <i>Obligatieleningen</i>             | <u>Nomin. waarde<br/>per 31-12-1998</u> | <u>Boekwaarde<br/>per 01-01-2009</u> | <u>Afschrijving<br/>agio 2009</u> | <u>Boekwaarde<br/>per 31-12-2009</u> |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 6,125%, Bank Ned. Gemeenten, 97/./12 | <u>90,8</u>                             | <u>94,4</u>                          | <u>-1,1</u>                       | <u>93,3</u>                          |

De marktwaarde van de obligatielening bedraagt per 31 december 2009 € 103.429,-.

|   | <u>2009</u> |             | <u>2008</u> |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Renteloze leningen aan contractanten</i> | Aantal      | €           | Aantal      | €           |
| Saldo 1 januari                             | 35          | 63,8        | 46          | 80,8        |
| Nieuw verstrekte leningen aan contractanten | 16          | 55,2        | 16          | 58,9        |
|   | 51          | 119,0       | 62          | 139,7       |
| Af: aflossingen tot nihil                   | -22         | -25,8       | -27         | -31,9       |
| Af: partiële aflossingen                    | -           | -32,0       | -           | -44,0       |
| Saldo per 31 december                       | <u>29</u>   | <u>61,2</u> | <u>35</u>   | <u>63,8</u> |

|  | <u>2009</u>            | <u>2008</u>            |
|--|------------------------|------------------------|
| <b>Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake te-<br/>goed bedragen toekomstige rijksbegrotingen</b> |                        |                        |
| Kosten programma's en projecten  | <u>17.473,2</u>        | <u>12.390,4</u>        |
| Totaal   | <u><u>17.473,2</u></u> | <u><u>12.390,4</u></u> |

**(vervolg 7.5.2)**

|  | <u>2009</u>     | <u>2008</u>     |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>Vorderingen korte termijn</b>   |                 |                 |
| <i>1 - Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake programma's hum. hulpverlening</i>   |                 |                 |
| Te vorderen per 1 januari  | 973,9           | 967,2           |
| Bij: apparaatskosten programma's 2009 (2008)   | 41,4            | 57,5            |
| Bij: bestedingen inzake programma's hum. hulp 2009 (2008)  | 767,2           | 1.066,0         |
| Af: ontvangen van het ministerie t.b.v. hum. hulp 2009 (2008)  | -900,0          | -149,6          |
| Af: afrekening programma's 2004-2005 en 2006   | -               | -967,2          |
|  | <u>-91,4</u>    | <u>6,7</u>      |
| Te vorderen per 31 december  | <u>882,5</u>    | <u>973,9</u>    |
| <i>Voor een toelichting op de mutaties 2009, per saldo € 91.447, zie par. 7.5.3., specifieke financieringsprogramma's.</i> |                 |                 |
| <i>2 - Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten op korte termijn</i>  |                 |                 |
| Nog af te rekenen programma's en projecten 2009 (2008)   | 9.981,4         | 12.720,3        |
| Nog af te rekenen programma's en projecten 2008 (2007)   | 2.529,3         | 3.472,4         |
| Debiteuren programma's en projecten  | 175,2           | 1.222,5         |
| Nog af te rekenen gak dienstverlening  | 1.535,3         | 867,5           |
| Debiteuren gak dienstverlening   | 740,7           | 740,9           |
| Overige vorderingen  | 596,2           | 890,9           |
| Totaal   | <u>15.558,1</u> | <u>19.914,5</u> |
| <b>Geldmiddelen</b>  |                 |                 |
| Kas  | 5,0             | 3,3             |
| Vreemde valuta & cheques   | 0,2             | 0,8             |
| Fortis Bank rekening courant en beheerrekening   | 2.607,4         | 5.028,6         |
| Fortisbank deposito  | 4.350,0         | 3.980,0         |
| Totaal   | <u>6.962,6</u>  | <u>9.012,7</u>  |
| <b>Continuïteitsfonds</b>  |                 |                 |
| Saldo per 1 januari  | 664,1           | 573,8           |
| Bij: dotatie saldo dienstverlening aan leden en derden   | 114,7           | 76,4            |
| Bij: rentebaten op het eigen vermogen  | 17,4            | 13,9            |
| Saldo per 31 december  | <u>796,2</u>    | <u>664,1</u>    |
| <b>Bestemmingsfonds DSO</b>  |                 |                 |
| Saldo per 1 januari  | 737,0           | 241,3           |
| Af: onttrekking (bij: dotatie) aan bestemmingsfonds DSO  | -440,7          | 495,7           |
| Saldo per 31 december  | <u>296,3</u>    | <u>737,0</u>    |

**(vervolg 7.5.2)**

|  | <u>2009</u>  | <u>2008</u> |
|--|--------------|-------------|
| <b>Reserve evaluatie programma DSO</b>       |              |             |
| Saldo per 1 januari                          | 80,0         | 40,0        |
| Bij: dotatie reserve evaluatie programma DSO | 40,0         | 40,0        |
| Saldo per 31 december                        | <u>120,0</u> | <u>80,0</u> |

**Verplichtingen programma's en projecten**

Volgens de verplichtingenadministratie gaat het om de volgende bedragen per kalenderjaar:

|                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 2010 resp. 2009 | 14.951,4        | 9.422,3         |
| 2011 resp. 2010 | 2.879,5         | 4.788,0         |
| 2012 resp. 2011 | -               | 296,0           |
| Totaal          | <u>17.830,9</u> | <u>14.506,3</u> |

**Schulden korte termijn***1. Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget cross over*

|   |          |             |
|---|----------|-------------|
| Te betalen (vooruitontvangen) per 1 januari         | 73,4     | 177,0       |
| Bij: vergoeding voor apparaatskosten                | -        | -61,7       |
| Bij: bestedingen inzake programma cross over        | -        | -163,0      |
| Af: betaald aan (bij: ontvangen van) het ministerie | -73,4    | 121,1       |
| Te betalen per 31 december                          | <u>-</u> | <u>73,4</u> |

*2. Programma's en projecten*

|   |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|
| Kosten programma's en projecten 2009 (2008)           | 16.377,1        | 18.186,6        |
| Kosten programma's en projecten 2006-2008 (2005-2007) | 4.691,1         | 4.496,8         |
| Crediteuren programma's en projecten                  | 425,5           | 2.912,1         |
| Overige schulden                                      | 305,5           | 94,1            |
| Totaal  | <u>21.799,2</u> | <u>25.689,6</u> |

*3. Overige activiteiten clusters en organisatiekosten*

|   |              |              |
|---|--------------|--------------|
| Schulden overige activiteiten clusters      | 103,4        | 332,5        |
| Af te rekenen loonheffing en sociale lasten | 106,1        | 86,7         |
| Kosten automatisering                       | 102,9        | 30,0         |
| Verschuldigd vakantiegeld                   | 80,2         | 74,3         |
| Overige schulden                            | 185,5        | 377,6        |
| Totaal                                      | <u>578,1</u> | <u>901,1</u> |

### 7.5.3 Specificaties bij de staat van baten en lasten 2009

(Bedragen x €1.000)

#### Bestedingen programma's en projecten

| <b>1 - Programma DSO<br/>BUZA-DSO</b> | Uitgaven<br>2009 | Geraamde<br>uitgaven in 2010<br>en later tlv '09 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2009 | Totaal<br>2009  | Begroting<br>2009 | Totaal<br>2008  |
|---------------------------------------|------------------|--|----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1.a Programma regulier                |                  |  |                                  |                 |                   |                 |
| Kosten programma's en projecten       | 1.937,1          | 15.457,6   | -2.562,5                         | 14.832,2        | 19.156,0          | 15.880,3        |
| Kosten kwaliteitsfonds                | -                | 147,3  | 5,1                              | 152,4           | 300,0             | 171,9           |
| Kosten indexcijfers                   | 37,0             | -  | -                                | 37,0            | 30,0              | 35,4            |
| Subtotaal programma regulier          | 1.974,1          | 15.604,9   | -2.557,4                         | 15.021,6        | 19.486,0          | 16.087,6        |
| 1.b Innovatiefonds                    |                  |  |                                  |                 |                   |                 |
| Kosten projecten                      | 67,2             | 2.447,3  | -268,1                           | 2.246,4         | 2.269,0           | 898,7           |
| Subtotaal innovatiefonds              | 67,2             | 2.447,3  | -268,1                           | 2.246,4         | 2.269,0           | 898,7           |
| 1.c Programma jongeren                |                  |  |                                  |                 |                   |                 |
| Kosten programma's en projecten       | 819,2            | 482,9  | -120,3                           | 1.181,8         | 2.500,0           | 1.278,9         |
| Subtotaal programma jongeren          | 819,2            | 482,9  | -120,3                           | 1.181,8         | 2.500,0           | 1.278,9         |
| 1.d Programma Cross over              |                  |  |                                  |                 |                   |                 |
| Kosten projecten                      | 174,1            | 310,2  | -8,3                             | 476,0           | 750,0             | 369,9           |
| Subtotaal programma Cross over        | 174,1            | 310,2  | -8,3                             | 476,0           | 750,0             | 369,9           |
| 1.e Activiteiten in het Zuiden        |                  |  |                                  |                 |                   |                 |
| Subtotaal activiteiten in het Zuiden  | 88,5             | 36,0   | -                                | 124,5           | 480,0             | 0,0             |
| <b>Totaal programma DSO</b>           | <b>3.123,1</b>   | <b>18.881,3</b>                                  | <b>-2.954,1</b>                  | <b>19.050,3</b> | <b>25.485,0</b>   | <b>18.635,1</b> |

| <b>2 - Programma humanitaire hulpverlening<br/>BUZA-DMH, nr. 16496</b> | Uitgaven<br>2009 | Geraamde<br>uitgaven in 2010<br>en later tlv '09 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2009 | Totaal<br>2009 | Begroting<br>2009 | Totaal<br>2008 |
|--|------------------|--|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Kosten projecten   | 22,3             | 371,9  | 33,1                             | 427,3          | 474,5             | 1.066,0        |
| <b>Totaal programma humanitaire hulp (1)</b>                           | <b>22,3</b>      | <b>371,9</b>                                     | <b>33,1</b>                      | <b>427,3</b>   | <b>474,5</b>      | <b>1.066,0</b> |

| <b>3 - Programma humanitaire hulpverlening<br/>BUZA-DMH, nr. 20634</b> | Uitgaven<br>2009 | Geraamde<br>uitgaven in 2010<br>en later tlv '09 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2009 | Totaal<br>2009 | Begroting<br>2009 | Totaal<br>2008 |
|--|------------------|--|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Kosten projecten   | -                | 339,9  | -                                | 339,9          | 474,5             | -              |
| <b>Totaal programma humanitaire hulp (2)</b>                           | <b>-</b>         | <b>339,9</b>                                     | <b>-</b>                         | <b>339,9</b>   | <b>474,5</b>      | <b>-</b>       |

| <b>Totaal bestedingen programma's en projecten</b> | Uitgaven<br>2009 | Geraamde<br>uitgaven in 2010<br>en later tlv '09 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2009 | Totaal<br>2009  | Begroting<br>2009 | Totaal<br>2008  |
|--|------------------|--|----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 - Programma DSO                                  | 3.123,1          | 18.881,3   | -2.954,1                         | 19.050,3        | 25.485,0          | 18.635,1        |
| 2 - Programma humanitaire hulpverl. (1)            | 22,3             | 371,9  | 33,1                             | 427,3           | 474,5             | 1.066,0         |
| 3 - Programma humanitaire hulpverl. (2)            | -                | 339,9  | -                                | 339,9           | 474,5             | -               |
| <b>Totaal bestedingen</b>                          | <b>3.145,4</b>   | <b>19.593,1</b>                                  | <b>-2.921,0</b>                  | <b>19.817,5</b> | <b>26.434,0</b>   | <b>19.701,1</b> |

**(vervolg 7.5.3)****Specifieke financieringsprogramma's - tussentijdse rapportage**

| <b>1 - Programma humanitaire hulpverlening</b><br><b>Nummer: 16496</b><br><b>BUZA-DMH</b> | Uitgaven         |                                  |                      | Totaal<br>2009 | Begroting<br>2009 |
|---|------------------|----------------------------------|----------------------|----------------|-------------------|
|   | Uitgaven<br>2009 | Raming 2010<br>en later tlv. '09 | voorg. jaren<br>2009 |                |                   |
| Kosten projecten  | 22,3             | 371,9                            | 33,1                 | 427,3          | 474,5             |
| Vergoeding organisatiekosten  | 23,1             | 0,0                              | 0,0                  | 23,1           | 25,5              |
| Totaal programma humanitaire hulp   | 45,4             | 371,9                            | 33,1                 | 450,4          | 500,0             |
| Af: Ontvangen voorschot van BUZA-DMH  |                  |                                  |                      | -400,0         |                   |
| Nog te ontvangen per 31 december 2009   |                  |                                  |                      | 50,4           |                   |

| <b>2 - Programma humanitaire hulpverlening</b><br><b>Nummer: 20634</b><br><b>BUZA-DMH</b> | Uitgaven         |                                  |                      | Totaal<br>2009 | Begroting<br>2009 |
|---|------------------|----------------------------------|----------------------|----------------|-------------------|
|   | Uitgaven<br>2009 | Raming 2010<br>en later tlv. '09 | voorg. jaren<br>2009 |                |                   |
| Kosten projecten  | 0,0              | 339,9                            | 0,0                  | 339,9          | 474,5             |
| Vergoeding organisatiekosten  | 18,3             | 0,0                              | 0,0                  | 18,3           | 25,5              |
| Totaal programma humanitaire hulp   | 18,3             | 339,9                            | 0,0                  | 358,2          | 500,0             |
| Af: Ontvangen voorschot van BUZA-DMH  |                  |                                  |                      | -500,0         |                   |
| Nog te ontvangen per 31 december 2009   |                  |                                  |                      | -141,8         |                   |

*Opmerking**Per saldo bedraagt de mutatie van de balanspost Nog te ontvangen van BUZA-DMH:**Programma humanitaire hulpverlening/ nummer 16496*

50.327

*Programma humanitaire hulpverlening/ nummer 20634*-141.774-91.447*Zie ook paragraaf 7.5.2, specificatie Vorderingen op korte termijn, Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake programma's humanitaire hulpverlening.*

### (vervolg 7.5.3)

#### Kosten overige activiteiten clusters

| Activiteit  | Werkelijk<br>2009 | Begroting<br>2009 | Werkelijk<br>2008 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Lasten</b>                                       |                   |                   |                   |
| Cluster A - Kwaliteit capaciteitsopbouw (*)         | 49,7              | 270,0             | 178,9             |
| Cluster B - Innovatie capaciteitsopbouw             | 26,0              | 80,0              | 49,8              |
| Cluster C - Collectief leren capaciteitsopbouw (**) | 153,1             | 405,0             | 209,7             |
| Cluster D - Uitzendingen capaciteitsopbouw          | 38,2              | 85,0              | 43,9              |
| Cluster E - Uitzendingen leden en derden            | 33,1              | 20,0              | -                 |
| <b>Totaal lasten</b>                                | <b>300,1</b>      | <b>860,0</b>      | <b>482,3</b>      |

#### Organisatiekosten

|                               | Werkelijk<br>2009 | Begroting<br>2009 | Werkelijk<br>2008 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Lasten</b>                 |                   |                   |                   |
| Loonkosten                    | 2.186,8           | 2.170,0           | 1.900,3           |
| Overige personeelskosten      | 271,7             | 190,0             | 176,5             |
| Personeelskosten              | 2.458,5           | 2.360,0           | 2.076,8           |
| Huisvestingskosten            | 192,2             | 157,0             | 213,9             |
| Kantoor- en organisatiekosten | 299,0             | 321,0             | 260,2             |
| Kosten automatisering         | 51,7              | 128,0             | 79,8              |
| Kosten communicatie           | 40,9              | 81,0              | 74,3              |
| <b>Totaal lasten</b>          | <b>3.042,3</b>    | <b>3.047,0</b>    | <b>2.705,0</b>    |

(\*) Onder cluster A, Kwaliteit capaciteitsopbouw, zijn nagekomen baten van in totaal € 39.671 uit 2008 voor MTR& evaluatie meegenomen.

(\*\*) Onder cluster C, Collectief leren capaciteitsopbouw, zijn nagekomen baten van in totaal € 54.825 uit 2007 en 2008 voor de collectieve leeractiviteiten meegenomen.

#### **7.5.4 Vergoedingen bestuur en directie**

De leden van het bestuur hebben in 2009 € 435 per persoon ontvangen als vergoeding voor hun werkzaamheden. De bezoldiging van de directie kan als volgt worden samengevat:

|                                  | <b>2009</b><br>€ | <b>2008</b><br>€ |
|----------------------------------|------------------|------------------|
| Bruto salaris                    | 84.636           | 78.193           |
| Sociale lasten                   | 4.523            | 2.183            |
| Pensioenpremie                   | 8.614            | 8.212            |
| Bijdrage ziektekostenverzekering | 2.233            | 2.249            |
| Onbelaste vergoedingen           | 600              | 600              |
|                                  |                  |                  |
| Totaal                           | 100.606          | 91.437           |





# Bijlagen

## Bijlage 1

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

| Land               | Lidorganisatie         | Thema                                      | Naam project/ programma                                    | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|--------------------|------------------------|--|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| Multiple countries | HIVOS                  | Strengthening civil society                | LWT-Hivos: PSO Quality Bonus 2009                          | 61.200     | Regulier (DSI)         | 01-11-09 | 01-06-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | HIVOS                  | Strengthening civil society                | STAR   | 91.802     | Regulier (DSI)         | 01-06-05 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| Multiple countries | Healthnet TPO          | Multisector education/training             | Capacity building MHPSS in Africa (NL005PS)                | 76.398     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 30-06-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | NIZA                   | Government and Civil Society               | Additional learning with the IANRA programme               | 26.010     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| Multiple countries | NIZA                   | Government and Civil Society               | IANRA Network  | 510.000    | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | NEDERLANDSE RODE KRUIS | Social/ welfare services                   | NLRC Programme Capacity Building West Africa               | 183.603    | Regulier (DSI)         | 01-01-06 | 30-06-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | SOL                    | Agricultural co-operatives                 | Making MIDCA Work!   | 61.079     | Regulier (DSI)         | 01-02-09 | 01-07-09 | AFRIKA     |
| Multiple countries | VSO                    | STD control including HIV/AIDS             | RAISA II   | 62.985     | Regulier (DSI)         | 01-04-05 | 31-03-09 | AFRIKA     |
| Multiple countries | VSO                    | Multisector education/training             | Strengthening Organizational Learning                      | 211.503    | Regulier (DSI)         | 01-04-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | Fair Trade Original    | Business support services and institutions | Capaciteitsopbouw van Afrikaanse Fairtrade Ketens          | 261.222    | Regulier (DSI)         | 01-05-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| ANGOLA             | CARE                   | Multisector aid for basic social services  | Mainstreaming HIV/AIDS into Livelihoods and Food Security  | 150.032    | Regulier (DSI)         | 01-04-05 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| BURUNDI            | CARE                   | Government and Civil Society               | Leerwerktraject activiteiten Peacebuilding                 | 1          | Regulier (DSI)         | 15-12-09 | 31-12-12 | AFRIKA     |
| BURUNDI            | Healthnet TPO          | Health                                     | Consolidation of Mental Health Decentralization in Burundi | 59.160     | Regulier (DSI)         | 06-10-09 | 31-05-10 | AFRIKA     |
| CONGO              | Theatre Embassy        | Culture and recreation                     | Basal'ya Bazoba  | 36.293     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 31-03-10 | AFRIKA     |
| CONGO              | War Child              | Strengthening civil society                | War Child Local Partner Support Project DR Congo           | 127.959    | Humanitaire hulp (DMH) | 01-04-09 | 31-08-09 | AFRIKA     |
| CONGO              | War Child              | Strengthening civil society                | War Child Local Support Project DR Congo                   | 132.465    | Humanitaire hulp (DMH) | 01-09-09 | 31-01-10 | AFRIKA     |

| Land     | Lidorganisatie         | Thema                                       | Naam project/ programma   | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|----------|------------------------|---|---|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| CONGO    | ZOA                    | Other emergency and distress relief         | Integrated Refugee Reintegration Assistance Project                 | 85.680     | Humanitaire hulp (DMH) | 01-01-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | DIR                    | Strengthening civil society                 | OP EIGEN KRACHTEN   | 1          | Cross Over / migranten | 27-08-07 | 04-05-09 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Edukans                | Education                                   | Linking and Learning Capacity Building Project                      | 66.300     | Regulier (DSI)         | 01-04-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | GZB                    | Health personnel development                | capacity strengthening health program Assosa                        | 17.544     | Regulier (DSI)         | 01-10-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | ICCO                   | General environmental protection            | Energy Advisor for EPP  | 55.737     | Cross Over / migranten | 01-08-09 | 31-07-11 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | NEDERLANDSE RODE KRUIS | Strengthening civil society                 | Red Cross Capacity Building in Eastern Africa                       | 194.655    | Regulier (DSI)         | 07-03-05 | 31-01-10 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Tear                   | Strengthening civil society                 | Technical Assistance RDA  | 66.300     | Cross Over / migranten | 01-07-08 | 29-07-10 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Tear                   | Strengthening civil society                 | Innovatie: Supporting a More Effective Church Response to HIV       | 69.668     | Innovatie              | 01-05-07 | 31-03-10 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Tear                   | Strengthening civil society                 | Community Based Disaster Risk Reduction                             | 34.484     | Innovatie              | 01-04-08 | 31-03-10 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Tear                   | Food aid/Food security programmes           | RDA Capaciteitsopbouwprogramma                                      | 20.598     | Regulier (DSI)         | 01-06-06 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Tear                   | Water supply and sanitation - small systems | Community Empowerment and Capacity building program                 | 2.952      | Regulier (DSI)         | 01-10-08 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | Tear                   | Strengthening civil society                 | Partner consultation on change management                           | 3.092      | Regulier (DSI)         | 01-12-08 | 01-05-09 | AFRIKA     |
| ETHIOPIE | ZOA                    | Strengthening civil society                 | First phase of Capacity Enhancement of strategic local partners     | 52.632     | Regulier (DSI)         | 01-06-08 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| GHANA    | ICCO                   | Forestry                                    | Programme facilitation SFM Ghana and Liberia                        | 23.562     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 31-08-11 | AFRIKA     |
| KAMEROEN | ICCO                   | Forestry development                        | JD - Certification Forestière, CAMECO                               | 38.518     | Jongeren (DSI)         | 01-05-09 | 31-10-10 | AFRIKA     |
| KAMEROEN | ICCO                   | Education                                   | 4 korte missies naar Kameroen (CM)                                  | 55.860     | Regulier (DSI)         | 15-09-08 | 14-09-10 | AFRIKA     |
| KAMEROEN | ICCO                   | Business support services and institutions  | Programme facilitation for Cameroon programme on market development | 29.453     | Regulier (DSI)         | 01-08-09 | 31-07-11 | AFRIKA     |

| Land     | Lidorganisatie              | Thema                                  | Naam project/ programma                                      | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|----------|-----------------------------|--|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| KAMEROEN | Mensen met een Missie       | Government and Civil Society           | CIPCRE: Lobby en advocacy workshops tegen vrouwenhandel      | 5.100      | Regulier (DSI)         | 01-05-09 | 30-04-11 | AFRIKA     |
| KAMEROEN | VSO                         | Strengthening civil society            | Strengthening rural Home-Based Care organisations            | 12.690     | Regulier (DSI)         | 01-09-08 | 01-03-09 | AFRIKA     |
| KAMEROEN | VSO                         | STD control including HIV/AIDS         | Strengthening HIV Care and Support Services                  | 97.866     | Regulier (DSI)         | 01-06-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | AMREF                       | Medical education/training             | AMREF Virtual Nursing School                                 | 73.879     | Innovatie              | 01-03-08 | 01-03-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | AMREF                       | Health                                 | Development of the AMREF Capacity Building Strategy          | 32.031     | Regulier (DSI)         | 15-10-09 | 01-12-09 | AFRIKA     |
| KENYA    | AMREF                       | Health                                 | Building AMREF's advocacy capacity in East-Africa            | 67.369     | Regulier (DSI)         | 01-11-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | AMREF                       | Health                                 | Piloting and testing the use of participatory video in AMREF | 7.310      | Regulier (DSI)         | 01-12-09 | 31-03-11 | AFRIKA     |
| KENYA    | Edukans                     | STD control including HIV/AIDS         | Love Unlimited   | 9.598      | Jongeren (DSI)         | 01-10-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | Edukans                     | Education                              | Capacity Building Kenya                                      | 1          | Regulier (DSI)         | 01-08-08 | 31-07-09 | AFRIKA     |
| KENYA    | Edukans                     | Basic education                        | Capacity Building Kenya                                      | 45.518     | Regulier (DSI)         | 01-08-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | HIVOS                       | Strengthening civil society            | jPO for Leadership Exploration for African Development(LEAD) | 45.696     | Jongeren (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| KENYA    | IKV-PC                      | Government and Civil Society           | Reguliere inzet Peace & Sports Programma                     | 156.641    | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | Mensen met een Missie       | Statistical capacity building          | St Martin capaciteitsopbouw                                  | 3.060      | Jongeren (DSI)         | 15-10-06 | 24-01-09 | AFRIKA     |
| KENYA    | Mensen met een Missie       | Agriculture                            | Kenfap   | 30.614     | Regulier (DSI)         | 01-10-08 | 30-09-10 | AFRIKA     |
| KENYA    | SOL                         | Strengthening civil society            | Linking and learning in the Solidaridad Network Organisation | 69.870     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 28-02-12 | AFRIKA     |
| KENYA    | Tear                        | Strengthening civil society            | Organizational Development                                   | 30.494     | Regulier (DSI)         | 01-10-06 | 30-11-09 | AFRIKA     |
| KENYA    | Tear                        | Rural development                      | Kenya Capacity Building Disaster Response phase 2            | 41.574     | Regulier (DSI)         | 01-03-08 | 31-08-09 | AFRIKA     |
| KENYA    | VluchtelingenWerk Nederland | Aid to refugees (in recipient country) | Capacity support on assisting displaced women & children     | 41.918     | Cross Over / migranten | 01-10-08 | 30-09-09 | AFRIKA     |

| Land               | Lidorganisatie              | Thema                                  | Naam project/ programma  | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|--------------------|-----------------------------|--|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| KENYA              | VluchtelingenWerk Nederland | Aid to refugees (in recipient country) | Capacity support access legal assistance in Kakuma                         | 56.597     | Humanitaire hulp (DMH) | 03-11-09 | 02-11-10 | AFRIKA     |
| KENYA              | VluchtelingenWerk Nederland | Aid to refugees (in recipient country) | Capacity support setting up local legal office (extension)                 | 17.442     | Regulier (DSI)         | 01-11-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| LESOTHO            | DAI                         | Strengthening civil society            | Capacity building Lesotho  | 54.060     | Regulier (DSI)         | 07-01-07 | 06-01-09 | AFRIKA     |
| LIBERIA            | ZOA                         | Strengthening civil society            | Developing Capacity of Civil Society for Effective Service                 | 30.396     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| MALAWI             | ICCO                        | Health                                 | Joint Capacity Building Programme Health (met Cordaid)                     | 439.517    | Regulier (DSI)         | 01-05-06 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| MALI               | CARE                        | Food aid/Food security programmes      | Bonne nutrition des enfants maintenant                                     | 8.507      | Regulier (DSI)         | 11-06-09 | 31-05-10 | AFRIKA     |
| MALI               | IICD                        | Health personnel development           | Establishment of e-Health Centre for capacity building                     | 51.000     | Innovatie              | 01-02-07 | 01-02-09 | AFRIKA     |
| MAROKKO            | TIE                         | Strengthening civil society            | Capaciteitsopbouw van werknemersorganisaties in Marokko                    | 30.620     | Regulier (DSI)         | 15-04-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| MAROKKO            | TIE                         | Strengthening civil society            | Capaciteitsopbouw van werknemersorganisaties                               | 17.199     | Regulier (DSI)         | 16-11-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| MAURITANIE         | VluchtelingenWerk Nederland | Aid to refugees (in recipient country) | Improving profiling capacity of a Mauritanian community-based organisation | 12.240     | Cross Over / migranten | 10-06-09 | 10-08-09 | AFRIKA     |
| MOZAMBIQUE         | ICCO                        | Higher education                       | UCM Programme Consolidation Problem Based Learning                         | 61.477     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| MOZAMBIQUE         | Leprastichting              | Health                                 | Strengthening training capacity for leprosy in Mozambique                  | 148.777    | Regulier (DSI)         | 18-10-05 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| MOZAMBIQUE         | Tear                        | Strengthening civil society            | Organisational Strengthening 2008-2010                                     | 13.552     | Regulier (DSI)         | 01-07-08 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | Aim for Human Rights        | Human rights                           | Linking Solidarity Primer on Convention                                    | 7.650      | Regulier (DSI)         | 01-11-08 | 31-03-09 | AFRIKA     |
| Multiple countries | Aim for Human Rights        | Government and Civil Society           | Implementing women's rights in local reality                               | 75.480     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 30-04-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | CARE                        | Emergency Assistance                   | CARE International Emergency Response Team (CEG)                           | 14.025     | Humanitaire hulp (DMH) | 29-06-09 | 12-03-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries | ETC                         | Agricultural education/training        | Re-strategizing PID capacity building within Prolinnova                    | 34.476     | Regulier (DSI)         | 01-04-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |

| Land                      | Lidorganisatie        | Thema   | Naam project/ programma   | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|---------------------------|-----------------------|---|---|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| Multiple countries        | ETC                   | Strengthening civil society                   | Workshop on systematizing oper. approaches and meth. tools                  | 31.967     | Regulier (DSI)         | 01-05-09 | 31-01-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries        | Healthnet TPO         | Health  | Mutual South North learning for MHPSS 2009/10                               | 4          | Regulier (DSI)         | 30-11-09 | 30-07-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries        | IICD                  | Women in development                          | Gender equal in the use of ICT for cap build and acc to know                | 103.610    | Innovatie              | 01-06-07 | 01-06-09 | AFRIKA     |
| Multiple countries        | STRO                  | Informal/semi-formal financial intermediaries | LIDO II   | 368.985    | Regulier (DSI)         | 01-04-08 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| Multiple countries        | WASTE                 | Water Supply and Sanitation                   | LWT Partnerconsultatie  | 7.446      | Regulier (DSI)         | 30-10-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| NAMIBIE                   | VSO                   | Strengthening civil society                   | Disability Movement Support Project   | 127.093    | Regulier (DSI)         | 01-08-08 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| NAMIBIE                   | VSO                   | STD control including HIV/AIDS                | Enhanced Capacities for Strengthened Responses to the HIV and AIDS Pandemic | 87.444     | Regulier (DSI)         | 01-05-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| KENYA                     | AMREF                 | Health  | Activiteit gezamenlijk leren  | 8.220      | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 30-04-09 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Agriterra             | Agricultural services                         | Appui aux activités économiques des Organisation Paysannes                  | 17.850     | Regulier (DSI)         | 01-10-09 | 30-09-12 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Healthnet TPO         | Education                                     | Mbila project, innovatiefonds PSO (CO067PS)                                 | 85.499     | Innovatie              | 01-11-07 | 01-03-10 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Healthnet TPO         | Health  | PMURR/ PS9FED DRC (CO068PS)   | 23.969     | Regulier (DSI)         | 01-05-07 | 30-04-09 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Healthnet TPO         | Health  | D'appui à la mise en oeuvre et au développement des projets                 | 78.193     | Regulier (DSI)         | 01-06-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Mensen met een Missie | Post conflict peace-building (UN)             | Cercle d'Echange - CEPC   | 58.617     | Regulier (DSI)         | 01-07-08 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Mensen met een Missie | Strengthening civil society                   | Organisatieontwikkeling CCRI - Bunia  | 18.992     | Regulier (DSI)         | 01-07-09 | 30-06-11 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Tear                  | Emergency Assistance                          | Partner Capacity Building in Humanitarian Interventions                     | 30.600     | Humanitaire hulp (DMH) | 01-06-09 | 31-05-10 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Tear                  | Basic life skills for youth and and adults    | Acotba Subo   | 7.709      | Regulier (DSI)         | 01-01-05 | 01-10-09 | AFRIKA     |
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Tear                  | Basic health                                  | Capaciteitsversterking nieuwe fase 2008                                     | 20.845     | Regulier (DSI)         | 01-07-08 | 01-04-09 | AFRIKA     |

| Land                      | Lidorganisatie | Thema                              | Naam project/ programma  | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|---------------------------|----------------|------------------------------------|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| REP. DEM. DU CONGO(ZAIRE) | Tear           | Health education                   | Renforcement du Personnel Phase 3                                  | 58.723     | Regulier (DSI)         | 01-03-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| RWANDA                    | Healthnet TPO  | Health                             | RW037PS: Support to health systems development                     | 68.816     | Regulier (DSI)         | 15-08-07 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| RWANDA                    | Healthnet TPO  | Health                             | Kabgayi Rwanda(RW038PS)  | 2          | Regulier (DSI)         | 15-11-07 | 10-01-09 | AFRIKA     |
| SENEGAL                   | TIE            | Strengthening civil society        | Building Leadership of Workers and a Regional Network              | 8.135      | Regulier (DSI)         | 15-05-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| SIERRA LEONE              | ICCO           | Government and Civil Society       | CENCAD   | 86.130     | Regulier (DSI)         | 01-11-06 | 31-10-09 | AFRIKA     |
| SIERRA LEONE              | Tear           | Strengthening civil society        | Mano River Union Capacity Building Project 2009                    | 30.775     | Regulier (DSI)         | 15-06-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| SOMALIE                   | CARE           | Emergency/distress relief          | Humanitarian Advocacy Project                                      | 72.420     | Humanitaire hulp (DMH) | 01-05-09 | 30-04-10 | AFRIKA     |
| SOMALIE                   | CARE           | Strengthening civil society        | Puntland Pastoralists'Livelihood Project                           | 46.530     | Regulier (DSI)         | 01-11-08 | 14-02-10 | AFRIKA     |
| SOMALIE                   | CARE           | Basic education                    | Integrated Support to Primary and Basic Education                  | 15.754     | Regulier (DSI)         | 22-11-09 | 31-03-10 | AFRIKA     |
| SOMALIE                   | Healthnet TPO  | Health                             | MHPSS Assessment and Formulation Mission (SO001PS)                 | 19.125     | Regulier (DSI)         | 27-09-09 | 31-10-09 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | CARE           | Strengthening civil society        | Recovery Conflict Affected Households through Capacity Development | 32.011     | Jongeren (DSI)         | 15-09-08 | 14-08-10 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | DAI            | Aid to refugees (in donor country) | South Sudan, a Fragile State: Capacity Development From With       | 50.364     | Humanitaire hulp (DMH) | 01-12-09 | 01-12-10 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | GZB            | STD control including HIV/AIDS     | HIV/AIDS Rumbek  | 40.532     | Jongeren (DSI)         | 01-06-08 | 30-06-10 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | GZB            | Strengthening civil society        | organisational development Across                                  | 105.346    | Regulier (DSI)         | 15-01-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | Healthnet TPO  | Health                             | Sudan Capacity Building Programme                                  | 2          | Regulier (DSI)         | 01-11-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | ICCO           | Health, general                    | Christian Health Association Sudan (CHAS)                          | 117.805    | Regulier (DSI)         | 01-09-05 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| SUDAN                     | ICCO           | Strengthening civil society        | Capacity Development and Assessment Programme                      | 157.213    | Regulier (DSI)         | 01-04-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |

| Land      | Lidorganisatie        | Thema  | Naam project/ programma                                     | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|-----------|-----------------------|--|---|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| SUDAN     | IKV-Pax Cristi        | Strengthening civil society                          | Oil and Peace in Sudan                                      | 47.600     | Cross Over / migranten | 01-09-08 | 28-02-10 | AFRIKA     |
| SUDAN     | IKV-Pax Cristi        | Education  | Inzet juniordeskundigen Sport and Peace Programme           | 4.857      | Jongeren (DSI)         | 01-01-07 | 01-01-09 | AFRIKA     |
| SUDAN     | ZOA                   | Emergency/distress relief                            | Food and water provision to war-affected communities Darfur | 85.680     | Humanitaire hulp (DMH) | 01-08-09 | 31-07-10 | AFRIKA     |
| SUDAN     | ZOA                   | Government and Civil Society                         | Southern Sudan Northern Youth Zone                          | 3.400      | Jongeren (DSI)         | 01-11-09 | 31-10-10 | AFRIKA     |
| SUDAN     | ZOA                   | Strengthening civil society                          | Khartoum National partner's Capacity Building Project       | 51.000     | Regulier (DSI)         | 01-04-08 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| SUDAN     | ZOA                   | Strengthening civil society                          | Capacity Building Civil Society Organisations               | 40.800     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| SUDAN     | ZOA                   | Water Supply and Sanitation                          | Enhancing Partner Implementation of Watsan - Multi-Country  | 33.951     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| SWAZILAND | ICCO                  | Basic nutrition                                      | IBFAN Capacity Development Programme                        | 102.000    | Regulier (DSI)         | 01-01-06 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| TANZANIA  | Aim for Human Rights  | Strengthening civil society                          | Human rights and business projects Sub Sahara Africa        | 76.500     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 30-04-10 | AFRIKA     |
| TANZANIA  | Mensen met een Missie | Education  | Patandi College of Special Education                        | 9.690      | Regulier (DSI)         | 01-09-06 | 28-02-09 | AFRIKA     |
| TSJAAD    | Tear                  | Rural development                                    | Programme de Developpement Organisationnel 2009 ET 2010     | 10.200     | Regulier (DSI)         | 01-10-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| UGANDA    | Mensen met een Missie | Strengthening civil society                          | Organisatieontwikkeling Caritas Counselling Centre (4)      | 48.450     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| UGANDA    | Mensen met een Missie | Strengthening civil society                          | Capaciteitsversterking Justice & Peace commissies           | 21.189     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 01-10-11 | AFRIKA     |
| UGANDA    | Tear                  | Strengthening civil society                          | Environmental Sustainability Proposal                       | 28.809     | Innovatie              | 01-05-09 | 30-04-11 | AFRIKA     |
| UGANDA    | Tear                  | Education/training in banking and financial services | Financial Management Capacity building                      | 24.733     | Regulier (DSI)         | 01-07-09 | 30-06-10 | AFRIKA     |
| UGANDA    | Tear                  | Strengthening civil society                          | HIV Prevention Workshop                                     | 18.775     | Regulier (DSI)         | 01-11-09 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| UGANDA    | ZOA                   | Agriculture  | Food Security in Pokot Communities                          | 14.792     | Humanitaire hulp (DMH) | 23-11-09 | 28-02-10 | AFRIKA     |
| UGANDA    | ZOA                   | Strengthening civil society                          | Civic Education and Civil Society among the Pokot           | 12.496     | Innovatie              | 01-11-09 | 31-12-10 | AFRIKA     |



| Land        | Lidorganisatie        | Thema  | Naam project/ programma  | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|-------------|-----------------------|--|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| UGANDA      | ZOA                   | Strengthening civil society                            | Organizational strengthening and learning in Uganda                | 51.000     | Regulier (DSI)         | 01-04-08 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| ZAMBIA      | IICD                  | Education, level unspecified                           | Educatie Zambia  | 145.860    | Regulier (DSI)         | 01-01-08 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| ZIMBABWE    | CARE                  | Other emergency and distress relief                    | Rapid Response to Cholera Outbreaks                                | 18.586     | Humanitaire hulp (DMH) | 15-05-09 | 15-08-09 | AFRIKA     |
| ZIMBABWE    | GZB                   | Medical services                                       | Capacity Building Health programme RCZ                             | 90.066     | Regulier (DSI)         | 01-07-08 | 31-12-10 | AFRIKA     |
| ZIMBABWE    | ICCO                  | Basic health care                                      | Medical doctors/capacity builders St. Anne Mission hospital        | 56.547     | Regulier (DSI)         | 01-11-06 | 31-10-09 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | AMREF                 | Health   | Enhanced capacity building in South Africa                         | 13.864     | Regulier (DSI)         | 01-11-09 | 31-10-11 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | Both ENDS             | General environmental protection                       | Capacity building by CSOs working on drylands and land degradation | 143.587    | Regulier (DSI)         | 01-11-08 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | HIVOS                 | Communications   | Junior expert for Ungana-Afrika                                    | 13.601     | Jongeren (DSI)         | 01-09-09 | 01-03-11 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | Mensen met een Missie | Government and Civil Society                           | Promoting democracy in sub-Sahara Africa                           | 56.100     | Regulier (DSI)         | 01-01-07 | 31-12-09 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | Mensen met een Missie | Government and Civil Society                           | Adviseur lobby en advocacy   | 53.531     | Regulier (DSI)         | 01-03-09 | 28-02-11 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | NIZA                  | Free flow of information                               | Media and Freedom of Expression                                    | 1          | Regulier (DSI)         | 01-01-05 | 31-03-10 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | PRISMA                | Water Supply and Sanitation                            | Capacity Building Programme on HIV/AIDS - phase II                 | 132.586    | Afnemers (DSI)         | 01-07-07 | 30-09-09 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | SOL                   | Tourism  | Tourism Support Program 2009-2010                                  | 45.543     | Regulier (DSI)         | 31-03-09 | 31-07-10 | AFRIKA     |
| ZUID-AFRIKA | WPF                   | Population policies/programmes and reproductive health | Male involvement in the context of intimate partner violence       | 50.592     | Innovatie              | 06-05-09 | 06-05-11 | AFRIKA     |
| AFGHANISTAN | Tear                  | Strengthening civil society                            | Versterking capaciteit SERVE                                       | 24.903     | Regulier (DSI)         | 22-08-03 | 31-12-09 | AZIE       |
| AFGHANISTAN | ZOA                   | Water Supply and Sanitation                            | Improved Access to Drinking Water in Kabul Province                | 71.400     | Humanitaire hulp (DMH) | 01-06-09 | 31-05-10 | AZIE       |
| AFGHANISTAN | ZOA                   | Water Supply and Sanitation                            | Capacity Building within the Central Programme Region              | 15.810     | Regulier (DSI)         | 14-02-07 | 28-02-09 | AZIE       |
| AFGHANISTAN | ZOA                   | Government and Civil Society                           | Institutional Development and Organisational Strengthening         | 1          | Regulier (DSI)         | 01-02-08 | 31-12-09 | AZIE       |

| Land               | Lidorganisatie  | Thema                                      | Naam project/ programma                                    | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|--------------------|-----------------|--|--|------------|-------------------|----------|----------|------------|
| AFGHANISTAN        | ZOA             | Strengthening civil society                | Strengthened Local NGO Partners in Uruzgan                 | 36.720     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| Multiple countries | SOS             | Strengthening civil society                | Improved result measurement                                | 5.100      | Regulier (DSI)    | 01-12-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| Multiple countries | TIE             | Strengthening civil society                | ExChains: solidarity along the subcontracting chain        | 17.886     | Regulier (DSI)    | 15-05-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| Multiple countries | TIE             | Strengthening civil society                | Training of women leaders in Asia                          | 53.601     | Regulier (DSI)    | 15-09-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| CAMBODJA           | Healthnet TPO   | Health                                     | Capacity building for implementation of CBHI               | 86.394     | Regulier (DSI)    | 01-09-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| CAMBODJA           | ICCO            | Legal and judicial development             | Arbitration Council Technical Support                      | 17.340     | Regulier (DSI)    | 01-01-06 | 31-03-09 | AZIE       |
| CAMBODJA           | ICCO            | Legal and judicial development             | Legal Advocacy Advisor                                     | 46.229     | Regulier (DSI)    | 15-09-06 | 14-09-10 | AZIE       |
| CAMBODJA           | ICCO            | Strengthening civil society                | Development Issues Programme Adviser                       | 55.080     | Regulier (DSI)    | 01-01-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| CAMBODJA           | Theatre Embassy | Culture and recreation                     | Breaking Silence   | 18.743     | Regulier (DSI)    | 10-01-09 | 02-03-09 | AZIE       |
| CAMBODJA           | Tear            | Government and Civil Society               | Capacity Organizational Analysis Phase 1                   | 1.632      | Regulier (DSI)    | 01-11-08 | 31-03-09 | AZIE       |
| CAMBODJA           | Tear            | Strengthening civil society                | Staff Capacity Development                                 | 5.804      | Regulier (DSI)    | 01-11-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| CAMBODJA           | VSO             | Health, general                            | SHINE II   | 27.936     | Regulier (DSI)    | 01-09-04 | 30-06-09 | AZIE       |
| CAMBODJA           | ZOA             | Strengthening civil society                | Strengthening Governance & Civil Society Structures        | 51.000     | Regulier (DSI)    | 01-04-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| FILIPPIJNEN        | CARE            | Strengthening civil society                | ACCORD2, Assets and Capacities for Resilience to Disasters | 12.927     | Regulier (DSI)    | 01-11-08 | 14-10-09 | AZIE       |
| FILIPPIJNEN        | ICCO            | Business support services and institutions | Facilitator Chain Development Philippines                  | 16.302     | Regulier (DSI)    | 01-10-09 | 31-12-11 | AZIE       |
| INDIA              | EDUK            | Education                                  | Capacity Building Training                                 | 46.226     | Regulier (DSI)    | 01-04-08 | 31-03-09 | AZIE       |
| INDIA              | EDUK            | Education                                  | Capacity Building 2009 - 2011                              | 66.300     | Regulier (DSI)    | 01-04-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDIA              | ICCO            | General environmental protection           | Junior Adviseur Carbon Assets                              | 16.163     | Jongeren (DSI)    | 01-11-09 | 30-04-11 | AZIE       |

| Land      | Lidorganisatie              | Thema                                       | Naam project/ programma                                     | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|-----------|-----------------------------|---|---|------------|-------------------|----------|----------|------------|
| INDIA     | ICCO                        | General environmental protection            | Versterking Carbon Credit Development Team                  | 18.360     | Regulier (DSI)    | 01-07-09 | 30-06-12 | AZIE       |
| INDIA     | Mensen met een Missie       | Strengthening civil society                 | Capaciteitsversterking tbv conflicttransformatie Gujarat    | 45.319     | Regulier (DSI)    | 01-09-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDIA     | Mensen met een Missie       | Women in development                        | Organisatieversterking voor effectieve projectimplementatie | 40.800     | Regulier (DSI)    | 01-10-09 | 30-09-10 | AZIE       |
| INDIA     | Leprastichting              | Health                                      | Improvement of Leprosy Services in India                    | 154.951    | Regulier (DSI)    | 01-08-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDIA     | Kinderpostzegels Nederland  | Vocational training                         | Training peer trainers                                      | 37.567     | Innovatie         | 01-10-07 | 31-12-09 | AZIE       |
| INDIA     | Kinderpostzegels Nederland  | Strengthening civil society                 | Capacity building   | 76.952     | Regulier (DSI)    | 01-01-07 | 31-12-09 | AZIE       |
| INDIA     | Kinderpostzegels Nederland  | Social/ welfare services                    | Capacity building over alternatieve vormen van zorg         | 158.457    | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| INDIA     | SOL                         | Textiles, leather and substitutes           | User groups: Learning Together                              | 69.968     | Innovatie         | 01-11-08 | 31-05-10 | AZIE       |
| INDIA     | Tear                        | Strengthening civil society                 | An Innovative Approach to Monitoring & Learning             | 72.943     | Innovatie         | 01-04-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDIA     | Tear                        | Emergency/distress relief                   | Capacity Building of national and local NGO's in dm         | 142.151    | Regulier (DSI)    | 01-09-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDIA     | Tear                        | Business support services and institutions  | Micro entrepreneurial development workshop                  | 46.828     | Regulier (DSI)    | 15-07-09 | 01-11-09 | AZIE       |
| INDIA     | VluchtelingenWerk Nederland | Strengthening civil society                 | LWT World Vision: Workshop India                            | 27.030     | Regulier (DSI)    | 21-07-09 | 23-07-09 | AZIE       |
| INDIA     | VluchtelingenWerk Nederland | Rural development                           | LWT World Vision: Onderzoek ASC                             | 92.300     | Regulier (DSI)    | 01-11-09 | 30-06-10 | AZIE       |
| INDONESIE | Both ENDS                   | Strengthening civil society                 | Strengthening the Negotiated Approach Alliance by producing | 85.170     | Innovatie         | 01-04-09 | 01-01-11 | AZIE       |
| INDONESIE | GZB                         | Strengthening civil society                 | Capacity building Sion foundation                           | 8.991      | Regulier (DSI)    | 01-11-09 | 31-12-11 | AZIE       |
| INDONESIE | ICCO                        | Human rights                                | Junior Adviseur PME   | 16.401     | Jongeren (DSI)    | 01-11-09 | 30-04-11 | AZIE       |
| INDONESIE | Leprastichting              | Health policy and administrative management | Logframe M&E  | 66.802     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| INDONESIE | Leprastichting              | Infectious disease control                  | Sectorplan Indonesië  | 56.945     | Regulier (DSI)    | 01-01-02 | 28-02-09 | AZIE       |

| Land               | Lidorganisatie       | Thema  | Naam project/ programma                                       | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|--------------------|----------------------|--|---|------------|-------------------|----------|----------|------------|
| INDONESIE          | Leprastichting       | Health   | Enhancing leprosy services in Indonesia                       | 308.040    | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDONESIE          | Theatre Embassy      | Culture and recreation                               | Pendidikan Melalui Teater                                     | 22.715     | Jongeren (DSI)    | 01-11-09 | 31-10-11 | AZIE       |
| INDONESIE          | Tear                 | Government and Civil Society                         | Capacity building & DM GBI Pelmas en Yayasan Sion             | 67.177     | Regulier (DSI)    | 01-07-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| INDONESIE          | ZGG                  | STD control including HIV/AIDS                       | Voorlichtingsprogramma HIV-Aids-GJPI                          | 27.285     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| JEMEN              | CARE                 | Women in development                                 | Gender Capacity Building of Yemeni CSOs                       | 25.500     | Jongeren (DSI)    | 01-08-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| JEMEN              | INTS                 | Health education                                     | CapacityBuilding PHC Yemeni NGO's                             | 66.107     | Jongeren (DSI)    | 01-01-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| JORDANIE           | IKV-Pax Cristi       | Strengthening civil society                          | MENACHange.org  | 53.618     | Innovatie         | 01-05-09 | 01-05-11 | AZIE       |
| KYRGYZSTAN         | ICCO                 | Strengthening civil society                          | CB Programma INTRAC Central Asia                              | 74.687     | Regulier (DSI)    | 01-11-06 | 31-10-09 | AZIE       |
| KYRGYZSTAN         | ICCO                 | Business support services and institutions           | Programme Specialist Capacity Development in LMD Central Asia | 54.698     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| LAOS               | Agriterra            | Informal/semi-formal financial intermediaries        | Strengthening the Credit Union movement in Lao PDR            | 33.426     | Regulier (DSI)    | 01-11-07 | 31-10-10 | AZIE       |
| LAOS               | ETC                  | Rural development                                    | Youth Development Programme ETC-LIRE Mattijs Smits            | 2.448      | Jongeren (DSI)    | 01-10-08 | 01-04-09 | AZIE       |
| LAOS               | MCNV                 | Health   | Laos: LWT cap dev for reproductive health                     | 165.240    | Regulier (DSI)    | 01-04-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| LIBANON            | IKV-Pax Cristi       | Strengthening civil society                          | Towards an Arab Nonviolent Movement                           | 41.971     | Regulier (DSI)    | 15-04-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| Multiple countries | Aim for Human Rights | Human rights   | Aim for human rights Human Rights Impact Resource Centre      | 10.200     | Regulier (DSI)    | 01-10-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| Multiple countries | SOL                  | Business support services and institutions           | Excellent Experiences Development Producer Organisations      | 81.600     | Innovatie         | 01-10-07 | 01-10-09 | AZIE       |
| Multiple countries | SOL                  | Business support services and institutions           | Koffieprogramma Solidaridad                                   | 102.000    | Regulier (DSI)    | 01-01-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| MYANMAR            | Tear                 | Emergency/distress relief                            | Capacity Building   | 17.498     | Regulier (DSI)    | 01-10-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| NEPAL              | Agriterra            | Education/training in banking and financial services | Diversification of Savings & Credit services                  | 72.133     | Regulier (DSI)    | 01-08-07 | 31-10-10 | AZIE       |

| Land        | Lidorganisatie        | Thema  | Naam project/ programma  | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|-------------|-----------------------|--|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| NEPAL       | CARE                  | Human rights   | SAMANATA, enhancing the capacity of Dalit NGO Federation                         | 41.476     | Jongeren (DSI)         | 01-11-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| NEPAL       | Healthnet TPO         | Health   | NE007PS: support to TPO Nepal  | 10.200     | Regulier (DSI)         | 01-11-07 | 27-01-09 | AZIE       |
| NEPAL       | Healthnet TPO         | Health   | Management support to TPO Nepal  | 47.685     | Regulier (DSI)         | 28-01-09 | 27-01-10 | AZIE       |
| PAKISTAN    | ICCO                  | Basic health   | Speech therapy Dar UI Mussarat   | 17.213     | Jongeren (DSI)         | 01-01-07 | 14-08-09 | AZIE       |
| PAKISTAN    | WPF                   | Population policies/programmes and reproductive health | Leerwerktraject  | 4.845      | Kwaliteitsfonds        | 01-12-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| PALESTINA   | War Child             | Strengthening civil society                            | War Child Middle East Partnership Project 2009                                   | 46.964     | Regulier (DSI)         | 01-03-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| PALESTINA   | War Child             | Strengthening civil society                            | War Child Extended Partner Programme Middle East                                 | 62.705     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 31-12-09 | AZIE       |
| SRI LANKA   | ICCO                  | Emergency Assistance                                   | Sri Lanka Capacity Building Initiative   | 25.500     | Humanitaire hulp (DMH) | 14-06-09 | 28-08-09 | AZIE       |
| SRI LANKA   | ZOA                   | Strengthening civil society                            | Capacity Building in Ampara District   | 13.595     | Jongeren (DSI)         | 01-05-09 | 30-04-10 | AZIE       |
| SRI LANKA   | ZOA                   | Strengthening civil society                            | Capacity enhancement of local partners 2008 / 2009                               | 81.446     | Regulier (DSI)         | 01-04-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| TADJIKISTAN | CARE                  | STD control including HIV/AIDS                         | Sexual and Reproductive Health for Youth   | 22.632     | Regulier (DSI)         | 16-11-06 | 30-06-09 | AZIE       |
| THAILAND    | Mensen met een Missie | Human rights   | GAATW capaciteitsopbouw  | 7.650      | Jongeren (DSI)         | 01-04-07 | 31-03-09 | AZIE       |
| THAILAND    | Mensen met een Missie | Human rights   | Organisational Development GAATW   | 35.700     | Regulier (DSI)         | 01-04-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| THAILAND    | ZOA                   | Education policy and administrative management         | Competence Development / Capacity building of partner organizations in Education | 61.260     | Regulier (DSI)         | 01-10-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM     | ETC                   | Business support services and institutions             | Repositioning RCEE / Strengthening RCEE NGO                                      | 51.000     | Cross Over / migranten | 01-05-08 | 01-05-09 | AZIE       |
| VIETNAM     | MCNV                  | Health   | CBR: Exploring art as a strategy for capacity development                        | 45.900     | Innovatie              | 01-07-07 | 30-06-09 | AZIE       |
| VIETNAM     | MCNV                  | Health   | Innovation: Distance consultation, coaching and learning                         | 47.614     | Innovatie              | 01-03-08 | 31-12-09 | AZIE       |

| Land      | Lidorganisatie      | Thema                            | Naam project/ programma                                      | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel |
|-----------|---------------------|----------------------------------|--|------------|------------------------|----------|----------|------------|
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | Innovative OD of village health worker associations          | 63.954     | Innovatie              | 01-05-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | Quality Bonus 2008: Strengthening SMS Cao Bang and Lau Cai   | 61.200     | Regulier (DSI)         | 01-06-08 | 31-12-09 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | Additional capacity development programme: LWT               | 30.600     | Regulier (DSI)         | 06-07-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | Quality Bonus 2009: Harmonisation of micro credit            | 34.425     | Regulier (DSI)         | 16-07-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | Quality Bonus 2009: Comprehensive care for the elderly       | 15.300     | Regulier (DSI)         | 16-09-09 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | EBPM: LWT evidence-based planning and management             | 151.470    | Regulier (DSI)         | 16-05-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | CBR: LWT disability and inclusive education                  | 173.400    | Regulier (DSI)         | 22-07-08 | 31-12-10 | AZIE       |
| VIETNAM   | MCNV                | Health                           | Sport and Development: Nobody offside!                       | 20.400     | Sport en OS (VWS)      | 01-04-09 | 30-09-09 | AZIE       |
| ALBANIE   | Milieu Kontakt Int. | General environmental protection | Green Agenda capacity building in the Western Balkans        | 72.548     | Regulier (DSI)         | 01-11-08 | 31-12-10 | EUROPA     |
| ALBANIE   | Milieu Kontakt Int. | Government and Civil Society     | Natural Resources in Local Planning of Coastal Area          | 10.200     | Regulier (DSI)         | 30-09-09 | 31-07-10 | EUROPA     |
| GEORGIE   | CARE                | Emergency Assistance             | Emergency Response to Georgia Crisis Extension               | 19.827     | Humanitaire hulp (DMH) | 02-03-09 | 30-06-09 | EUROPA     |
| GEORGIE   | ETC                 | Health personnel development     | Upgrading the Knowledge and Skills of Midwives in Georgia    | 25.536     | Regulier (DSI)         | 01-04-08 | 01-04-09 | EUROPA     |
| MACEDONIE | IKV-PC              | Government and Civil Society     | Organisational and Financial Sustainability for IPG and IPK  | 15.287     | Regulier (DSI)         | 20-06-08 | 31-12-09 | EUROPA     |
| MACEDONIE | IKV-PC              | Strengthening civil society      | Organisational and financial sustainability for CBM          | 25.500     | Regulier (DSI)         | 14-05-09 | 31-12-09 | EUROPA     |
| MACEDONIE | Milieu Kontakt Int. | General environmental protection | A Window to Green Agenda in the Western Balkans              | 81.589     | Regulier (DSI)         | 01-09-09 | 31-12-10 | EUROPA     |
| TURKIJE   | TIE                 | Strengthening civil society      | Capacity building of independent trade unions in Turkey      | 8.272      | Regulier (DSI)         | 12-03-09 | 30-04-09 | EUROPA     |
| TURKIJE   | TIE                 | Strengthening civil society      | Capacity building of independent trade unions in Turkey (A4) | 10.297     | Regulier (DSI)         | 01-06-09 | 31-12-09 | EUROPA     |

| Land     | Lidorganisatie        | Thema                                      | Naam project/ programma                                      | Budget (€) | Financieringsbron      | Begin    | Eind     | Werelddeel      |
|----------|-----------------------|--|--|------------|------------------------|----------|----------|-----------------|
| BOLIVIA  | Both ENDS             | General environmental protection           | Strengthening Advocacy on Inclusive Regional Integration     | 17.595     | Regulier (DSI)         | 15-11-09 | 15-11-11 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA  | ICCO                  | Strengthening civil society                | junior in systematisering, communicatie en lobby             | 9.749      | Jongeren (DSI)         | 23-04-07 | 23-04-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA  | IICD                  | Women in development                       | Online consulting service for female victims of violence in  | 53.252     | Innovatie              | 01-01-09 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA  | Mensen met een Missie | Economic and development policy/planning   | CEADES Vigilancia social                                     | 12.240     | Regulier (DSI)         | 11-07-05 | 31-03-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA  | Mensen met een Missie | Government and Civil Society               | CEADESC  | 20.400     | Regulier (DSI)         | 01-12-09 | 30-11-12 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA  | Theatre Embassy       | Culture and recreation                     | Tierra Espiritual  | 14.181     | Cross Over / migranten | 27-09-09 | 30-10-10 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA  | Tear                  | Strengthening civil society                | Proyecto DIFO  | 23.760     | Regulier (DSI)         | 01-06-08 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | Mensen met een Missie | Government and Civil Society               | Na Rota da Troca, Vrouwenhandel Brazilië                     | 230.520    | Regulier (DSI)         | 01-09-06 | 28-02-10 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | Leprastichting        | Health, general                            | Strengthening HD Control in Brazil through capacity building | 326.668    | Regulier (DSI)         | 01-09-05 | 31-08-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | OxfamNovib            | Business support services and institutions | Learning and Reaching Out for Economic Viability             | 168.200    | Innovatie              | 01-08-07 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | STRO                  | Business support services and institutions | Cross Over Remittances Officer                               | 26.765     | Cross Over / migranten | 15-03-09 | 15-03-11 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | STRO                  | Business support services and institutions | Simulation as a tool for capacity building                   | 40.902     | Innovatie              | 01-07-07 | 01-07-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | STRO                  | Business support services and institutions | Starter Simulation C3 COMPRAS                                | 9.384      | Jongeren (DSI)         | 01-09-09 | 01-03-10 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | Tear                  | Strengthening civil society                | Organizational Strengthening and Development - BEM           | 35.700     | Regulier (DSI)         | 01-03-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| BRAZILIE | TIE                   | Strengthening civil society                | Uitwisseling in Cacaosector                                  | 24.868     | Regulier (DSI)         | 01-10-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| COLOMBIA | IKV-Pax Cristi        | Government and Civil Society               | Cauca: Vrede, Reintegratie en Verzoening - II                | 58.574     | Regulier (DSI)         | 01-01-09 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| COLOMBIA | IKV-Pax Cristi        | Mineral resources and mining               | Cajamarca: versterking bevolking tav mijnbouwproblematiek    | 22.950     | Regulier (DSI)         | 01-10-09 | 31-03-10 | LATIJSN AMERIKA |

| Land      | Lidorganisatie             | Thema   | Naam project/ programma                                     | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel      |
|-----------|----------------------------|---|---|------------|-------------------|----------|----------|-----------------|
| COLOMBIA  | War Child                  | Strengthening civil society                         | War Child Colombia Partnership Project 2009                 | 42.149     | Regulier (DSI)    | 01-03-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| CUBA      | IKV-Pax Cristi             | Government and Civil Society                        | Delegatie Cuba 2008   | 2.550      | Jongeren (DSI)    | 01-03-08 | 01-03-09 | LATIJSN AMERIKA |
| CUBA      | IKV-Pax Cristi             | Government and Civil Society                        | Delegatie Cuba 2009-2010                                    | 22.032     | Jongeren (DSI)    | 01-03-09 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| ECUADOR   | IICD                       | Strengthening civil society                         | Ecuador governance  | 123.012    | Regulier (DSI)    | 01-01-08 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| ECUADOR   | Mensen met een Missie      | Radio/television/print media                        | Vernieuwing Technologisch platform ALER                     | 71.400     | Regulier (DSI)    | 01-03-07 | 28-02-10 | LATIJSN AMERIKA |
| ECUADOR   | Mensen met een Missie      | Government and Civil Society                        | Centro de Mediación de                                      | 25.500     | Regulier (DSI)    | 07-11-09 | 13-02-10 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | CARE                       | Multisector education/training                      | Integration of different types of knowledge in DRR practice | 16.981     | Regulier (DSI)    | 05-11-09 | 28-02-10 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | ICCO                       | Business support services and institutions          | Junior Marketing en Kwaliteitsverbetering                   | 19.072     | Jongeren (DSI)    | 01-10-07 | 30-11-09 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | Mensen met een Missie      | Communications                                      | ALER: Radiocommunicatie voor mensenrechten van Maya's       | 40.800     | Regulier (DSI)    | 01-05-09 | 30-04-11 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | Kinderpostzegels Nederland | Strengthening civil society                         | Facilitering van uitwisseling en coaching Latijns Amerika   | 85.884     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | SOL                        | Strengthening civil society                         | Onderzoek/beleidsontwikkeling gendergelijkheid              | 31.961     | Jongeren (DSI)    | 01-04-09 | 01-04-10 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | SOL                        | Strengthening civil society                         | Seminar mijnbouw-problematiek                               | 33.303     | Jongeren (DSI)    | 14-01-09 | 20-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| GUATEMALA | SOL                        | Mineral/mining policy and administrative management | Versterken lobby en debat rond mijnbouw                     | 22.440     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-08-10 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS  | ICCO                       | Strengthening civil society                         | ASONOG Junior communicatie adviseur                         | 39.943     | Jongeren (DSI)    | 02-07-08 | 02-01-10 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS  | ICCO                       | Social/ welfare services                            | Experto junior arte terapia                                 | 45.270     | Jongeren (DSI)    | 01-03-09 | 31-08-10 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS  | ICCO                       | Strengthening civil society                         | Junior adviseur communicatie & leren                        | 16.275     | Jongeren (DSI)    | 01-11-09 | 30-04-11 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS  | ICCO                       | Forestry development                                | CB programma duurzame lokale ontwikkeling La Mosquitia      | 20.321     | Regulier (DSI)    | 01-01-06 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |



| Land               | Lidorganisatie        | Thema  | Naam project/ programma  | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel      |
|--------------------|-----------------------|--|--|------------|-------------------|----------|----------|-----------------|
| HONDURAS           | STRO                  | Business support services and institutions             | Buy local campaign Yoro  | 1          | Innovatie         | 01-01-08 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS           | STRO                  | Business support services and institutions             | Apreciando lo nuestro II (appreciating what is ours)           | 76.398     | Innovatie         | 01-01-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS           | STRO                  | Agro-industries  | Junior expert biofuel processing                               | 31.361     | Jongeren (DSI)    | 01-05-09 | 01-05-11 | LATIJSN AMERIKA |
| HONDURAS           | STRO                  | Agricultural research                                  | junior researcher CO2 credits                                  | 19.380     | Jongeren (DSI)    | 01-07-09 | 31-03-10 | LATIJSN AMERIKA |
| MEXICO             | GZB                   | Health   | Capaciteitsopbouw Centro 'Shalom'                              | 12.424     | Regulier (DSI)    | 01-11-09 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| MEXICO             | Mensen met een Missie | Government and Civil Society                           | SERAPAZ OCOSINGO   | 34.680     | Jongeren (DSI)    | 16-03-09 | 15-03-10 | LATIJSN AMERIKA |
| MEXICO             | SOL                   | Business support services and institutions             | Procaso-mexico-Ser Justo                                       | 25.727     | Regulier (DSI)    | 01-04-09 | 01-10-10 | LATIJSN AMERIKA |
| MEXICO             | TIE                   | Strengthening civil society                            | Encuentro entre trabajadoras de la maquila México-Centroamér   | 12.939     | Regulier (DSI)    | 15-05-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | ICCO                  | Strengthening civil society                            | Programma Jongeren & Veiligheid Midden Amerika                 | 202.334    | Regulier (DSI)    | 01-01-07 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | Aim for Human Rights  | Government and Civil Society                           | Working spaces for capacity enhancement                        | 27.836     | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | Aim for Human Rights  | Government and Civil Society                           | Linking Solidarity 2009  | 184.682    | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 30-04-10 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | HIVOS                 | Multisector education/training                         | Capacity Development for Strategic Action                      | 525.683    | Regulier (DSI)    | 01-05-08 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | SIMAVI                | Health, general  | Evaluatie van Capaciteitsopbouw                                | 14.280     | Regulier (DSI)    | 15-06-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | TIE                   | Strengthening civil society                            | Uitwisseling jonge vakbondsactivisten Nederland-Wit-Rusland    | 27.866     | Jongeren (DSI)    | 01-06-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| NICARAGUA          | ICCO                  | Business support services and institutions             | Programma coordinator Ketenontwikkeling en Burgerparticipation | 91.464     | Regulier (DSI)    | 01-09-08 | 31-08-11 | LATIJSN AMERIKA |
| NICARAGUA          | ICCO                  | Population policies/programmes and reproductive health | Programma seksuele uitbuiting                                  | 39.132     | Regulier (DSI)    | 01-05-07 | 31-07-10 | LATIJSN AMERIKA |

| Land               | Lidorganisatie        | Thema  | Naam project/ programma                                      | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel      |
|--------------------|-----------------------|--|--|------------|-------------------|----------|----------|-----------------|
| NICARAGUA          | LBSNN                 | Strengthening civil society                          | Politieke participatie en duurzame lokale ontwikkeling       | 1          | Afnemers (DSI)    | 01-01-06 | 30-09-09 | LATIJSN AMERIKA |
| NICARAGUA          | Woord & Daad          | Business support services and institutions           | Enterprise Development Latin America                         | 45.162     | Regulier (DSI)    | 15-10-08 | 15-10-10 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | Agriterra             | Tourism  | Al aprender entre campesinos                                 | 25.500     | Innovatie         | 01-09-09 | 01-09-11 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | Both ENDS             | General environmental protection                     | South - South shared learning through a new approach for riv | 81.600     | Innovatie         | 01-03-08 | 28-02-10 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | GZB                   | Agriculture  | Capaciteitsopbouw IEPRP ZO-Peru                              | 42.500     | Jongeren (DSI)    | 01-04-09 | 31-03-11 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | ICCO                  | Tourism policy and administrative management         | Fortalecimiento del turismo comunitario en el Valle Sagrado  | 44.113     | Jongeren (DSI)    | 01-01-09 | 30-06-10 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | ICCO                  | Environmental policy and administrative management   | Southern YP-Junior profesional en tecnología                 | 10.001     | Jongeren (DSI)    | 01-09-09 | 31-08-10 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | Mensen met een Missie | Post conflict peace-building (UN)                    | Netwerkversterking Post CVR                                  | 51.000     | Regulier (DSI)    | 01-01-08 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | SOL                   | Agricultural development                             | Procacao   | 110.874    | Regulier (DSI)    | 01-01-05 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| PERU               | Tear                  | Strengthening civil society                          | Fortalecimiento Institucional de 4 ONG's en Perú             | 37.212     | Regulier (DSI)    | 22-03-09 | 28-02-10 | LATIJSN AMERIKA |
| SURINAME           | ICCO                  | Secondary education                                  | adviseur onderwijs en werk/ economische ontwikkeling         | 54.064     | Regulier (DSI)    | 01-11-08 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| SURINAME           | SEVA                  | Informal/semi-formal financial intermediaries        | Capaciteitsopbouw stichting SEVA Network Suriname            | 40.800     | Afnemers (DSI)    | 01-01-08 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| URUGUAY            | STRO                  | Education/training in banking and financial services | South South Young Professional Exchange                      | 46.920     | Jongeren (DSI)    | 01-12-08 | 01-12-09 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | FREEVOICE             | Radio/television/print media                         | Programma Ritmo Sur.   | 375.954    | Regulier (DSI)    | 01-01-07 | 30-04-10 | LATIJSN AMERIKA |
| Multiple countries | TIE                   | Strengthening civil society                          | PLA 2006 - 2010  | 436.174    | Regulier (DSI)    | 01-10-06 | 31-12-10 | LATIJSN AMERIKA |
| BOLIVIA            | ICCO                  | Strengthening civil society                          | Vervolg adviesmissie TIERRA                                  | 50.086     | Regulier (DSI)    | 01-03-09 | 31-12-09 | LATIJSN AMERIKA |

| Land               | Lidorganisatie         | Thema                                      | Naam project/ programma  | Budget (€) | Financieringsbron | Begin    | Eind     | Werelddeel          |
|--------------------|------------------------|--|--|------------|-------------------|----------|----------|---------------------|
| Multiple countries | DAI                    | Strengthening civil society                | Capacity Building Program Dorcas partners                            | 144.126    | Regulier (DSI)    | 01-01-09 | 31-12-11 | Multiple continents |
| Multiple countries | DAI                    | Government and Civil Society               | Management training in disaster preparedness & PME                   | 61.200     | Regulier (DSI)    | 01-08-09 | 31-07-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | ICCO                   | Government and Civil Society               | client satisfaction instruments: a capacity building tool            | 110.670    | Innovatie         | 01-01-09 | 31-07-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | IRC                    | Water Supply and Sanitation                | Strengthening capacities for better learning in WASH                 | 163.863    | Regulier (DSI)    | 01-10-08 | 31-12-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | SOS Kinderdorpen       | Strengthening civil society                | Capacity Strengthening for fosterig cossector partnerships           | 20.400     | Regulier (DSI)    | 01-12-09 | 31-12-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | VSO                    | Strengthening civil society                | Strategic Technical Assistance in Programmes Phase II                | 137.700    | Jongeren (DSI)    | 01-01-06 | 30-09-09 | Multiple continents |
| Multiple countries | Woord & Daad           | Strengthening civil society                | Organisatie en Institutionele capaciteitsversterking partners        | 379.440    | Regulier (DSI)    | 22-06-09 | 31-12-09 | Multiple continents |
| Multiple countries | WEMOS                  | Health                                     | Capacity strengthening for advocacy by and with partner organisation | 215.065    | Regulier (DSI)    | 01-10-08 | 31-12-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | ETC                    | Business support services and institutions | Capacity building on private sector cooperation                      | 44.982     | Regulier (DSI)    | 15-04-09 | 31-07-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | ETC                    | Economic and development policy/planning   | National policy lobbying and formulation                             | 15.876     | Regulier (DSI)    | 30-06-09 | 30-05-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | NIMD                   | Government and Civil Society               | Collective learning on Planning, Monitoring and Evaluation           | 152.018    | Regulier (DSI)    | 01-09-09 | 31-12-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | NEDERLANDSE RODE KRUIS | Strengthening civil society                | Netherlands Red Cross International Youth Exchange Programme         | 20.400     | Jongeren (DSI)    | 01-10-05 | 30-09-09 | Multiple continents |
| Multiple countries | SKN                    | Statistical capacity building              | Child Helpline International   | 30.600     | Regulier (DSI)    | 01-09-09 | 01-09-10 | Multiple continents |
| Multiple countries | SOL                    | Agricultural education/training            | Financing capacity development with Solidaridad TA Network           | 61.200     | Regulier (DSI)    | 01-10-09 | 31-12-09 | Multiple continents |
| Multiple countries | dance4life             | STD control including HIV/AIDS             | Dance4Life International   | 34.808     | Innovatie         | 01-04-09 | 01-04-11 | Multiple continents |

## Bijlage 2

### Leerwerktrajecten in 2009, ingedeeld naar onderwerp van leerdoelen

#### Organisatieontwikkeling

|   |   |
|---|---|
| <b>STRO</b>   | Aanpak van en leren over capaciteitsontwikkeling ten behoeve van versterking van communicatie over innovatie in de keten  |
| <b>Tear</b>   | Tear gaat haar partners versterken door heldere communicatie, intensivering van het samen leren en capaciteitsversterkingstrajecten op maat met als doel de kwaliteit van de interventies te verbeteren.  |
| <b>IRC</b>  | Versterken van de capaciteiten van partners ten behoeve van internationale leerprocessen in de water- en sanitatiesector.   |
| <b>MCNV</b>   | 1) leren in de keten (crosscutting), 2) meer expliciet maken van <i>Organisational Development</i> , 3) expliciet maken van <i>Institutional Development</i>  |
| <b>Woord &amp; Daad</b>   | Institutionele- en organisatieontwikkeling van partners, ook wanneer dit niet direct gerelateerd is aan een bepaald project of programma.   |
| <b>TIE</b>  | Aanscherping en het meetbaar maken van <i>het proces van capaciteitsopbouw</i> zoals dat plaatsvindt binnen de projecten en programma's van het TIE netwerk waardoor er in de hele keten van partners meer inzicht wordt verkregen in de resultaten, effecten en de duurzaamheid van de gedane interventies. Op basis van deze nieuwe inzichten beoogt TIE kwaliteitslagen te kunnen maken door te leren van de capaciteitsopbouw interventies. |
| <b>Solidaridad</b>  | Capaciteit creëren bij Solidaridad en de regionale centra om in een netwerkorganisatie te functioneren.   |
| <b>Free Voice</b>   | Samen met partners leren over de effectiviteit van capaciteitsopbouw in netwerken, op een effectieve en systematische wijze.  |
| <b>ETC</b>  | Het versterken van de capaciteit van ETC in organisatieversterking van de partners, met nadruk op het verbeteren van de impact en dynamiek van netwerken met de partnerorganisaties.  |
| <b>NIZA</b>   | 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.   |
| <b>Partnerschappen/ Capaciteitsversterking in samenwerking met veldkantoren</b> |   |
| <b>War Child</b>  | Leren met partnerorganisaties (vanuit perspectief van War Child).   |
| <b>Simavi</b>   | Programmatisch werken & partnerversterking: (1)Hoe kan Simavi met haar partners Multi stakeholder programma's identificeren, formuleren en uitvoeren die op effectieve wijze bijdrage aan de ontwikkeling van haar doelgroepen? (2) Hoe kan Simavi haar partners ondersteunen de kwaliteit van het werk van de partners te verbeteren?  |
| <b>Wemos</b>  | 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.  |
| <b>Amref</b>  | In dit tweede leerwerktraject van Amref (2009-2012) staat het verbeteren van de strategische en systematische aanpak voor capaciteitsontwikkeling in het gehele Amref netwerk centraal. Dit onderwerp is een gevolg van het eerste verkennende leerwerktraject waarin Amref onderzocht heeft wat de betekenis, de praktijk en de uitdagingen op het gebied van capaciteitsopbouw zijn.  |
| <b>VSO</b>  | Het versterken van het lerend vermogen van VSO (International) en de partnerorganisaties en de implementatie van geleerde lessen in toekomstige interventies.   |
| <b>SOS-Kinderdorpen</b>   | Identificeren welke rol SOS-Kinderdorpen kan en zou moeten spleen in het proces van capaciteitsversterking van haar partners, de nationale verenigingen van SOS-Kinderdorpen.   |

### Veranderingen in benadering van capaciteitsversterking

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Both ENDS</b>                      | Vormgeven van de Both ENDS benadering (en model) op het gebied van capaciteitsontwikkeling met daarbij nadruk op de rol van intermediaire partnerorganisaties. Een belangrijke vraag daarbij is: hoe kan Both ENDS uitwisseling over waardevolle ervaringen stimuleren tussen civil society organisaties? |
| <b>St. Kinderpostzegels Nederland</b> | Het inzetten van uitwisselingen voor capaciteitsversterking: hoe verandert dit de rol van Stichting Kinderpostzegels Nederland?   |
| <b>Healthnet- TPO</b>                 | Verbetering van het bestaande algemene interventiemodel van Healthnet TPO, met name op het gebied van kennisoverdracht ten dienste van het opbouwen van lokale duurzame capaciteit.   |
| <b>ICCO / Kerk in Actie</b>           | Interne en externe verdieping op effecten van programmatisch werken (aanpak en proces) op de capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties.   |
| <b>Edukans</b>                        | Het versterken van de capaciteiten van de medewerkers met betrekking tot programmatisch werken binnen de ICCO alliantie om grotere impact te bewerkstelligen bij de uiteindelijke doelgroep.  |
| <b>HIVOS</b>                          | Opbouw van overkoepelende inzichten en nieuwe praktijken van capaciteitsontwikkeling (inclusief de resultaatmeting daarvan) uit de directe praktijk van diverse HIVOS thema programma's   |
| <b>ZOA</b>                            | Visie op capaciteitsopbouw verder ontwikkelen en kunnen vertalen naar capaciteitsopbouw interventies met lokale partners  |
| <b>Interserve</b>                     | Visieontwikkeling ten aanzien van capaciteitsversterking en het daarop aanpassen van werkprocessen van Interserve (Internationaal) en de relatie met de partnerorganisaties   |
| <b>World Vision</b>                   | Stem van het kind in alle fasen van het werk goed kunnen laten zien.  |
| <b>SOMO</b>                           | Het vinden van de juiste balans tussen capaciteitsopbouw gericht op verbetering van de onderzoekscapaciteit van partnerorganisaties en de kennisopbouw voor lobbyactiviteiten nodig voor het vergroten van de effectiviteit van netwerken   |
| <b>Aim for human rights</b>           | Actieonderzoek naar de manier waarop AIM invulling geeft aan haar rollen richting partners, en hoe dit past in de visie op de eigen aanpak van Capaciteitsopbouw van partners.  |
| <b>WPF</b>                            | Het vinden van een goede balans tussen het bieden van technische ondersteuning op het gebied van reproductieve gezondheid en ondersteuning op het gebied van capaciteitsontwikkeling.   |
| <b>Fair Trade Original</b>            | Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van het business model ontwikkelingshandel en de dienstverlening aan de partners in de keten van eerlijke handel.  |

### Fragiele Staten

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Agriterra</b>              | Verbeteren van de capaciteitsopbouw van plattelandsorganisaties in Fragiele Staten door meer rekening te houden met specifieke context.                        |
| <b>CARE</b>                   | Kennisopbouw met partners over <i>governance</i> in postconflict situaties en <i>disaster risk reduction</i> .   |
| <b>IKV Pax Christi</b>        | Het versterken van de systematische doorvertaling van analyse van conflictsituaties, door en met partners naar een strategie voor institutionele ontwikkeling. |
| <b>NEDERLANDSE RODE KRUIS</b> | Reflecteren op de kwaliteit van capaciteitsopbouw op verschillende niveaus (inclusief op het hoofdkantoor) en in noodhulpsituaties.                            |

**PM&E van capaciteitsversterking**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Gereformeerde Zendingbond</b> | Monitoring en evaluatie binnen partnerrelaties en het zichtbaar maken van processen van capaciteitsversterking.   |
| <b>IICD</b>                      | Ontwikkelen van indicatoren voor capaciteitsversterking op niveau van de partners.  |
| <b>Leprastichting</b>            | Inzetten van de logical framework benadering bij het vergroten van capaciteit om resultaatgericht te werken.  |
| <b>NIMD</b>                      | Ontwikkeling van een nieuwe PM&E systematiek in afstemming met (indirecte) partners op het gebied van capaciteitsontwikkeling met nadruk op het stimuleren van leren. |
| <b>Mensen met een Missie</b>     | Visie op capaciteitsopbouw verder ontwikkelen en met partners werken aan het verbeteren van organisatieanalyse en PM&E systemen.                                      |
| <b>Dorcas Aid International</b>  | Het verbeteren van de capaciteit om de effectiviteit van capaciteitsontwikkeling te meten.  |
| <b>Milieu kontakt</b>            | Het ontwikkelen van een systeem om kwaliteit te monitoren en het ontwikkelen van indicatoren voor het meten van capaciteitsopbouw.                                    |

**Nog geen leerwerktraject afgesloten**

|                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| <b>dance4life</b>                  | Nog geen leerwerktraject |
| <b>Theatre Embassy</b>             | Nog geen leerwerktraject |
| <b>VluchtelingenWerk Nederland</b> | Nog geen leerwerktraject |
| <b>Waste</b>                       | Nog geen leerwerktraject |

**Leerwerktraject niet van toepassing (redenen: men wenst geen financieringsrelatie met PSO of geen menskracht beschikbaar voor uitvoering leerwerktraject)**

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>Oxfam Novib</b>                 | n.v.t. |
| <b>Cordaid</b>                     | n.v.t. |
| <b>Mama Cash</b>                   | n.v.t. |
| <b>NOC*NSF</b>                     | n.v.t. |
| <b>Terre des Hommes</b>            | n.v.t. |
| <b>Zeister Zending Genootschap</b> | n.v.t. |

## Bijlage 3

### Overzicht van collectieve leeractiviteiten in 2009

| <i>Activiteit</i>   | <i>Aantal deelnemers</i> | <i>Aantal organisaties</i> |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <i>Collectief Leertraject Netwerken</i>                   | <i>24/23/15</i>          | <i>18</i>                  |
| <i>Collectief Leertraject Culturele Diversiteit</i>       | <i>22/3</i>              | <i>13</i>                  |
| <i>Collectief Leertraject CO in Fragiele Staten</i>       | <i>15</i>                | <i>12</i>                  |
| <i>Collectief Leertraject Balanceren</i>                  | <i>14/13/13</i>          | <i>9</i>                   |
| <i>Collectief Leertraject Basis (afrondding van 2008)</i> | <i>14</i>                | <i>8</i>                   |
| <i>Collectief Leertraject Basis 1</i>                     | <i>16/16</i>             | <i>11</i>                  |
| <i>Collectief Leertraject Basis 2</i>                     | <i>13/13</i>             | <i>9</i>                   |
| <i>Event Governance in Southern and Northern NGO</i>      | <i>18</i>                | <i>12</i>                  |
| <i>Café Humanitaire</i>                                   | <i>35/29/38/20</i>       | <i>30/29/35/18</i>         |
| <i>Moshi Dialogue voorbereiding NL</i>                    | <i>23</i>                | <i>10</i>                  |
| <i>Moshi Dialogue voorbereiding DK</i>                    | <i>20</i>                | <i>12</i>                  |
| <i>Moshi Dialogue voorbereiding Tanzania</i>              | <i>36</i>                | <i>36</i>                  |
| <i>Moshi Dialogue</i>                                     | <i>54</i>                | <i>37</i>                  |
| <i>Netwerk Organisatieleren</i>                           | <i>10/8/8</i>            | <i>8</i>                   |
| <i>Netwerk PM&amp;E</i>                                   | <i>8/15/21</i>           | <i>8/11/18</i>             |
| <i>Event en pit stop Outcome Mapping</i>                  | <i>23/12</i>             | <i>15/9</i>                |
| <i>Event Barefootguide 1 en 2</i>                         | <i>22/11</i>             | <i>18/10</i>               |
| <i>Events Most Significant Change en pit stop</i>         | <i>18/11/11</i>          | <i>12/11/10</i>            |
| <i>Event Community Based DDR</i>                          | <i>40</i>                | <i>30</i>                  |
| <i>Event Humanitarian Sector Reform</i>                   | <i>27</i>                | <i>18</i>                  |
| <i>Event Local Governance in Fragile States</i>           | <i>58</i>                | <i>30</i>                  |
| <i>Event Humanitarian Accountability</i>                  | <i>20</i>                | <i>18</i>                  |
| <i>PSO PM&amp;E system</i>                                | <i>7/15/12/18</i>        | <i>5/9/12/14</i>           |
| <i>Event Gender</i>                                       | <i>24</i>                | <i>24</i>                  |
| <i>Oriëntatiebijeenkomst Migratie en Ontwikkeling</i>     | <i>15</i>                | <i>14</i>                  |
| <i>Expert Consultation Sport &amp; Development</i>        | <i>6</i>                 | <i>6</i>                   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <i>Adviesopdrachten</i> | <ul style="list-style-type: none"><li><i>Ontwikkeling BA Humanitarian Assistance Manager Stenden University</i></li><li><i>Deelname forum Hogere Defensie Leergangen</i></li><li><i>Training Agriterra: Feedback geven en krijgen</i></li><li><i>Facilitatie AMREF partner consultation</i></li><li><i>Facilitatie Tear workshop Monitoring &amp; Evaluatie</i></li><li><i>Facilitatie Progreso/Solidaridad workshop Coaching</i></li><li><i>Ondersteuning Hogeschool Windesheim</i></li><li><i>Collegedag IHE</i></li><li><i>Training Agriterra Effectief Adviseren van Boerenorganisaties</i></li></ul> |
|-------------------------|---|

## Bijlage 4

### Uitgevoerde midterm reviews en evaluaties in 2009

| Lid organisatie               | Midterm review of evaluatie  | 2008               | 2009  | 2010   | Methode                             |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------|---|--|-------------------------------------|
| <b>PRISMA</b>                 | Evaluatie                    |                    | Uitgevoerd en gerapporteerd                         |  | Traditionele methode                |
| <b>MCNV</b>                   | Midterm review               |                    | Eerste fase uitgevoerd                              | Tweede fase en rapportage in 2010                    | Met ECDPM , participatief en lerend |
| <b>STRO</b>                   | Midterm review               |                    | Uitgevoerd en gerapporteerd                         |  | Met ECDPM                           |
| <b>ICCO</b>                   | Midterm review               |                    | Uitvoer gestart december                            | Uitvoer loopt door in 2010. Rapportage volgt in 2010 | Met ECDPM                           |
| <b>Healthnet-TPO</b>          | Evaluatie                    |                    | Uitgevoerd en gerapporteerd                         |  | Met ECDPM                           |
| <b>Mensen met een Missie</b>  | Evaluatie                    |                    | Uitgevoerd en gerapporteerd in kader van IOB studie |  | Met ECDPM                           |
| <b>Mensen met een Missie</b>  | Midterm review Ritmo Sur     | Uitgevoerd in 2008 | Gerapporteerd                                       |  | Traditionele methode                |
| <b>Mensen met een Missie</b>  | Midterm review Vrouwenhandel | Uitgevoerd in 2008 | Gerapporteerd                                       |  | Traditionele methode I              |
| <b>Nederlandse Rode Kruis</b> | Evaluatie                    |                    | Uitgevoerd en gerapporteerd                         |  | Participatief en lerend             |



## Bijlage 5

### Lopende projecten Innovatiefonds in 2009

| Organisatie         | Naam innovatieproject  | Land                       |
|---------------------|--|----------------------------|
| Tear                | Innovatie: Supporting a More Effective Church Response to HIV/Aids | ETHIOPIE                   |
| OxfamNovib          | Learning and Reaching Out for Economic Viability                   | BRAZILIE                   |
| STRO                | Simulation as a tool for capacity building                         | BRAZILIE                   |
| IICD                | Gender equal in the use of ICT for cap build and acc to know       |                            |
| MCNV                | CBR: Exploring art as a strategy for capacity development          | VIETNAM                    |
| AMREF               | AMREF Virtual Nursing School                                       | KENYA                      |
| HEALTHNET-TPO       | Mbila project, innovatiefonds PSO                                  | REP. DEM. DU CONGO (ZAIRE) |
| STRO                | Constructing an innovative nationwide training effort              | URUGUAY                    |
| STRO                | Buy local campaign Yoro  | HONDURAS                   |
| IICD                | Establishment of e-Health Centre for capacity building             | MALI                       |
| SKN                 | Training peer trainers   | INDIA                      |
| SOLIDARIDAD         | Excellent Experiences Development Producer Organisations           |                            |
| Tear                | Community Based Disaster Risk Reduction                            | ETHIOPIE                   |
| Both ENDS           | South - South shared learning through a new approach for riv       | PERU                       |
| MCNV                | Innovation: Distance consultation, coaching and learning           | VIETNAM                    |
| SOLIDARIDAD         | User groups: Learning Together                                     | INDIA                      |
| STRO                | Apreciando lo nuestro II (appreciating what is ours)               | HONDURAS                   |
| IICD                | Online Consulting Service for Female Victims of Violence in        | BOLIVIA                    |
| ICCO/ Kerk in Actie | client satisfaction instruments: a capacity building tool          | AFRIKA                     |
| IICD                | Online consulting service for female victims of violence in        | BOLIVIA                    |
| IKV-PC              | MENACHange.org   | JORDANIE                   |
| Tear                | An Innovative Approach to Monitoring & Learning                    | INDIA                      |
| Tear                | Environmental Sustainability Proposal                              | UGANDA                     |
| Both ENDS           | Strengthening the Negotiated Approach Alliance by producing        | INDONESIE                  |
| dance4life          | Dance4Life International   | NEDERLAND                  |
| MCNV                | Innovative OD of village health worker associations                | VIETNAM                    |
| WPF                 | Male involvement in the context of intimate partner violence       | ZUID-AFRIKA                |
| Agriterra           | Al aprender entre campesinos                                       | PERU                       |
| ZOA                 | Civic Education and Civil Society among the Pokot                  | UGANDA                     |

## Bijlage 6

### Lidorganisaties en samenstelling van werkgroepen en bestuur per 31 december

#### 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 Kontinenten                      | Rameyer, M.            |
| Cordaid  | Grotenhuis, R.B.M.     |
| Dance4Life International                             | Spijkers K.            |
| Dorcas Aid Internationaal                            | Otte, D.J.             |
| Edukans  | Verboom, D.            |
| ETC Foundation                                       | Verberne, F.C.M.       |
| Fair Trade Original                                  | Valkhoff, C.           |
| Free Voice   | Toll, K.               |
| GZB  | Bokhoven, B. van       |
| HealthNet-TPO  | Put, W. van de         |
| Hendrik Kraemer Instituut (participant)              | Verburg, A.            |
| HIVOS  | Stremmelaar, J.        |
| ICCO   | Derksen, H.            |
| ICS (participant)                                    | Hekstra, E.            |
| IICD   | Figuères, C.           |
| IKV Pax Christi                                      | Gruiters, J.           |
| Interserve Nederland                                 | Bijl, P.D. van der     |
| IRC  | Lamoree, B.            |
| Leprastichting                                       | Berkel J. van          |
| Mama Cash  | McIntyre, N.           |
| Mensen met een Missie                                | Steenhoven, E. van der |
| Nederlandse Rode Kruis                               | Lahr J.                |
| NIMD, Netherlands Institute for Multiparty Democracy | Meijenfeldt, R. von    |
| NIZA   | Hurk R. van den        |
| NOC*NSF  | Dippel, M.             |
| NVTG (participant)                                   | Zwanikken, P.          |
| Oxfam Novib  | Maassen, M.            |
| Regionaal van Mill Hill                              | Luijk J.M.             |
| SIMAVI   | Sasse, C.              |
| Social Trade Organisation (STRO)                     | Olivier, S.            |
| Solidaridad  | Roozen, N.             |
| St. Medisch Comité Nederland-Vietnam                 | Rückert, W.            |
| Stichting Kinderpostzegels Nederland                 | Winden, I. van         |
| Milieukontakt International                          | Donner, J.             |
| SOS-Kinderdorpen                                     | Ende M.                |
| Stichting SOMO                                       | Gijsbertsen R.         |
| Stichting VSO-Nederland                              | Eekhout, G.M.          |
| Stichting WEMOS                                      | Keizer, C.             |
| Stichting Woord en Daad                              | Lock, J.               |
| Tear   | Waalewijn, C.          |
| Terre des Hommes                                     | Huizen, R. van         |
| Theatre Embassy                                      | Straver, D.            |
| TIE/Transnationals Information Exchange              | Cartier, J.            |
| VluchtelingenWerk Nederland                          | Baartmans, H.          |

WAR Child Nederland  
WASTE  
World Population Foundation  
World Vision  
ZGG  
ZOA Vluchtelingen zorg  
ZZG

### **Bestuur**

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

### **Werkgroep Uitzendvoorwaarden**

B. van Bokhoven, GZB, voorzitter  
A. de Boer, Care  
N. Bomhof, ZOA  
N. de Bruin, CMC  
A. Elshout, ZGG  
S. Olivier, STO  
N. Temmerman, ICCO

### **Werkgroep jongeren**

Adrichem M. van  
Berg R. van den  
Boer A. de  
Bomhof N.  
Eenbergen, F. van  
Ehlen V.  
Geers C.  
Grootscholten, J.  
Hofland P.  
Kats, C.  
Molenaar, K.  
Oers, P. van  
Olivier, S.  
Oosterzee J.J. van

Vogt, M.  
Vreede V. de  
Rolink, H.  
Noort R.  
Elshout, A.  
Jong, A. de  
Kramer A.

### **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.

Parren F.  
Pasch, N.  
Pijkeren, M. van  
Raaphorst, W.  
Remijnse, S.  
Rij, C. van  
Rüter, D.  
Springveld R.  
Straver, D.  
Uytewaal E.  
Veldman R.  
Verduijn, T.  
Wezeman, W.J.  
Wuite, R.

## Bijlage 7

### Bestedingen programma's en projecten 2009

#### 7.1 Naar regio

|                               | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2009            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
|                               | %          | %          | %          | %          | €               |
| Sub Sahara Afrika             | 61         | 62         | 56         | 51         | 10.106,9        |
| Azie                          | 16         | 13         | 18         | 21         | 4.161,7         |
| Midden Oosten en Noord-Afrika | 3          | 2          | 2          | 3          | 594,5           |
| Latijns Amerika               | 17         | 21         | 22         | 23         | 4.558,0         |
| Oost en Centraal Europa       | 3          | 2          | 2          | 2          | 396,4           |
| <b>Totaal</b>                 | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>19.817,5</b> |

#### 7.2 Naar sector

|                           | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2009            |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
|                           | %          | %          | %          | %          | €               |
| Gemeenschapsontwikkeling  | 29         | 29         | 30         | 30         | 5.945,3         |
| Gezondheidszorg           | 25         | 21         | 26         | 24         | 4.756,3         |
| Mensenrechten             | 16         | 20         | 15         | 2          | 396,3           |
| Onderwijs                 | 5          | 4          | 5          | 4          | 792,7           |
| Primaire productie        | 5          | 5          | 3          | 3          | 594,5           |
| Andere econ. activiteiten | 17         | 17         | 16         | 33         | 6.539,8         |
| Habitat                   | 1          | 1          | 2          | 2          | 396,3           |
| Communicatie              | 2          | 3          | 3          | 2          | 396,3           |
| <b>Totaal</b>             | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>19.817,5</b> |

## Bijlage 8

### Aantal uitzendingen gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken

#### 8.1 - Aantal uitzendingen per jaar<sup>5</sup>

|                                | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Beginstand 1 januari</b>    | <b>233</b> | <b>210</b> | <b>147</b> | <b>95</b>  |
| Aantal nieuwe uitzendingen     | 129        | 83         | 63         | 48         |
| <b>Subtotaal</b>               | <b>362</b> | <b>293</b> | <b>210</b> | <b>143</b> |
| Aantal beëindigde uitzendingen | -152       | -146       | -115       | -67        |
| <b>Eindstand 31 december</b>   | <b>210</b> | <b>147</b> | <b>95</b>  | <b>76</b>  |

#### 8.2 - Aantal uitzendingen per regio in 2009

|   | 2009          |            |            |
|---|---------------|------------|------------|
|   | Regulier e.a. | Humanitair | Totaal     |
| Sub Sahara Afrika                         | 60            | 3          | 63         |
| Latijns- en Midden Amerika                | 43            | 0          | 43         |
| Azie                                      | 33            | 1          | 34         |
| Midden Oosten en Noord Afrika             | 7             | 0          | 7          |
| <b>Totaal aantal uitzendingen in 2009</b> | <b>143</b>    | <b>4</b>   | <b>143</b> |

<sup>5</sup> In de aantallen uitzendingen in deze bijlage zijn niet alle uitzendingen op declaratiebasis meegenomen. Uitzendingen op declaratiebasis worden door de lidorganisaties zelf geadmistreerd en de kosten worden achteraf bij PSO gedeclareerd.

### 8.3 - Verdeling man/vrouw per financieringsprogramma 2009

|               | 2009      |            |           |           |            | Totaal     |
|---------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
|               | Regulier  | Humanitair | Innovatie | Jongeren  | Cross Over |            |
| Man           | 44        | 2          | 2         | 16        | 5          | 69         |
| Vrouw         | 40        | 2          | 0         | 31        | 1          | 74         |
| <b>Totaal</b> | <b>84</b> | <b>4</b>   | <b>2</b>  | <b>47</b> | <b>6</b>   | <b>143</b> |

## Bijlage 9

### Aantal uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties en derden

#### 9.1 - Uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties

|                                | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Beginstand 1 januari</b>    | <b>178</b> | <b>234</b> | <b>240</b> | <b>210</b> |
| Aantal nieuwe uitzendingen     | 160        | 129        | 112        | 138        |
| <b>Subtotaal</b>               | <b>338</b> | <b>363</b> | <b>352</b> | <b>348</b> |
| Aantal beëindigde uitzendingen | -104       | -123       | -142       | -152       |
| <b>Eindstand 31 december</b>   | <b>234</b> | <b>240</b> | <b>210</b> | <b>196</b> |

#### 9.2 - Uitzendingen gefinancierd door derden

|                                | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Beginstand 1 januari</b>    | <b>86</b>  | <b>101</b> | <b>107</b> | <b>98</b>  |
| Aantal nieuwe uitzendingen     | 43         | 50         | 25         | 28         |
| <b>Subtotaal</b>               | <b>129</b> | <b>151</b> | <b>132</b> | <b>126</b> |
| Aantal beëindigde uitzendingen | -28        | -44        | -34        | -27        |
| <b>Eindstand 31 december</b>   | <b>101</b> | <b>107</b> | <b>98</b>  | <b>99</b>  |

## Bijlage 10

### Financiële cijfers 2007-2010

(Bedragen x € 1.000)

| 1. Baten en Lasten 2007-2010  | Begroting<br>2010 (1) | Werkelijk<br>2009 | Werkelijk<br>2008 | Werkelijk<br>2007 |
|---|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Baten</b>  |                       |                   |                   |                   |
| <b>1. Subsidies t.b.v. programma's en projecten</b>                   |                       |                   |                   |                   |
| Programma regulier (DSO)  | 20.329,2              | 18.996,2          | 18.374,9          | 37.400,1          |
| Overige subsidies   | 949,0                 | 767,2             | 1.229,0           | 520,7             |
| Overige inkomsten programma's en projecten                            | 40,0                  | 94,1              | 137,2             | 22,6              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>21.318,2</b>       | <b>19.857,5</b>   | <b>19.741,1</b>   | <b>37.943,4</b>   |
| <b>2. Financiering ov. activiteiten clusters en organisatiekosten</b> |                       |                   |                   |                   |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DSO)                      | 3.593,0               | 2.686,6           | 3.363,0           | 3.257,0           |
| Overige vergoedingen  | 51,0                  | 41,4              | 119,2             | 81,7              |
| Inkomsten dienstverlening   | 200,0                 | 236,7             | 226,6             | 185,0             |
| Overige inkomsten t.b.v. organisatiekosten                            | 20,0                  | 69,1              | 64,5              | 56,3              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>3.864,0</b>        | <b>3.033,8</b>    | <b>3.773,3</b>    | <b>3.580,0</b>    |
| <b>Totaal baten</b>   | <b>25.182,2</b>       | <b>22.891,3</b>   | <b>23.514,4</b>   | <b>41.523,4</b>   |
| <b>Lasten</b>   |                       |                   |                   |                   |
| Bestedingen programma's en projecten                                  | 31.600,0              | 19.817,5          | 19.701,1          | 37.697,7          |
| Kosten overige activiteiten clusters A t/m E                          | 934,0                 | 300,1             | 482,3             | 828,2             |
| Organisatiekosten   | 3.126,3               | 3.042,3           | 2.705,0           | 2.458,5           |
| <b>Totaal lasten</b>  | <b>35.660,3</b>       | <b>23.159,9</b>   | <b>22.888,4</b>   | <b>40.984,4</b>   |
| <b>Exploitatie saldo</b>  | <b>-10.478,1</b>      | <b>-268,6</b>     | <b>626,0</b>      | <b>539,0</b>      |
| Saldo programma's en projecten  | -10.281,8             | 40,0              | 40,0              | 245,7             |
| Saldo overige activiteiten clusters                                   | -124,0                | -250,3            | 343,6             | 30,7              |
| Saldo organisatiekosten   | -172,3                | -173,0            | 165,9             | 210,7             |
| Saldo dienstverlening aan leden en derden                             | 100,0                 | 114,7             | 76,5              | 51,9              |
| <b>Saldo</b>  | <b>-10.478,1</b>      | <b>-268,6</b>     | <b>626,0</b>      | <b>539,0</b>      |

### 2. Aanwending subsidie BUZA-DSO periode 2007-2010

|                                    |  |           |           |                  |
|------------------------------------|--|-----------|-----------|------------------|
| <b>Subsidie BUZA-DSO 2007-2010</b> |  |           |           | 108.000,0        |
| <b>Lasten</b>                      |  |           |           |                  |
| <i>2007</i>                        |  |           |           |                  |
| Programma's en projecten           |  | -37.400,1 |           |                  |
| Overige activiteiten clusters      |  | -804,3    |           |                  |
| Organisatiekosten                  |  | -2.211,3  |           |                  |
|                                    |  |           | -40.415,7 |                  |
| <i>2008</i>                        |  |           |           |                  |
| Programma's en projecten           |  | -18.374,9 |           |                  |
| Overige activiteiten clusters      |  | -476,4    |           |                  |
| Organisatiekosten                  |  | -2.390,9  |           |                  |
|                                    |  |           | -21.242,2 |                  |
| <i>2009</i>                        |  |           |           |                  |
| Programma's en projecten           |  | -18.996,2 |           |                  |
| Overige activiteiten clusters      |  | -267,0    |           |                  |
| Organisatiekosten                  |  | -2.860,4  |           |                  |
|                                    |  |           | -22.123,6 |                  |
| <b>Saldo per 31 december 2009</b>  |  |           |           | <b>-83.781,5</b> |
|                                    |  |           |           | <b>24.218,5</b>  |

(1) De begroting 2010 is bijgesteld conform de nieuwe verwerkingswijze van verplichtingen programma's en projecten. Zie voor een toelichting op de bijgestelde begroting 2010 hoofdstuk 7.1, Inleiding, Financiële cijfers 2007-2010.



# Colofon

## **Uitgave**

PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden  
Scheveningseweg 68  
2517 KX Den Haag  
[www.pso.nl](http://www.pso.nl)

## **Eindredactie en coördinatie**

PSO, afdeling Communicatie  
E-mail: [communicatie@pso.nl](mailto:communicatie@pso.nl)

## **Ontwerp omslag**

KEPCom Creatieve Communicatie, Delft

## **Fotomateriaal**

Reinout van den Bergh

April 2010