

Samen werken aan kwaliteit



JAARVERSLAG 2007

Jaarverslag PSO 2007

***Samen werken aan kwaliteit
24 april 2008***

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

Voorwoord

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

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

Als kersverse voorzitter ben ik diep onder de indruk van de kennis en ervaring bij PSO en de leden op het gebied van capaciteitsopbouw. PSO heeft zich de afgelopen twintig jaar ontwikkeld van een vereniging die uitsluitend gericht was op de verzorging van uitzendingen naar ontwikkelingslanden tot een uniek kenniscentrum op het gebied van capaciteitsopbouw. Capaciteitsopbouw is voor een buitenstaander een moeilijk begrip. In dit jaarverslag kunt u echter hele heldere voorbeelden aantreffen waar het in de praktijk om gaat. Stuk voor stuk zinvolle projecten of uitzendingen. PSO legt daarbij sterk de nadruk op kwaliteit. Om die reden zijn er allerlei kwaliteitscriteria ontwikkeld. Op de toepassing daarvan ligt in deze beleidsperiode (2007-2010) de prioriteit, alsmede op het stimuleren van innovatie. PSO zet daarbij verschillende gereedschappen in, zoals leerwerktrajecten met lidorganisaties, collectieve leertrajecten, strategische financiering en speciale programma's. Dit alles is uitsluitend mogelijk door de subsidie van circa € 27 mln van het ministerie van Buitenlandse Zaken. In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid. Zowel qua inhoud als qua vormgeving hebben wij een poging ondernomen om het jaarverslag toegankelijker te maken.

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

Marnix van Rij, voorzitter

Inhoud

1. Samenvatting	5
2. Capaciteitsopbouw met kwaliteit als cement	8
3. Resultaten	10
3.1 Kwaliteit hoog in het vaandel	10
3.1.1 Leren en werken	10
3.1.2 Nieuwe leden	17
3.2 Inspireren en vernieuwen	18
3.2.1 Innovatie in capaciteitsopbouw	18
3.2.2 Migranten en jongeren	19
3.3 Samen leren en kennis delen	22
3.3.1 Collectieve leertrajecten	22
3.3.2. Actieonderzoek	24
3.3.3. Events	25
3.3.4. Netwerken	26
3.3.5 Overige activiteiten	27
3.4 Dienstverlening bij uitzending naar het buitenland	29
3.4.1 Uitzendvoorwaarden	29
3.4.2 Voorlichting over uitzending	30
3.5 Betaalde dienstverlening bij uitzending naar het buitenland	32
4. Interne organisatie	33
4.1 PSO-bureau	33
4.2 Communicatie	33
4.3 Financiën	33
4.4 Automatisering	34
4.5 Kwaliteitszorg	34
5. Bestuurlijke organisatie	35
6. Sociaal jaarverslag	37
7. PSO in Cijfers	38
8.1 Toelichting op de financiële cijfers 2007	42
8.2 Balans per 31 december 2007	45
8.3 Staat van baten en lasten 2007	47
8.4 Staat van herkomst en besteding van middelen 2007	48
Bijlagen	52
Bijlage 1 Overzicht van programma's en projecten, gerangschikt per werelddeel/land	53
Bijlage 2 Overzicht uitgevoerde Mid Term Reviews en eindevaluaties in 2007	67
Bijlage 3 Voorstellen die zijn geselecteerd voor het Innovatiefonds in 2007	68
Bijlage 4 Organogram	69
Bijlage 5 Overzicht lidorganisaties en samenstelling werkgroepen en bestuur per 31 december 2007	70
Bijlage 6 Bestedingen programma's en projecten	72
Bijlage 7 Aantal uitzendingen gefinancierd door de ministeries (BUZA en VWS)	73
Bijlage 8 Aantal uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties en derden	74
Bijlage 9 Staat van baten en lasten 2007 - per cluster	75

1. Samenvatting

Samen met de bijna vijftig organisaties die bij onze Vereniging zijn aangesloten zet PSO zich in voor duurzame armoedebestrijding. Maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden spelen daarbij een cruciale rol. De lidorganisaties van PSO steunen lokale organisaties in het Zuiden, de missie van PSO. In 2007 besteedt PSO extra aandacht aan de kwaliteit van deze ondersteuning.

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

- leerwerktrajecten met lidorganisaties;
- Collectieve leertrajecten;
- Strategische financiering;
- Speciale programma's (o.a. Youth Zone en Cross Over);
- Humanitaire hulp;
- Dienstverlening voor uitzendingen.

Kwaliteit voorop

PSO stimuleert haar lidorganisaties om de manier waarop zij hun partnerorganisaties in het Zuiden ondersteunen, voortdurend te verbeteren. Hiervoor is een krachtig instrument ontwikkeld: het leerwerktraject. Na een analyse van de werkwijze van de organisatie, wordt samen gekeken wat de sterke punten zijn en waar kansen voor ontwikkeling liggen. Dit proces mondt uit in een overeenkomst tussen PSO en de lidorganisatie, waarin ontwikkeldoel en plan van aanpak staan beschreven. De ambitie voor het aantal af te sluiten leerwerktrajecten is naar beneden bijgesteld. Dit komt omdat de keuze is gemaakt om vooral energie te steken in de kwaliteit van de overeenkomsten en het proces er naar toe.

PSO financiert concrete, capaciteitsversterkende activiteiten. Deze financiering wordt strategisch ingezet. Dit houdt in dat de gefinancierde activiteiten praktijkervaringen opleveren waarvan geleerd wordt of waar verbeterde werkwijzen kunnen worden toegepast. PSO volgt de activiteiten die zij financiert systematisch, maakt analyses van de kwaliteit van de aanvragen, beoordeelt rapportages en laat evaluaties uitvoeren. In 2007 heeft PSO de rapportages beoordeeld van 41 lopende programma's van zestien lidorganisaties. Ook heeft PSO een analyse laten maken van tussentijdse evaluaties, de Mid Term Reviews en van evaluaties die PSO tussen 2001 en 2006 heeft uitgevoerd. De inzichten die hieruit naar voren zijn gekomen, worden gebruikt in gesprekken met lidorganisaties over bijvoorbeeld de leerwerktrajecten en bij de beoordeling van aanvragen.

In 2007 heeft PSO speciale programma's gefinancierd op het gebied van humanitaire hulp. In hetzelfde jaar heeft PSO het beleid aangepast, waardoor de nadruk nog meer komt te liggen op versterking van de capaciteit van lokale maatschappelijke organisaties op het terrein van humanitaire hulp.

PSO heeft speciale aandacht besteed aan de onderwerpen 'capaciteitsopbouw en gender' en 'sport en ontwikkelingssamenwerking'.

In 2007 heeft PSO drie nieuwe leden welkom geheten: Theatre Embassy, ETC Foundation en Simavi. Zij verrijken de Vereniging met hun kennis en ervaring.

Innovatie

Door innovatie binnen de Vereniging aan te jagen, wil PSO bevorderen dat lidorganisaties actief zoeken naar nieuwe benaderingen, modellen en manieren van capaciteitsopbouw. Om innovatie te stimuleren financiert PSO projecten, documenteert ervaringen en organiseert collectieve activiteiten.

Een bijzonder instrument is het Innovatiefonds. Dit is speciaal in het leven geroepen om innovatieve projecten te financieren. In 2007 zijn ook activiteiten ontwikkeld gericht op nieuwe actoren in de capaciteitsopbouw, zoals migranten.

In 2007 is via het jongerenprogramma van PSO, Youth Zone, een grote groep westerse jongeren aan het werk gegaan in het Zuiden. Deelname van zuidelijke jongeren aan het programma wordt gestimuleerd. Om dit verder te ondersteunen heeft PSO nieuw beleid ontwikkeld.

Collectief leren

PSO als kenniscentrum slaat een brug tussen theorie en praktijk, tussen beleid en uitvoering. Om samen te leren en kennis te delen op het gebied van capaciteitsontwikkeling, onderscheidt PSO de volgende activiteiten:

- Vraaggerichte activiteiten die inspelen op een gezamenlijke vraag van lidorganisaties, zoals collectieve leertrajecten en actieonderzoek.
- Aanbodgerichte activiteiten om trends te signaleren en het belang voor de leden te verkennen: events. Waar mogelijk betreft PSO kennisinstituten in het Noorden en Zuiden, onafhankelijke consultants en beleidsmakers bij deze events.
- Het ondersteunen van dynamische (vaak virtuele) uitwisselingsverbanden rond een specifiek thema: netwerken.

PSO geeft het leren over capaciteitsopbouw verder vorm door het honoreren van adviesaanvragen, het bezoeken van programma's van lidorganisaties in het veld en door samenwerking met nationale en Europese (kennis)organisaties.

Dienstverlening uitzendingen

PSO zorgt voor de voorwaarden die een effectieve inzet van ontwikkelingsdeskundigen mogelijk maakt. Onderdeel hiervan is het toegankelijk maken van relevante informatie voor lidorganisaties en relaties, bijvoorbeeld door informatiebijeenkomsten. In 2007 is gewerkt aan meer maatwerk op het gebied van de uitzendvoorwaarden. Verder is het verzekeringspakket uitgebreid en zijn hulpmiddelen ontwikkeld om de uitzendende organisaties te ondersteunen.

PSO verzorgt ook uitzendingen voor (lid)organisaties die deze uit eigen bronnen financieren. Omdat de vraag naar deze dienstverlening gestaag toeneemt, heeft PSO vooral geïnvesteerd in het digitaal ondersteunen van dit werkproces.

Organisatie

Bij het PSO-bureau werkten 38 personen verdeeld over zes afdelingen. In 2007 beheerde het bureau een budget van ruim 27 miljoen, waarvan ruim 23 miljoen voor het financieren van programma's en projecten van de PSO-leden. PSO is begonnen met een project over kwaliteitszorg dat moet leiden tot het ISO-certificaat.

In 2007 zijn twee bestuursleden vertrokken, terwijl drie nieuwe bestuursleden aantraden. Ook vond een wisseling van voorzitters plaats.

De International Advisory Board (IAB) kwam voor het eerst bij elkaar. De rol van deze internationale adviesraad is om het management van PSO van feedback te voorzien over hun huidige aanpak en om PSO te verbinden aan nieuwe ontwikkelingen en geleerde lessen op het gebied van capaciteitsopbouw.

De cijfers

Op de staat van baten en lasten is een onderbesteding zichtbaar. Een groot deel van deze onderbesteding heeft betrekking op programma's en projecten. Daarvan is meer dan de helft van voorgaande jaren. Lidorganisaties hebben minder uitgegeven op deze activiteiten. Verder is bij sommige activiteiten vertraging opgetreden. Ook het PSO-bureau heeft minder activiteiten gerealiseerd dan de prognose was. Dit komt doordat veel nieuwe activiteiten zijn opgestart waar nog ervaring mee moest worden opgedaan. Het bedrag van de onderbesteding wordt toegevoegd aan een bestemmingsfonds waarmee activiteiten van het PSO-bureau en toekomstige programma's en projecten worden gefinancierd.

2. Capaciteitsopbouw met kwaliteit als cement

Wereldwijd leven miljoenen mensen in armoede. PSO vindt dit onacceptabel. Samen met de ruim vijftig organisaties die bij onze Vereniging zijn aangesloten, zetten wij ons in om armoede duurzaam te bestrijden. Daarbij delen wij de visie dat het maatschappelijk middenveld in ontwikkelingslanden een cruciale rol vervult. Maatschappelijke organisaties kunnen immers een balans brengen tussen de bevolking, de markt en de overheid. Een sterk, onafhankelijk en divers maatschappelijk middenveld is belangrijk voor stabiele, rechtvaardige ontwikkeling.

Niet in alle landen is dit sterke maatschappelijke middenveld aanwezig. Het kan ontbreken aan een *enabling environment*, aan bepaalde competenties, aan geld en middelen. Ook zijn de overheid en het bedrijfsleven niet altijd sterk genoeg ontwikkeld om samen met het maatschappelijk middenveld de problemen van armoede het hoofd te bieden. In fragiele staten zijn juist de structuren die kunnen zorgen voor een evenwichtige samenleving zeer zwak.

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

PSO werkt met haar lidorganisaties. De lidorganisaties werken samen met lokale organisaties, netwerken en structuren in het Zuiden. Het doel is dat deze lokale organisaties steeds beter in staat zijn hun eigen missie, gericht op armoedebestrijding, te vervullen. Het kan gaan om organisaties die zich richten op sociale basisvoorzieningen, op economische ontwikkeling of mensenrechten, het versterken van democratische processen, lobby voor bepaalde rechten of tegen bepaalde misstanden.

PSO werkt aan de capaciteitversterking van de lokale organisaties. Deze keuze is gemaakt vanuit de geschiedenis van PSO: hulpverleners werden uitgezonden om de lokale capaciteit te versterken en mensen te leren om zoveel mogelijk in staat te zijn zelf problemen aan te pakken. De Vereniging is zich er goed van bewust dat er meerdere manieren zijn om aan de versterking van capaciteit van een organisatie te werken. Steeds meer wordt gebruik gemaakt van lokale expertise, uitwisseling, coaching en advisering.

De Vereniging PSO onderschrijft dat het werken aan capaciteitversterking van organisaties, netwerken, bewegingen en structuren in het Zuiden, aandacht en inzicht vereist. Daarbij is het van belang om goed te luisteren en kijken naar de processen die daar al bezig zijn en de eigen ontwikkeling daar te ondersteunen.

PSO heeft daarom voor de beleidsperiode die nu van start is gegaan (2007-2010) gekozen om vooral aan de kwaliteit van de inzet van onze lidorganisaties te werken. Onder kwaliteit verstaan we dan dat de interventies goed zijn voorbereid en ingebed in de lokale structuren, dat er gekeken wordt naar absorptiecapaciteit, naar duurzaamheid, naar gendergelijkheid en natuurlijk naar het resultaat.

Binnen de Vereniging willen wij bevorderen dat onze leden leren van hun ervaringen en van elkaar en dat zij nieuwe kennis en inzichten weer toepassen bij hun activiteiten. Ook innovatie zien wij als een belangrijk middel om effectief en duurzaam aan capaciteitsopbouw te werken. Wij dagen onze leden uit om nieuwe aanpakken te bedenken en uit te proberen, om kortom innovatief te werk te gaan.

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

- *Leerwerktrajecten met lidorganisaties.* Dit zijn trajecten waar de leervragen van een individuele lidorganisatie centraal staan. PSO en het lid leggen samen vast op welke gebieden de lidorganisatie haar capaciteitsversterkende activiteiten in het Zuiden verder wil ontwikkelen en verbeteren.
- *Collectieve leertrajecten.* Hier wisselen leden onder begeleiding van PSO onderling hun praktijkervaringen uit en doen nieuwe kennis en inzichten op. PSO betreft hierbij regelmatig Nederlandse en buitenlandse deskundigen om te zorgen voor de meest recente inzichten rondom een thema. Ook zuidelijke partners worden uitgenodigd om hun ervaringen en inzichten te delen.
- *Strategische financiering.* PSO financiert in 70 landen programma's en projecten van haar lidorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw. Het gaat om programma's en projecten waarin de lidorganisaties met hun zuidelijke partnerorganisaties bewust werken aan capaciteitsopbouw en al doende aan hun leervragen hierover. Hier worden ervaringen opgedaan en worden verbeteringen zichtbaar.
- *Speciale programma's.* PSO heeft twee programma's om de uitzending van speciale doelgroepen mogelijk te maken. Het programma Youth Zone is bedoeld om jongeren uit het Noorden en het Zuiden ervaring te laten opdoen in capaciteitsopbouw. Het programma Cross Over is in het leven geroepen om migranten vanuit hun achtergrond een rol te laten spelen bij capaciteitsopbouwactiviteiten in hun regio van herkomst. Verder heeft PSO een programma met zuidelijke organisaties die zich direct bezig houden met de capaciteitversterking van maatschappelijke organisaties. Het doel is om wederzijds ervaringen uit te wisselen en elkaar te versterken.
- *Humanitaire hulp.* PSO levert haar bijdrage aan humanitaire hulpverlening door het financieren van programma's op dit gebied. De hulp bestaat uit noodhulp, wederopbouw en het voorkomen van rampen en conflicten. PSO probeert met haar leden zo snel mogelijk aan te sluiten bij lokale organisaties ook al zijn deze juist door een crisis verzwakt.
- *Dienstverlening voor uitzendingen.* PSO verzorgt jaarlijks de uitzending van honderden Nederlandse en internationale experts. Deze worden ingezet bij zuidelijke partners voor de capaciteitsversterkende activiteiten van Nederlandse (lid)organisaties.

In dit jaarverslag leest u de resultaten van onze inspanningen in 2007. Wij hopen hiermee een goede basis te hebben gelegd voor de rest van de bedrijfsperiode tot 2010.

3. Resultaten

Inleiding

De lidorganisaties van PSO steunen lokale organisaties in het Zuiden om krachtiger en effectiever te worden en zo hun doelstelling van structurele armoedestrijding beter te behalen. Het is belangrijk deze ondersteuning met zorg te doen. In 2007 zet PSO in op de kwaliteit van deze ondersteuning. PSO wil verder stimuleren dat in nieuwe of veranderende omstandigheden maatwerk kan worden geleverd en dat nieuwe ideeën om lokale organisaties effectiever te ondersteunen de ruimte krijgen. Daarom hecht PSO groot belang aan innovatie in capaciteitsopbouw. Ook wil PSO de kwaliteit binnen de Vereniging verder verhogen door het verwelkomen van nieuwe leden, die nieuwe kennis en ervaring binnenbrengen.

3.1 Kwaliteit hoog in het vaandel

PSO hanteert een aantal kwaliteitscriteria om vast te stellen of de voorgenomen ondersteuning door een Nederlandse organisatie leidt tot een effectievere zuidelijke organisatie. Dit betekent dat de organisatie ontwikkelingsresultaten kan bereiken, proactief is, zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en in staat is de omgeving te beïnvloeden en haar missie te bereiken.

PSO heeft hierbij een aantal uitgangspunten:

- Een gedegen analyse van het probleem dat de organisatie wil aanpakken, van de context en van andere relevante actoren;
- Een heldere analyse van de sterktes en zwaktes van de organisatie in relatie tot het doel dat de organisatie voor de doelgroep wil bereiken;
- De lokale organisatie wordt betrokken bij het versterkingsproces. Van het eerste plan tot de laatste evaluatie. Zij voelt zich eigenaar van het probleem én van de oplossing;
- De partnerorganisatie en de lidorganisatie maken maximaal gebruik van lokale capaciteit;
- Er wordt een op de situatie toegesneden mix van activiteiten ingezet, zoals uitwisseling, coaching en training;
- De aanpak van de organisatie is logisch, realistisch en gedegen en omvat een goede risicoanalyse;
- Er is afstemming en samenwerking met andere belanghebbenden en ook de inzet van donoren is gecoördineerd;
- De versterking van de organisatie is blijvend.

Bekend is dat de relatie tussen lidorganisatie en partnerorganisatie vaak beslissend is voor het slagen van een capaciteitsopbouwprogramma. PSO vraagt gericht hoe de lidorganisatie omgaat met bovenstaande uitgangspunten. Iedere lidorganisatie heeft een eigen manier om om te gaan met haar partnerorganisatie en heeft eigen ervaringen als het gaat om successen en mislukkingen. PSO werkt met individuele lidorganisaties om met deze ervaringen verder te komen en verbeteringen teweeg te brengen. Als ervaringen en problemen overeenkomen, doet zij dit ook met meerdere lidorganisaties tegelijk.

3.1.1 Leren en werken

3.1.1.1 Leerwerktrajecten

PSO stimuleert haar lidorganisaties om de manier waarop ze hun partnerorganisaties in het Zuiden ondersteunen, voortdurend te verbeteren. In 2007 heeft PSO hiervoor een krachtig instrument ontwikkeld: het leerwerktraject. Wat is een leerwerktraject? De naam geeft het al aan: al werkend leren en al lerend werken. Het leerwerktraject houdt in dat PSO samen met een individuele lidorganisatie kritisch kijkt naar de manier waarop tot dat moment haar partnerorganisaties zijn ondersteund. Wat zijn de sterke punten in de werkwijze van de lidorganisatie? Wat zijn minder sterke kanten of waar liggen kansen om kwaliteit te verbeteren? Op basis van de analyse stelt de lidorganisatie haar ontwikkeldoel vast en maakt een plan van

aanpak om dit te bereiken. De lidorganisatie sluit vervolgens een overeenkomst met PSO waarin dit ontwikkeldoel en het plan van aanpak staan beschreven. Hierin komt ook aan bod op welke wijze PSO aan het plan van aanpak bijdraagt met bijvoorbeeld een advies, analyse of leertraject.

Duidelijke doelen

Het identificeren van relevante ontwikkeldoelen, die werkelijk tot kwaliteitsverbetering leiden, is een cruciale fase in het proces. Het samen vaststellen van de ontwikkelvragen en -doelen heeft verschillende voordelen:

- De gesprekken met lidorganisaties leiden tot een dieper begrip voor wat capaciteitsversterking inhoudt en wat dit voor hun werkwijze betekent. Dit proces heeft er bij een aantal organisaties toe geleid dat meer medewerkers en managers het belang zijn gaan inzien van capaciteitsopbouw en er meer aandacht voor hebben: het draagvlak binnen organisaties is vergroot.
- In een aantal gevallen hebben de partnerorganisaties een belangrijke bijdrage geleverd aan het tot stand komen van het ontwikkeldoel en het bijbehorende plan van aanpak. Daarmee is de relatie tussen lidorganisatie en partnerorganisaties verder versterkt.
- Een ander positief effect is ten slotte dat PSO door het systematisch in beeld brengen van de belangrijkste ontwikkelvragen de leeronderwerpen en -trajecten (zie ook 3.3) nog beter kan laten aansluiten bij de behoeften van de lidorganisaties.

Voorbeelden van ontwikkelvragen en -doelen van lidorganisaties

'Het versterken van een formele organisatie, zoals een ngo, werkt anders dan de capaciteitsversterking van sociale bewegingen of informele organisaties. We werken in toenemende mate met informele organisaties of sociale bewegingen. Het ontwikkeldoel van mijn organisatie is: wij willen goed kunnen beoordelen welke vormen van ondersteuning de informele organisaties waarmee wij werken, daadwerkelijk versterken. Wij willen hiernaar kunnen handelen.'

'Het model van duurzame capaciteitsopbouw dat PSO gebruikt, gaat ervan uit dat lokale organisaties versterkt worden. In (post)conflictsituaties zijn de lokale organisaties vaak zwaar gehavend of afwezig. Het ontwikkeldoel van mijn organisatie is: Wij willen de kennis en vaardigheden hebben om ook in (post)conflictsituaties voort te bouwen op lokale initiatieven en zo bij te dragen aan duurzame capaciteitsversterking.'

Kwaliteit voor kwantiteit

De winst van het leerwerktraject begint op het moment van het eerste gesprek en niet pas bij het afsluiten van de overeenkomst of de uitvoering daarvan. Dit is een belangrijk leerpunt bij het werken met het nieuwe instrument leerwerktraject. De afstemming binnen de eigen organisatie, met de partnerorganisatie en met PSO heeft veel tijd nodig. PSO hecht grote waarde aan dit proces en kiest ervoor om energie te steken in de kwaliteit van de overeenkomsten en het proces er naar toe. Dit heeft ertoe geleid de ambities voor het aantal af te sluiten overeenkomsten in 2007 naar beneden bij te stellen.

In 2007 heeft PSO met 28 lidorganisaties gesprekken gevoerd over hoe zij hun partners versterken en wat voor hen mogelijke ontwikkeldoelen zijn. Een aanzienlijk deel van deze organisaties heeft een ontwikkeldoel vastgesteld. Met twee lidorganisaties heeft PSO eind 2007 een overeenkomst afgesloten. De overige volgen in 2008.

3.1.1.2 Leren van de praktijk

PSO stimuleert de lidorganisaties kritisch te kijken naar de manier waarop ze partnerorganisaties in het Zuiden versterken en deze voortdurend te verbeteren. PSO financiert concrete, capaciteitsversterkende activiteiten. Bijlage 2 geeft een overzicht van deze programma's en projecten. Deze financiering wordt strategisch ingezet. Dit houdt in dat de gefinancierde activiteiten praktijkervaringen opleveren waarvan geleerd wordt of waar verbeterde werkwijzen kunnen worden toegepast. PSO volgt de activiteiten die zij

financiert systematisch, maakt analyses van de kwaliteit van de aanvragen, beoordeelt rapportages en laat evaluaties uitvoeren. Hiermee wordt de leercyclus gevoed van uitvoeren, hierop reflecteren, lessen leren en verbeterde manieren van uitvoeren.

Monitoren van resultaten

In 2007 heeft PSO de rapportages beoordeeld van 41 lopende programma's van zestien lidorganisaties¹. Het geautomatiseerde Monitoring- en Evaluatiesysteem dat PSO invoerde in 2005, heeft bijgedragen aan een beter beeld van de effecten op capaciteitsversterking. De rapportages gaan over de programmauitvoering in 2006 en hebben betrekking op de ondersteuning van 173 partnerorganisaties en netwerken. De rapportages zijn besproken met de lidorganisaties zodat zij waar nodig kunnen bijsturen.

Een analyse van de gerapporteerde resultaten toont in de praktijk aan dat het essentieel is om alle drie de dimensies te betrekken bij het versterken van lokale organisaties: Human Resource Development, Organisational Development of Institutional Development (zie ook 3.1). De voorbeelden in onderstaand kader maken dit duidelijk. Het belang van de samenhang tussen de verschillende dimensies van capaciteitsopbouw is een terugkerend thema in de gesprekken tussen het PSO-bureau en de lidorganisatie, juist vanwege de kwaliteitsverbetering van het werk.

Voorbeelden van capaciteitsopbouw bij partnerorganisaties

Voorbeeld 1: Capaciteitsopbouw van l'Union Fruitière et Maraîchère du Burkina (UFMB)

Programma, doel en activiteiten

De UFMB (l'Union Fruitière et Maraîchère du Burkina) is een organisatie met een twintigtal lidorganisaties van fruit- en groenteproducenten in de provincies Kenegoudougou en Comoe, Burkina Faso. De lidmaatschapsorganisatie is opgericht in 1996. De lidorganisaties vertegenwoordigen in totaal zo'n 2000 producenten. Het belangrijkste product van UFMB is mango. Omdat de productie groter is dan de lokale en regionale vraag bestaat er behoefte aan export. Vooral naar Europa om een grotere inkomenszekerheid te verkrijgen.

De UFMB moest versterkt worden om beter in staat te zijn bij te dragen aan het verhogen van de inkomsten voor de leden van UFMB door export van fruit en fruitproducten en het bevorderen van hun sociaal-economische ontwikkeling. Het capaciteitsopbouwdoel was het versterken van de interne bedrijfsprocessen in combinatie met het realiseren van de productiedoelstellingen. Hierbij waren de volgende elementen cruciaal: het versterken van de planningcapaciteit, de structuur van de organisatie en de financiële afdeling en ook het versterken van de management- en strategiesystemen. Het belangrijkste instrument bij het programma was de inzet van een bedrijfskundig adviseur, aangevuld met de financiering van trainingen. Het programma is door PSO en ICCO samen gefinancierd. ICCO, lidorganisatie van PSO, voert het programma uit. De partnerorganisatie is dus UMFB. Het programma liep van 2004 tot 2007.

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

Resultaten

Belangrijke elementen die de reorganisatie succesvol gemaakt hebben, lagen vooral op het terrein van human resource management en organisatieversterking. De management- en technische vaardigheden van de nieuw aangetrokken staf zijn versterkt (HRD) door de bedrijfskundig adviseur. Deze adviseur heeft trainingen en persoonlijke coaching georganiseerd en gefaciliteerd binnen de UMFB/Fruiteq. Op organisatieniveau zijn met name de systemen, zoals het inkoopstelsel, de kwaliteitsbewaking en

¹ De projectrapportages (tot een bedrag van € 100.000 per jaar) zijn niet meegenomen in deze analyse.

boekhouding, en het financieel beheer versterkt door de betrokken afdelingen van de partner in samenwerking met de bedrijfskundig adviseur.

De reorganisatie heeft geleid tot een sterk verbeterd financieel resultaat, efficiëntere bedrijfsvoering en uitbetaling van een fair trade bonus voor de boeren. Hiermee is een belangrijke bijdrage geleverd aan de programmadoelstelling.

PSO heeft dit project strategisch gefinancierd onder de meerjarenovereenkomst met ICCO. Hierbij zijn al tijdens de goedkeuringsfase van de aanvraag adviezen van PSO overgenomen. Een voorbeeld hiervan is de suggestie om de contractperiode van de inzet te vervroegen; de inzet is eerder vertrokken om de oogstcampagne mee te kunnen maken en een gezamenlijk werkplan te initiëren. Na een korte verlenging onder de PSO-financiering gaat ICCO zelf de financiering voortzetten vanwege het behaalde succes en zorgen voor een geleidelijke uitfasering. Het goede resultaat is behaald door de visie op en de juiste combinatie van capaciteitsopbouw op de verschillende niveaus HRD en OD.

Voorbeeld 2: Capacity Building Programme East Asia

Programma, doel en activiteiten

De Rode Kruis organisatie in Mongolië bestaat uit 38 afdelingen met in totaal 720 lokale centra, waarin een groot aantal vrijwilligers actief is. Deze Mongolian Red Cross Society (MRCS) is vooral actief op het terrein van sociale programma's zoals ouderenzorg en voedselhulp, gezondheidsvoorlichting en ondersteuning van zwakken in de samenleving. Ook is men actief op het gebied van rampenbestrijding.

Het doel van het capaciteitsopbouwprogramma is het versterken van twee provinciale afdelingen. Het programma beoogt de effectiviteit en efficiëntie van de organisaties te verhogen, de lokale capaciteit om programma's uit te voeren te versterken en de financiële duurzaamheid te verbeteren.

De middelen om het doel te bereiken zijn: training, workshops en uitwisseling met andere afdelingen onder meer in China. De uitvoerende lidorganisatie van PSO is het Nederlandse Rode Kruis (NRK).

De adviseur van het NRK, gefinancierd door PSO, vervult een cruciale rol als regionale coördinator van het capaciteitsopbouwprogramma. Het project liep van 2004 tot 2007.

Resultaten

Op het gebied van human resource development zijn belangrijke resultaten geboekt. De kennis over het management van vrijwilligers is verbeterd. Door training van staf en vrijwilligers op staf en provinciaal niveau op het gebied van imago versterking en verbeterde fondsenwerving is het aantal donateurs, zowel individuen als bedrijven, zeer sterk toegenomen. Diversificatie van de financiële basis heeft geleid tot een betere financiële duurzaamheid van de organisatie. De staf van de organisatie heeft haar technische vaardigheden sterk verbeterd, zoals het schrijven van rapporten en kennis van computers en de Engelse taal. Hierdoor kunnen de provinciale afdelingen van het Rode Kruis, programma's van donoren uitvoeren die voorheen niet binnen hun bereik lagen. Op het niveau van versterking van de interne capaciteit van de afdelingen is voortgang geboekt op het terrein van financieel beheer. De afdelingen hebben hun overlegstructuren en werkprocessen verbeterd. Hierdoor is de staf onder meer in staat het toegenomen aantal vrijwilligers beter te begeleiden.

De versterkte vaardigheden van de staf en het verbeterd functioneren van de organisatie hebben het imago van de organisatie in de ogen van hun omgeving, de doelgroep en van donoren verbeterd. Hierdoor is de samenwerking met een belangrijk aantal donororganisaties op gang gekomen. In het algemeen kan gesteld worden dat het proces van capaciteitsversterking heeft geleid tot een positief effect op de uiteindelijke doelgroep. Zo heeft de organisatie meer mensen kunnen helpen door toegenomen fondsen.

Evalueren loont

PSO heeft een analyse laten maken van tussentijdse evaluaties, zogenaamde Mid Term Reviews (MTRs), en van evaluaties die PSO tussen 2001 en 2006 heeft uitgevoerd. Dit heeft zij gedaan om te weten wat de patronen zijn in de praktijk van capaciteitsopbouw in de programma's die PSO inhoudelijk en financieel ondersteunt en om hiervan te leren. Hiervoor werden vijftien MTRs en de evaluaties van dertien

programma's bestudeerd, uitgevoerd door in totaal acht lidorganisaties. Zie voor een overzicht bijlage 2. Een aantal geleerde lessen:

- Er is relatief weinig aandacht voor verandering in de organisatiecultuur, lokale processen van organisatieversterking en het verbeteren van randvoorwaarden waarbinnen organisaties werken. Capaciteitsopbouw wordt door de meeste leden opgevat als een proces waarbij vooral de operationele organisatorische vaardigheden van partners versterkt kunnen worden. Dieperliggende lagen die het functioneren van een organisatie beïnvloeden zoals de organisatiecultuur of een goede aansluiting bij lokale processen worden regelmatig onderbelicht.
- De lidorganisaties sluiten maar beperkt aan bij lokaal ontstane netwerken. Netwerken van lokale organisaties kunnen een belangrijke rol spelen bij bijvoorbeeld beleidsbeïnvloeding. Een aantal ondersteunde netwerken wordt echter uitsluitend gevormd door partnerorganisaties van een Nederlandse lidorganisatie. De rol die deze netwerken in de lokale context kunnen spelen is niet altijd duidelijk.
- De uitgevoerde MTRs en evaluaties zijn goed bruikbaar voor de verantwoording van bestede gelden. Verbetering is mogelijk om leren en reflectie op de praktijk van capaciteitsopbouw door lidorganisaties en hun partners te bevorderen.

De conclusies zijn besproken in een workshop met leden. De nieuwe inzichten worden gebruikt in gesprekken met lidorganisaties over bijvoorbeeld de leerwerktrajecten en bij de beoordeling van aanvragen. Verder heeft PSO, mede op basis van deze bevindingen, besloten de huidige cyclus van planning, monitoring en evaluatie van het bureau, de leden en de partners in 2008 te herzien.

Voorbeelden van in 2007 uitgevoerde Mid Term Reviews en evaluaties

Voorbeeld 1: Lepra- en tuberculosebestrijding in Indonesië

Het doel van het programma is de capaciteitsversterking van de nationale en provinciale autoriteiten op het gebied van leprabestrijding en van het Nationale Training Centrum ter ondersteuning van het proces van de hervorming van het gezondheidszorgsysteem. Het programma is actief in 23 van de 33 provincies van Indonesië. De evaluatie vond plaats in juni en juli 2007. Op nationaal niveau is de capaciteit versterkt door de inzet en training van elf nationale consultants. Zij hebben de in een eerder stadium ingezette buitenlandse deskundigen al voor een belangrijk deel vervangen. Deze consultants zijn tijdelijk verbonden aan de nationale unit van het lepraprogramma dat onderdeel is van het ministerie van Gezondheid. Zij zijn actief als medisch adviseur op onder meer provinciaal niveau. De visie is dat deze consultants op termijn (deels) in dienst zullen komen bij het ministerie.

De consultants hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het opzetten van een pilot van 80 zelfhulpgroepen voor patiënten met lepra-gerelateerde handicaps, aan het geven van trainingen en workshops - onder meer op het gebied van orthopedische therapie en rehabilitatie in vier van de negen lepraziekenhuizen - en tot slot het introduceren van het concept van Community Based Rehabilitation. Dit concept houdt in dat lepra-gehandicapten door de gemeenschap worden opgevangen. Het Nationale Lepra Training Centrum, gesteund door het programma, biedt cursussen aan voor medische en paramedische staf op districts- en provinciaal niveau. De voornaamste activiteiten op provinciaal niveau betroffen de training van de staf van de gezondheidscentra, waarbij een training-van-trainer-aanpak is gevolgd. Een groot aantal stafleden is getraind. Gezien de grootte van het aantal nog te trainen staf was het van belang dat een 'training planning tool' ontwikkeld werd voor de komende jaren.

Welke lessen worden hier uit getrokken?

Het evaluatierapport concludeert dat de technische vaardigheden van de staf op het gebied van leprabestrijding en van planning en monitoring van projecten van district tot nationaal niveau verbeterd zijn. Om de resultaten te verankeren is het belangrijk dat de staf supervisie krijgt en goed aangestuurd wordt door het management. Aanbevolen wordt om duidelijk aan te geven welke resultaten in de toekomst bereikt moeten worden op het gebied van organisatieversterking en hier meer op te sturen. Daarnaast is het zaak dat de activiteiten op het gebied van leprabestrijding deel gaan uitmaken van de reguliere gezondheidsstructuren in het land.

Voorbeeld 2: Media in zeven landen in zuidelijk Afrika

De persvrijheid in een aantal landen in zuidelijk Afrika laat nog zeer te wensen over. Eén van de PSO lidorganisaties stelt zich ten doel bij te dragen aan grotere persvrijheid. Deze organisatie voert al sinds 2000 een omvangrijk mediaprogramma in de regio uit. Naar haar overtuiging heeft persvrijheid een belangrijke rol in democratiseringsprocessen. De Mid Term Review vond plaats van april tot mei 2007.

Na de nodige partnerconsultaties werd besloten om het programma te concentreren rond vier doelstellingen: partners versterken op het gebied van lobby en advocacy; partners helpen met het verbeteren van bestaande trainingen en tevens de toegang van partners tot professionele trainingen op het gebied van media bevorderen; partners in staat stellen binnen korte tijd toegang te krijgen tot een groot scala aan informatie en tot slot partners helpen bij het verkrijgen van een krachtigere economische basis.

Uit de MTR blijkt dat door het programma het complexe thema van vrije media in politiek instabiele landen goed op de kaart is gezet. Zo kregen bevolkingsgroepen in Zimbabwe, Angola en de republiek van Congo aanwijsbaar betere toegang tot media en werden duurzame contacten gelegd tussen partners en achtergestelde bevolkingsgroepen in Zuid-Afrika. Een partner in Zimbabwe slaagde er in zo krachtig te lobbyen bij de AU commissie voor 'Human en people's Rights' dat deze besloot Zimbabwe te censureren vanwege haar ernstige schending op het recht van vrije meningsuiting. De evaluatiecommissie, geleid door een Noorse expert op het gebied van media, was onder de indruk van de effecten van het programma. Ze dichtte deze goede resultaten met name toe aan de vertrouwelijke relatie die de lidorganisatie in de loop der jaren had weten op te bouwen met haar partners en aan de goede wijze waarop aanbevelingen, gemaakt op grond van een evaluatie in 2004, opgepakt waren. Daarnaast signaleerde de commissie ook een aantal aandachtspunten, onder meer op het gebied van betere aansluiting bij bestaande netwerken en een andere rol in de toekomst van de lidorganisatie.

Welke lessen worden hier uit getrokken?

Een belangrijke les is dat een vertrouwelijke relatie tussen lidorganisatie en partnerorganisatie resultaten positief kan beïnvloeden. Door deze MTR is de lidorganisatie gaan inzien dat zij meer moet proberen aan te sluiten op al bestaande samenwerkingsverbanden en initiatieven om duurzaamheid van de netwerken te bevorderen. Ook is de lidorganisatie door deze MTR gaan nadenken over mogelijkheden om nog meer te fungeren als 'makelaar' tussen bestaande netwerken op het gebied van media en persvrijheid in Noord en Zuid.

3.1.1.3 Speciale aandachtspunten

Om de kwaliteit van capaciteitsopbouw te bevorderen is het belangrijk om goed inzicht te hebben in de manier waarop processen van capaciteitsversterking invloed hebben in bepaalde gebieden of voor bepaalde doelgroepen. In 2007 heeft PSO speciale aandacht besteed aan de volgende onderwerpen en in het geval van humanitaire hulp speciale programma's gefinancierd.

Humanitaire hulp

Door milieufactoren (klimaatsverandering, ontbossing) en bevolkingsgroei neemt het aantal natuurrampen toe. Ook door conflicten blijft er vraag naar humanitaire hulpverlening. Die bestaat uit noodhulp en wederopbouw, maar ook uit het voorkomen van rampen en conflicten. Zeventien PSO-leden houden zich hier expliciet mee bezig. Voor PSO is humanitaire hulpverlening een belangrijk aandachtsgebied. Het doel van humanitaire hulp is dat de capaciteit van maatschappelijke organisaties in het Zuiden om efficiënt en effectief hulp te geven aan hun doelgroepen duurzaam verbetert. In 2007 heeft PSO het beleid aangepast en verwoord in de notitie Capaciteitsopbouw in Humanitaire Hulp. Met deze beleidsaanpassing is de nadruk nog meer komen te liggen op versterking van de capaciteit van lokale maatschappelijke organisaties op het terrein van humanitaire hulp.

PSO heeft in 2007 tien nieuwe projecten van zes lidorganisaties ondersteund. In datzelfde jaar waren er vijftien lopende projecten. Hiervan hadden de meeste projecten betrekking op het ondersteunen van de reïntegratie van terugkerende vluchtelingen, ontheemden en ex-strijders en de opvang van en versterking van organisatievormen van vluchtelingen en ontheemden in kampen. In Sudan bijvoorbeeld, hebben relatief jonge organisaties vaardigheden verworven om projecten te plannen en uit te voeren en er fondsen voor te werven. Zo is er ook een fonds voor huisvesting van terugkerenden opgericht. Care Nederland en Oxfam Novib werden ondersteund met het zowel op korte termijn versterken van de noodhulpcapaciteit als het op lange termijn versterken van lokale organisaties, zoals in het door de aardbeving getroffen gebied in Pakistan.

Uit de praktijk is bijvoorbeeld gebleken hoe belangrijk het is aan te sluiten bij lokale capaciteiten en de capaciteitsopbouwinterventie te baseren op een gedegen analyse van de situatie. Deze lessen zijn geïntegreerd in de leeractiviteiten van PSO. Ze vormen een basis bij het vormgeven van de leerwerktrajecten tussen PSO en de lidorganisaties met een aanzienlijke humanitaire hulpportfolio.

Capaciteitsopbouw en gender

PSO wil, in samenwerking met de lidorganisaties, de zuidelijke partnerorganisaties versterken om gelijkheid tussen mannen en vrouwen te bevorderen en doelgroepen van mannen en vrouwen effectief te bereiken. Tijdens een bijeenkomst in november heeft PSO met een aantal lidorganisaties en genderexperts over het onderwerp van gedachten gewisseld. PSO heeft vervolgens een aantal criteria geformuleerd waaraan programma- en projectaanvragen moeten voldoen vanaf maart 2008. PSO zal de leden zonnodig steunen bij het formuleren van de aanvragen. Bijvoorbeeld: welke genderaspecten spelen een rol in de probleemanalyse en hoe? Welke genderaspecten spelen een rol in de organisatieanalyse? Welke keuzes zijn er gemaakt voor het bevorderen van gelijke kansen en rechten voor vrouwen en mannen?

De beoogde resultaten zijn genderbeleid en -praktijk in de Vereniging zichtbaar te maken en te leren over gender en capaciteitsopbouw in de Vereniging. In de projecten en programma's mogen geen negatieve effecten voor vrouwen zijn. In 2008 worden daarom een aantal projecten geanalyseerd en vraagstukken geïdentificeerd als basis voor de leeractiviteiten.

Capaciteitsopbouw en sport

Sinds een aantal jaren heeft PSO een speciaal fonds beschikbaar voor activiteiten op het gebied van sport en ontwikkelingssamenwerking. PSO ziet sport als een geschikt middel voor het bereiken van doelgroepen in conflictsituaties en om bij te dragen aan het versterken van het maatschappelijk middenveld. 2007 was het laatste jaar van het programma Sport en capaciteitsopbouw dat PSO coördineert in samenwerking en met medefinanciering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). In 2007 hebben verschillende lidorganisaties, sportorganisaties en -bonden, in totaal zeven aanvragen gedaan voor financiering binnen het programma.

Voorbeeld: Sport en ontwikkelingssamenwerking

Interessant is de samenwerking die tot stand kwam tussen de Nederlandse Katholieke Sportfederatie (NKS) en IKV-PAX Christi in het meerjarenprogramma 'Peace and Sports programme for Youth Warriors' in Sudan, Uganda en Kenya. Vijf lokale partners zijn verantwoordelijk voor de directe uitvoering van het programma, waarvan de lokale coördinatie in handen is van Seeds of Peace Africa (SOPA, Kenia). Het doel van dit programma is de inzet van sport als instrument voor het stimuleren van vrede en sociale cohesie door het samenbrengen van voormalige vijandige bevolkingsgroepen. Het programma streeft naar uitbreiding en verbetering van lokale structuren voor jongeren om te participeren in de ontwikkeling van de gemeenschap. Doelgroepen van het programma zijn vrouwen, jonge krijgers, kraalleiders en waarzeggers. Voor deze groepen is gekozen omdat zij betrokken zijn bij conflictonderhandelingen op verschillende niveaus. Sport is gekozen als startpunt voor het (wederop)bouwen van onderlinge relaties. Door sport als middel in te zetten komen randvoorwaarden voor vrede tot stand: de ontwikkeling van individuele en groepsverantwoordelijkheid en het samenbrengen van voormalig rivaliserende groepen in een ontspannen recreatieve context.

Het was om verschillende redenen een interessant jaar voor het sportprogramma. In 2007 is een evaluatie uitgevoerd in opdracht van PSO en VWS. De bevindingen zijn in een workshop met sport- en ontwikkelingsorganisaties besproken. De belangrijkste uitkomsten zijn dat

- PSO met het programma Sport en capaciteitsopbouw een grote bijdrage heeft geleverd aan het bewustzijn in de Nederlandse sportsector over de manier waarop projecten een bijdrage kunnen leveren aan lokale ontwikkeling.
- PSO een goed beoordelingssysteem heeft om de kwaliteit van voorstellen te beoordelen. Wel moet het systeem flexibel worden toegepast omdat de sportsector gevarieerd is.
- PSO kan haar rol versterken door het monitoringssysteem verder te ontwikkelen en meer te richten op leren van ervaringen. Deze ervaringen kunnen vervolgens gedeeld worden met andere organisaties in de sector.
- de samenwerking tussen PSO en het NOC*NSF in het programma wordt als constructief en nuttig gezien.

Een belangrijke stap voor de ontwikkeling van de Sport- en OS-sector is dat Minister Koenders sport weer op de agenda heeft gezet. Het ministerie van Buitenlandse Zaken werkt aan nieuw beleid voor sport en ontwikkelingssamenwerking. PSO onderzoekt de mogelijkheid om ook in de toekomst een bijdrage te leveren aan kwaliteitsverbetering van capaciteitsopbouw in de sector sport en ontwikkelingssamenwerking.

3.1.2 Nieuwe leden

In 2007 wilden dertien organisaties lid worden van PSO. Per jaar kunnen drie organisaties zich bij de Vereniging aansluiten. De drie organisaties die zijn geselecteerd zijn Theatre Embassy, ETC Energy en Simavi. Hun potentieel op het gebied van capaciteitsversterking van maatschappelijke organisaties in het Zuiden en hun meerwaarde voor de Vereniging hebben bij de selectie een grote rol gespeeld. De nieuwe leden willen de manier waarop zij hun partners in het Zuiden versterken, verbeteren. Zij willen dus investeren in kwaliteit. De nieuwe leden brengen nieuwe kennis en ervaring mee, waar de Vereniging als geheel van kan leren. In 2007 hebben de nieuwe lidorganisaties een introductiedag bij PSO gevolgd om elkaar en de Vereniging beter te leren kennen.

Ook Solidaridad en IKV zijn, na fusies met respectievelijk de voormalige PSO-lidorganisaties Green Development Foundation (GDF) en Pax Christi, toegetreten als lid van PSO.

Nieuwe leden verrijken PSO

Solidaridad houdt zich voornamelijk bezig met het uitvoeren van programma's en projecten die een duurzame economie bevorderen en maatschappijopbouw ondersteunen. Mevrouw Plomp, stafmedewerker Planning, Monitoring en Evaluatie en contactpersoon voor PSO:

'Wij zijn een specialistische en innovatieve organisatie op het gebied van eerlijke handel en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Wij hebben veel kennis in huis hoe je aan capaciteitsopbouw doet bij producentenorganisaties in het Zuiden. Die kennis kunnen en willen we delen. Daarnaast heeft Solidaridad de ambitie om steeds meer een netwerkorganisatie te worden. Een expertiseorganisatie op het gebied van fair trade en mvo, die samenwerkt met andere expertisecentra in de wereld. Ook op dat gebied kunnen we onze ervaringen inbrengen in de Vereniging.'

Theatre Embassy werkt met theater in ontwikkelingslanden en is in 2001 opgericht. Publiciteitsmedewerker Joost Riesewijk:

'Als een van de weinige organisaties richten wij ons uitsluitend op de combinatie van cultuur en ontwikkeling, die twee aspecten zijn bij ons mooi met elkaar verweven. Daarmee brengen we zeker meerwaarde binnen de vereniging. Daarnaast zijn we gewoon een jonge, creatieve en frisse club.'

ETC Foundation richt zich met haar werk op een aantal kernthema's: duurzame ontwikkeling, energie, rurale ontwikkeling, natural resources management, mens & milieu en gezondheid. Frans Verberne, directeur van ETC Foundation:

'De internationale netwerken van ETC zijn bijzonder. Alle partners bepalen gezamenlijk de strategie. In elk netwerk werken mensen uit verschillende regio's met elkaar samen op een bepaald thema. Er vindt dus uitwisseling plaats tussen verschillende continenten, ook op het gebied van capaciteitsopbouw. Daarmee kunnen we een belangrijk element aan PSO toevoegen.'

Over de meerwaarde van **Simavi** voor PSO zegt directeur Rolien Sasse:

'Als je kijkt naar de andere lidorganisaties van PSO, kun je zeggen dat met name de drinkwater- en sanitatiesector nogal ondervertegenwoordigd is. Maar ook op het gebied van basisgezondheidszorg kunnen onze ervaringen heel aanvullend zijn. Onze projecten zijn sterk gericht op capaciteitsopbouw op gemeenschapsniveau, vaak in afgelegen gebieden. Kennis over deze sectoren en over de manier waarop wij aankijken tegen capaciteitsontwikkeling, willen wij daarom heel graag delen met de andere leden.'

3.2 Inspireren en vernieuwen

PSO wil innovatie binnen de Vereniging en de sector aanjagen. PSO wil hiermee bevorderen dat lidorganisaties actief zoeken naar nieuwe benaderingen, modellen en manieren van capaciteitsopbouw. Ook dit ziet PSO als een middel om de kwaliteit van capaciteitsopbouw te verbeteren. In 2007 zijn activiteiten ontwikkeld die zowel zijn gericht op innovatieve benaderingen als op nieuwe actoren in de capaciteitsopbouw. Ook heeft PSO nieuwe actoren betrokken, zoals migranten.

3.2.1 Innovatie in capaciteitsopbouw

Voor het stimuleren van innovatie hanteert PSO meerdere instrumenten, zoals financiering, documenteren en collectieve activiteiten. Een bijzonder instrument is het Innovatiefonds, dat speciaal in het leven is geroepen om innovatieve projecten te financieren.

PSO merkt dat het denken en praten over innovatie inspirerend werkt bij de leden en positieve energie geeft. In 2007 heeft PSO achttien voorstellen ontvangen voor het Innovatiefonds. Dit aantal overtrof de verwachting. In het jaarplan was van minimaal vijf voorstellen uitgegaan. Uiteindelijk zijn dertien aanvragen geselecteerd.

Voorbeeld: Excellent experiences en producentenorganisaties

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

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

Voor de uiteindelijke selectie van de voorstellen zijn drie hoofdcriteria gehanteerd:

- Gaat het om een innovatieve benadering van capaciteitsopbouw?
- Waren de partnerorganisaties betrokken bij het ontwerp van het innovatievoorstel en wat levert deze innovatie op voor de partnerorganisatie?
- Wat is het verwachte uitstralingseffect van de innovatie binnen de Vereniging en de sector?

Bijlage 3 geeft een overzicht van de voorstellen die zijn geselecteerd voor het Innovatiefonds in 2007.

Bij de selectierondes viel op dat veel voorstellen wel innovatief zijn in de context van de lidorganisatie en hun partners, maar niet zozeer voor de sector. Bovendien is het niet altijd makkelijk om de link te leggen tussen de voorgestelde innovatie en capaciteitsopbouw. Waar PSO nadrukkelijk innovatieve benaderingen van capaciteitsopbouw wil stimuleren, gaan veel aanvragen meer over het opbouwen van capaciteit voor innovatie. Het PSO-bureau zoekt naar een balans tussen het inspireren en stimuleren van innovatie en het verbinden van innovatie en capaciteitsopbouw.

Voorbeeld: Voorstel Innovatiefonds

IICD diende een project in waarbij ICT instrumenten worden ingezet als strategie voor empowerment van vrouwen. ICT wordt gezien als een middel om vrouwen duurzame toegang tot informatie en kennis te bieden, en kansen tot kennisuitwisseling en leren. Hun aanvraag betreft een drietal projecten in Bolivia, Zambia en Ecuador, gericht op de combinatie van gender en ict. Deem Vermeulen is teamleider internationale programma's bij IICD. Wat heeft IICD gehad aan de begeleiding van PSO?

'Tot voor kort waren wij meer gericht op het resultaat voor de eindgebruiker dan onze partners, en daarvan werden we bewust gemaakt door PSO. Door de manier waarop PSO werkt, word je je ook vanzelf bewust van de punten waarop je je kunt verbeteren als organisatie. Zoals het reflecteren op de invloed van gender binnen de dingen die we doen. We zijn een lerende organisatie en we proberen die punten ook mee te nemen. In samenwerking met onze partners proberen we met dit innovatieproject de zichtbaarheid van de problematiek en de kennis hierover te vergroten', aldus Vermeulen.

Naast de activiteiten rond het Innovatiefonds heeft PSO in 2007, als onderdeel van een collectief leertraject, de eerste van een serie inspiratiesessies over innovatie georganiseerd. De doelgroep voor deze sessies zijn beleidsmedewerkers en managers van lidorganisaties.

3.2.2 Migranten en jongeren

3.2.2.1 Cross Over

In 2006 is PSO gestart met Cross Over, het programma waarmee PSO meer mogelijkheden wil creëren voor Nederlandse ontwikkelingsorganisaties om de bijdrage van migranten aan capaciteitsversterking in het Zuiden te benutten en hiervan te leren.

Migranten als capaciteitsopbouwers

In 2007 heeft PSO een stimuleringsfonds opgericht om de uitzending van migranten te financieren. Het idee is dat migranten op deze manier een bijzondere bijdrage kunnen leveren aan het versterken van lokale organisaties in het Zuiden én ervaring opdoen. Ervaring waarmee ze in Nederland of elders in de ontwikkelingssamenwerking kunnen werken en de sector inhoudelijk kunnen verrijken. Dit fonds was toegankelijk voor lidorganisaties en een beperkt aantal migrantenorganisaties.

Er was veel belangstelling voor het programma bij de migrantenorganisaties. In 2007 werden er 31 aanvragen ingediend. Slechts voor zes projecten was er een financieringsmogelijkheid. PSO bood de migrantenorganisaties uitgebreide informatie, training en coaching om zo een kwalitatief goede aanvraag te formuleren. Ook kregen zij training in de PSO monitorings- en rapportagesystematiek. De organisaties waardeerden deze aanpak.

Citaat: de voorzitter van African Humanitarian, de heer Khamis:

'The training was interactive, the consultant was very clear in explaining key issues, and the training materials were relevant. Most importantly the training brought us together and provided us with the opportunity to exchange ideas and knowledge on how to improve the implementation of our projects. The training has helped us to see the weaknesses in our project proposals and has provided us with good guidance on how to mitigate such weakness in order to achieve the desired goals. We shall definitely use the ideas, knowledge and material during the implementation process.'

In feite is de professionalisering van migrantenorganisaties een onverwacht, maar bijzonder zinvol neveneffect van deze fase van het project.

In tegenstelling tot de verwachting bij aanvang van het project was het aantal aanvragen in 2007 van de lidorganisaties in de eerste helft van 2007 zeer beperkt. Om de redenen hiervoor te achterhalen heeft PSO onderzoek gedaan naar de mate waarin lidorganisaties op dit moment migranten inzetten in hun capaciteitsopbouwinterventies. Uit dit onderzoek bleek dat het versterken van lokale organisaties door het uitzenden van een expert geen beleid meer is bij veel van de ondervraagde organisaties. Ook werd duidelijk dat ongeveer een derde van de ondervraagde organisaties denkt door hun manier van werven migranten niet te kunnen bereiken. Bovendien waren veel organisaties intensief bezig met het formuleren van hun leerwerktraject. Om die reden gaven zij het Cross Over programma minder prioriteit.

Op basis van dit onderzoek heeft PSO haar programma op een aantal punten aangepast. Zo richt PSO zich op die lidorganisaties die uitzending gebruiken als middel voor capaciteitsversterking. Ook heeft PSO samenwerking gezocht met organisaties zoals het IOM, Vluchtelingwerk Nederland en EMPLOOI om de lidorganisaties te ondersteunen bij werving en selectieprocessen. Het resultaat van deze acties is dat in 2007 vijf leden in totaal zeven aanvragen hebben ingediend. In 2007 is één aanvraag goedgekeurd. De andere zes worden begin 2008 beoordeeld.

Voorbeeld: een Cross Over project

Stichting Dir

De stichting Dir is een Ethiopische organisatie die zich richt op de integratie van de Ethiopische gemeenschap in Nederland, bijvoorbeeld door het creëren van werkgelegenheid. Daarnaast werkt de stichting Dir in Ethiopië voor de doelgroepen gehandicapten, oorlogsveteranen en prostituees. PSO ondersteunt stichting Dir gedurende 18 maanden om de capaciteit van Dir Ethiopië te versterken. Voornamelijk door het professionaliseren en de institutionele ontwikkeling van de stichting.

De uitgezonden migrantenexpert van dit project geeft een duidelijke en heldere uitleg over de meerwaarde van zijn culturele achtergrond bij zijn werkzaamheden:

'Ik werk samen met vijftien Ethiopische medewerkers van Dir. En ik vind de structuur hier al lastig. In Ethiopië is die heel hiërarchisch: je hebt bazen en onderbazen en de besluitvormingsprocedures zijn heel ondoorgroondelijk. Mensen hier denken ook vaak in geld als oplossing, terwijl het gaat om ideeën. Dat zijn culturele aspecten die lastig zijn, zelfs al voor mij. Voor iemand die de taal en cultuur niet machtig is, zou dat helemaal problematisch zijn. Er bestaat nu eenmaal een kloof tussen Nederlanders en Ethiopiërs. Ze krijgen een andere status, of ze willen of niet, ze blijven buitenlanders. Er is wel sprake van een wij-zij mentaliteit. En ook al woon ik al 29 jaar in Nederland, ik blijf een van hen. Zo kan ik een vertaalslag maken van wat in Nederland kan en mogelijk is naar de Ethiopische situatie. Daarnaast ben ik een makkelijk aanspreekpunt voor de Nederlandse organisaties. En ik kan de Ethiopiërs leren wat het Nederlandse referentiekader is.'

Ervaringen vastleggen

De website van het Cross Over programma (www.psocrossover.nl) wordt gebruikt om de ervaringen van de uitgezonden migranten te documenteren. Er zijn interviews geweest met lid- en migrantenorganisaties en de door hen uitgezonden kandidaten. Kandidaten zijn uitgezonden naar Burundi, Ghana, Ethiopië en Vietnam. Interviews met de lokale partnerorganisaties volgen in 2008. Volgens de uitgezonden en de lidorganisaties zit de meerwaarde vooral in de kennis die de uitgezonden migrant heeft van lokale taal en cultuur van de partnerorganisatie, in de professionele kennis en in de levenservaring van migranten. Deze kwaliteiten hebben een positief effect op het proces van capaciteitsopbouw. Er ontstaat relatief snel een grote vertrouwensband tussen uitgezonden en de lokale organisatie. Ook verloopt de communicatie tussen de expert en de partnerorganisatie meestal soepel, vooral in achtergestelde gebieden.

Delen van ervaringen

In 2007 zijn veel ervaringen van PSO over migratie en ontwikkeling gedeeld. Zo heeft bijvoorbeeld PSO deelgenomen aan een internationale conferentie met de titel ' Policy Seminar on migration and development' waarbij de nadruk lag op het verband tussen capaciteitsopbouw en circulaire migratie. Verder heeft PSO deelgenomen aan de ontwikkeling van de beleidsnotitie Migratie en Ontwikkeling in opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De bijdrage van PSO betrof met name de onderwerpen culturele diversiteit en circulaire migratie. Dezelfde bijdrage leverde PSO ook bij een expertmeeting over Migratie en Ontwikkeling die door Cordaid, Oikos en SMS georganiseerd werd.

Culturele diversiteit in de Nederlandse ontwikkelingssector

Een ander onderdeel van het Cross Over programma is de ontwikkeling van een realistische visie op het vergroten van culturele diversiteit in de Nederlandse ontwikkelingssector - en van een bijbehorende aanpak - als middel voor duurzame capaciteitsopbouw in Noord en Zuid. Een aantal leden van PSO heeft in 2007 de wens uitgesproken om culturele diversiteit binnen de lidorganisaties te versterken. PSO heeft een onderzoek gedaan naar de stand van zaken over cultureel diversiteitsbeleid en diversiteitsgevoeligheid binnen de leden van PSO en migrantenorganisaties. Het bleek dat de meeste leden van PSO geen beleid hebben dat specifiek is gericht op culturele diversiteit. Er zijn zeven organisaties die dat wel hebben. De meerderheid van de leden geeft echter wel aan geïnteresseerd te zijn in de mogelijkheden die het Cross Over programma hen biedt om de culturele diversiteit binnen de organisatie te versterken. In 2008 gaat PSO, samen met de leden, een collectief leertraject over het thema culturele diversiteit op de werkvloer ontwikkelen.

3.2.2.2 Youth Zone: Jongeren en capaciteitsopbouw

In 2007 is via het PSO Youth Zone programma weer een grote groep jongeren gestart met een baan in het Zuiden. Het eerste doel is de professionele ontwikkeling van jongeren in de ontwikkelingssamenwerking. Het tweede doel is dat de jongere bijdraagt aan de versterking van de zuidelijke organisatie. Het afgelopen jaar hebben twaalf lidorganisaties gebruik gemaakt van het programma. Via hen zijn 22 startende jongeren en 30 juniordeskundigen aan de slag gegaan. Naast deze individuele uitzendingen hebben drie lidorganisaties ook kortlopende groepsuitwisselingen georganiseerd binnen het Youth Zone programma. Dit zijn het Nederlandse Rode Kruis, IKV Pax Christi en Edukans.

Citaat: junior deskundige Youth Zone

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

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

E-coaching voor juniordeskundigen

Halverwege 2006 zijn VSO, ICCO en PSO gezamenlijk een pilot gestart op het gebied van e-coaching voor juniordeskundigen. Een externe consultant heeft deze pilot in de eerste helft van 2007 geëvalueerd. De conclusie is dat e-coaching een effectief en efficiënt instrument is dat in sterke mate tegemoet komt aan de behoeften aan ondersteuning en begeleiding van juniordeskundigen tijdens hun uitzending. Op basis van de evaluatie wordt de opzet verder aangepast. In de loop van 2008 wordt e-coaching toegevoegd aan het Youth Zone programma als mogelijke vorm van begeleiding.

Meer focus op zuidelijke capaciteit

Het Youth Zone programma legt, meer dan in het verleden, nadruk op capaciteitsversterking van de partnerorganisatie. Daarnaast wordt deelname van zuidelijke jongeren aan het programma gestimuleerd. Om dit verder te ondersteunen heeft PSO apart beleid ontwikkeld, het *Southern Youth Zone programme*. Jongeren die werkzaam zijn bij een partnerorganisatie in het ene land kunnen binnen dit programma ervaring opdoen bij een partnerorganisatie in een ander land. Op deze manier wordt er zowel gewerkt aan de professionele ontwikkeling van de jongere, alsook aan de versterking van beide partnerorganisaties. Dit programma gaat begin 2008 van start.

3.3 Samen leren en kennis delen

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

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

- Vraaggerichte activiteiten die inspelen op een gezamenlijke vraag van PSO leden zoals collectieve leertrajecten en actieonderzoek;
- Aanbodgerichte activiteiten die tot doel hebben trends te signaleren en het belang voor de leden te verkennen: zogenaamde *events*;
- Ondersteuning van dynamische (vaak virtuele) uitwisselingsverbanden rond een specifiek thema: netwerken.

3.3.1 Collectieve leertrajecten

In collectieve leertrajecten krijgen medewerkers van lidorganisaties de kans hun eigen ervaringen en problemen uit de dagelijkse praktijk (de actie) te toetsen aan de ervaringen van medewerkers van andere lidorganisaties (de reflectie). De kwaliteit van deze bijeenkomsten wordt verrijkt door het inschakelen van

externe deskundigen met een verfrissend perspectief of bewezen expertise en door innovatieve werkvormen. De verworven inzichten passen de deelnemers vervolgens weer toe in hun eigen werk. Dit kwaliteitsproces kan per leertraject een aantal keren doorlopen worden.

De inhoud van een collectief leertraject en de gebruikte werkvormen zijn niet alleen een effectieve methode om de capaciteit van lidorganisaties te versterken: veel collectieve leertrajecten inspireren deelnemers tot het bewuster vormgeven van hun capaciteitsontwikkeling met hun partners. Zo snijdt het mes aan twee kanten en kunnen lidorganisaties hun ervaringen beter met partnerorganisaties delen. In onderstaande tabel ziet u een overzicht van de collectieve leertrajecten in 2007.

Collectieve leertrajecten 2007			
	Aantal Bijeenkomsten	Aantal Deelnemers	Gemiddeld
Leren in organisaties	7	147	21
Capaciteitsopbouw	2	91	46
Balanceren	2	60	30
Training als strategie	3	44	15
Maatschappelijk middenveld, Macht en Participatie	2	21	11
Innovatie	1	21	21
Water en sanitatie	4	22	6
Humanitaire Hulp	2	35	18

In 2007 is het aantal lidorganisaties dat deelnam aan de collectieve leertrajecten sterk gegroeid. In totaal hebben 36 lidorganisaties van PSO deelgenomen aan acht lopende collectieve leertrajecten. In 2006 ging het om 29 lidorganisaties en vijf leertrajecten. Daarnaast hebben vertegenwoordigers van 34 niet-leden actief aan minstens één traject of event deelgenomen. Ook het aantal keer dat werd deelgenomen aan een traject groeide sterk: 408 keer in 2007² ten opzichte van 147 keer in 2006.

Leertraject Leren in organisaties

Iedere organisatie wil graag leren van de eigen praktijk, weinigen lukt het. PSO wilde met dit collectief leertraject de lidorganisaties handvatten aanreiken voor het verbeteren van het eigen lerend vermogen. Na een kick-off workshop in februari heeft PSO in 2007 zes bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de laatste bijeenkomst, in december, hadden de betrokkenen de gelegenheid hun ervaringen te delen met andere lidorganisaties. Zo werd het door deskundige Bruce Britton aangereikte instrument voor zelfevaluatie in een aantal lidorganisaties gebruikt om de eigen leerstrategie bij te stellen. Het aantal deelnemers per bijeenkomst was gemiddeld twintig personen. In het traject is gebruik gemaakt van een virtuele leeromgeving. De deelnemers hebben een netwerk gevormd, dat ook na het collectief leertraject verder functioneert. Een evaluatie van het leertraject volgt in 2008.

Citaat: Angelica Senders deelnemer leertraject Leren in Organisaties:

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

² In dit cijfer zijn de deelnemers van het PSO-bureau niet meegeteld; het wijkt daarom iets af van het totaal in de tabel (441).

Leertraject Maatschappelijk middenveld, Macht en Participatie

Citaat: deelnemer leertraject Maatschappelijk middenveld, Macht en Participatie

'Power directs our actions all the time, not only in 'civil society participation', but we seem reluctant to talk about it! As a result, participation suffers'.

Versterking van het maatschappelijk middenveld is per definitie een activiteit die zeer nauw samenhangt met de beïnvloeding van bestaande machtsrelaties. Het collectieve leertraject Civil society, Power and Participation reikt instrumenten aan waarmee lidorganisaties en partnerorganisaties het omliggende krachtenveld kunnen analyseren en de effectiviteit van hun strategieën kunnen vergroten. PSO heeft in dit kader een mini actieonderzoek georganiseerd onder geïnteresseerde lidorganisaties, in- en uitgeleid door een tweedaagse workshop. Gemiddeld tien vertegenwoordigers van lidorganisaties woonden deze workshops bij. Tussen de twee workshops in hadden de deelnemers de gelegenheid de nieuw verworven inzichten in de eigen organisatie te toetsen.

Binnen dit traject hebben medewerkers van Oxfam Novib, Edukans, Prisma, UNOY, PSO en ICCO hun ervaringen met macht en participatie systematisch met elkaar gedeeld. Velen van hen kwamen tot nieuwe inzichten over de kloof die vaak bestaat tussen het beleid van de organisatie en praktijk van alledag. Door het doen van actieonderzoek hebben de deelnemers hun begrip van de machtsdynamiek in organisaties vergroot en bijvoorbeeld ontdekt hoe hun persoonlijke communicatie met de partnerorganisaties doorspekt is met machts-elementen.

Citaten: deelnemers leertraject Maatschappelijk middenveld, Macht en Participatie:

'Power analysis, made me realise I need to hold back, be patient and let go at times to allow space for others to contribute and participate.'

'I need to find a more effective balance between taking a leading role and wait/solicit for initiatives of others in the process of forming a network. I need to push stronger and make the network move forward so that momentum does not get lost.'

De deelnemers hebben hun ervaringen met collega's gedeeld tijdens lunchlezingen, door het analyseren van machtsverhoudingen in de dagelijkse praktijk en door het herzien van monitoring- en evaluatie-instrumenten.

Behalve op het niveau van de deelnemer en diens organisatie heeft het actieonderzoek in sommige gevallen dus nieuw licht geworpen op de relatie tussen lidorganisatie en partnerorganisatie. Een deelnemer meldde: *'Sharing our analysis with [...], our partner, has prompted a critical dialogue with them about how we relate. This dialogue will continue and that will help us to develop our partnership.'*

PSO heeft het leertraject beschreven in het artikel 'Learning about Power and Participation: a peek into our first experiences and outcomes' dat beschikbaar is op de website (www.pso.nl). In de loop van 2008 zal PSO de lidorganisaties betrekken bij de evaluatie van het leertraject en het plannen van een nieuw traject in 2008.

3.3.2. Actieonderzoek

Onderzoek Training als strategisch instrument

Lange tijd heeft in de OS-sector capaciteitsopbouw gelijk gestaan aan training. In de jaren negentig is in toenemende mate het accent verlegd van training naar organisatieverandering en van daaruit naar institutionele ontwikkeling. In lijn met deze trend gebruikt PSO het instrument training alleen als onderdeel van een bredere strategie.

PSO wilde onderzoeken onder welke omstandigheden en voorwaarden het instrument training een effectieve bijdrage levert aan duurzame capaciteitsontwikkeling. In samenwerking met INTRAC (een Engelse organisatie op het gebied van capaciteitsopbouw) heeft een projectgroep cases over het gebruik van training beschreven en geanalyseerd. De projectgroep bestaat uit een aantal partnerorganisaties en PSO. De eerste resultaten wijzen erop dat succesvol gebruik van het trainingsinstrument in de relatie tussen NGO en zuidelijke partner nauw samenhangt met drie factoren:

- de kwaliteit van de partnerrelatie (vertrouwen);
- de afwezigheid van hiërarchische verhoudingen (machtsbalans);
- het gericht zijn op het leren van elkaar (wederkerigheid).

Het belang van deze uitkomsten is dat deze inzichten voortkomen uit de praktijk van de lidorganisaties en daarmee overtuigingskracht hebben in de discussies over de kwaliteit van training.

In de loop van 2008 worden de geleerde lessen in de praktijk getest met nog een aantal zuidelijke partnerorganisaties. Bij dit traject zijn 26 deelnemers van negentien lidorganisaties betrokken. Twaalf deelnemers zijn intensief betrokken als partners in het actieonderzoek Training als strategisch instrument. Naar verwachting beginnen de veldtesten in het eerste kwartaal van 2008.

Onderzoek Partnerships in Humanitaire Hulp

In samenwerking met vijf lidorganisaties en Wageningen Universiteit heeft PSO een leer- en onderzoekstraject uitgevoerd naar effectieve partnerschappen bij humanitaire hulpverlening. Het onderzoek, dat wordt uitgevoerd in vijf landen, heeft als doel de relaties tussen noordelijke en zuidelijke partners te verbeteren. Er wordt gebruik gemaakt van de *peer review* methode. Cordaid, ICCO, het NRK, Oxfam Novib en War Child hebben deelgenomen aan dit onderzoek Partnerships in humanitaire hulp en hebben elkaars praktijk onderzocht. In 2008 zal PSO de resultaten bekendmaken.

3.3.3. Events

Om de lidorganisaties te voeden met nieuwe (wetenschappelijke) inzichten, trends en ervaringen van elders op het gebied van capaciteitsontwikkeling organiseert PSO met regelmaat zogenaamde *events* voor de leden. Waar mogelijk en zinvol betreft PSO kennisinstituten in het Noorden en Zuiden, onafhankelijke consultants en beleidsmakers bij deze events. Hieronder twee voorbeelden:

PSO Events	
	aantal deelnemers
Workshop Humanitarian Accountability	24
Workshop Leergeschiedenissen	25

Workshop over Humanitarian Accountability Partnership (HAP)

PSO heeft in maart, in samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken, een workshop georganiseerd over Humanitarian Accountability Partnership (HAP). Deze bijeenkomst heeft er voor gezorgd dat het onderwerp 'verantwoording afleggen aan de doelgroepen' stevig op de agenda is gezet. HAP-standaards en certificatie zijn geïntroduceerd en de mogelijke toepassing in de praktijk van de lidorganisaties is besproken. Een aantal lidorganisaties heeft aangegeven de standaards in de eigen praktijk te gaan testen en hiervan verslag te doen.

Workshop Leergeschiedenissen

Een leergeschiedenis is een evaluatie instrument dat de perspectieven van de betrokkenen bij een afgerond proces naast elkaar zet. Uit het vergelijken van die verschillende perspectieven kan een organisatie belangrijke lessen trekken. Na een succesvol collectief leertraject rond dit thema in 2006 is de toepassing van het instrument op de eigen praktijk van PSO in een artikel gedocumenteerd³ en heeft in oktober 2007 een evaluerende reflectiedag plaatsgevonden.

³ Learning about learning... the development of the PSO knowledge center, 2002 – 2007

De bijeenkomst werd bijgewoond door negentien deelnemers van veertien lidorganisaties. Besloten is het instrument ook te gebruiken in het nog te ontwikkelen monitoring en evaluatietraject.

Citaat: lidorganisatie over event:

'Een van de belangrijkste karakteristieken is dat deelnemers worden uitgedaagd om de eigen mening en ervaring in te brengen. Deze worden dan in een bijeenkomst of traject verzameld, op die manier maakt het Kenniscentrum echt gebruik van de ervaringen van lidorganisaties. Daar zit voor ons ook de kracht van het Kenniscentrum: dat er gebruik gemaakt wordt van bijdragen van deelnemers (leden) in een leertraject.'

3.3.4. Netwerken

Leertrajecten en activiteiten kennen een einddatum, terwijl de deelnemers vaak behoefte hebben aan een doorlopende afstemming en uitwisseling. PSO ondersteunt daarom actief met menskracht en middelen een beperkt aantal netwerken. Het aantal ondersteunde netwerken en de aard van de ondersteuning volgt de PSO strategie en de behoeften van de leden. In onderstaande tabel vindt u het aantal ondersteunde netwerken in 2007.

Netwerkondersteuning	Gemiddeld aantal deelnemers
E-collaboration	74
Café Humanitaire	32
Kwaliteit HRM	13

E-collaboration Network

Samen met IICD, International Institute for Communication and Development, heeft PSO een netwerk opgezet om virtuele samenwerking tussen ontwikkelingsorganisaties en hun partners te ondersteunen. Het internationale karakter van ontwikkelingssamenwerking leent zich goed voor het gebruik van webtechnologieën om communicatie en samenwerking op afstand beter vorm te geven. Er zijn nieuwe mogelijkheden voor bijvoorbeeld het delen van kennis, kennisontwikkeling, samenwerking en onderlinge interactie. In 2007 deden er 74 organisaties mee in het netwerk. Er waren vijf face-to-face bijeenkomsten en natuurlijk een zeer actief virtueel netwerk. Samen met IICD heeft PSO de publicatie 'I collaborate, E-collaborate, We collaborate' uitgebracht.

Café Humanitaire

In 2007 is PSO begonnen met het Café Humanitaire: vijf bijeenkomsten in een Haags café voor medewerkers van ngo's, universiteiten en ministeries in Nederland. Elke bijeenkomst leverde gevarieerde discussies op. Vooral de relatie hulpverleners - blauwhelmen en het dilemma neutraliteit versus betrokkenheid leidde tot verhitte debatten.

Uit de evaluatie blijkt dat het café door vrijwel alle deelnemers als een relevant platform wordt gezien om onderling kennis en ervaringen uit te wisselen en te netwerken. De bijeenkomsten worden georganiseerd in samenwerking met Cordaid, Care Nederland en Wageningen Universiteit. Voor PSO biedt het café, naast het pas door de lidorganisaties opgerichte Netherlands Humanitarian Panel, de mogelijkheid op de hoogte te blijven van actuele vraagstukken die leven bij de organisaties.

Internationaal HRM Netwerk

Dit netwerk biedt HRM professionals de gelegenheid hun ervaringen uit te wisselen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om veiligheid, toepassing van de gedragscode, exit interviews en debriefing. De coördinatie van dit informele netwerk is roulerend en was in 2007 in handen van War Child. In 2007 waren er twee bijeenkomsten, waarvan PSO er één financieel ondersteund heeft. Het netwerk telt dertien deelnemers uit zes lidorganisaties en één niet-lid).

3.3.5 Overige activiteiten

Naast de activiteiten die hierboven zijn beschreven, heeft PSO nog andere activiteiten ontplooid om het leren over capaciteitsopbouw vorm geven. Over drie van deze activiteiten leest u hieronder.

Adviesaanvragen

In 2007 heeft PSO drie keer op verzoek extra ondersteuning verleend bij specifieke kennis- en leeractiviteiten van lidorganisaties. Het ging daarbij om adviezen over organisatieanalyse in een partnerorganisatie en organisatieleren in een team.

In het veld

Medewerkers van PSO hebben ter plaatse de programma's van lidorganisaties in Oeganda, Vietnam en India bezocht om een beter inzicht te krijgen in de partnerrelaties. De bezoeken hebben de PSO medewerkers inzicht gegeven in de soms weerbarstige dagelijkse praktijk van de relatie met partnerorganisaties, in de beperkte waarde van het ketenconcept en in de dilemma's van attributie.

Samenwerking

Ook heeft PSO samengewerkt met de nationale en Europese brancheorganisaties, universiteiten en andere ontwikkelingsorganisaties. Voorbeeld hiervan zijn de PSO bijdrage aan de resultatendiscussie bij Partos, de ShareNet input voor een leertraject rond hiv/aids op de werkplek, de betrokkenheid van de universiteiten van Wageningen en van Amsterdam bij het PSO leertraject rond humanitaire hulp en fragiele staten en de PSO betrokkenheid bij het Concord-netwerk.

Leren en financieren in de praktijk

In onderstaand praktijkvoorbeeld leest u hoe de diverse PSO activiteiten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

PSO koppelt het financieren van programma's in het Zuiden gekoppeld aan het leren over capaciteitsontwikkeling. Dit is een unieke strategie, waarin geprobeerd wordt het spanningsveld tussen leren en verantwoord en te overbruggen. De inzichten die het PSO-bureau vanuit haar *accountability* relatie met een lidorganisatie verkrijgt (in de vorm van bijv. een portfolioanalyse) worden gebruikt om de kwaliteit van gevraagde en ongevraagde adviezen te vergroten en het leren met andere lidorganisaties te stimuleren. Hoe werkt dit in de praktijk? Ter illustratie volgt hieronder een beschrijving van deze aanpak voor het thema humanitaire hulp in 2007.

Financiering en beoordeling van aanvragen

PSO financiert projecten van lidorganisaties voor humanitaire hulp. Naast noodhulp en wederopbouw heeft PSO ook rampenpreventie gefinancierd. In 2007 zijn de richtlijnen voor financiering van projecten aangepast. Meer dan voorheen beoordeelt PSO de projecten op de toepassing van internationale standaarden en gender. Ook heeft PSO de eisen voor programma's aangepast: de lidorganisatie moet een langetermijnvisie voor capaciteitsopbouw overleggen.

Leren tijdens het leerwerktraject

Uit de rapportages van de gefinancierde projecten komt naar voren dat lidorganisaties specifieke zwaktes en vragen hebben waarover zij meer willen leren. Deze vragen worden zowel op individueel lidorganisatie niveau als op collectief niveau opgepikt. Zo zal in het leerwerktraject van Care de kwaliteit van de ondersteuning aan partners op het terrein van vredesopbouw en conflictpreventie centraal staan. ZOA heeft

zich tot doel gesteld als organisatie minder aanwezig te zijn in het veld en meer de capaciteit van lokale organisaties te versterken. Daarmee wordt de duurzaamheid van de bereikte resultaten bevorderd.

Collectief leren

In het collectieve leertraject Capaciteitsontwikkeling is een actiegroep humanitaire hulpverlening gevormd, waarin de specifieke problematiek binnen de humanitaire context is besproken, in het bijzonder de versterking van het maatschappelijk middenveld in fragiele staten. De deelnemers hebben gewerkt aan een relevante leervraag binnen hun organisatie. Een voorbeeld: CARE is begonnen om de best practices voor het versterken van partnerorganisaties in kaart te brengen in de fragiele staten Burundi, Sudan en Congo. Dit traject krijgt een vervolg in 2008 met het leertraject Capaciteitsontwikkeling in fragiele staten, waarbij lidorganisaties elkaar ook kunnen ondersteunen bij de uitvoering van hun leerwerktraject.

Actieonderzoek

Uit de rapportages van door PSO gefinancierde projecten evenals uit onderzoek bleek dat meerdere organisaties worstelen met de vraag hoe je capaciteit versterkt in conflictgebieden. Een tweede vraag was hoe je goede relaties opbouwt met je partners in onstabiele omgevingen. Daarom heeft PSO samen met de Universiteit Wageningen een onderzoek geïnitieerd naar de relatie tussen lidorganisaties en hun partners in het Zuiden bij humanitaire hulpverlening. Dit actieonderzoek is door middel van een peer review verricht, waarbij Cordaid, ICCO, het Nederlandse Rode Kruis, Oxfam Novib, en War Child elkaars praktijk hebben onderzocht en van elkaars ervaring geleerd hebben. Oxfam Novib neemt de resultaten bijvoorbeeld mee in het nieuwe counterpartbeleid en voor War Child is de deelname aan het actieonderzoek van belang geweest voor de ontwikkeling van hun partnerschapsbeleid. In 2008 zullen PSO en Wageningen Universiteit in een seminar de resultaten van het onderzoek presenteren aan de lidorganisaties van PSO.

Event

Op basis van een analyse van projectrapportages heeft PSO in maart 2007 in samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken een workshop georganiseerd over het afleggen van verantwoording aan de doelgroep (Humanitarian Accountability Partnership). Er bestaan criteria voor om dit goed en zorgvuldig te doen, de zogenoemde HAP-standaarden. De mogelijke toepassing daarvan door de leden is uitgebreid besproken en een aantal organisaties heeft aangegeven hier in 2008 mee verder te gaan.

Netwerken

Daarnaast is in 2007 het Café Humanitaire gestart, met als doel om onderling kennis en ervaringen uit te wisselen en te netwerken. Er zijn, in samenwerking met Cordaid, Care Nederland en Wageningen Universiteit, vijf bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers van ngo's, universiteiten en ministeries in Nederland, elke keer met een inhoudelijke versnapering bij de borrel, bijvoorbeeld over het beïnvloeden van humanitaire hulpbeleid van de Europese Unie. Uit de evaluatie blijkt dat vrijwel alle deelnemers het café als een relevant platform zien.

De som der delen

Zoa Vluchtelingen Zorg heeft, mede door het deelnemen aan dit brede scala van PSO activiteiten, haar beleid en strategie gewijzigd: in het nieuwe beleid staat capaciteitsversterking van partners centraal en is de strategie om dit in het veld vorm te geven uitgewerkt. Vrijwel alle bovengenoemde activiteiten - financieren, leerwerktrajecten, onderzoek, collectieve trajecten, events en netwerken - versterken elkaar bij het bevorderen van de kwaliteit van de leden. Met recht kan daarom worden gezegd: PSO is meer dan de som der delen.

3.4 Dienstverlening bij uitzending naar het buitenland

Het uitzenden van Nederlandse en buitenlandse experts maakt nog steeds een belangrijk deel uit van de interventies bij capaciteitsopbouw. PSO zorgt voor de voorwaarden die een effectieve inzet van ontwikkelingsdeskundigen mogelijk maakt. Het doel is om de uitzendingen zo te organiseren dat de uitgezonden optimaal kunnen functioneren bij de partnerorganisaties waar zij werkzaam zijn. PSO zorgt daarom dat lidorganisaties en relaties toegang hebben tot actuele informatie en advies over International Human Resource Management (IHRM) en tot standaardpakketten over bijvoorbeeld verhuizing, reizen, verzekeringen, pensioenen en trainingen.

3.4.1 Uitzendvoorwaarden

Aanpassing uitzendvoorwaarden

PSO hanteert de Algemene Uitzendvoorwaarden bij het uitzenden van ontwikkelingsdeskundigen. De uitzendvoorwaarden worden besproken in de Werkgroep Uitzendvoorwaarden, waarin zowel lidorganisaties als PSO zijn vertegenwoordigd. Het bestuur van PSO stelt de uitzendvoorwaarden vast.

Er is een vergelijking gemaakt tussen de uitzendvoorwaarden van PSO en de situatie van een werknemer in Nederland. Deze blijken goed op elkaar aan te sluiten. Verschillen worden in 2008 nader tegen het licht gehouden.

In 2007 zijn de Algemene Uitzendvoorwaarden op enkele punten aangepast. Een voorbeeld is de hoogte van de vergoeding voor de contractant voor het volgen van cursussen en trainingen bij de voorbereiding op zijn of haar uitzending. Er is een nieuwe methodiek ontwikkeld die de vergoeding iets verhoogt. De ingangsdatum van de nieuwe methodiek is 1 januari 2008.

Flexibilisering van de uitzendvoorwaarden

Sinds 2007 biedt PSO de lidorganisaties de mogelijkheid tot meer maatwerk op het gebied van de uitzendvoorwaarden. Dit komt tegemoet aan de behoefte van de leden van PSO aan een pakket uitzendvoorwaarden dat beter aansluit op hun visie. De lidorganisaties hebben nu de mogelijkheid om binnen bepaalde grenzen een eigen pakket samen te stellen. Voor het leveren van maatwerk bij uitzendingen heeft PSO haar administratiesysteem aangepast.

Ongevallenverzekering

In 2007 heeft PSO voorbereidingen getroffen om het verzekeringspakket uit te breiden met een ongevallenverzekering. Deze verzekering voorziet in een uitkering bij overlijden of blijvende invaliditeit van de uitgezonden ontwikkelingsdeskundige en de gezinsleden. Een belangrijke overweging is geweest dat het leven en werken in een ontwikkelingsland aanmerkelijk meer risico's op een ongeval of blijvende invaliditeit met zich meebrengt dan in Nederland het geval is.

Hulpmiddelen voor uitzendingen

PSO rekenmodule

PSO heeft een nieuwe versie van de PSO rekenmodule ontwikkeld. De rekenmodule is een hulpmiddel bij het begroten van uitzendingen. De lidorganisaties kunnen met de nieuwe rekenmodule een gespecificeerde raming maken van de kosten van een uitzending. De uitzendende organisaties hebben zo een beter inzicht in de kosten van een uitzending.

PSO aanvraagmodule

PSO is begonnen met de ontwikkeling van een zogenaamde aanvraagmodule. Dit is een digitale module, waarmee de lidorganisaties en derden digitaal de gegevens voor de uitzending kunnen aanleveren. De aanvraagmodule wordt begin 2008 in gebruik genomen. De meerwaarde is een grotere nauwkeurigheid van de gegevens, verkorting van de doorlooptijd en tijdwinst bij de verwerking van de gegevens.

Migranten

Via het PSO Cross Over programma zijn er in 2007 vier migranten vanuit Nederland uitgezonden. Op het gebied van de uitzendvoorwaarden heeft PSO voor hen vooral maatwerk geleverd. Dit was vanwege de bijzondere omstandigheden van deze migranten.

Hiv/aids beleid

In 2007 heeft de Werkgroep Uitzendvoorwaarden een voorstel geformuleerd over hiv/aids voor de uitgezonden ontwikkelingswerkers. In dit voorstel komen de rechten en plichten van de drie betrokken partijen - PSO, de uitzendende organisatie en de ontwikkelingsdeskundige - aan de orde. De basis van het voorstel is het voorkomen van infectie met hiv door effectieve voorlichting en preventie. Na afronding van de discussie wordt het voorstel ingevoerd in de eerste helft van 2008.

Leveranciers en diensten

PSO koopt verschillende soorten diensten in: verzekeringen, het faciliteren van de opslag van goederen, het verhuizen, reizen, vaccinaties, keuringen en dergelijke. In 2007 heeft PSO (evaluatie-)gesprekken gevoerd met de leveranciers van diensten zoals verhuisbedrijven en reisbureaus over de kwaliteit van hun dienstverlening en de tarieven. Deze evaluaties passen in het kwaliteitsbeleid van PSO om de leveranciers met een zekere regelmaat te beoordelen. Behalve het toetsen van de kwaliteit onderhandelt PSO ook over de tarieven. Vooral bij verzekeringen gaat het om substantiële bedragen. Door het inkopen van grote hoeveelheden kan PSO gunstiger tarieven bedingen. Deze besparingen komen direct ten goede aan de leden van PSO.

3.4.2 Voorlichting over uitzending

Voorlichting over actuele, relevante thema's is onderdeel van een professionele uitzending van ontwikkelingsdeskundigen. PSO verzorgt deze voorlichting in bijeenkomsten voor de uitgezonden deskundigen, de lidorganisaties en andere OS-organisaties. Daarnaast biedt PSO informatie aan deze groepen via elektronische nieuwsbrieven en op een alleen voor leden en contractanten toegankelijk deel van de website van PSO. In 2007 zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd over fiscale aangelegenheden, wijzigingen van de pensioenwetgeving, over het arbeidsrecht in internationaal perspectief en het sociaal verzekeringsrecht.

Voorbeeld: Voorlichtingsbijeenkomsten belastingwetgeving

Voor zowel lidorganisaties als uitgezondenen heeft PSO voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd: twee voor de uitgezonden deskundigen en één voor de lidorganisaties. De aanleiding was de (veranderde) belastingwetgeving in binnen- en buitenland. De uitgezonden deskundigen worden meer dan in voorgaande jaren geconfronteerd met zowel Nederlandse als buitenlandse belastingdiensten, die een aangifte verwachten van inkomsten. Zij vragen zich af hoe ze hier mee om moeten gaan. Lidorganisaties hadden behoefte aan informatie omdat zij vanuit 'goed werkgeverschap' hun medewerkers en partners in het buitenland van de juiste informatie wilden voorzien.

De voorlichting aan de uitgezondenen was gericht op hun privésituatie terwijl de voorlichting aan de lidorganisaties meer algemeen en internationaal was. PSO organiseerde de bijeenkomsten in samenwerking met een belastingadvieskantoor. Over het algemeen vonden de deelnemers dat de voorlichting aansloot op de werksituatie.

Voorbeeld: Informatiemiddag International Human Resources Management

In 2007 heeft PSO een informatiemiddag voor lidorganisaties georganiseerd over arbeidsrecht en (arbeids)overeenkomsten tijdens uitzendingen naar ontwikkelingslanden. Het onderwerp van de middag is gekozen op basis van een inventarisatie onder human resource afdelingen van de lidorganisaties. Twee juridisch adviseurs hebben de bijeenkomst geleid. Ze hebben uitleg gegeven over arbeidsrecht in internationaal perspectief en over het sociaal verzekeringsrecht. Ook de geldigheid en de gevolgen daarvan tijdens uitzendingen zijn aan de orde gekomen. Daarnaast hebben zij behandeld welk arbeidsrecht van toepassing is tijdens de uitzending. De theorie werd verduidelijkt door praktijkvoorbeelden. Deze hadden de lidorganisaties van te voren aangedragen.

De opkomst was groot. Ongeveer 25 human resource medewerkers van achttien lidorganisaties waren aanwezig op de middag. Uit de evaluatie bleek dat de aanwezigen enthousiast waren over de gelegenheid om te leren over dit aspect van uitzendingen van ontwikkelingsdeskundigen. Het onderwerp is dermate complex en veelzijdig dat in één middag bepaalde aspecten niet uitgediept konden worden. Het merendeel van de deelnemers gaf aan een vervolgsessie te willen bijwonen. PSO verkent of de informatie over arbeidsrecht en arbeidsovereenkomsten via de PSO website beschikbaar kan komen voor leden.

Voorbeeld: dienstverlening bij uitzending

Nadat een programma of project is goedgekeurd, meldt de uitzendende organisatie aan PSO wie de goedgekeurde functie gaat vervullen. Daarna gaat het volgende programma van start: De ontwikkelingsdeskundige krijgt een vast aanspreekpunt bij PSO. Deze medewerker informeert de ontwikkelingsdeskundige over de Algemene Uitzendvoorwaarden PSO en over de voorzieningen voor, tijdens en bij terugkeer naar het thuisland na afloop van de uitzending. De contacten verlopen per e-mail, telefonisch en in persoonlijke gesprekken. De ontwikkelingsdeskundige kan veel relevante informatie vinden op een besloten deel van de website van PSO. Tijdens het intakegesprek geeft PSO de kandidaat uitgebreide informatie over de uitzendvoorwaarden, uitvoeringsregelingen en de voorzieningen die voor hem of haar van toepassing zijn. Voorbeelden van voorzieningen die voorafgaan aan de uitzending zijn: de verhuizing en de reis naar het gastland, vaccinaties, opleidingen en trainingen .

PSO zorgt voor het afsluiten van een suppletie-overeenkomst met de ontwikkelingsdeskundige. De suppletie is een aanvulling op het salaris dat men ontvangt van de partnerorganisatie. Tijdens de uitzending zorgt PSO voor deze inkomstsuppletie en voor verzekeringen voor de ontwikkelingsdeskundige en diens gezinsleden. Voorbeelden van verzekeringen: Werkloosheidswet/Ziektewet, arbeidsongeschiktheidsverzekering, alternatieven voor de AOW en ANW, aanvullend pensioen, ziektekostenverzekering en ongevallenverzekering. Daarnaast zijn er diverse vergoedingen, zoals vergoeding van vakbijscholing, van schoolkosten van de kinderen, van een vakantiereis enzovoort. Ook is er recht op een tegemoetkoming in de woonlasten in het gastland.

Aan het einde van de uitzending zorgt PSO voor begeleiding bij de terugkeer naar het thuisland. De ontwikkelingsdeskundige heeft onder meer recht op vergoeding van de verhuizing en een reis terug naar het thuisland. Er is ook een budget voor om-, her- en bijscholing voor herintreding op de arbeidsmarkt. De uitgezondene krijgt in een persoonlijk gesprek informatie over de formaliteiten en dergelijke die van toepassing zijn bij terugkeer. Om de kwaliteit te waarborgen, kosten te besparen en de efficiëntie te bevorderen maakt PSO collectieve afspraken met onder meer verzekeraars, verhuisbedrijven en reisbureaus.

PSO kent een grote verscheidenheid aan uitgezondenen: Nederlanders, buitenlanders uit westerse landen en uit DAC-landen, jongeren en migranten. Voor alle groepen zijn passende uitzendvoorwaarden en voorzieningen ontwikkeld. Deze worden regelmatig geëvalueerd en indien nodig aangepast.

3.5 Betaalde dienstverlening bij uitzending naar het buitenland

Naast het verzorgen van uitzendingen die vallen onder de PSO financiering (zie paragraaf 3.4), verzorgt PSO ook uitzendingen voor (lid-)organisaties die deze uit eigen bronnen financieren. Het gaat om uitzendcontracten voor leden en voor overige OS-organisaties.

Steeds meer organisaties laten hun uitzendingen, die uit andere dan PSO-middelen bekostigd worden, door het bureau van PSO verzorgen. PSO heeft veel expertise in huis en koopt diensten in bij diverse leveranciers, zoals verzekeraars, keurende instanties, reisbureaus en verhuisbedrijven. Vanwege het volume dat PSO inkoopt kunnen er aantrekkelijker tarieven bedongen worden dan wanneer elke OS-organisatie zelf de eigen inkoop zou verzorgen. De OS-organisaties hebben hier direct voordeel van.

In 1998 is PSO begonnen met deze vorm van dienstverlening. In dat jaar heeft PSO 130 uitzendingen verzorgd. De vraag naar deze dienstverlening neemt gestaag toe. In 2007 heeft PSO daarom vooral geïnvesteerd in het digitaliseren van het werkproces. In 2007 zijn er 511 uitzendingen verzorgd. De administratiekosten voor deze dienstverlening zijn in 2007 geanalyseerd en geactualiseerd. Een gevolg is dat per 1 januari 2008 het aantal tarieven voor de administratiekosten wordt teruggebracht van zeventien naar acht.

4. Interne organisatie

In dit hoofdstuk komen de activiteiten aan de orde die betrekking hebben op de interne organisatie van het bureau van PSO: beheer van de werkorganisatie, huisvesting, communicatie, financiën en planning & control, automatisering en kwaliteitszorg.

4.1 PSO-bureau

Het PSO-bureau is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de werkzaamheden met onder meer de financiers en de lidorganisaties. Het bureau bestaat uit de directie met de afdeling Communicatie en het Algemeen secretariaat, de afdeling Programma's, de afdeling Kenniscentrum, de afdeling Personele Zaken Buitenland en de afdeling Financiën en Automatisering. Er werken ongeveer 38 personen bij het PSO-bureau. Er is sprake geweest van een verhuizing van het kantoor. In de loop van het jaar is echter besloten hier voorlopig van af te zien en in plaats daarvan intern meer flexibele werkplekken te creëren.

4.2 Communicatie

Voor de nieuwe afdeling Communicatie stond 2007 in het teken van opbouwen en voorbereiden. In september was de afdeling op sterkte met drie personen (twee fte). Eén van de nieuwe medewerkers richtte zich vooral op het schrijven van teksten. Met interviews en verhalende artikelen maakte de afdeling informatie over PSO toegankelijker en concreter.

Om de interne communicatie binnen het bureau van PSO te verbeteren is een interne digitale nieuwsbrief, de PSOobserve, ontwikkeld. Met deze nieuwsbrief worden de medewerkers van PSO op dezelfde manier, op hetzelfde tijdstip van dezelfde informatie over het werk voorzien. De functie van deze nieuwsbrief wordt in 2008 overgenomen door intranet.

Nieuwe externe corporate communicatiemiddelen zijn in voorbereiding. Zo heeft een projectteam de voorbereidingen in gang gezet voor het ontwikkelen van een nieuwe website. De website zal bestaan uit een publiek deel, een intranet en twee extranetten voor de leden en de uitgezonden ontwikkelingswerkers. Ook is een informatieve brochure over het werk van PSO in de maak. Verder heeft de afdeling een voorstel gedaan voor een andere opzet van het jaarverslag. Het resultaat hiervan zal in 2008 zichtbaar zijn. Deze communicatiemiddelen moeten bijdragen aan een betere profilering van PSO.

4.3 Financiën

PSO heeft een subsidieregeling⁴ met het ministerie van Buitenlandse Zaken afdeling DSI/MY. Hiernaast ontvangt PSO subsidie van de afdelingen DMV-HH en DPV-AM en van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Voor het programma DSI beheerde PSO in 2007 een budget van ruim € 27 miljoen, waarvan ruim € 23 miljoen bestemd was voor voor het financieren van programma's en projecten van de PSO-leden. Het Financieel Reglement 2007-2010 tussen PSO en de lidorganisaties werd vastgesteld door het bestuur van PSO. De financiële (inhoudelijke) rapportages van de leden worden beoordeeld en ten slotte financieel afgewikkeld. In het kader van de jaarverantwoording heeft PSO in 2007 bij 17 leden een audit uitgevoerd. Hierbij zijn de administratieve organisatie en interne controle beoordeeld, vooral vanuit de rechtmatigheid van de uitgaven.

De financiële administratie is in 2007 aangepast aan een gewijzigde werkwijze, die is afgestemd op een nieuwe groepering van de activiteiten van PSO. Daarvoor is het grootboekrekeningschema aangepast, zijn budgethouders benoemd en zijn budgetten vastgesteld op basis van de activiteitenplannen. In 2007 heeft

⁴ Staatscourant 16 mei 2006

PSO de jaarrekening en het jaarverslag 2006 tijdig ingeleverd bij het ministerie. Deze zijn door het ministerie goedgekeurd. Het jaarplan en de begroting 2008 zijn tijdig opgemaakt en ingediend bij het PSO bestuur, de Algemene Ledenvergadering en het ministerie van Buitenlandse Zaken.

4.4 Automatisering

PSO en de lidorganisaties maken veel gebruik van de geautomatiseerde informatiesystemen, namelijk van het taylor-made systeem AXON en van standaard software. In 2007 is AXON aangepast aan de gewijzigde werkprocessen en is het systeem voor de leden gebruikersvriendelijker gemaakt. Ook in 2008 zal het systeem weer worden aangepast aan nieuwe eisen. Dit is voorbereid in 2007.

Er zijn nieuwe instrumenten ontwikkeld voor de administratie van de uitzendingen. Er is een rekenmodule ontwikkeld waarmee de lidorganisaties bijna 100 procent nauwkeurig de kosten van een uitzending per jaar kunnen ramen. Ook is er een aanvraagmodule ontwikkeld voor het éénmalig invoeren van alle nieuwe gegevens van de uit te zenden ontwikkelingsdeskundige. Samen met de verzekeraars heeft PSO de gegevens van de uitgezonden digitaal uitgewisseld. Dit heeft geleid tot een meer accurate en actuele financiële huishouding.

Om de kwaliteit en continuïteit te waarborgen voor de toekomst, heeft PSO in 2007 een zogenaamde quick-scan en een risicoanalyse laten uitvoeren. De uitvoering van de aanbevelingen is gestart in 2007 en loopt door in 2008. Eén van de aanbevelingen betreft het waarborgen van de continuïteit van het systeem. Daartoe is een overeenkomst afgesloten (ESCROW-overeenkomst) met de ontwerper van AXON en een bedrijf verantwoordelijk voor de achtervang. Het beheer (functioneel, applicatie en technisch) zal worden geformaliseerd volgens ITIL-richtlijnen. Voor de medewerkers wordt een E-gedragscode opgesteld.

Ten slotte heeft PSO de apparatuur en de software laten onderzoeken. Enerzijds vanwege de verouderde hardware en anderzijds vanwege de voorgenomen interne verhuizing. Dit heeft ertoe geleid dat een gedeelte van de apparatuur is vervangen door modernere uitvoeringen (thin clients) en de software (CITRIX) is opgewaardeerd. Hierdoor zijn de toegankelijkheid, de prestaties en de veiligheid verbeterd.

4.5 Kwaliteitszorg

In de zomer van 2007 is het startschot gegeven voor het project dat moet leiden tot het ISO-certificaat. Het behalen van dit certificaat is een eerste belangrijke stap bij het ontwerpen en invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem. Hierbij gaat hem om het continu verbeteren van het functioneren van de organisatie, met het doel de tevredenheid van de klanten te verhogen.

PSO heeft een aparte projectorganisatie opgezet, met eigen medewerkers en een externe, deskundige begeleider. De keuze om zo veel mogelijk eigen medewerkers in te zetten voor het opzetten en invoeren van het systeem is ingegeven vanuit de gedachte dat de opgebouwde kennis en het ontwikkelen van een werkcultuur zo het beste geborgd kan worden. Een aantal medewerkers is intern getraind en heeft een eerste ronde interne audits uitgevoerd. Na het beschrijven en vaststellen van de beschrijvingen vindt in 2008 een directie-audit plaats. Een externe auditor zal beoordelen of PSO voldoet aan de ISO-norm. De externe audit zal in het tweede kwartaal van 2008 plaatsvinden.

5. Bestuurlijke organisatie

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

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

Het bestuur bestaat uit zes tot zeven personen uit de Nederlandse samenleving. Zij zijn allen bekend met de inhoud of de organisatievorm van PSO. De bestuursleden worden door de voorzitter voorgesteld aan de ALV. Het bestuur vergadert zes keer per jaar. Zaken die aan de orde komen zijn de strategie en het jaarplan van de vereniging, de begroting en de jaarrekening, de uitzendvoorwaarden en de interne organisatie. Het bestuur heeft de dagelijkse leiding gedelegeerd aan de directeur.

In januari 2007 wijzigde het bestuur van samenstelling: de heer Marinus Verweij en de heer Marco Verschuur vertrokken uit het bestuur. Hun plaatsen en een vacante plaats werden opgevuld door de heer Ludy Geut, mevrouw Karina Schilte en de heer Doeke Faber. In februari verliet de voorzitter de heer Eimert van Middelkoop het bestuur; hij werd tijdelijk opgevolgd door de heer Piet Bukman, zijn voorganger. De heer Bukman kreeg de taak een nieuwe voorzitter voor PSO te vinden. In oktober werd de heer Marnix van Rij voorgesteld aan de ALV. Dit voorstel werd met instemming begroet.

Citaten: voormalige en nieuwe voorzitter

Piet Bukman bij zijn afscheid als voorzitter van PSO, over de toekomst van PSO:

'PSO is de afgelopen jaren gaan zitten op de tour van capaciteitsontwikkeling. Daar ben ik het buitengewoon en hartgrondig mee eens. De gedachte dat je ontwikkelingssamenwerking doet als een westerse activiteit is achterhaald, en vervangen door de gedachte dat je dat in het Zuiden moet doen. Daarvoor is wel goede capaciteit nodig. Die nadruk van PSO is dus goed.'

Marnix van Rij bij zijn aantreden als voorzitter van PSO, over zijn ambities:

'Ik vind het belangrijk dat PSO zichtbaar is in alles wat ze doet. De organisatie wordt financieel gevoed door de overheid, en wordt beoordeeld op concrete resultaten. Zichtbaarheid is daarom van groot belang. Voor onze leden, het ministerie van Buitenlandse Zaken en de politiek. We moeten duidelijk laten zien wat we doen!'

Naast het bestuur beschikt PSO over een aantal werkgroepen waarin lidorganisaties vertegenwoordigd zijn. Er is een Werkgroep voor uitzendvoorwaarden en voor het jongerenbeleid. In deze werkgroepen wordt beleid voorbereid. De Werkgroep Uitzendvoorwaarden heeft in 2007 enkele wijzigingen voorgesteld, terwijl de Werkgroep Jongeren een beleid voor het uitwisselen van zuidelijke jongeren heeft uitgewerkt.

In 2007 zijn geen speciale commissies actief geweest.

In 2007 kwam voor het eerst de International Advisory Board (IAB) bijeen. Deze adviesraad bestaat uit vijf deskundigen op het gebied van capaciteitversterking. Vier van de vijf leden wonen en werken in ontwikkelingslanden. Het zijn mevrouw Sheela Patel (India; gespecialiseerd in *social movements and urbanisation*), de heer Alfonso Gumucio-Dagron (Guatemala; gespecialiseerd in *communication for social change*), de heer Alan Fowler (Zuid-Afrika; gespecialiseerd in *NGO and civil society*), de heer Dominique Hounkonnou (Benin; gespecialiseerd in *community development* in Afrika) en de heer Louk de la Rive Box (Nederland; gespecialiseerd in internationale samenwerking).

De rol van de IAB is om het management van PSO van feedback te voorzien over zijn huidige aanpak en om PSO te verbinden aan nieuwe ontwikkelingen en geleerde lessen op het gebied van capaciteitsopbouw. De IAB adviseert de directeur en ook het bestuur kan advies vragen. Naast een eerste kennismaking heeft de IAB direct een aantal adviezen gegeven waar PSO mee aan de slag kon. In oktober heeft PSO een workshop georganiseerd met haar leden om na te denken over hoe een aantal van deze adviezen vorm kan krijgen binnen PSO.

De drie onderwerpen waar PSO aandacht aan heeft besteed zijn:

- Monitoring en evaluatie van capaciteitsopbouw als speciaal thema.
- Het profileren van PSO
- Meer nadruk op institutional development and 'deep-democracy'

6. Sociaal jaarverslag

Eind 2007 had het PSO-bureau 38 medewerkers in dienst. Begroot was een formatie van 33,67fte (van 36 uur per week). De gerealiseerde formatie was 30,0 fte. Het verschil tussen begrote en gerealiseerde formatie is toe te schrijven aan de doorlooptijd die nodig is voor het opvullen van de vacatures.

PSO vindt diversiteit in haar personeelsbestand belangrijk; zeven medewerkers waren allochtoon⁵. De gemiddelde leeftijd was 43 jaar. Er werkten 26 vrouwen en 12 mannen. Binnen het managementteam was de man-vrouw verhouding 1:4. De gemiddelde aanstelling bij mannelijke werknemers was 29,9 uur en bij vrouwelijke 28,8 uur.

In 2007 traden dertien personen bij PSO in dienst en vijf hebben de organisatie verlaten. Dit is een verloop van 15 procent. Binnen PSO zijn zes nieuwe functies gecreëerd op de afdelingen Kenniscentrum, Programma's en Communicatie.

Het ziekteverzuim geeft een positief beeld ten opzichte van 2006. Was het verzuimpercentage in 2006 nog 11,68 procent, in 2007 zakte het naar 5,07 procent. Voor 2007 werd een verzuim van 5 procent begroot. Ook het aantal ziekmeldingen is in 2007 gedaald: ten opzichte van 2006 met ruim 27 procent. In 2006 waren er nog 73 nieuwe verzuimmeldingen, in 2007 zijn dat er 53. Het totaal aantal ziekte-dagen is in 2007 meer dan gehalveerd ten opzichte van 2006. In 2006 was het totaal aantal ziekte-dagen 1.371. In 2007 is dat gedaald naar 628. Geen enkele medewerker valt in de categorie frequent kortdurend verzuim.

Voor het professionaliseren van het personeel is € 60.000,- begroot. Daarvan is € 21.440,- gebruikt voor de individuele professionaliseringstrajecten van vijftien medewerkers en € 6.250,- voor drie collectieve trajecten. Het verschil tussen begroot en verbruikt budget is toe te schrijven aan het feit dat er betrekkelijk veel nieuwe medewerkers in dienst zijn gekomen. Bij hen was niet direct zichtbaar of én welke professionaliserings-behoefte er was.

Het totale budget voor het apparaat was € 2,6 miljoen. Hiervan is 75 % gepland voor de personele uitgaven, waarvan € 1,8 miljoen voor het personeel in loondienst. Voor het personeel in loondienst is € 1,6 miljoen uitgegeven. Het verschil tussen de begroting en de realisatie is toe te schrijven aan de vacatures. Er is wel gebruik gemaakt van tijdelijk personeel om de vacatureperiodes te overbruggen. Daarnaast is tijdelijk personeel ingezet op enkele afdelingen om achterstanden weg te werken en afwezigheid in verband met zwangerschap te ondervangen. Ten slotte is er tijdelijk personeel ingezet in verband met het versnellen van een aantal projecten, bijvoorbeeld Kwaliteitszorg/ISO. De totale uitgaven voor het personeel in loondienst én het tijdelijk personeel bedraagt € 1,7 miljoen en bedraagt minder dan het begrote bedrag van € 1,8 miljoen.

De gemiddelde salarislast inclusief werkgeverslast per jaar is € 53.500,- per voltijdse aanstelling. Voor de managementfuncties is het gemiddelde € 72.000,-.

De Personeelsvertegenwoordiging (PVT) heeft één keer vergaderd. De zittingsperiode van de PVT-leden was in 2007 geëxpireerd. Aangezien er in de loop van 2007 meer dan 35 medewerkers waren, is er overleg gevoerd over het instellen van een OR.

⁵ Zijzelf of tenminste één van hun ouders zijn niet in Nederland geboren.

7. PSO in Cijfers

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

Tabel 7.1 – Kwantitatieve resultaten 2007

	Ambitie	Resultaat	Opmerkingen
Kwaliteit capaciteitsopbouw			
Aantal afgesloten leerwerktrajecten	24	2	28 in behandeling. In 2008 streven we naar 48 afgesloten trajecten.
Aantal nieuwe uitzendingen	Maximaal 300	293, waarvan 83 nieuwe.	Zie ook bijlage 7 voor meer details.
Uitvoeren van MTRs en evaluaties	5-10	16	
Zuid-Noord evaluaties of MTRs	2	0	
Kwaliteitsfonds	10 leden	9	
Analyseren exitgesprekken op geleerde lessen	Ontwikkelen analyse methodiek en procedure exitgesprekken uitgezondenen	0	Onderdeel nieuwe M&E systematiek 2008.
Lopende projecten en programma's	Alle	375, waarvan 125 nieuwe	Zie lijst lopende programma's en projecten.
Aanreiken voorbeelden van verandering	3	3	
Nieuwe leden	3	3	
Innovatie capaciteitsopbouw			
Innovatie			
Stimuleringsbeleid innovatie opzetten en uitvoeren	Focusnetwerken Adviesgesprekken E-learning Training Innovatievaardigheden	Deze activiteiten waren onderdeel van collectief leren.	
Beoordelen, begeleiden en financieren van innovatieve capaciteitsopbouw	PM&E systematiek ontwikkelen	Selectiesystematiek ontwikkeld	
Aanvragen voor Innovatiefonds in behandeling	5-10	13	
Migranten			
Uitwisselingsbijeenkomsten	2	0	Nog niet gestart.
Uitzendingen	10	4	Weinig aanvragen van leden, 7 aanvragen in behandeling.
Documenteren van ervaringen	2	3	
Jongeren			
Uitwisselingsbijeenkomsten	2	2	
Uitzendingen	100	78, 3 groepsuitwisselingen	
Documenteren van ervaringen	5	2	

Collectief leren capaciteitsopbouw			
Aantal leertrajecten ⁶	10	8	
Aantal actieonderzoeken		2	Partnerships in HH, Training als strategisch instrument.
Aantal events		2	E-collaboration, IHRM, Café Humanitaire.
Aantal netwerken		3	
Deelname aan internationale fora	3	1	Deelname aan Concord bijeenkomst Brussel.
Bijdragen aan evenementen van anderen	1	1	Partos (M&E-traject).
Adviesaanvragen	10	2	NRK, ICCO.
Bezoek Nederlandse ambassades	4	2	Oeganda en Kenia.
Samenwerken met niet-Nederlandse organisaties	3	3	INTRAC, CDRN Uganda, Concord.
Publicaties lessen uit capaciteitsopbouw	3	4	Zie onderstaande lijst.
Publicaties leren en financieren	3	1	Zie onderstaande lijst.
E-zine	4	5	1.500 abonnees.
Bijdrage aan internationale publicaties	2	2	Zie onderstaande lijst.
Bijeenkomst IAB	1	1	
Deelname zuidelijke organisaties aan CLT	3	0	Wel deelname zuidelijke consultants aan CLT.
Opzetten en uitvoeren CLT voor zuidelijke partners	Contact leggen met zuidelijke organisaties	2	PRIA en CDRA.
Uitzendingen capaciteitsopbouw			
Fiscale voorlichtingsbijeenkomst	2	1	Gekozen is voor het organiseren van één grote bijeenkomst i.p.v 2 kleinere.
Fiscale voorlichtingsbijeenkomst contractanten	6	2	Dit is een nieuwe activiteit waarmee nog ervaring moest worden opgedaan. Daarom is het gewenste aantal niet gehaald.
Informatie op website	4	4	
Brochures evalueren en updaten	2	2	
Deelname aan seminar	2	2	
Organiseren seminar	1	1	Seminar over (internationaal) arbeidsrecht gehouden bij ICCO in Utrecht.
Digitale nieuwsbrief	2	2	
Advies aan bestuur over uitzendvoorwaarden	2 x per jaar	1	Geen aanleiding om vaker te informeren.
Uitzendvoorwaarden updaten	1 x per jaar	1	Er zijn 5 mutaties van de voorwaarden doorgevoerd
Tools voor uitzendingen	1	1	Rekenmodule klaar.
Contacten met facilitaire bedrijven onderhouden en evalueren	1 x per jaar	1	Met sommige meer dan 1 maal per jaar zoals bv. verzekeringsmaatschappijen
Lijst van publicaties			
Lessen uit capaciteitsopbouw			
<ul style="list-style-type: none"> • "Schatgraven – vijf leergeschiedenissen door PSO" Den Haag, oktober 2007. • Muskens, R. en Koning, M. de (cartoons) "Shifting power relations: a long road to local ownership! Experiences with the programmatic approach" with Wereld in Woorden, The Hague, October 2007. 			

⁶ PSO heeft het aanbod aan leeractiviteiten verder gedifferentieerd in collectieve leertrajecten, events, actieonderzoeken en netwerkondersteuning.

- Fopma, P., Snelder, R. "Learning about Power and Participation: A peek into our first experiences and outcomes." (E-publication on PSO website).
- "What's that? I reckon it's a peer review - Reflections, surprises and learnings of a pressure cooker experiment" . The Hague, October 2007 (E-publication on PSO website).

Leren en financieren

- Blok, L., "Reviewing the Reviews: Effectiveness of PSO financed Capacity Building Programmes and Quality of the Monitoring and Evaluation Process 2001 - 2006" with KIT, March 2007.

Internationaal

- "I Collaborate, We Collaborate, E-collaborate" Den Haag 2007 (with IICD).
- Langen, B. "Ideas for a change – part 13 Facing Closure - the end of the Organisation" Olive Publications 2007 South Africa.

Tabel 7.2 - Overige indicatoren 2007

	Prognose	Resultaat
In PSO gefinancierde projecten en programma's zijn de centrale elementen van een programmatische aanpak zichtbaar	> 2/3 van de programma's en projecten	67%
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)	36%
Gebruik middelen voor lokale kosten groeit	>40%	49%
Bestedingen per financieringsprogramma: - Regulier - Sport en OS - Innovatie - Migranten/ cross over - Jongeren - Humanitaire hulpverlening Totaal bestedingen programma's en projecten		€ 17.856.343,- € 309.848,- € 435.087,- € 73.280,- € 1.647.934,- € 325.960,- € 20.648.452,-
Bestedingen programma's en projecten per regio		(zie tabel bijlage 6)
Bestedingen programma's en proj. per sector		(zie tabel bijlage 6)
Aantal uitzendingen gefinancierd door Ministeries (verloop in 2007, per regio, verdeling man/vrouw)		(zie tabel bijlage 7)
Aantal uitzendingen gefinancierd door de lidorganisaties		(zie tabel bijlage 8)
Aantal uitzendingen gefinancierd door derden		(zie tabel bijlage 8)
Aantal onderzoeken waar zuidelijke onderzoekers/onderzoeksorganisaties bij betrokken zijn	Rond 80%	50 %
Aantal lidorganisaties met genderbeleid	>50%	Nog niet bekend
Nog te bepalen genderindicatoren		In ontwikkeling

Tabel 7.3 - Begroting 2007 en 2008

	2007	2008
Kosten		
- Kosten programma's en projecten	€ 25.003.000,-	€ 24.908.000,-
- Kosten apparaat en overige activ. clusters	€ 930.476,-	€ 856.500,-
- Organisatiekosten	€ 2.607.396,-	€ 2.750.000,-
Subtotaal kosten	€ 28.540.872,-	€ 28.514.500,-
Financiering		
- Subsidies t.b.v. programma's en projecten	€ 25.003.000,-	€ 24.908.000,-
- Financiering apparaat en overige activ. clusters	€ 3.537.872,-	€ 3.606.500,-
Subtotaal financiering	€ 28.540.872,-	€ 28.514.500,-
Saldo	€ -	€ -

8. Jaarrekening

8.1 Toelichting op de financiële cijfers 2007

Het jaar 2007 is het eerste jaar van de nieuwe bedrijfsplanperiode 2007-2010 en heeft dan ook in het teken gestaan van de invoering van het nieuwe beleid voor de komende jaren. Wat betreft het financiële beleid betekent dit onder meer dat een deel van het programmabudget vooraf toegewezen wordt aan de lidorganisaties en dat voor de speciale fondsen, zoals het Innovatiefonds, een open inschrijving geldt. Bij de toewijzingen voor het programma regulier gaat een plafondbedrag gelden van € 2,0 miljoen per lidorganisatie.

Verder heeft PSO in 2007 een systeem van budgettering voor het apparaat en de overige activiteiten van de clusters geïntroduceerd. Aan de budgethouders zijn budgetten toegewezen en maandelijks wordt aan de budgethouders over de budgetuitputting gerapporteerd. Nieuw is ook de toerekening van de organisatiekosten aan de activiteiten binnen de clusters. In 2007 zijn de organisatiekosten op basis van de gebudgetteerde uren aan de activiteiten toegerekend. Vanaf 2008 zal dit op basis van de werkelijke uren van de medewerkers gebeuren en zal er een staat van baten en lasten per cluster van activiteiten aan de jaarrekening toegevoegd worden.

Hieronder volgt een toelichting op de financiële cijfers 2007 en vervolgens de balans per 31 december 2007, de staat van baten en lasten 2007 en de staat van herkomst en besteding van middelen 2007. De accountantsverklaring bij de jaarrekening 2007 is afgegeven door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Balans per 31 december 2007

Het balanstotaal per 31 december 2007 is ten opzichte van 31 december 2006 met € 15,7 miljoen afgenomen. Een deel van de afname kan verklaard worden door de afname van de vordering op het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de schulden middellange termijn, € 12,6 miljoen. Evenals in 2006 is de oorzaak een afname van het aantal programma's en projecten. Dit heeft te maken met het lagere budget voor het programma DSI, € 6,0 miljoen, het in uitvoering brengen van het nieuwe beleid voor de periode 2007-2010 en het afbouwen van een financieringsrelatie met een van de grotere lidorganisaties. Daarnaast kan de afname van het balanstotaal ook verklaard worden door de afname van de overige vorderingen korte termijn en de schulden programma korte termijn. De reden van deze afname is de extra inspanning die geleverd is in 2007 met betrekking tot het afhandelen van de rapportages van programma's en projecten, door de lidorganisaties en door het bureau van de Vereniging PSO. De onderbesteding op het programma DSI van € 3,9 miljoen leidt onder aftrek van een dotatie aan de bestemde reserve evaluatie programma DSI van € 40.000,- en van de vordering per 1 januari 2007 van € 0,2 miljoen tot een dotatie aan het bestemmingsfonds programma DSI van € 3,6 miljoen. Dit saldo zal binnen de bedrijfsplanperiode 2007-2010 aangewend worden voor de vertraagde activiteiten uit 2007. Tenslotte neemt het continuïteitsfonds met € 52.000,- toe door de dotatie van het positieve saldo op de dienstverlening aan leden en derden.

Staat van baten en lasten 2007

De staat van baten en lasten bestaat uit drie onderdelen: de programma's en projecten, de overige activiteiten en het apparaat. Daarnaast zijn er vier subsidiegevers voor vier programma's, namelijk het programma DSI (BUZA-DSI), het programma humanitaire hulpverlening (BUZA-DMV), het programma sport en OS (VWS samen met BUZA-DSI) en het programma migranten/Cross Over (BUZA-DPV//AM samen met BUZA-DSI).

Programma DSI

Het totale budget voor het programma DSI is ten opzichte van 2006 in 2007 afgenomen met € 6,0 miljoen tot € 27,0 miljoen. Van dit budget is € 23,7 bestemd voor de programma's en projecten en € 3,3 miljoen voor de overige activiteiten en het apparaat.

De bestedingen programma's en projecten zijn ten opzichte van 2006 afgenomen met € 8,5 miljoen tot € 19,9 miljoen. Deze afname wordt verklaard door de afname van het budget met € 6,0 miljoen en door een onderbesteding in 2007 van € 3,6 miljoen op het budget van € 23,7 miljoen.

De onderbesteding betreft onder andere een onderbesteding van € 2,0 uit voorgaande jaren, welke veroorzaakt is door vertragingen van activiteiten binnen de programma's en projecten. Daarnaast zijn er in 2007 onderbestedingen gerealiseerd op de toewijzingen aan de lidorganisaties, het budget voor de nieuwe leden, het kwaliteitsfonds, het Innovatiefonds, het programma jongeren, de bijdrage DSI aan het programma migranten/Cross Over en de activiteiten in samenwerking met organisaties in het Zuiden. De onderbesteding van € 3,6 miljoen is gedoteerd aan het bestemmingsfonds programma DSI.

Programma humanitaire hulpverlening

Het tweejarig programma humanitaire hulpverlening is halverwege 2007 gestart en loopt tot en met juni 2009. Op het budget van € 0,5 miljoen is een onderbesteding gerealiseerd van € 0,1 miljoen, dat in 2008 aangewend gaat worden.

Programma sport en OS

Het budget van € 0,3 miljoen is volledig uitgeput in 2007.

Programma migranten/Cross Over

Door vertraging van de activiteiten in 2007 is er op het budget van € 0,6 miljoen een onderbesteding gerealiseerd van € 0,4 miljoen, dat in 2008 aangewend gaat worden.

Overige activiteiten clusters

De overige activiteiten bestaan onder meer uit de mid term reviews en evaluaties van programma's, de collectieve en thematische leertrajecten, diverse activiteiten migranten/Cross Over, de International Advisory Board en voorlichtingsbijeenkomsten voor de uitzendingen. De onderbesteding op deze activiteiten wordt veroorzaakt door de vertraging van een aantal activiteiten.

Apparaat

De onderbesteding wordt veroorzaakt door een onderbesteding op de personeelskosten, € 0,1 miljoen, en een onderbesteding op de overige organisatiekosten, € 54.000,-. De onderbesteding op de personeelskosten komt door de personeelwisselingen en enkele nog niet ingevulde vacatures in 2007. De onderbesteding op het apparaat en de overige activiteiten samen van € 0,24 miljoen is gedoteerd aan het bestemmingsfonds programma DSI. Daarnaast is op de dienstverlening aan leden en derden een positief saldo gerealiseerd van € 52.000,-. Dit saldo is gedoteerd aan het continuïteitsfonds.

Staat van herkomst en besteding van middelen 2007

De staat van herkomst en besteding van middelen 2007 geeft inzicht in de kasstromen in 2007 en geeft een verklaring voor de toename van de geldmiddelen eind 2007 ten opzichte van 2006 met € 1,4 miljoen.

De belangrijkste kasstromen betreffen de ontvangsten van de subsidie voor het programma DSI van € 27,0 miljoen, de uitgaven voor de uitzendingen en de overmakingen van voorschotten voor programma's en projecten aan de lidorganisaties. Deze kasstromen staan respectievelijk in de staat van herkomst en besteding van middelen onder de toegekende subsidies overheden, de bestedingen financieringsprogramma's en de overige vorderingen op korte termijn. De toename van de geldmiddelen per 31 december 2007 ten opzichte van 2006 met € 1,4 miljoen wordt veroorzaakt door het exploitatie saldo 2007, € 3,9 miljoen, en de mutaties op de vorderingen en schulden korte termijn, € -2,5 miljoen.

Waarderingsgrondslagen

Uitgangspunt voor de waarderingsgrondslagen is de historische kostprijs. Inventaris aanschaffingen worden in 5 jaar afgeschreven. Hard- en software worden rechtstreeks ten laste van de apparaatskosten gebracht.

Het continuïteitsfonds, verminderd met de boekwaarde van de vaste activa is belegd in obligaties. De bedoeling is om de obligaties niet te verkopen. 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 leningen. Rentebaten uit obligaties verminderd met afschrijving agio en kosten effecten komen wegens richtlijn 640 niet langer direct ten gunste van het continuïteitsfonds.

Een positief of negatief saldo op de dienstverlening aan leden en derden wordt respectievelijk ten gunste of ten laste gebracht van het continuïteitsfonds. Een onderbesteding op het programma DSI in het betreffende jaar wordt, eventueel onder aftrek van een overbesteding uit voorgaande jaren, gedoteerd aan het bestemmingsfonds programma DSI. Het doel van dit bestemmingsfonds is om nog niet uitgevoerde activiteiten in de resterende bedrijfsplanperiode te financieren. Indien het bestemmingsfonds programma DSI volledig aangewend is en er sprake is van overbesteding per 31 december van het betreffende jaar, dan zal deze overbesteding op de balans als vordering 'Ministerie Buitenlandse Zaken inzake programma DSI' opgenomen worden.

Het bestuur van de Vereniging PSO heeft besloten om vanaf 2007 jaarlijks € 40.000,- te doteren aan de bestemde reserve evaluatie programma DSI. Deze bestemde reserve dient ter dekking van de kosten van de evaluatie van het programma DSI 2007-2010.

Alle activa en passiva zijn opgenomen tegen nominale waarde.

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

De rentebaten minus de rentelasten komen ten gunste of ten laste van het programma DSI.

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 2003 tot en met 31 augustus 2008. De jaarlijkse huur bedraagt € 85.316,-. De huur wordt geïndexeerd.

8.2 Balans per 31 december 2007

Activa

	2007		2006	
	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>				
Materiele vaste activa				
Inventaris	35.576		54.112	
		35.576		54.112
Financiele vaste activa				
Obligatieleningen	195.856		197.898	
Renteloze leningen aan contractanten	80.812		79.781	
		276.668		277.679
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake tegoed toekomstige rijksbegrotingen		17.049.296		29.643.559
<i>Vlottende activa</i>				
Vorderingen op korte termijn				
Ministerie van Buitenl. Zaken inzake programma DSI	-		205.681	
Ministerie van Buitenl. Zaken inzake programma voor hum. hulpverlening	967.167		967.167	
Ministerie van VWS inzake programma voor sport en OS	14.661		30.000	
Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake programma jongeren	-		67.671	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	22.971.705		27.165.538	
		23.953.533		28.436.057
Geldmiddelen		4.986.785		3.560.382
Totaal activa		<u>46.301.858</u>		<u>61.971.789</u>

Passiva

	2007		2006	
	€	€	€	€
Verenigingsvermogen				
Continuïteitsfonds	573.756		521.901	
Bestemmingsfonds programma DSI	3.633.567		-	
Bestemde reserve evaluatie programma DSI	40.000		-	
		4.247.323		521.901
Schulden middellange termijn				
Verplichtingen programma's en projecten		17.049.296		29.643.559
Schulden korte termijn				
Schulden op korte termijn programma'en projecten	24.352.762		30.770.373	
Schulden op korte termijn apparaat en ov. activiteiten clusters	652.477		1.035.956	
		25.005.239		31.806.329
Totaal passiva		46.301.858		61.971.789

8.3 Staat van baten en lasten 2007

	Werkelijk 2007	Begroting 2007	Werkelijk 2006
	€	€	€
Baten			
<i>1. Subsidies t.b.v. kosten programma's en projecten</i>			
Programma DSI (BUZA-DSI)	23.743.000	23.743.000	29.484.000
Programma humanitaire hulpverlening (BUZA-DMV)	325.960	925.000	851.600
Programma sport en ontwikkeling (VWS)	150.000	150.000	150.000
Programma cross over (BUZA-DPV/AM)	44.710	185.000	-
Overige inkomsten	22.636	-	-
Subtotaal	24.286.306	25.003.000	30.485.600
<i>2. Financiering apparaat en overige activiteiten clusters</i>			
Vergoeding programma DSI (BUZA-DSI)	3.257.000	3.257.000	3.516.000
Vergoeding programma humanitaire hulpv. (BUZA-DMV)	24.447	75.000	63.870
Vergoeding programma cross over (BUZA-DPV/AM)	57.215	105.872	-
Inkomsten dienstverlening	185.022	100.000	127.473
Overige inkomsten	56.251	-	176.533
Subtotaal	3.579.935	3.537.872	3.883.876
Totaal baten	27.866.241	28.540.872	34.369.476
Lasten			
Bestedingen programma's en projecten	20.648.452	25.003.000	29.725.820
Kosten overige activiteiten clusters	828.196	930.476	681.324
Organisatiekosten	2.458.490	2.607.396	3.529.073
Totaal lasten	23.935.138	28.540.872	33.936.217
Exploitatie saldo	3.931.103	-	433.259
<hr/>			
Saldo programma's en projecten	3.637.854		
Saldo apparaat en overige activiteiten clusters	241.394		
Saldo dienstverlening aan leden en derden	51.855		
Saldo	3.931.103		
Bestemming saldo			
Dotatie aan bestemmingsfonds programma DSI			
- t.b.v. programma's en projecten	3.597.854		
- t.b.v. apparaat en overige activiteiten clusters	241.394		
Subtotaal dotatie aan bestemmingsfonds progr. DSI	3.839.248		
Dotatie aan reserve evaluatie programma DSI	40.000		
Dotatie aan continuïteitsfonds	51.855		
Saldo	3.931.103		

8.4 Staat van herkomst en besteding van middelen 2007

	2007		2006	
	€	€	€	€
Toegekende subsidies overheden	27.602.332		34.065.470	
Af: vergoeding voor apparaat en ov. activiteiten	<u>3.338.662-</u>		<u>3.579.870-</u>	
		24.263.670		30.485.600
Overige baten programma DSI		22.636		72.605
Bestedingen programma DSI	19.939.364-		28.773.339-	
Bestedingen programma humanitaire hulpverlening	325.960-		851.600-	
Bestedingen programma sport en OS	309.848-		421.824-	
Bestedingen programma cross over	<u>73.280-</u>		-	
Totaal bestedingen programma's en projecten		<u>20.648.452-</u>		<u>30.046.763-</u>
Saldo programma's en projecten		3.637.854		511.442
Saldo apparaat en overige activiteiten clusters		241.394		5.578-
Saldo dienstverlening leden en derden		51.855		-
Exploitatie saldo		<u>3.931.103 (A)</u>		<u>505.864 (A)</u>
Afschrijvingen inventaris	21.777		23.394	
Afschrijvingen obligatieleningen	2.042		2.043	
Aanwending reserve evaluatie programma DSI	-		72.605-	
		<u>23.819 (B)</u>		<u>47.168- (B)</u>
Investerings	3.241-		4.441-	
Meer (minder) geïnvesteerd in renteloze leningen contractanten	<u>1.031-</u>		<u>65.392</u>	
		<u>4.272- (C)</u>		<u>60.951 (C)</u>
Daling (stijging) vordering programma jongeren	67.671		67.671-	
Daling (stijging) vordering programma humanitaire hulpverlening	-		157.752-	
Daling (stijging) vordering programma sport en OS	15.339		30.000-	
Daling (stijging) overige vorderingen op korte termijn	4.193.833		5.304.046-	
Daling (stijging) schulden op korte termijn	<u>6.801.090-</u>		<u>5.691.507</u>	
		<u>2.524.247- (D)</u>		<u>132.038 (D)</u>
Netto kasstroom (A) + (B) + (C) + (D)		1.426.403		651.685
Geldmiddelen begin boekjaar		<u>3.560.382</u>		<u>2.908.697</u>
Geldmiddelen eind boekjaar		<u>4.986.785</u>		<u>3.560.382</u>

8.5 Specificaties lasten 2007

I - Bestedingen programma's en projecten

1 - Programma DSI		Geraamde	Uitgaven		
BUZA-DSI	Uitgaven	uitgaven in 2008	in 2007	Totaal	Totaal
	2007	en later t.l.v. '07	t.l.v. 2006	2007	2006
1.a Programma regulier					
Kosten programma's en projecten	5.017.043	14.820.777	2.065.095-	17.772.725	26.519.522
Kosten kwaliteitsfonds	-	50.000	-	50.000	-
Kosten indexcijfers	33.618	-	-	33.618	27.846
Subtotaal programma regulier	5.050.661	14.870.777	2.065.095-	17.856.343	26.547.368
1.b Innovatiefonds					
Kosten projecten	-	435.087	-	435.087	-
Subtotaal innovatiefonds	-	435.087	-	435.087	-
1.c Programma jongeren					
Kosten programma's en projecten	1.253.763	401.409	7.238-	1.647.934	1.905.028
Subtotaal programma jongeren	1.253.763	401.409	7.238-	1.647.934	1.905.028
1.d Bijdrage aan programma sport en OS	5.428	154.420	-	159.848	271.824
1.e Bijdrage aan programma cross over	7.457	21.113	-	28.570	-
Totaal programma DSI	6.317.309	15.882.806	2.072.333-	20.127.782	28.724.220
Totaal programma DSI incl. sport en OS en cross over	6.317.309	15.882.806	2.072.333-	20.127.782	28.724.220
Af: Bijdragen aan programma's sport en OS en cross over	12.885-	175.533-	-	188.418-	271.824-
Totaal programma DSI excl. sport en OS en cross over	6.304.424	15.707.273	2.072.333-	19.939.364	28.452.396

2 - Programma humanitaire hulpverlening		Geraamde	Uitgaven		
BUZA-DMV	Uitgaven	uitgaven 2008	in 2007	Totaal	Totaal
	2007	en later t.l.v. '07	t.l.v. 2006	2007	2006
Kosten projecten	-	325.960	-	325.960	851.600
Totaal programma humanitaire hulpverlening	-	325.960	-	325.960	851.600

3 - Programma sport en OS VWS en BUZA-DSI	Uitgaven	Geraamde	Uitgaven	Totaal	Totaal
	2007	uitgaven 2008 en later t.l.v. '07	in 2007 t.l.v. 2006	2007	2006
Kosten projecten	10.856	298.992	-	309.848	421.824
Totaal programma sport en OS	10.856	298.992	-	309.848	421.824

4 - Programma cross over BUZA-DPV/AM en BUZA-DSI	Uitgaven	Geraamde	Uitgaven	Totaal	Totaal
	2007	uitgaven 2008 en later t.l.v. '07	in 2007 t.l.v. 2006	2007	2006
Kosten projecten	22.647	50.633	-	73.280	-
Totaal programma cross over	22.647	50.633	-	73.280	-

5 – Totaal bestedingen programma's en projecten	Uitgaven	Geraamde	Uitgaven	Totaal	Totaal
	2007	uitgaven 2008 en later t.l.v. '07	in 2007 t.l.v. 2006	2007	2006
1 - Programma DSI	6.304.424	15.707.273	2.072.333-	19.939.364	28.452.396
2 - Programma humanitaire hulpverlening	-	325.960	-	325.960	851.600
3 - Programma sport en OS	10.856	298.992	-	309.848	421.824
4 - Programma cross over	22.647	50.633	-	73.280	-
Totaal bestedingen programma's en projecten	6.337.927	16.382.858	2.072.333-	20.648.452	29.725.820

II – Lasten overige activiteiten clusters

Activiteit	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2007	2007	2006
	€	€	€
Cluster A - Kwaliteit capaciteitsopbouw			
Midterm reviews en evaluaties programma's	321.610	155.700	320.943
Dienstreizen	5.912	30.000	-
Bijeenkomsten	5.459	20.000	-
Publicaties	3.729	10.000	-
Organisatiekosten projecten humanitair	-	9.300	-
Subtotaal cluster A	336.710	225.000	320.943
Cluster B - Innovatie capaciteitsopbouw			
Dienstreizen	3.937	7.000	-
Publicaties	912	20.750	-
Bijeenkomsten	2.915	15.000	-
MTR/evaluatie/onderzoek	26.023	30.000	-
Diverse kosten cross over	13.784	52.726	-
Subtotaal cluster B	47.571	125.476	-
Cluster C - Collectief leren capaciteitsopbouw			
Collectieve en thematische leertrajecten	346.629	400.000	360.381
Website (vernieuwing)	22.340	25.000	-
International Advisory Board	36.238	30.000	-
Subtotaal cluster C	405.207	455.000	360.381
Cluster D - Uitzendingen capaciteitsopbouw			
Workshops	1.160	30.000	-
Brochures	35	25.000	-
Klanttevredenheidsonderzoek	-	10.000	-
Uitzendvoorwaarden	15.074	20.000	-
Subtotaal cluster D	16.269	85.000	-
Cluster E - Uitzendingen leden en derden			
Activiteiten uitzendingen leden	10.013	20.000	-
Activiteiten uitzendingen derden	12.426	20.000	-
Subtotaal cluster E	22.439	40.000	-
Totaal lasten	828.196	930.476	681.324

III – Organisatiekosten

Lasten	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2007	2007	2006
	€	€	€
Personeelskosten	1.864.310	1.958.896	2.003.533
Huisvestingskosten	157.548	146.500	131.313
Kantoor- en organisatiekosten	247.007	317.500	360.521
Kosten automatisering	109.336	106.000	105.313
Kosten PR activiteiten	80.289	78.500	113.801
Apparaatskostenvergoeding lidorganisaties	-	-	814.592
Totaal lasten	2.458.490	2.607.396	3.529.073

Bijlagen

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

Uitleg financieringsbron:

De kolom 'Financieringsbron' geeft aan via welk kanaal het project of programma wordt of werd gefinancierd. Er zijn vier verschillende financieringsbronnen:

1. REG staat voor regulier. Hierbij gaat het om de reguliere programma's en projecten, die door de Directie Sociale en Institutionele Ontwikkeling gefinancierd worden. Projecten vanuit het jongerenprogramma en projecten van afnemers van PSO worden eveneens door DSI gefinancierd.
2. HH (DMV) staat voor de afdeling Humanitaire Hulp. Hierbij gaat het om de programma's en projecten die door de Directie Mensenrechten en Vredesopbouw gefinancierd worden.
3. VWS staat voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De sportprogramma's en -projecten worden door dit ministerie gefinancierd.
4. Innovatie- en Cross Over-projecten worden via een aparte budgetlijn gefinancierd.

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
Afghanistan	HNI-TPO	Health	Advisor to Ministry of Health on vector borne diseases	€ 70.500	REG (DSI)	25-04-06	24-04-07
Afghanistan	Tear	Strengthening civil society	Versterking capaciteit partnerorganisatie SERVE	€ 441.134	REG (DSI)	22-08-03	31-12-08
Afghanistan	ZOA	Aid to refugees	Capacity Building within the Central Programme Region	€ 67.676	HH (DMV)	13-02-06	12-02-07
Afghanistan	ZOA	Strengthening civil society	Capacity Building within the Northern Programme Region	€ 61.136	HH (DMV)	12-09-06	11-09-07
Afghanistan	ZOA	Rural development	Capacity Building at national level	€ 104.968	REG (DSI)	01-10-06	30-09-08
Afghanistan	ZOA	Water & sanitation	Capacity Building within the Central Programme Region	€ 137.911	REG (DSI)	14-02-07	28-02-09
Africa&Eastern Europe	DAI	Strengthening civil society	Capacity Building Program - Int Partner Org in Dev	€ 582.760	REG (DSI)	01-09-05	31-12-08
Albania	GZB	Public private partnerships	EDUCATION AND PEDAGOGIC TRAINING PROJECT	€ 88.859	REG (DSI)	01-01-05	31-12-07
Albania	MK	Environment	Strengthening of the Albanian ecological movement	€ 11.000	REG (DSI)	01-08-06	30-11-07
Albania	MK	Environment	Strengthening the Environmental Education Network in Albania	€ 20.000	REG (DSI)	01-08-06	31-05-07
Angola	CARE	Strengthening civil society	LURE Civil Society Strengthening	€ 74.434	Jongeren (DSI)	01-08-05	31-07-07
Angola	CARE	HIV/AIDS	Mainstreaming HIV/AIDS into Livelihoods and Food Security	€ 615.280	REG (DSI)	01-04-05	31-12-08
Angola	ICCO	Strengthening civil society	Financieel Management CB programma	€ 155.000	REG (DSI)	01-07-06	30-06-08
Angola	SKN	Twinning	Uitwisselingsprogramma Brazilië-Angola 2005-2008	€ 284.501	REG (DSI)	01-01-05	31-05-08
Angola	ZOA	Reconstruction Relief	Partners in Development	€ 177.340	HH (DMV)	15-12-05	31-12-07
Armenia	ICCO	Human Rights	Capacity Building Programme Kaukasus	€ 1.153.218	REG (DSI)	21-04-03	30-04-07
Birma	KIA	Strengthening civil society	Capacity Building Project	€ 134.690	REG (DSI)	01-01-05	31-12-07
Birma	KIA	Rural development	Senior Technical Advisor	€ 114.136	REG (DSI)	01-08-05	31-07-07
Bolivia	CMC	Democratisation	CEADES Vigilancia social	€ 224.040	REG (DSI)	11-07-05	10-07-08
Bolivia	ICCO	Health	CB regionale vrijwilligersgroepen AIS Bolivia	€ 54.000	Jongeren (DSI)	01-04-06	31-03-08
Bolivia	ICCO	Democratisation	Junior deskundige in systematisering, communicatie en lobby	€ 40.500	Jongeren (DSI)	23-04-07	22-10-08
Bolivia	ICCO	Agriculture	Belangenbehartiging producentenorganisaties	€ 169.392	REG (DSI)	06-04-04	31-03-08
Brasil	CMC	Democratisation	Jongeren in sloppenwijken	€ 65.000	Jongeren (DSI)	04-12-05	31-01-08
Brasil	CMC	Human Rights	Projeto trama	€ 124.122	REG (DSI)	01-05-04	30-04-07
Brasil	CMC	Human Rights	Seksuele uitbuiting van kinderen en mensenhandel	€ 155.176	REG (DSI)	01-07-04	30-06-07
Brasil	CMC	Human Rights	Internationale Betrekkingen Indianenproblematiek	€ 155.176	REG (DSI)	01-07-04	30-06-07
Brasil	CMC	Culture	Support of livelihood strategies indigenous population	€ 144.000	REG (DSI)	09-06-05	08-06-08
Brasil	CMC	Democratisation	Institutionele Versterking Fetraf Sul-Nacional	€ 312.000	REG (DSI)	01-05-05	30-04-08
Brasil	CMC	Democratisation	Na Rota da Troca, Vrouwenhandel Brazilië	€ 505.000	REG (DSI)	01-09-06	31-08-10

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
Brasil	CORDAID	Business support	Vergroten zeggenschap van vrouwen	€ 126.747	REG (DSI)	01-10-04	30-09-07
Brasil	ICCO	Forest industries	Capaciteitsversterking commercialisering ValeDoRibeira - ISA	€ 103.219	REG (DSI)	01-10-05	01-10-07
Brasil	NOC*NSF	Cultuur	Uitwisseling in kader van capaciteitsopbouw	€ 10.288	Sport (VWS)	01-10-07	31-12-07
Brasil	NSL	Health	Strengthening HD Control in Brazil through capacity building	€ 1.404.608	REG (DSI)	01-09-05	31-08-09
Brasil	OxfamNovib	Democratisation	Learning and Reaching Out for Economic Viability	€ 150.000	Innovatie	01-08-07	31-07-09
Brasil	STRO	ICT	Simulation as a tool for capacity building	€ 148.600	Innovatie	01-07-07	01-07-09
Brasil	STRO	informal economy	Brazilië Programma	€ 992.905	REG (DSI)	01-01-04	01-04-08
Brasil	TIE	Democratisation	Sectorplan Gezondheidszorg Brazilië	€ 763.554	REG (DSI)	01-10-03	31-12-07
Burkina Faso	ICCO	Agriculture	''''	€ 172.834	REG (DSI)	05-04-04	31-05-07
Burkina Faso	NOC*NSF	Education	Capaciteitsversterking van het INJEPS	€ 130.598	Sport (VWS)	10-11-04	31-12-07
BURUNDI	BWPD	Democratisation	Burundian Women For Peace and Development (BWPD)	€ 8.119	Cross Over/Migr.	27-09-07	27-10-07
BURUNDI	HNI-TPO	Health	Psychosocial & MH Interventions	€ 190.238	REG (DSI)	01-02-04	31-01-07
BURUNDI	HNI-TPO	Health	M&E development of psychosocial counseling	€ 20.160	REG (DSI)	01-03-06	01-03-07
BURUNDI	HNI-TPO	Health	Development of mental health care/psychosocial assistance	€ 104.472	REG (DSI)	01-02-07	31-01-08
BURUNDI	ICCO	Democratisation	Lobby en ondersteuning mensenrechtenorganisaties	€ 586.499	REG (DSI)	16-07-05	31-12-07
CAMBODJA	ICCO	Democratisation	Junior Expert Kwantitatieve Onderzoeksmeth	€ 54.000	Jongeren (DSI)	25-09-06	24-09-08
CAMBODJA	ICCO	Strengthening civil society	Jongereninzetten bij Youth for Peace	€ 47.700	Jongeren (DSI)	01-01-07	30-06-08
CAMBODJA	ICCO	Health	Starters: Health Advisor en IT and Publicity Officer	€ 10.800	Jongeren (DSI)	01-12-06	31-05-07
CAMBODJA	ICCO	Health	MoPoTsyo: Communications Advisor	€ 7.200	Jongeren (DSI)	01-01-07	30-06-07
CAMBODJA	ICCO	Legal/ judicial dev.	Arbitration Council Technical Support	€ 343.545	REG (DSI)	01-01-06	31-12-08
CAMBODJA	ICCO	Strengthening civil society	Development Issues Programme Advisor NGO-Forum	€ 106.438	REG (DSI)	01-01-06	31-12-07
CAMBODJA	ICCO	Health	Technical Advisor for Clinical Supervision, SSC	€ 106.438	REG (DSI)	01-02-06	31-01-08
CAMBODJA	ICCO	Democratisation	Conflict and Peace Studies Unit Development	€ 106.440	REG (DSI)	30-01-06	29-01-08
CAMBODJA	ICCO	Democratisation	Legal Advocacy Advisor	€ 106.440	REG (DSI)	15-09-06	14-09-08
CAMBODJA	ICCO	Democratisation	Short term assignment Steve Gourley	€ 13.590	REG (DSI)	01-06-06	30-04-07
CAMBODJA	ICCO	Democratisation	Psychosocial CB advisor bij TPO	€ 106.440	REG (DSI)	01-02-07	31-01-09
CAMBODJA	Tear	ICT	Implementation of a new Management Information System for CREDIT to increase its ability to provide enhanced savings and loans products to Cambodian micro-entrepreneurs and farmers	€ 62.402	REG (DSI)	01-08-06	31-12-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
CAMBODJA	VSO	Health	VSO's Reproductive and Child Health Programme in Cambodia	€ 478.326	REG (DSI)	01-09-04	31-08-08
CHILI	CMC	Human Rights	Mensenrechten/ Empowerment van Vrouwen	€ 56.000	Jongeren (DSI)	01-03-05	28-02-07
CHILI	ENVIU	Milieu	Isla Navarino/duurzaam toerisme	€ 55.000	Jongeren (DSI)	01-01-05	31-01-07
CHILI	ENVIU	Milieu	Nationaal park Torres del Paine	€ 55.000	Jongeren (DSI)	01-12-04	31-01-07
CHINA	NRK	HIV/AIDS	Voorlichtingsprogramma voor studenten, bouwvakkers, boeren	€ 28.000	Jongeren (DSI)	01-02-07	01-02-08
CHINA	NRK	Welfare services	NLRC Programme East Asia	€ 525.169	REG (DSI)	01-01-03	31-12-07
COLOMBIA	IKV	Demobilisation	Cauca: Vrede, Re-integratie en Verzoening	€ 99.970	REG (DSI)	01-01-07	31-12-08
COLOMBIA	NOC*NSF	HIV/AIDS	Programme aiming to keep children and youth of disadvantaged communities in Medellin out of the hands of the drugs cartels	€ 12.000	Sport (VWS)	01-04-05	31-03-08
COLOMBIA	WChild	Strengthening civil society	War Child Colombia Partner programma	€ 47.554	REG (DSI)	01-01-07	31-12-07
CONGO	ICCO	Emergency assistance	Coördinatie ICCO Noodhulp-programma	€ 106.221	REG (DSI)	01-05-05	30-04-07
CONGO	IKV	Democratisation	Leadership training	€ 25.000	Innovatie	01-07-07	31-12-07
CONGO	IKV	Democratisation	capaciteitsopbouw platform van vredeskrachten	€ 46.100	REG (DSI)	01-07-06	31-03-07
CONGO	OxfamNovib	Democratisation	Coordination and capacity building in Maniema	€ 61.428	REG (DSI)	01-06-06	01-06-07
CONGO	WChild	Welfare services	Local NGO Partners Support Project	€ 125.538	HH (DMV)	01-07-07	31-07-07
CUBA	IKV	Democratisation	Jongerendelegatie Cuba 2007	€ 12.500	Jongeren (DSI)	01-01-07	31-12-07
Eastern&Southern Africa	HIVOS	ICT	Increase capacity of civil society organisations working on HIV/AIDS and micro-finance issues to effectively apply ICTs	€ 762.249	REG (DSI)	01-06-05	31-05-09
ECUADOR	CMC	Health	Traumahulpverlening	€ 155.128	REG (DSI)	01-03-04	28-02-07
ECUADOR	CMC	Democratisation	Capaciteitsopbouw radiotechnologie	€ 46.000	REG (DSI)	01-01-06	31-08-07
ECUADOR	CMC	Democratisation	Versterking van de boerenorganisatie UNORCAC	€ 131.000	REG (DSI)	01-04-06	31-08-08
ECUADOR	CMC	Democratisation	Ritmo Sur: Radio, television, print media	€ 90.103	REG (DSI)	01-06-06	31-03-07
ECUADOR	CMC	Democratisation	Vernieuwing Technologisch platform ALER	€ 125.065	REG (DSI)	01-03-07	28-02-09
ECUADOR	IICD	ICT	Ecuador country project	€ 104.000	REG (DSI)	01-01-07	31-12-07
ECUADOR	IUCN	Policy&Management	Technical Cooperation in Capacity Development	€ 100.000	Afnemers (DSI)	01-03-06	29-02-08
EGYPTE	INTS	HIV/AIDS	Versterken van een organisatie die drugsverslaafden helpt en HIV/AIDS bestrijdt	€ 8.000	Jongeren (DSI)	15-09-06	31-03-07
EL SALVADOR	ICCO	Culture	Junior-regisseur / theaterdocente	€ 40.405	Jongeren (DSI)	15-05-07	15-05-08
EL SALVADOR	ICCO	Business support	Programma FLO Honduras/Guatemala	€ 347.626	REG (DSI)	01-05-05	01-05-08

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
ERITREA	CARE	Food production	Multi Interv. Appr. to Address Pressing Needs for Food & Strengthening Food Security of vulnerable communities	€ 36.000	REG (DSI)	01-11-07	30-06-08
ERITREA	HNI-TPO	Health	Psychosocial & MH interventions	€ 533.311	REG (DSI)	01-01-03	31-12-07
ETHIOPIE	CORDAID	Strengthening civil society	Financial Management and Org. Devt. Capacity Building	€ 150.000	REG (DSI)	01-01-06	31-12-07
ETHIOPIE	DIR	HIV/AIDS	Professionalisering stichting DIR in Ethiopie	€ 56.573	Cross Over/Migr.	27-08-07	04-05-09
ETHIOPIE	GZB	Public private partnerships	Community health Assosa	€ 189.015	REG (DSI)	01-04-06	31-03-08
ETHIOPIE	ICCO	Culture	Junior communicatiedeskundige	€ 54.000	Jongeren (DSI)	01-05-05	30-04-07
ETHIOPIE	ICCO	HIV/AIDS	Internal Mainstreaming HIV/AIDS at the International Institute of Rural Reconstruction	€ 79.500	Jongeren (DSI)	01-05-07	30-04-09
ETHIOPIE	IKV	Democratisation	Adviseur Peace and Development Council	€ 24.000	REG (DSI)	01-05-06	01-05-07
ETHIOPIE	NRK	Health	Red Cross Capacity Building in Eastern Africa	€ 892.216	REG (DSI)	07-03-05	06-03-09
ETHIOPIE	Tear	HIV/AIDS	Innovatie: Supporting a More Effective Church Response to HI	€ 119.000	Innovatie	01-05-07	30-04-09
ETHIOPIE	Tear	Democratisation	RDA Capaciteitsopbouwprogramma	€ 83.530	REG (DSI)	01-06-06	31-05-09
ETHIOPIE	ZOA	Emergency assistance	Programma Ethiopië	€ 195.812	REG (DSI)	15-03-04	14-03-08
ETHIOPIE	ZOA	Reconstruction Relief	Capacity Building and Community Development Services	€ 81.387	REG (DSI)	02-05-05	02-05-07
FED. REP. JOEGOSLAVIE	CARE	Strengthening civil society	Empowerment of Roma, Ashkaeli and Egyptian Communities	€ 30.000	REG (DSI)	05-11-07	31-05-08
FED. REP. JOEGOSLAVIE	HIVOS	Human Rights	Capaciteitsopbouw LGBT beweging ZO Europa (2003-2007)	€ 1.207.251	REG (DSI)	01-10-03	31-12-07
FILIPPIJNEN	CARE	Rural development	Strengthening Assets and Capacities of Communities and Local Governments for Resilience to Disasters (ACCORD) Project	€ 12.332	REG (DSI)	01-07-07	31-03-08
FILIPPIJNEN	CMC	Gender	capaciteitsopbouw Gender Watch Against Violence and Exploitation	€ 56.000	Jongeren (DSI)	01-08-06	31-07-08
FILIPPIJNEN	CMC	Environment	Capaciteitsopbouw Alternative Indigenous Development Foundation	€ 56.000	Jongeren (DSI)	01-10-06	30-09-08
FILIPPIJNEN	CMC	Gender	Capaciteitsopbouw Gender Watch Against Violence and Exploitation	€ 120.000	REG (DSI)	15-09-06	14-09-08
FILIPPIJNEN	VSO	Gender	Improving the livelihood security of rural poor women and men	€ 15.163	REG (DSI)	06-09-05	05-09-07
GAMBIA	VSO	Human Rights	VSO Gambia Disability Project	€ 29.607	REG (DSI)	01-03-05	01-03-07
GEORGIE	WV	Profit sector	Georgian Entrepreneurs Fund	€ 185.274	REG (DSI)	01-05-03	30-04-07
GHANA	CFD	ICT	Strengthen Capacity Through the Use of ICT	€ 20.543	Cross Over/Migr.	01-09-07	28-02-08
GHANA	ICCO	Human Rights	Operations Advisor AFLA	€ 27.000	Jongeren (DSI)	01-10-06	30-09-07
GHANA	ICCO	Rural development	Marketing agricultural products	€ 637.500	REG (DSI)	01-09-04	30-09-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
GUATEMALA	CMC	Democratisation	Handel en Verwerking van Agrarische Producten	€ 132.748	REG (DSI)	01-09-04	31-12-07
GUATEMALA	ICCO	Life skills	Peronia Adolescente - Voluntario para juventud	€ 55.385	Jongeren (DSI)	01-01-05	31-01-07
GUATEMALA	ICCO	Profit sector	Junior Deskundige Marketing en Kwaliteitsverbetering	€ 60.000	Jongeren (DSI)	01-10-07	31-03-09
GUATEMALA	ICCO	Forest industries	Adviseur design Chilam Balam	€ 156.951	REG (DSI)	01-10-05	01-10-07
HONDURAS	ICCO	Public private partnerships	Desarollo Local de 3 Municipios de Honduras	€ 72.624	Jongeren (DSI)	22-11-04	10-01-07
HONDURAS	ICCO	Strengthening civil society	Junior adviseur documentatie, leren en communicatie OCDIH	€ 40.500	Jongeren (DSI)	01-09-07	28-02-09
HONDURAS	ICCO	Strengthening civil society	Junior communicatie adviseur ASONOG	€ 40.500	Jongeren (DSI)	01-05-07	31-10-08
HONDURAS	ICCO	Education	Onderzoeker agro-ecological economics	€ 214.762	REG (DSI)	01-11-03	31-10-07
HONDURAS	ICCO	Forest industries	CB programma duurzame lokale ontwikkeling La Mosquitia	€ 240.818	REG (DSI)	01-01-06	31-12-10
HONDURAS	STRO	Environment	Agricultural alternative development	€ 65.000	Jongeren (DSI)	18-07-07	18-07-09
HONDURAS	STRO	informal economy	Economische ontwikkeling Centraal Amerika	€ 601.326	REG (DSI)	10-11-03	31-12-07
INDIA	CMC	Agriculture	Formulating an effective marketing-strategy and advise on product improvement	€ 56.000	Jongeren (DSI)	20-06-05	19-06-07
INDIA	CMC	Human Rights	Consultant coordinator CMC Adivasi Networking Program	€ 31.316	REG (DSI)	01-09-07	01-03-08
INDIA	INTS	Gender	Micro credit for women entrepreneurs	€ 7.500	Jongeren (DSI)	10-03-07	10-09-07
INDIA	SKN	Twinning	Training peer trainers	€ 49.245	Innovatie	01-10-07	31-12-08
INDIA	SKN	Democratisation	Capacity building of partners focusing on child rights	€ 139.980	REG (DSI)	01-01-07	31-12-09
INDIA	Tear	Strengthening civil society	Organisational Development of Stewards Trust in sharpening strategy and focus	€ 6.768	REG (DSI)	15-11-07	31-12-07
INDONESIE	CARE	Food production	Project Provide Uprooted communities access to livelihood and Health recovery	€ 42.068	REG (DSI)	11-02-06	30-11-07
INDONESIE	CARE	Food production	The PULIH project is aimed at improving livelihoods of uprooted people in former conflict areas	€ 20.760	REG (DSI)	15-11-07	16-12-07
INDONESIE	HIVOS	Agriculture	JPO mission to Aceh	€ 57.600	Jongeren (DSI)	01-10-06	30-09-08
INDONESIE	ICCO	Culture	starter theatermaker/docent Teater Garasi	€ 10.492	Jongeren (DSI)	01-11-07	30-04-08
INDONESIE	ICCO	Democratisation	Inception phase CB Papua	€ 122.351	REG (DSI)	01-02-06	31-01-07
INDONESIE	KIA	Strengthening civil society	Capacity Building Community Based Disaster Risk Management	€ 254.888	REG (DSI)	01-04-06	01-10-08
INDONESIE	NRK	Welfare services	Capacity Building Support of Palang Merah Indonesia	€ 553.717	REG (DSI)	01-01-03	31-12-07
INDONESIE	NSL	Health	Sectorplan Indonesië	€ 1.997.834	REG (DSI)	01-01-02	31-12-07
INDONESIE	ZGG	Rural development	ondersteuning social ontwikkelingsactiviteiten stichting Yakpesmi	€ 198.312	REG (DSI)	01-01-05	31-12-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
IRAK	IKV	Democratisation	Human Security from Below	€ 75.000	Innovatie	01-06-07	01-06-08
JEMEN	CARE	Gender	Rural Women's Empowerment Project in Al Mahweet	€ 20.000	REG (DSI)	01-11-07	31-12-07
JEMEN	INTS	Livestock research	Research Poultry Diseases	€ 7.200	Jongeren (DSI)	01-01-07	30-06-07
JORDANIE	IKV	Democratisation	AWMC youth workshop	€ 36.074	REG (DSI)	20-11-06	31-03-07
KAMEROEN	KIA	Agriculture	Versterking maatschappelijke functie EFLC ohgv duurzame landbouw.	€ 106.000	REG (DSI)	26-05-06	25-05-08
KAZACHSTAN	MK	Environment	Kazakhstan's people's participation in environment	€ 18.310	REG (DSI)	01-09-06	31-12-07
KENYA	Aim	Gender	Women's health rights in the picture	€ 43.000	REG (DSI)	02-01-07	30-12-07
KENYA	CMC	Environment	Capaciteitsopbouw van KENFAP: nationale koepelorganisatie voor landbouwers in Kenia	€ 56.000	Jongeren (DSI)	22-05-06	22-05-08
KENYA	CMC	Statistical CB	St Martin capaciteitsopbouw	€ 56.000	Jongeren (DSI)	15-10-06	14-10-08
KENYA	CORDAID	Water resources policy	Youth Support for institutional development	€ 32.500	Jongeren (DSI)	01-08-05	31-07-07
KENYA	HIVOS	Environment	Capacity building of a national platform of the organic sub sector	€ 161.205	REG (DSI)	15-01-05	31-12-07
KENYA	ICCO	Culture	Starter: Training programma	€ 7.200	Jongeren (DSI)	01-08-06	31-01-07
KENYA	NOC*NSF	Democratisation	NKS Peace and Sports Program for Youth Warriors	€ 140.216	Sport (VWS)	01-11-06	31-12-07
KENYA	Tear	Emergency assistance	Kenya Partner Capacity Building for Relief Programming	€ 84.164	HH (DMV)	20-08-06	19-08-07
KENYA	Tear	Distress relief	Disaster Response and Risk Reduction Capacity B Programme	€ 57.832	REG (DSI)	01-07-06	31-12-07
KENYA	Tear	HIV/AIDS	Interventions in the slums focusing on HIV/AIDS, health, education	€ 74.046	REG (DSI)	01-10-06	30-11-09
KENYA	VSO	Gender	Combining sports with development focus on disadvantaged girls	€ 15.175	Sport (VWS)	01-06-05	01-06-07
KYRGYZSTAN	ICCO	Development policy	Local Market Development Advisor	€ 58.380	REG (DSI)	01-04-06	31-03-08
KYRGYZSTAN	ICCO	Democratisation	CB Programma INTRAC Central Asia	€ 306.000	REG (DSI)	01-11-06	31-10-09
KYRGYZSTAN	INTS	Health	Palliative Care - 'for Quality of Life'	€ 26.001	Jongeren (DSI)	01-11-07	01-11-08
KYRGYZSTAN	MK	Milieu	Kyrgyz trainers for capacity	€ 178.450	REG (DSI)	01-09-06	31-08-08
KYRGYZSTAN	MK	Milieu	Green Agenda in Kyrgyzstan	€ 41.000	REG (DSI)	01-09-06	31-01-08
LAOS	Agriterra	Profit sector	Strengthening the Credit Union movement in Lao PDR	€ 226.802	REG (DSI)	01-11-07	31-10-10
LAOS	MCNV	Health	Laos: pilot project on cap dev for reproductive health	€ 35.000	REG (DSI)	01-04-07	31-03-08
LAOS	WV	Welfare services	Luang Prabang Development Program	€ 192.125	REG (DSI)	01-08-04	31-07-08
LESOTHO	DAI	Emergency assistance	Leratong Christian Youth support/ Skills Training/ Orphan ca	€ 141.002	REG (DSI)	07-01-04	06-01-07
LESOTHO	DAI	HIV/AIDS	Capacity building of CBO's focusing on HIV/aids, care for abandoned and vulnerable children	€ 106.000	REG (DSI)	07-01-07	06-01-09

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
LIBANON	IKV	Democratisation	Training nonviolence & democracy houses	€ -	REG (DSI)	01-11-06	30-04-07
LIBERIA	KIA	Democratisation	YMCA Capacity Building Project	€ 136.932	REG (DSI)	01-05-05	30-04-07
LIBERIA	ZOA	Basic services	Relief and rehabilitaion	€ 155.395	HH (DMV)	03-05-04	02-05-07
LIBERIA	ZOA	Distress relief	Community Based Rehabilitation Project	€ 52.623	HH (DMV)	01-10-06	30-09-07
MACEDONIE	MK	Environment	Capacity building activities 2006-2007	€ 12.800	REG (DSI)	01-09-06	31-12-07
MADAGASKAR	CARE	Rural development	Malnutrition in Madagascar	€ 106.783	Jongeren (DSI)	03-07-07	02-07-08
MADAGASKAR	ICCO	Democratisation	Programme de renforcement organisationnel (PRO)	€ 242.873	REG (DSI)	01-03-05	28-02-07
MALAWI	CORDAID	Health	St. Joseph's Hospital	€ 245.491	REG (DSI)	05-04-03	04-10-07
MALAWI	CORDAID	Health	voorfase health sector programma CHAM Malawi	€ 440.399	REG (DSI)	01-01-05	31-05-08
MALAWI	ICCO	HIV/AIDS	Starter HIV/AIDS Mulanje Mission Hospital	€ 7.200	Jongeren (DSI)	01-03-07	31-08-07
MALAWI	ICCO	Health	CHAM Clinical Officers Training Project	€ 158.872	REG (DSI)	01-10-04	31-01-07
MALAWI	ICCO	Education	Education Advisor	€ 30.550	REG (DSI)	01-05-05	30-04-07
MALAWI	ICCO	Health	Joint Capacity Building Programme Health (met Cordaid)	€ 1.489.268	REG (DSI)	01-05-06	31-12-10
MALAWI	NIZA	Human Rights	Mensenrechten en Vredesopbouw	€ 4.188.247	REG (DSI)	01-09-03	31-12-07
MALI	ICCO	Democratisation	Lobbynetwerk	€ 128.032	REG (DSI)	01-05-05	30-04-07
MALI	IICD	ICT	Establishment of e-Health Centre for capacity building	€ 105.000	Innovatie	01-02-07	01-02-09
MIDDEN AMERIKA	FREEV	media	Capaciteit om democratiserings- en veranderingsprocessen in gang te zetten door community radio	€ 200.000	REG (DSI)	01-01-05	31-12-08
MIDDEN AMERIKA	ICCO	Democratisation	Programma Jongeren & Veiligheid Midden-Amerika	€ 758.277	REG (DSI)	01-01-07	31-12-10
MONGOLIE	MC	Gender	Capacity Development Program for Women's Funds Phase II	€ 1.036.669	REG (DSI)	01-10-05	31-12-08
MOZAMBIQUE	GZB	HIV/AIDS	IRM Chyembekezo AIDS prevention programma	€ 59.624	REG (DSI)	01-01-06	31-01-07
MOZAMBIQUE	GZB	HIV/AIDS	Capacity Development IRM Mphatso Synod	€ 82.000	REG (DSI)	01-02-07	30-04-08
MOZAMBIQUE	ICCO	Education	Introduction Problem Based Learning	€ 1.513.000	REG (DSI)	01-09-02	01-06-08
MOZAMBIQUE	NOC*NSF	HIV/AIDS	KNVB Football for Development Partnership Project Mozambique	€ 103.758	Sport (VWS)	01-01-05	31-12-07
MOZAMBIQUE	NOC*NSF	HIV/AIDS	KNVB Football for Development Project Partnership Mozambique	€ 17.525	Sport (VWS)	01-08-07	31-12-07
MOZAMBIQUE	NSL	Health	Strengthening training capacity for leprosy in Mozambique	€ 333.500	REG (DSI)	18-10-05	31-12-08
MOZAMBIQUE	Tear	Strengthening civil society	Organisational Strengthening of AEM-Z	€ 92.720	REG (DSI)	01-10-04	30-09-07
MOZAMBIQUE	Tear	Food production	Interim Capaciteitsversterkingsprogramma	€ 10.000	REG (DSI)	01-10-07	31-12-07
MOZAMBIQUE	TIE	Democratisation	Building a union network (Health project Mozambique)	€ 20.556	REG (DSI)	25-06-07	03-07-07
Multiple countries	Aim	Democratisation	Linking Solidarity against Enforced Disappearances	€ 420.000	REG (DSI)	01-01-06	31-12-08
Multiple countries	VSO	Strengthening civil society	Strategic Technical Assistance in Programmes Phase II	€ 883.000	Jongeren (DSI)	01-01-06	31-12-08

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
Multiple countries	W&D	Strengthening civil society	Onderwijs, Arbeid&Inkomen en Basisvoorzieningen	€ 1.702.027	REG (DSI)	01-01-03	31-12-07
Multiple countries	WEMOS	Health	Structurele capaciteitsversterking Wemos partnerorganisaties	€ 110.785	REG (DSI)	01-06-07	31-12-07
Multiple countries	TIE	Democratisation	ExChains - Solidarity along the subcontracting line	€ 42.895	REG (DSI)	18-09-07	31-12-07
Multiple countries	CARE	Emergency assistance	CARE International Emergency Response Team (CEG)	€ 55.252	HH (DMV)	13-11-06	12-11-07
Multiple countries	CARE	Emergency assistance	CARE International Emergency Response Team (CEG)	€ 55.000	HH (DMV)	13-11-07	12-11-08
Multiple countries	SOL	Profit sector	Koffieprogramma Solidaridad 2007	€ 99.900	REG (DSI)	01-01-07	31-12-07
multiple countries	SOL	Profit sector	Excellent Experiences Development Producer Organisations	€ 142.540	Innovatie	01-10-07	01-10-09
NAMIBIE	VSO	civil society & government	VSO Namibia Disability Project	€ 29.300	REG (DSI)	01-03-05	28-02-07
NAMIBIE	VSO	Health	Disability Support Project	€ 21.088	REG (DSI)	01-11-07	31-12-07
Namibie, Malawi, ...	VSO	HIV/AIDS	Strengthening partners to deal with the impact of HIV/AIDS	€ 1.047.000	REG (DSI)	01-04-05	31-03-09
NEDERLAND	NRK	Twining	Netherlands Red Cross International Youth Exchange Programme	€ 639.855	Jongeren (DSI)	01-10-05	30-09-09
NEPAL	Agrierra	Profit sector	Diversification of Savings & Credit services	€ 115.493	REG (DSI)	01-08-07	31-07-09
NEPAL	CARE	civil society & government	Junior Expert SAMADHAN project	€ 28.707	Jongeren (DSI)	26-09-06	25-09-07
NEPAL	HNI-TPO	Health	Support to TPO Nepal	€ 63.120	REG (DSI)	01-11-07	31-10-08
NEPAL	INTS	Health	Nepalgunj Drug Programme (NDP)	€ 56.000	Jongeren (DSI)	01-02-05	31-01-07
NEPAL	INTS	Education	Child Psychology Consultancy	€ 9.000	Jongeren (DSI)	07-09-06	24-04-07
NEPAL	Tear	Business support	Capacity building for Enterprise Development via UMN	€ 139.000	REG (DSI)	01-01-04	31-07-07
NICARAGUA	CARE	Emergency assistance	Capacity building for improved emergency response in RAAN	€ 18.068	HH (DMV)	15-11-07	14-05-08
NICARAGUA	CMC	Agriculture	beleids- en organisatieontwikkeling UNAG-NACIONAL	€ 289.452	REG (DSI)	01-08-03	31-01-08
NICARAGUA	CMC	Gender	inkomensgenererende activiteiten voor Colectiva de Mujeres de Masaya	€ 158.000	REG (DSI)	10-03-05	09-03-08
NICARAGUA	ICCO	Democratisation	Rescate de Identidad Cultural Antropológica de BOSAWAS	€ 159.657	REG (DSI)	01-04-05	01-04-08
NICARAGUA	ICCO	Economic dev.	Coordinator ICCO Kerk in Aktie Programma	€ 172.962	REG (DSI)	01-08-05	01-11-08
NICARAGUA	KIA	Policy&Management	Programma seksuele uitbuiting	€ 351.591	REG (DSI)	01-05-07	31-07-10
NICARAGUA	LBSNN	Public private partnerships	Politieke participatie en duurzame lokale ontwikkeling	€ 129.865	Afnemers (DSI)	01-01-06	31-12-08
NIGERIA	NSL	Health	Capacity Building for Leprosy Control Management	€ 292.685	REG (DSI)	01-02-05	31-01-07
NIGERIA	NSL	Health	Capacity Building for Leprosy Control in Fed. MOH Nigeria	€ 50.000	REG (DSI)	01-01-07	31-12-12
OOST TIMOR	CARE	Health	Health, Nutrition & Malaria	€ 37.395	Jongeren (DSI)	01-07-05	30-06-07
OOST TIMOR	KIA	Strengthening civil society	Organisatieversterking Yasona	€ 164.420	REG (DSI)	01-11-04	31-10-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
PAKISTAN	KIA	Health	Speech therapy Dar Ul Mussarat	€ 27.000	Jongeren (DSI)	01-01-07	31-12-07
PAKISTAN	OxfamNovib	Distress relief	Consultancy Phase II OI Humanitarian Capacity Building	€ 30.000	HH (DMV)	01-12-07	31-05-08
PALESTINA	CARE	Water & sanitation	Euro-Mediterranean Regional Programme for Local Water Management	€ 270.577	REG (DSI)	01-09-03	31-08-07
PALESTINA	ICCO	Democratisation	Legal Research Consultant Addameer	€ 31.500	Jongeren (DSI)	01-05-06	30-06-07
PALESTINA	WChild	Strengthening civil society	War Child Israel / Palestina Partner Programma	€ 45.638	REG (DSI)	01-01-07	31-12-07
PAPOEA-NIEUW-GUINEA	CORDAID	Health	Early Intervention Programme	€ 168.843	REG (DSI)	10-10-04	31-08-07
PAPOEA-NIEUW-GUINEA	CORDAID	technical training	Human Resources Development Bougainville	€ 39.171	REG (DSI)	01-01-06	31-12-08
PAPOEA-NIEUW-GUINEA	VSO	Education	Making a Living Trainer	€ 22.633	REG (DSI)	15-12-05	01-02-08
PAPOEA-NIEUW-GUINEA	VSO	Education	Sustainable Rehabilitation Services in PNG	€ 15.913	REG (DSI)	14-10-05	13-10-07
PERU	CMC	Agriculture	Proyecto In-Situ	€ 73.382	REG (DSI)	01-08-04	31-07-07
PERU	HIVOS	Culture	Programa de Formación Artística Innovadora	€ 10.000	Jongeren (DSI)	01-10-07	31-03-08
PERU	SOL	Profit sector	Improving capacity building programmes for producer org	€ 56.034	REG (DSI)	01-06-06	30-11-07
PERU	SOL	Profit sector	Versterking koffiecoöperaties in Latijns Amerika en Afrika	€ 475.031	REG (DSI)	01-01-03	30-06-07
PERU	SOL	Profit sector	Capaciteitsopbouw van de cacao cooperaties	€ 582.000	REG (DSI)	01-01-05	31-12-08
PERU	Tear	Strengthening civil society	Desarrollo Institucional de cuatro ONGD en Perú	€ 19.999	REG (DSI)	01-10-07	30-03-08
REP. DEM. DU CONGO	CMC	civil society & government	Capaciteitsopbouw	€ 155.480	REG (DSI)	15-11-04	14-11-07
REP. DEM. DU CONGO	CMC	Democratisation	Post-conflict peace building through puppetshow workshops	€ 22.860	REG (DSI)	10-08-07	27-08-07
REP. DEM. DU CONGO	CORDAID	Emergency assistance	Chef de Mission Cordaid Bukavu	€ 61.800	HH (DMV)	27-08-06	26-08-07
REP. DEM. DU CONGO	CORDAID	Emergency assistance	Conseiller de programme Kampene et autres	€ 55.489	HH (DMV)	24-09-06	23-09-07
REP. DEM. DU CONGO	CORDAID	Distress relief	Conseiller de programme	€ 62.000	HH (DMV)	15-11-06	14-11-07
REP. DEM. DU CONGO	CORDAID	Emergency assistance	Conseiller de Projet Uvira et autres	€ 55.489	HH (DMV)	28-12-06	27-12-07
REP. DEM. DU CONGO	CORDAID	Health	Gezondheidszorg Kananga	€ 131.788	REG (DSI)	27-01-04	31-01-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
REP. DEM. DU CONGO	CORDAID	HIV/AIDS	Technische Assistentie in Aidsbestrijdingprogramma -RD-Congo	€ 286.786	REG (DSI)	01-01-05	07-06-07
REP. DEM. DU CONGO	HNI-TPO	Health	Capacity strengthening of health institutions DRC	€ 130.875	REG (DSI)	01-05-07	30-04-09
REP. DEM. DU CONGO	Tear	Life skills	procesbegeleiding om te komen tot een verdere autochtonisering van Acotba-Subo.	€ 210.000	REG (DSI)	01-01-05	31-12-07
REP. DEM. DU CONGO	Tear	HIV/AIDS	Capaciteitsopbouw verschillende lokale partners (fase 2)	€ 62.901	REG (DSI)	01-06-06	31-12-07
RWANDA	CORDAID	Health	Technische Assistentie Gezondheidsprogramma Cyangugu Rwanda	€ 73.640	REG (DSI)	01-01-05	31-03-07
RWANDA	HNI-TPO	Health	Support to Health Systems Developm. Butare	€ 140.125	REG (DSI)	15-08-05	14-08-08
RWANDA	HNI-TPO	Health	RW037PS: Support to health systems development	€ 166.407	REG (DSI)	15-08-07	31-12-08
RWANDA	HNI-TPO	Health	Strengthening the capacity of (mental) health institutions Rwanda	€ 93.925	REG (DSI)	15-11-07	14-11-08
SENEGAL	FREEV	Democratisation	Panos Afrique Ouest IPAO/Panos Institute West Africa (PIWA)	€ 71.182	REG (DSI)	01-01-06	31-12-07
SENEGAL	GMA	Environment	Opzet van GMA-S	€ 141.000	Afnemers (DSI)	01-01-05	31-12-07
SENEGAL	ICCO	Democratisation	Junior deskundige	€ 54.000	Jongeren (DSI)	25-04-05	24-04-07
SENEGAL	TIE	Democratisation	Building leadership of workers in Senegal	€ 14.540	REG (DSI)	01-06-07	31-12-07
SENEGAL	TIE	Democratisation	Building and supporting networks of union activitvsts	€ 20.429	REG (DSI)	01-12-07	31-12-07
SIERRA LEONE	CARE	Human Rights	Le Wi Lan Capacity Building Project	€ 43.001	Jongeren (DSI)	01-08-05	31-01-07
SIERRA LEONE	KIA	Democratisation	Strengthening the Centre for Capacity Development (CENCAD)	€ 159.000	REG (DSI)	01-11-06	31-10-09
SIERRA LEONE	Tear	Strengthening civil society	Mano river capacity building project phase II	€ 124.900	REG (DSI)	01-01-06	31-12-07
SIERRA LEONE	WDF	Environment	WeCare Development Foundation	€ 36.915	Cross Over/Migr.	22-08-07	31-12-08
SOMALIE	CARE	Emergency assistance	Emergency Preparedness and Response in Somalia	€ 66.548	HH (DMV)	20-12-06	19-12-07
SOMALIE	CARE	Agriculture	Food Security Project (FSP)	€ 53.700	REG (DSI)	16-11-06	31-01-08
SOMALIE	CARE	Agriculture	DIALS: Capacity Building of Irrigation Management Committees	€ 41.935	REG (DSI)	16-11-06	31-10-08
SOMALIE	CARE	Agriculture	Strengthening Livelihoods in Gedo Region	€ 136.448	REG (DSI)	16-11-06	31-12-08
SRI LANKA	ZOA	Democratisation	Evaluation of ZOA Community Development Approach 2007	€ 27.606	HH (DMV)	01-10-07	31-01-08
SUDAN	CARE	Strengthening civil society	Capacity Development in Post-Conflict Settings	€ 55.508	REG (DSI)	01-07-07	31-12-07
SUDAN	DAI	Rural development	Rehabilitation Programme Sudan	€ 35.010	HH (DMV)	20-09-06	20-09-07
SUDAN	DAI	Emergency assistance	Strengthening Civil Society Sudan	€ 20.948	HH (DMV)	15-09-07	14-09-08
SUDAN	GZB	Agriculture	household food security	€ 92.521	Jongeren (DSI)	01-01-06	31-12-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
SUDAN	GZB	HIV/AIDS	capaciteitsversterking HIV/AIDS preventie	€ 118.370	REG (DSI)	05-09-05	04-09-08
SUDAN	HNI-TPO	Education	Wau County Health Systems Development	€ 226.559	REG (DSI)	01-08-05	31-12-08
SUDAN	ICCO	Strengthening civil society	Building Civil Society in South Sudan	€ 164.450	REG (DSI)	12-01-04	11-01-07
SUDAN	ICCO	Strengthening civil society	Media Development Sudan	€ 136.171	REG (DSI)	18-07-04	31-03-07
SUDAN	ICCO	Strengthening civil society	Overbruggingsperiode D&V programma	€ 120.558	REG (DSI)	01-10-05	31-03-07
SUDAN	ICCO	Health	Church Health Association Sudan (CHAS)	€ 443.756	REG (DSI)	01-09-05	31-12-08
SUDAN	IKV	Democratisation	Inzet juniordeskundigen Sport and Peace Programme	€ 114.300	Jongeren (DSI)	01-01-07	01-01-09
SUDAN	IKV	Democratisation	Extra Budget Peace and Sports Programme	€ 12.500	Sport (VWS)	15-03-07	05-04-07
SUDAN	ZOA	Rehabilitation	Relief and rehabilitation programme Darfur	€ 38.239	Jongeren (DSI)	14-01-06	27-01-07
SUDAN	ZOA	Aid to refugees	Local Capacity Strengthening, Southern Sudan programme	€ 136.171	REG (DSI)	01-09-06	30-08-09
SUDAN	ZOA	Rural development	Capacity building in Darfur	€ 68.000	REG (DSI)	01-08-06	31-12-07
SURINAME	ICCO	Profit sector	Creëren en stimuleren van econ. mogelijkheden voor bevolking bosgebieden	€ 76.878	REG (DSI)	01-11-06	30-10-08
SWAZILAND	ICCO	Basic nutrition	IBFAN Capacity Development Programme	€ 672.967	REG (DSI)	01-01-06	31-12-08
TADJIKISTAN	CARE	Food production	Food Security Technical Assistance	€ 45.662	REG (DSI)	15-04-06	31-12-07
TADJIKISTAN	CARE	HIV/AIDS	Sexual and Reproductive Health for Youth	€ 70.935	REG (DSI)	16-11-06	30-06-09
TADJIKISTAN	CARE	Emergency assistance	Integrated Community Disaster Reduction (ICDR)	€ 9.130	REG (DSI)	24-09-07	23-11-07
TANZANIA	Agriterra	Profit sector	Training of manager and staff and develop sustainable distribution system	€ 111.318	REG (DSI)	01-01-07	31-12-08
TANZANIA	CMC	Education	Early childhood dev programme for children (Monique Bekker)	€ 215.124	REG (DSI)	06-05-03	06-07-07
TANZANIA	CMC	Public private partnerships	Patandi College of Special Education (Marianne Kooij)	€ 110.000	REG (DSI)	01-09-06	31-08-08
TANZANIA	CORDAID	Health	Sectorplan Tanzania Health Sector	€ 1.536.500	REG (DSI)	01-01-03	19-07-07
TANZANIA	SOL	Profit sector	Fair Tourism Program	€ 170.000	REG (DSI)	01-01-06	01-01-09
THAILAND	CMC	Human Rights	capaciteitsopbouw intern koepelorganisatie op vrouwenhandel	€ 48.000	Jongeren (DSI)	01-04-07	31-03-09
THAILAND	FREEV	Democratisation	SEAPA Southeast Asian Press Alliance	€ 113.256	REG (DSI)	06-05-06	25-04-09
THAILAND	ZOA	Culture	Karen Education Programme	€ 58.203	HH (DMV)	13-10-06	12-10-07
THAILAND	ZOA	Democratisation	Development of an integrated framework for capacity building	€ 18.800	HH (DMV)	01-12-07	31-05-08
TSJAAD	Tear	Environment	Developpement Organisationnel	€ 43.670	REG (DSI)	01-01-06	31-12-07
TSJAAD	Tear	Health	Capaciteitsversterking CHBK	€ 120.902	REG (DSI)	01-01-04	31-12-07
UGANDA	CMC	Strengthening civil society	Organisatieontwikkeling Caritas Counselling Centre (1)	€ 10.660	REG (DSI)	02-09-07	21-09-07

Land	Lidorg.	Thema	Naam project/ programma	Totaalbudget	Fin. Bron	Begin	Eind
UGANDA	CMC	Strengthening civil society	Organisatieontwikkeling Caritas Counselling Centre (2)	€ 11.200	REG (DSI)	13-11-07	31-12-07
UGANDA	CORDAID	informal economy	Capacity building in ATM Uganda	€ 550.066	REG (DSI)	01-10-04	31-12-07
UGANDA	CORDAID	Health	Health Sector Capacity Building Plan 2	€ 2.032.000	REG (DSI)	01-01-05	31-12-08
UGANDA	EDUK	Education	Guides to Uganda	€ 24.600	Jongeren (DSI)	01-09-07	01-06-08
UGANDA	GZB	Public private partnerships	Pilot capaciteitsversterking	€ 181.270	REG (DSI)	04-05-06	31-12-08
UGANDA	Tear	HIV/AIDS	ACET Uganda: Scaling up the contribution of Faith based Organisations	€ 24.980	REG (DSI)	01-07-07	31-12-07
UGANDA	ZOA	Rehabilitation	Rehabilitation project Pader district - initial assessment	€ 30.910	REG (DSI)	20-11-06	31-12-07
VIETNAM	ICCO	Democratisation	Network Facilitator (M. Mook)	€ 106.438	REG (DSI)	10-05-05	09-05-07
VIETNAM	MCNV	Health	Cross Over: Better capacity of rehab professionals in Phu Ye	€ 23.750	Cross Over	15-09-07	15-03-08
VIETNAM	MCNV	Culture	CBR: Exploring art & games in strategies for capacity dev.	€ 149.940	Innovatie	01-07-07	30-06-09
VIETNAM	MCNV	Public private partnerships	CMD-Community Managed Development	€ 230.990	REG (DSI)	01-01-05	01-09-07
VIETNAM	MCNV	Gender	Strengthening Capacity of the Center for Women & Development	€ 23.300	REG (DSI)	01-07-06	31-03-07
VIETNAM	MCNV	Health	Cross Over: projectkosten (LWR/ CBR)	€ 17.100	REG (DSI)	15-09-07	15-03-08
VIETNAM	MCNV	Health	EBPM: bridge period between MAK and LWT	€ 142.000	REG (DSI)	01-09-07	31-03-08
VIETNAM	MCNV	Health	CBR: bridge period between MAK and LWT	€ 52.200	REG (DSI)	01-09-07	31-03-08
VIETNAM	MCNV	Health	CBR-Thematic Plan on Children with Disabilities in Vietnam	€ 761.265	REG (DSI)	01-01-04	31-08-07
VIETNAM	MCNV	Health	EBP-Evidence-Based Planning and Management	€ 490.201	REG (DSI)	01-07-04	31-08-07
VIETNAM	MCNV	Health	SPORT For PWD in Quang Tri	€ 36.668	Sport (VWS)	01-10-06	30-09-07
VIETNAM	MCNV	Health	CMHLD - Football for Development	€ 7.580	Sport (VWS)	01-09-07	31-12-07
VIETNAM	MCNV	Health	SPORTS & DEVELOPMENT phase 2	€ 24.050	Sport (VWS)	01-12-07	30-04-08
WEST-AFRICA	NRK	Welfare services	NLRC Programme Capacity Building West Africa	€ 790.500	REG (DSI)	01-01-06	30-06-09
ZAMBIA	CARE	Basic services	Capacity Building in Poverty Reduction-focused Approaches	€ 86.812	REG (DSI)	01-11-06	31-03-07
ZAMBIA	IICD	ICT	Zambia year project	€ 100.000	REG (DSI)	01-01-07	31-12-07
Zambia, Ecuador, Bolivia	IICD	Gender	Gender equality in the use of ICT for capacity building	€ 150.000	Innovatie	01-06-07	01-06-09
ZIMBABWE	GZB	HIV/AIDS	General Health Morgenster Hospital	€ 164.580	REG (DSI)	01-03-05	28-02-08
ZIMBABWE	ICCO	Gender	Support management of JP/V, 'Open Your Mind', NGO working with disadvantaged women	€ 53.889	Jongeren (DSI)	01-09-05	31-08-07
ZIMBABWE	ICCO	Welfare services	Starters City Link Haarlem-Mutare	€ 22.420	Jongeren (DSI)	15-07-07	15-02-08

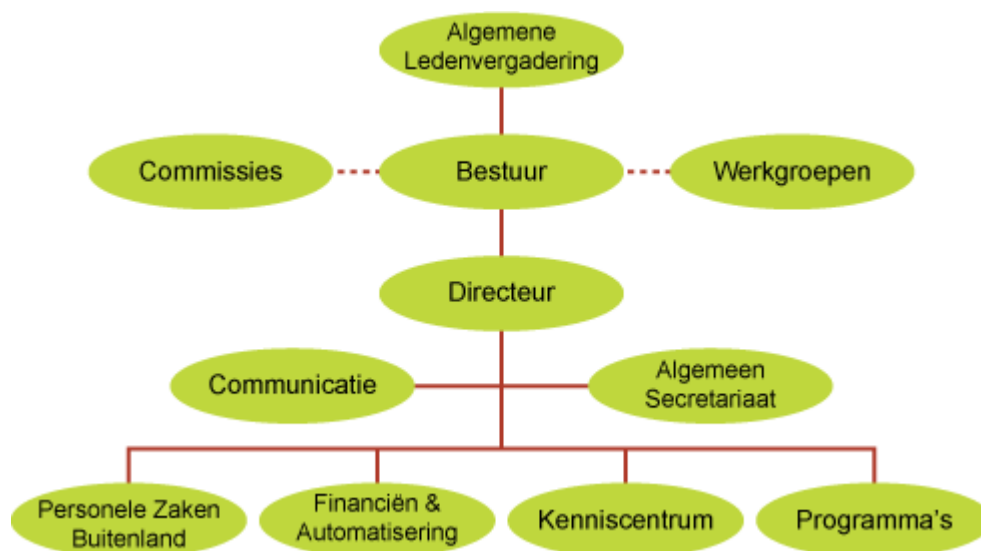
Bijlage 2 Overzicht uitgevoerde Mid Term Reviews en eindevaluaties in 2007

Ecuador	IICD	Ecuador Country Programme	Evaluatie	Maart / mei 2007
Diverse landen	NOC*NSF	Sport en OS programma 2003-2006	Evaluatie	December 2006 / maart 2007
Zuidelijk Afrika	NIZA	Mensenrechten en vredesopbouw	MTR	Maart / april 2007
Zuidelijk Afrika	NIZA	Peace, Principles and Participation	MTR	Februari / april 2007
Vietnam	MCNV	Thematic Plan on Children with Disabilities in Vietnam	Evaluatie	Maart / april 2007
Zuidelijk Afrika	NIZA	NePAD Programma	Evaluatie	Januari / maart 2007
Zuid-Afrika	PRISMA	Capacity Building Programme on hiv/aids - phase II	MTR	Februari / maart 2007
Zuidelijk Afrika	NIZA	Media and Freedom of Expression 2005-2008	MTR	April / mei 2007
China	NRK	Voorlichtingsprogramma voor studenten, bouwvakkers, boeren.	Evaluatie	Maart / mei 2007
Indonesië	NRK	Capacity Building Support to Palang Merah Indonesia (PMI)	MTR	Mei / juni 2007
Diverse landen	Woord&Daad	Onderwijs, Arbeid&Inkomen en Basisvoorzieningen	MTR	Juni 2006 / maart 2007
Indonesië	NSL	Sectorplan Indonesië	Evaluatie	Juni / juli 2007
Cambodja	ZOA	Provinciaal ontwikkelingsplan Otdar Meanchey	MTR	Mei / juni 2007
Namibië, Malawi	VSO	Strengthening partners to deal with the impact of hiv/aids	MTR	September / oktober 2007
Diverse landen	VSO	Strategic Technical Assistance in Programmes Phase II	MTR	Augustus / september 2007
Brazilië	NSL	Strengthening HD Control in Brazil through capacity building	MTR	November / december 2007

Bijlage 3 Voorstellen die zijn geselecteerd voor het Innovatiefonds in 2007

- het opzetten van een virtueel centrum in Mali om gezondheidsprofessionals in plattelandsziekenhuizen in Mali in contact te brengen met professionals in het centrale ziekenhuis in Bamako en gezondheidsorganisaties in Europa.
- het inzetten van dans en theater bij ondersteuning van groepen jongeren in moeilijke omstandigheden in Bangalore, India door andere jongeren;
- het ontwikkelen en toepassen van een methode waardoor producentenorganisaties op het gebied van koffie, katoen en fruit in Latijns Amerika, Afrika en India optimaal kunnen leren van elkaars ervaringen en elkaars coach kunnen worden;
- het onderzoeken en verder ontwikkelen van e-learning voor community health nurses in Kenia;
- het aansluiten bij lokale capaciteit en oplossingen door het toepassen van Action Learning voor het verbeteren van psychosociale zorg in Kinshasa, Congo;
- het betrekken van religieuze en traditionele leiders bij een leiderschapstraining in een (post)conflictsituatie in Ituri, Congo.
- het gebruik van kunst en spel als strategie voor capaciteitsopbouw voor organisaties die jongeren met een handicap ondersteunen in twee plattelandsprovincies in Vietnam;
- het onderzoeken van secundaire effecten/(economische) uitstraling op middel en lange termijn van investeringen in lokale ontwikkeling in Latijns en Centraal Amerika. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een vernieuwende benadering en er wordt een breed veld van partners betrokken;
- aandacht voor democratisch management en duurzaamheid bij het verrichten van economische haalbaarheidsstudies voor coöperaties van kleine producenten in Brazilië;
- het bevorderen van sociale en politieke participatie van vrouwen in afgelegen gebieden in Zambia, Ecuador en Bolivia door het bieden van toegang tot ICT en vernieuwende kennis;
- het aanpakken van de impact van hiv/aids in Ethiopië via kerkelijke en gemeenschapsstructuren; hierbij wordt de actie/reflectie leermethode gehanteerd die nieuw is in de bestaande context;
- Het bevorderen van vrede en veiligheid in het Midden Oosten vanuit lokale, kleinschalige, vernieuwende initiatieven; het gaat om een creatief en flexibel proces waarbij (bestaande) initiatieven worden gedocumenteerd en worden meegenomen in regionale en internationale discussies en debat.

Bijlage 4 Organogram



Bijlage 5 Overzicht lidorganisaties en samenstelling werkgroepen en bestuur per 31 december 2007

Algemene Ledenvergadering

Agriterra	Blokland, K.
Aim for human rights	Perdaems, J.
AMREF Flying Doctors Nederland	Lampe, J.G.A.M.
Both Ends	Langeveld, S.
CARE Nederland	Eskens, G.
Centrum Kontakt der Kontinenten(participant)	Rameyer, M.
CMC	Helling, M.
Cordaid	Grotenhuis, R.B.M.
Dorcas Aid Internationaal	Otte, D.J.
Edukans	Verboom, D.
ETC Foundation	Verberne, F.C.M.
Fair Trade Original	Vossen, J.
Free Voice	Toll, K.
GZB	Bokhoven, B. van
HealthNet-TPO	Put, W. van de
Hendrik Kraemer Instituut (participant)	Verburg, A.
HIVOS	Wees, C. van der
ICCO	Derksen, H.
ICS (participant)	Hekstra, E.
IICD	Stienen, J.
IKV Pax Christi	Gruiters, J.
Interserve Nederland	Bijl, P.D. van der
Kerkinactie	Vries, G. de
Mama Cash	Kamphuis, H.
Ned. St. voor Leprabestrijding	Braber, K.L.
Nederlandse Rode Kruis	Huijzer, T.
NIMD, Netherlands Institute for Multipar	Meijenfeldt, R. von
NIZA	Blom, M.
NOC*NSF	Dippel, M.
NVTG (participant)	Koning, K. de
Oxfam Novib	Borren, S.
Regionaal van Mill Hill	
SIMAVI	Sasse, R.
Social Trade Organisation (STRO)	Olivier, S.
Solidaridad	Kisteman, M.
St.Medisch Comité Nederland-Vietnam	Rückert, W.
Stichting Kinderpostzegels Nederland	Winden, I. van
Stichting MilieuKontaKt Oost-Europa	Donner, J.
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.
WAR Child Nederland	Vogt, M.

World Vision
ZGG
ZOA Vluchtelingen zorg
ZZG

Pekelder, O.
Elshout, A.
Jong, A. de
Melle, J.L.A. van

Bestuur

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

Werkgroep Uitzendvoorwaarden

B. van Bokhoven, GZB, voorzitter
R. van der Beek, Care
N. de Bruin, CMC
A. Elshout, ZGG
W. Schasfoort, ICCO
P. Schermers, ZOA
H. van Steen, NRK
F. Heering, ICCO

Werkgroep jongeren

J. Beemster, Care
F. van Eenbergen, CMC
T. Verduijn, GZB
C. Mol, Hivos
J. Grootsholten, ICCO
J. te Velde, IKV Pax Christi
C. Kats, Interserve
P. Oers, NRK
I. van Beekum, NiZA
S. Olivier, STRO
M. Kisteman, Solidaridad
K. Matthijsse, SKN
A. Donker, VSO
D. Straver, Theatre Embassy
M. Uringa, ZOA

Bijlage 6 Bestedingen programma's en projecten

6.1 Bestedingen programma's en projecten per regio

	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2007 €
Sub Sahara Afrika	54	55	61	62	12.802.040
Azie	24	17	16	13	2.684.299
Midden Oosten en Noord-Afrika	1	3	3	2	412.969
Latijns en Midden Amerika	18	20	17	21	4.336.175
Oost en Centraal Europa	3	5	3	2	412.969
Totaal	100	100	100	100	20.648.452

6.2 Bestedingen programma's en projecten per sector

	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2007 €
Gemeenschapsontwikkeling	20	28	29	29	5.988.051
Gezondheidszorg	33	24	25	21	4.336.175
Mensenrechten	12	17	16	20	4.129.690
Onderwijs	8	6	5	4	825.938
Primaire productie	3	5	5	5	1.032.423
Andere economische activiteiten	10	17	17	17	3.510.237
Habitat	3	1	1	1	206.485
Communicatie	11	2	2	3	619.454
Totaal	100	100	100	100	20.648.452

Bijlage 7 Aantal uitzendingen gefinancierd door de ministeries (BUZA en VWS)

7.1 - Aantal uitzendingen per jaar

	2004	2005	2006	2007
Beginstand 1 januari	275	247	233	210
Aantal nieuwe uitzendingen	176	144	129	83
Subtotaal	451	391	362	293
Aantal beëindigde uitzendingen	-204	-158	-152	-146
Eindstand 31 december	247	233	210	147

7.2 - Aantal uitzendingen per regio in 2007

	2007 Regulier e.a.	Humanitair	Totaal
Sub Sahara			
Afrika	150	5	155
Azie	78	1	79
Latijns en midden Amerika	47	1	48
Midden Oosten en N. Afrika	7	2	9
Oost en centraal Europa	2	0	2
Eindstand 31 december	284	9	293

7.3 - Verdeling man/vrouw per financieringsprogramma 2007

	2007					Totaal
	Regulier	Humanitair	Sport en OS	Jongeren	Cross over	
Man	106	8	1	22	1	138
Vrouw	95	1	1	56	2	155
Totaal	201	9	2	78	3	293

Bijlage 8 Aantal uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties en derden

8.1 - Uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties

	2004	2005	2006	2007
Beginstand 1 januari	72	99	178	234
Aantal nieuwe uitzendingen	59	153	160	129
Subtotaal	131	252	338	363
Aantal beëindigde uitzendingen	-32	-74	-104	-123
Eindstand 31 december	99	178	234	240

8.2 - Uitzendingen gefinancierd door derden

	2004	2005	2006	2007
Beginstand 1 januari	56	74	86	101
Aantal nieuwe uitzendingen	36	49	43	50
Subtotaal	92	123	129	151
Aantal beëindigde uitzendingen	-18	-37	-28	-44
Eindstand 31 december	74	86	101	107

Bijlage 9 Staat van baten en lasten 2007 - per cluster

	Werkelijk 2007	Begroting 2007
	€	€
A - Kwaliteit capaciteitsopbouw		
Baten		
Subsidie programma DSI (BUZA-DSI)	22.061.000	22.061.000
Subsidie programma humanitair (BUZA-DMV)	350.407	1.000.000
Subsidie programma sport en OS (VWS)	150.000	150.000
Overige inkomsten	32.664	-
Subtotaal baten	22.594.071	23.211.000
Lasten		
Bestedingen programma's en projecten		
Programma regulier	17.856.343	20.733.000
Programma humanitaire hulp	325.960	925.000
Programma sport en OS	309.848	300.000
Subtotaal bestedingen programma's en projecten	18.492.151	21.958.000
Kosten overige activiteiten cluster A	336.710	225.000
Directe organisatiekosten cluster A	511.563	590.650
Bijdrage in de indirecte organisatiekosten	430.834	437.350
Subtotaal lasten	19.771.258	23.211.000
Saldo	2.822.813	-

	Werkelijk 2007	Begroting 2007
	€	€
B - Innovatie capaciteitsopbouw		
Baten		
Subsidie programma DSI (BUZA-DSI)	3.180.000	3.180.000
Subsidie programma cross over (BUZA-DPV/AM)	101.925	290.872
Overige inkomsten	15.118	-
Subtotaal baten	3.297.043	3.470.872
Lasten		
Bestedingen programma's en projecten		
Innovatiefonds	435.087	600.000
Programma cross over	73.280	410.000
Programma jongeren	1.647.934	1.795.000
Subtotaal bestedingen programma's en projecten	2.156.301	2.805.000
Kosten overige activiteiten cluster B	47.571	125.476
Directe organisatiekosten cluster B	260.244	312.046
Bijdrage in de indirecte organisatiekosten	199.403	228.350
Subtotaal lasten	2.663.519	3.470.872
Saldo	633.524	-

	Werkelijk 2007	Begroting 2007
	€	€
C - Collectief leren capaciteitsopbouw		
Baten		
Subsidie programma DSI (BUZA-DSI)	1.440.000	1.440.000
Overige inkomsten	23.746	-
Subtotaal baten	1.463.746	1.440.000
Lasten		
Bestedingen programma's en projecten	-	240.000
Kosten overige activiteiten cluster C	405.207	455.000
Directe organisatiekosten cluster C	408.766	448.800
Bijdrage in de indirecte organisatiekosten	313.202	296.200
Subtotaal lasten	1.127.175	1.440.000
Saldo	336.571	-

D - Uitzendingen capaciteitsopbouw	Werkelijk	Begroting
	2007	2007
	€	€
Baten		
Subsidie programma DSI (BUZA-DSI)	319.000	319.000
Overige inkomsten	7.359	-
Subtotaal Baten	326.359	319.000
Lasten		
Kosten overige activiteiten cluster D	16.269	85.000
Directe organisatiekosten cluster D	126.683	138.950
Bijdrage in de indirecte organisatiekosten	97.067	95.050
Subtotaal lasten	240.019	319.000
Saldo	86.340	-

E – Dienstverlening leden en derden	Werkelijk	Begroting
	2007	2007
	€	€
Baten		
Inkomsten dienstverlening	185.022	100.000
Subtotaal baten	185.022	100.000
Lasten		
Kosten activiteiten uitzendingen leden	10.013	20.000
Kosten activiteiten uitzendingen derden	12.426	20.000
Directe organisatiekosten cluster E	50.728	-
Bijdrage in de indirecte organisatiekosten	60.000	60.000
Subtotaal lasten	133.167	100.000
Saldo	51.855	-

F - Indirecte organisatiekosten	Werkelijk	Begroting
	2007	2007
	€	€
Baten		
Doorbelasting naar de clusters A t/m E	1.100.506	1.116.950
Subtotaal baten	1.100.506	1.116.950
Lasten		
Personeelskosten	506.326	468.450
Huisvestingskosten	157.548	146.500
Kantoor- en organisatiekosten	272.009	317.500
Kosten automatisering	109.336	106.000
Kosten PR activiteiten	55.287	78.500
Subtotaal lasten	1.100.506	1.116.950
Saldo	-	-

Exploitatie saldo	3.931.103
Bestemming saldo	
Dotatie aan bestemmingsfonds programma DSI	3.839.248
Dotatie aan bestemde reserve evaluatie programma DSI	40.000
Dotatie aan continuïteitsfonds	51.855
Saldo	<u>3.931.103</u>

Colofon

Uitgave

PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

Scheveningseweg 68

2517 KX Den Haag

www.pso.nl

Eindredactie en coördinatie

PSO, afdeling Communicatie

E-mail: info@pso.nl

Ontwerp omslag

Klats+Poseidon Creatieve Communicatie, Delft

April 2008



PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag

T 070-3388433
F 070-3502705

info@pso.nl
www.pso.nl