



VERKORT JAARVERSLAG 2009

Leren van relaties tussen Noord en Zuid

Inhoud

Voorwoord van de voorzitter	4
Voorwoord van de directeur	5
Overzicht PSO 2009	6
Organogram	7
Leren van relaties tussen noord en zuid	8
Kennisthema's in capaciteits versterking	9
Organisaties leren individueel	12
Organisaties leren collectief	16
Van leren uit de praktijk naar generieke kennis	17
Planning, Monitoring en Evaluatie	18
Uitzending van experts	20
Ledenlijst per 31 december 2009	21
Samenstelling bestuur in 2009	21
Colofon	23



Voorwoord

Voorwoord van de voorzitter

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

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

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



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

Marnix van Rij, voorzitter

Voorwoord van de directeur

In 2009 heb ik verschillende reizen gemaakt naar partnerorganisaties van onze lidorganisaties. Wat in het oog springt, is de variëteit van organisaties die met onze leden samenwerken. Waar kerkelijke organisaties met hun directe hulp in de *slums* van Nairobi vaak het enige baken van hoop voor een betere toekomst zijn voor kwetsbare mensen, richten andere organisaties zich op onderzoek, *advocacy* en actie. Nu de discussie is losgebarsten of Nederlandse maatschappelijke organisaties wel voldoende meerwaarde hebben als het om ontwikkelingssamenwerking gaat, kan ik uit eigen ervaring onderstrepen dat zuidelijke maatschappelijke organisaties zeer gebaat zijn bij de inzet van een internationaal netwerk van maatschappelijke organisaties die helpen met raad, daad en middelen. Middelen die de zuidelijke ngo's en *community based organisations* nog niet voldoende uit de eigen maatschappij kunnen verkrijgen. Lokale fondsenwerving wordt

echter steeds meer een aandachtspunt. Nu er zich in een aantal landen, ook in Afrika, een middenklasse begint af te tekenen, groeien ook de mogelijkheden voor fondsenwerving onder de eigen bevolking. In landen in Latijns-Amerika en Azië en in Zuid-Afrika is dit al meer gebruikelijk dan in bijvoorbeeld Ghana of Kenia. Nederlandse organisaties doen er goed aan hier een open oog voor te hebben en hun partners te helpen met het versterken van hun capaciteiten op het gebied van lokale fondsenwerving.

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

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

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

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

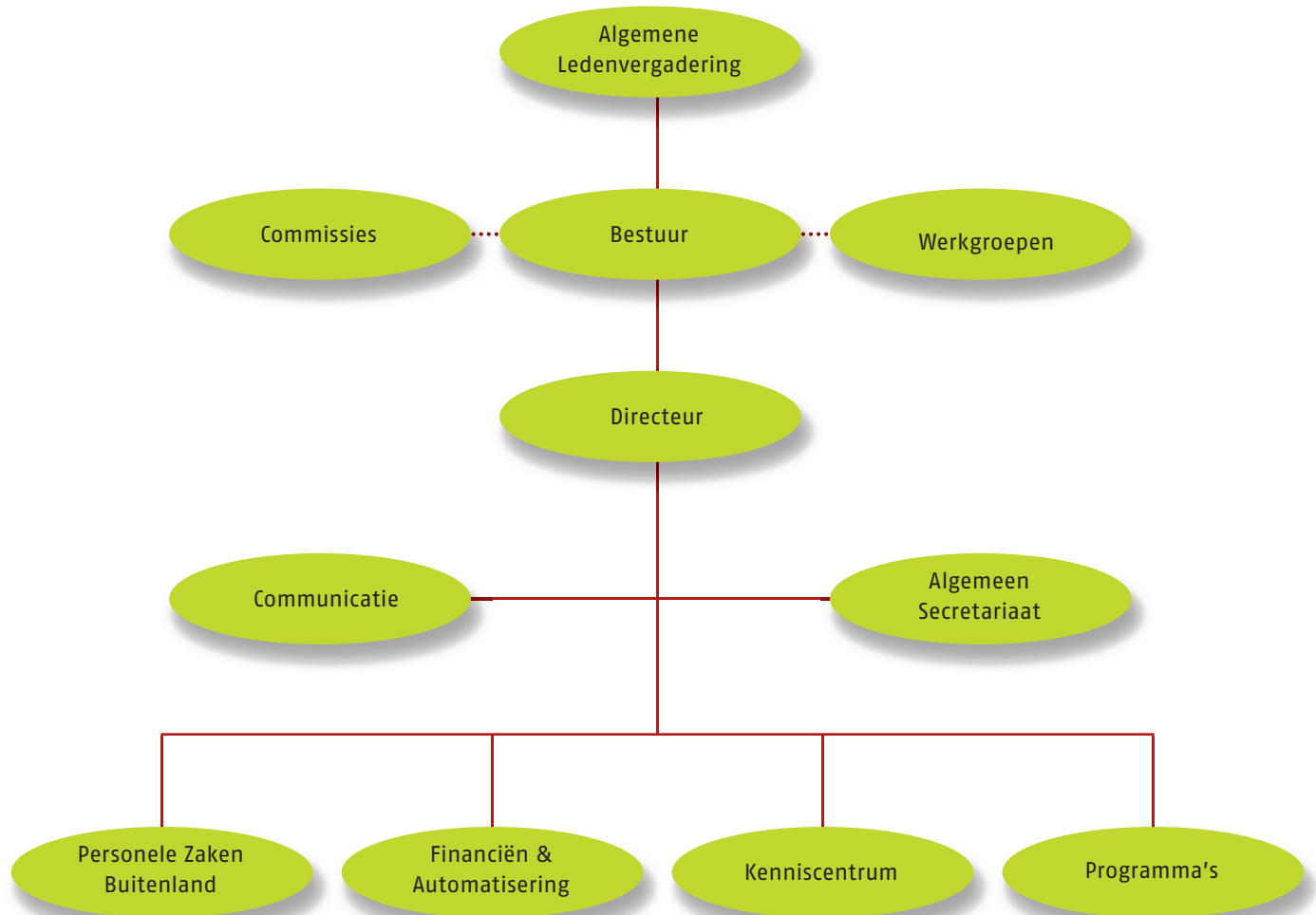
Margo Kooijman, directeur



Overzicht PSO in 2009

- De Vereniging PSO telde in 2009 53 Nederlandse ontwikkelingsorganisaties als lid
- In 2009 verwelkomde PSO vier nieuwe leden: dance4life, SOMO, Waste en SOS-Kinderdorpen.
- PSO begeleidde 39 organisaties in een individueel leerwerktraject om hun zuidelijke partners te helpen versterken.
- 899 deelnemers deden mee aan een collectieve leeractiviteit van PSO om meer te leren over capaciteitsversterking
- PSO ontwikkelde: het thematische leerprogramma waarbij onderzoekswereld en praktijk van capaciteitsversterking beter bij elkaar kunnen aansluiten.
- PSO organiseerde haar kennisfunctie, rond actuele thema's in capaciteitsversterking.
- Een innovatief planning, monitoring en evaluatiesysteem werd ontwikkeld in dit verslagjaar.
- PSO voerde 9 *mid term reviews* en evaluaties uit.
- De uitzendingen van ruim 600 ontwikkelingsexperts werden gefaciliteerd in 2009.
- PSO financierde 382 activiteiten op het gebied van capaciteitsopbouw van haar leden in ontwikkelingslanden.
- PSO ontving € 22,9 miljoen aan subsidies voor haar activiteiten. € 19,8 miljoen hiervan ging direct naar de financiering van projecten en programma's van lidorganisaties.
- Het bestuur kreeg twee nieuwe leden: Leen Verbeek, Commissaris van de Koningin in de Provincie Flevoland en Antoinette Gosses, oud-journaliste en senior adviseur van het ministerie van Buitenlandse Zaken.
- In totaal werkten er 44 medewerkers verdeeld over zes afdelingen bij PSO.

Organogram



Leren van relaties tussen noord en zuid

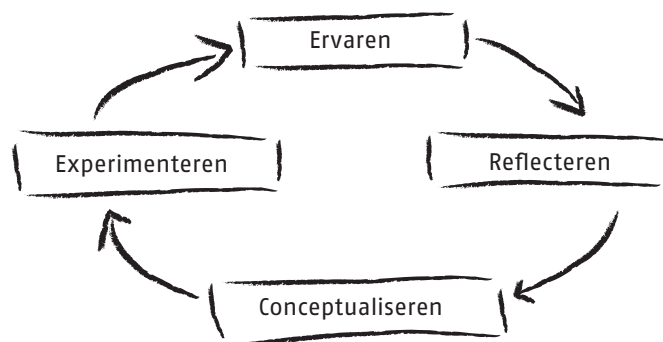
Voor u ligt het verkort jaarverslag van de Vereniging PSO over het jaar 2009. In dit verslag vindt u een beschrijving van resultaten en concrete voorbeelden van wat PSO doet en bereikt. Voor de financiële verantwoording in de jaarrekening verwijzen we u graag naar het uitgebreide jaarverslag op www.pso.nl. 2009 is het derde jaar van de bedrijfsperiode 2007 – 2010 waarvoor een monitoringsprotocol is afgesproken met de financier, het ministerie van Buitenlandse Zaken. In 2009 had PSO € 22,9 miljoen te besteden. Hiervan ging € 19,8 miljoen naar de financiering van programma's en projecten van lidorganisaties.

PSO is een vereniging van 53 Nederlandse ontwikkelingsorganisaties die samen willen leren hoe ze hun zuidelijke partners effectief kunnen helpen versterken. Door te focussen op de ontwikkeling van een sterk maatschappelijk middenveld met ruimte voor duurzame economische initiatieven werkt PSO mee aan structurele ontwikkeling.

PSO werkt steeds intensiever samen met internationale partners. Het perspectief van zuidelijke partners leidt tot een gezamenlijk beeld over wat zinvolle interventies zijn. Hoe werkt PSO aan haar missie?

Wat PSO doet: Leren uit de praktijk

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



Schematische weergave van de leercyclus van ervaringsleren

Doordat deze benadering niet ophoudt bij het trekken van lessen, maar ook de stap zet van experimenteren met nieuw gedrag, leidt dit tot daadwerkelijke veranderingen en verbeteringen in de praktijk. Deze nieuwe praktijk vormt uiteraard ook weer het beginpunt van een nieuwe leercyclus. Dit ervaringsleren speelt zich af in de praktijk in een samenspel tussen de PSO lidorganisaties, hun partners en andere betrokkenen in het Noorden en het Zuiden. Medewerkers van het PSO bureau begeleiden het leren bij lidorganisaties. Soms op individueel niveau met een bepaalde organisatie, soms collectief rond een bepaald thema.

Kennisthema's in capaciteitsversterking

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

Dit inzicht is een verrijking voor de leeraanpak van PSO. Het toont aan dat het nodig is om 'leren uit de praktijk' te verrijken met 'leren uit de wetenschap' om effectiever te zijn.

Leren van partnerrelaties

PSO kan alleen een brugfunctie vervullen tussen de praktijk en theorie van capaciteitsversterking door zelf open te staan voor continue leren en veranderen. In 2009 werd duidelijker dan ooit dat een stevige relatie met zowel zuidelijke als noordelijke kennis- en praktijkcentra helpt om kennis en kunde op het gebied van capaciteitsversterking beter bij de praktijk van ontwikkelingsprofessionals te laten aansluiten.

In dit jaar leerde PSO veel van en in haar zuidelijke samenwerkingsrelaties. Bijvoorbeeld op het gebied van relationele aspecten en hun gevolgen in de werkpraktijk van capaciteitsprofessionals door de gezamenlijke organisatie van *'The Moshi Dialogue'*. Dit is een conferentie tussen noordelijke en zuidelijke ngo's rond hun internationale werkrelaties. Ook kregen zuidelijke organisaties vaker een rol in de vormgeving en uitvoering van leertrajecten. De International Advisory Board gaf waardevolle adviezen over hoe PSO nog relevanter kan worden voor de praktijk in het Zuiden. Hun advies versterkte de ontwikkeling van een nieuw leerinstrument: het thematische leerprogramma.

Dit instrument biedt de nieuwe mogelijkheid voor ontwikkelingsorganisaties om samen met hun zuidelijke partners en betrokkenheid van kennisinstituten te leren door te ervaren, te conceptualiseren, te reflecteren en te experimenteren. Dit inzicht is een verrijking voor de leeraanpak van PSO. Het toont aan dat het nodig is om 'leren uit de praktijk' te verrijken met 'leren uit de wetenschap' om effectiever te zijn.

De Moshi Dialoog

Een collectieve leeractiviteit die PSO samen met zuidelijke partner EASUN (Tanzania) organiseerde kreeg de titel 'de Moshi Dialoog'. Het betrof een internationale conferentie over Noord-Zuid relaties. Deze ontmoeting tussen noordelijke en zuidelijke ngo's had tot doel in een zo open mogelijke dialoog tot wederzijds begrip te komen van rollen, gedrag en consequenties van systemen in internationale relaties. De helft van de in totaal 50 deelnemers kwam uit voornamelijk Oost-Afrika, de andere helft was Europees; Deens en Nederlands. Na voorbereidende bijeenkomsten in Arusha, Kopenhagen en Soesterberg, en een gezamenlijke *agenda-setting* bijeenkomst in Arusha vond in november 2009 de daadwerkelijke ontmoeting in Moshi, Tanzania plaats.

In het voortraject leken de problemen in de aangeleverde cases meer te gaan over relaties in zijn algemeenheid dan

over cultuurproblemen als typische hindernis. Tijdens de bijeenkomst in Moshi bleek echter dat verschillen in waarden en perspectieven wel degelijk een rol spelen en dat de dialoog bovendien sterk beïnvloed werd door de diepgewortelde wederzijdse vooroordelen. Het gevolg was verhitte debatten afgewisseld met moeilijke stiltes en intensieve luistersessies. Voor alle betrokkenen was de dialoog een ontmoeting met grote *impact*, met frustrerende en inspirerende momenten.

Documentatie

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

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

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

THE WAY FORWARD...

Love YOU PAL...

Love YOU TOO..



PREJUDICE

Miscell
1/4/09

Kipanya@hotmail.com

- Fr
- S
- A
- WH
- PR
- LC
- EV
- CL

Organisaties leren individueel

Het leerwerktraject

Voor het leren over capaciteitsopbouw heeft PSO een aantal instrumenten ontwikkeld. Bij de zogenaamde leerwerktrajecten staan leervragen op het gebied van capaciteitsontwikkeling van individuele lidorganisaties centraal. Rond deze vragen stelt een organisatie samen met PSO een afsprakenkader op dat focus aanbrengt in de leeractiviteiten voor de komende jaren. In 2009 begeleidde PSO 39 lopende leerwerktrajecten.

Strategische financiering

Om het leren over capaciteitsontwikkeling te stimuleren, financiert PSO strategisch. Dat wil zeggen gekoppeld aan leerwerktrajecten die afgesproken zijn met de individuele lidorganisaties. In 2009 financierde PSO op die manier 382 activiteiten van haar leden op het gebied van capaciteitsopbouw in 59 landen. € 19,8 miljoen van het totale budget van € 22,9 miljoen werd hieraan besteed. PSO gaf feedback op 224 aanvragen voor projecten en programma's door 44 lidorganisaties. Er zijn in het verslagjaar negen evaluaties en *midterm reviews* uitgevoerd. De effecten van deze financie-

ring zijn uiteindelijk de veranderingen en verbeteringen in internationale relaties en interventies van leden en hun partners. Het leren en veranderen, ofwel het ervaringsleren, monitort PSO binnen het leerwerktraject. Inzichten uit deze leerwerktrajecten worden geaggregeerd tot vervolgvragen die centraal staan in collectieve leertrajecten (zie p. 16) of thematische leer-programma's (zie p. 17). Lees in het voorbeeld van VSO wat PSO samen met een lid bereikt in een leerwerktraject.

Stimuleringsfondsen

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



WPF winnaar PSO Innovatieaward 2009

Een programma van het World Population Foundation (WPF) en haar partners voor het bestrijden van geweld in intieme partnerrelaties werd beloond met de Innovatieaward 2009. Het vernieuwende aspect was dat ook mannen ondersteuning kregen, waardoor het huiselijk geweld structureel bestreden kan worden. Dit vroeg een cultuuromslag en veranderde werkwijze van partnerorganisaties aangezien de aanpak en ideologie aanvankelijk gericht was op hulp aan vrouwen alleen. Slachtoffers vroegen zelf om een interventie voor hun

partners aangezien zij willen dat het geweld stopt, maar de relaties niet.

Dit voorbeeld trok de aandacht omdat de partnerorganisatie in zijn geheel is veranderd, voor een one-issue organisatie als WPF is dit een hele nieuwe manier van werken.



VSO: Hoe leren we samen mét onze partners?

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

Nicola Chevis is voor een werkbezoek bij PSO in Scheveningen. Begin 2009 sloten beide organisaties een leerwerktraject af. De leervraag van VSO was: hoe kunnen wij onze partners het best ondersteunen om lerende organisaties te worden?

Het traject startte in drie West-Afrikaanse landen – Kameroen, Ghana en Gambia – waar partnerorganisaties al veel enthousiasme voor organisatieleren lieten zien. Zij volgden workshops en uitwisselingsbijeenkomsten. Onder begeleiding van adviseurs werden zij uitgedaagd om te reflecteren op hun leerproces.

Balans

Een klein jaar na de start maken PSO en VSO een eerste balans op. Alfred Kuma, Regional Learning Advisor van VSO, geeft in de drie projectlanden leiding aan de uitvoering. Hij ziet van dichtbij wat het leertraject voor partnerorganisaties betekent. 'In Gambia werken we bijvoorbeeld samen met een aantal organisaties voor gehandicapten. De afstand tussen de organisaties en hun leden – de gehandicapten – was groot. Door de activiteiten van het leerwerktraject kregen ze meer tijd om na te denken over hun verhouding met hun leden. Ze hielden surveys, waardoor ze een veel beter beeld kregen van wat hun leden wilden. Dat hielp hen om gerichte programma's op te zetten. Door dit project zijn ze naar eigen zeggen veel meer zichtbaar geworden voor hun achterban.'

Ook bij andere partners ziet Kuma goede effecten. Het programma versterkt volgens hem de band tussen VSO, de partnerorganisaties en de vrijwilligers. 'Er is meer openheid en meer vertrouwen. We praten nu veel meer over het proces, in plaats van de resultaten die zijn behaald. De oogst van het 'leren' wordt daardoor veel groter.' Had VSO dit leerproces ook zónder de steun van PSO kunnen doormaken? Nicola Chevis denkt van niet. 'PSO brengt kennis en ervaring van heel veel verschillende organisaties samen. Maar wat minstens zo belangrijk is: dit traject dwingt ons om tijd te maken voor ons eigen leerproces. Zonder financiële en inhoudelijke steun van PSO zou dat niet gebeuren.'



Innovatief

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

Wat dat laatste betreft voegen VSO en PSO de daad bij het woord. Samen met CDRA, Community Development Research Association uit Zuid-Afrika, werken ze aan een 'Barefoot-guide about Learning Practices and Social Change'. Deze gids

is bedoeld voor alle organisaties die meta organisatieleren aan de slag gaan.

'Het is méér dan een toolkit met tips en trucs', zegt Aarnoudse. 'We willen echt een andere visie op 'leren' propageren. Het gaat niet om theoretische modellen of boekenwijsheid, maar om het praktisch toepassen in het veld. Leren als sociale activiteit die zowel degenen die leren als hun context verandert. En we hopen dat we daarmee ook vakgenoten in de hele sector bereiken.' Vanaf eind 2010 zal de eerste versie in een actieonderzoek worden getest door organisaties in het Noorden en in het Zuiden.

Organisaties leren collectief

In collectieve leertrajecten wisselen leden onder begeleiding van PSO rond een thema praktijkervaringen uit en doen ze nieuwe kennis en inzichten op. Voorbeelden van thema's zijn Capaciteitsversterking en Netwerken, Kwalitatieve Methodes voor Monitoring en Evaluatie en Culturele Diversiteit. Nederlandse of buitenlandse deskundigen worden regelmatig bij trajecten betrokken om te zorgen voor de meest recente inzichten.

Collectieve leertrajecten hebben een relatief korte looptijd, en men kan binnen het kader van een leerwerktraject meerdere collectieve leertrajecten volgen. Deze collectieve trajecten kunnen verschillende vormen hebben: thematische (gesloten) netwerken, actieonderzoek, of een of meerdaagse bijeenkomsten, vaak ondersteund met een virtuele leeromgeving. In 2009 deden bijna 900 deelnemers mee aan een collectieve sessie. Van de 53 PSO lidorganisaties namen 49 deel aan minstens één collectieve activiteit en daarnaast namen nog 74 vertegenwoordigers van andere organisaties deel. 64 procent van de deelnemers aan collectieve leeractiviteiten geeft aan dat het effect van deelname aan een collectief leertraject 'zeker' breder zichtbaar is in de organisatie dan alleen bij de deelnemende persoon.

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

Collectieve leertrajecten 2009 gingen over de volgende onderwerpen:

Netwerken
Culturele Diversiteit
Capaciteitsopbouw in Fragiele Staten
Balanceren tussen adviseurs- en financiersrol
Basistraject Capaciteitsopbouw en Civil Society (3x)

Overige events / activiteiten voor netwerkkondersteuning:

Event Governance in Southern and Northern NGO
Café Humanitaire, netwerk voor professionals in humanitaire hulp
The Moshi Dialogue (en voorbereidingsbijeenkomsten in Noord en Zuid)
Netwerk Organisatieleren
Netwerk Planning Monitoring & Evaluation
Event en pit stop Outcome Mapping
Event Barefootguide to working with organisations for social change (2x)
Events Most Significant Change en pit stop voor gevorderden over dit onderwerp
Event Community Based Disarmament, Demobilization and reintegration
Event Humanitarian Sector Reform
Event Local Governance in Fragile States
Event Humanitarian Accountability
PSO Planning Monitoring & Evaluatiesysteem
Event Gender; van goede wil naar actie
Oriëntatiebijeenkomst Migratie en Ontwikkeling
Expert Consultation Sport & Development

Van leren uit de praktijk naar generieke kennis

Nieuw leerinstrument

Advies van de International Advisory Board stimuleerde de organisatie van de kennisfunctie van PSO rond thema's. In het verlengde hiervan is het eerder genoemde instrument 'thematisch leerprogramma' ontwikkeld in 2009. Thematische leerprogramma's bieden organisatorische en financiële ruimte voor leden om samen met hun partners en betrokkenheid van kennisinstituten te leren. In 2009 zijn vanuit de PSO thema-groepen een aantal leervragen geformuleerd die de basis vormen voor de thematische leerprogramma's die starten

in 2010. Dit instrument vormt een goede aanvulling op uitkomsten van individuele leerprocessen (in leerwerktrajecten) en de collectieve leertrajecten. Het gezamenlijke leren wordt nu namelijk gekoppeld aan generieke kennisontwikkeling op thema's in capaciteitsversterking.



Planning Monitoring en Evaluatie

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

In de evaluaties volgens het nieuwe systeem ligt de nadruk niet langer op de effectiviteit en efficiëntie van interventies. In plaats daarvan wordt met behulp van het organisatie-model van ECDPM (de vijf *capabilities* als maat voor capaciteitsversterking) gekeken naar de mate waarin partners zijn versterkt.

Organisatie model van de vijf capabilities

Het 'European Centre for Development Policy Management' heeft een model ontwikkeld dat aangeeft welke factoren capaciteit en '*performance*' van organisaties bepalen. Deze factoren worden omschreven in de zogenaamde '*five core capabilities*'. Iedere '*core capability*' bestaat uit een aantal 'harde' en 'zachte' karakteristieken van een organisatie en het is de kunst voor iedere organisatie om een goede balans te vinden tussen de vijf *capabilities* en per *capability* tussen de 'harde' en 'zachte' karakteristieken. Het gaat om de volgende vijf vermogens of *capabilities*: Vermogen tot gedrevenheid en betrokkenheid, Vermogen om technische, logistieke en dienstverlenende taken uit te voeren, Vermogen

om relaties aan te gaan en middelen en steun te mobiliseren, Vermogen om zich aan te passen en zichzelf te vernieuwen en als laatste het Vermogen om te balanceren tussen diversiteit en coherentie.

Ook kijkt naar veranderingen in de relatie tussen lidorganisatie en partner en hoe dit het versterkingsproces heeft beïnvloed, en naar de veranderingen van lidorganisaties en PSO zelf om processen van capaciteits-versterking in het Zuiden beter te faciliteren. In vijf van de negen evaluaties is het nieuwe PM&E systeem genomen als basis. In 2010 wil PSO experimenteren met verschillende participatieve kwalitatieve methodieken. Eind 2010 wil PSO lessen trekken uit de opgedane ervaringen en deze delen met de sector. PSO wil progressie op leervragen van lidorganisaties en het effect op hun zuidelijke partners volgen. Door de nieuwe manier van evalueren raken zowel medewerkers van PSO als van de lidorganisaties veel intensiever betrokken bij de evaluatie. Dit verkleint de kans dat een rapport ongebruikt in de la belandt.



Midterm review HealthNet TPO

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

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

De *review* is uitgevoerd op drie verschillende niveaus. Allereerst door een lokaal consultancy bureau, het Organisation Development Centre (ODC) in Kathmandu. Deze organisatie heeft door middel van participatief actieonderzoek samen met het kantoor van TPO Nepal gekeken naar het proces van verzelfstandiging met als voornaamste doel om hier intern van te leren. Er zijn methoden gebruikt als *history mapping*, interviews en uitwisseling, *story telling*, een *cross office walk*,

participatieve observaties en een *deskstudy*. Tegelijkertijd heeft een Nederlands organisatieadviesbureau in gezondheidszorg, Plexus, deelgenomen aan de *review* om de koppeling te maken met de ontwikkelingen van het HealthNet TPO in Nederland. Plexus ondersteunt HealthNet TPO in haar veranderingsproces in Nederland en gebruikt de ervaringen in Nepal als case voor het proces wereldwijd. Tenslotte heeft de betrokken portfolio medewerker van HealthNet TPO in Amsterdam actief deelgenomen aan de *review* in Nepal om de visie van het hoofdkantoor mee te nemen in de *review* en om vervolgens ook de geleerde lessen direct in te kunnen brengen in de dagelijkse praktijk op het hoofdkantoor.

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

Uitzending van experts

Van oorsprong was het faciliteren van uitzendingen van ontwikkelingsprofessionals de *core business* van PSO. Sinds 2002 is de focus verplaatst naar capaciteitsversterking. Sindsdien ontwikkelt PSO zich in de richting van kennis- en praktijkcentrum op dat gebied. Om deze reden is in 2009 een start gemaakt met een ondernemingsplan en een marktverkenning om de mogelijkheden voor verzelfstandiging van de afdeling Personele Zaken Buitenland te onderzoeken. Ook zijn in 2009 veel processen efficiënter gemaakt met het oog op een zelfstandige doorstart van deze *Business Unit* van PSO. Er blijft namelijk vraag naar internationale of Nederlandse experts die ondersteuning bieden bij capaciteitsversterkende activiteiten van lidorganisaties.

PSO heeft veel deskundigheid en ervaring op het gebied van uitzendingen in huis, vandaar dat jaarlijks de verzorging van honderden uitzendingen wordt toevertrouwd aan de afdeling Personele Zaken Buitenland. In 2009 werden ruim 140 uitzendingen gefaciliteerd die zijn gefinancierd uit subsidie van het Ministerie van Buitenlandse zaken. Deze diensten zijn ook verricht rond bijna 350 uitzendingen die werden gefinancierd door de lidorganisaties van PSO zelf en voor ruim 120 uitzendingen die werden gefinancierd door derden.



Overzicht lidorganisaties op 31 december 2009

Agriterra
Aim for human rights
AMREF Flying Doctors Nederland
Both ENDS
CARE Nederland
Centrum Kontakt der Kontinenten
Cordaid
dance4life International
Dorcas Aid Internationaal
Edukans
ETC Foundation
Fair Trade Original
Free Voice
GZB
HealthNet-TPO
HIVOS
ICCO/ Kerk in Actie
IICD
IKV Pax Christi
Interserve Nederland
IRC
Leprastichting
Mama Cash
Mensen met een Missie
Nederlandse Rode Kruis
NIMD, Netherlands Institute for Multiparty Democracy
NIZA
NOC*NSF
Oxfam Novib
Regionaal van Mill Hill
SIMAVI
Social Trade Organisation (STRO)
Solidaridad
St. Medisch Comité Nederland-Vietnam
Stichting Kinderpostzegels Nederland

Milieukontakt International
SOS-Kinderdorpen
Stichting SOMO
Stichting VSO-Nederland
Stichting WEMOS
Stichting Woord en Daad
Tear
Terre des Hommes
Theatre Embassy
TIE/Transnationals Information Exchange
VluchtelingenWerk Nederland
WAR Child Nederland
WASTE
World Population Foundation
World Vision
ZGG
ZOA Vluchtelingenzorg
ZZG

Samenstelling bestuur in 2009

Bestuur

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



Colofon

Uitgave

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

Eindredactie en coördinatie

PSO, afdeling Communicatie
communicatie@pso.nl

Ontwerp en productie

KEPCOM Creatieve Communicatie, Delft

Druk

Impressed druk en print, Pijnacker

Fotomateriaal

PSO
Ad Hupkes (p.13)
Reinout van den Bergh (p.1, 5, 11, 17 en 24)
HealthNet TPO (p.18)

April 2010





PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag

T 070-3388433

F 070-3502705

info@pso.nl

www.pso.nl