



JAARVERSLAG EN JAARREKENING 2010

# Inhoudsopgave

|  |     |
|--|-----|
| 1. Welkom & leeswijzer   | 5   |
| 2. PSO anno nu   | 6   |
| 3. Ontwikkelingen bij PSO (2007-2010)                              | 13  |
| 4. Resultaten  | 17  |
| 4.1 Wisselwerking tussen leren uit de praktijk en generieke kennis | 17  |
| 4.2 Cases van leren uit de praktijk                                | 19  |
| Rutgers WPF  | 19  |
| SOS Kinderdorpen   | 25  |
| 4.3 Speciale programma's en thema's                                | 28  |
| 4.4 Kennis over uitzenden naar het buitenland                      | 31  |
| 5. Prikbord  | 32  |
| 6. Jaarrekening  | 34  |
| <br>   |     |
| Bijlagen   | 51  |
| <br>   |     |
| Colofon  | 111 |













# 1. Welkom & leeswijzer

Gedurende de beleidsperiode 2007–2010 heeft PSO zich ontwikkeld tot het praktijkleercentrum voor Nederlandse ontwikkelingsorganisaties op het terrein van capaciteitsontwikkeling. PSO geeft zo ondersteuning bij het versterken van zuidelijke maatschappelijke organisaties, zodat zij krachtige actoren in hun eigen samenleving kunnen worden. Met een goed functionerend maatschappelijk middenveld wordt voldaan aan een belangrijke voorwaarde voor duurzame ontwikkeling.

In dit jaarverslag schetsen we een beeld van de ontwikkeling van PSO gedurende de afgelopen vier jaar. PSO heeft tussen 2007 en 2010 namelijk een ingrijpende ontwikkeling doorgemaakt. De focus van ons werk is verlegd van financier van projecten en programma's op het gebied van capaciteitsversterking naar het begeleiden van praktijkgericht leren door professionals en organisaties op dit gebied.

Met dit jaarverslag leggen wij verantwoording af. We bieden inzicht in ons transitieproces en in de behaalde resultaten. Deze resultaten laten we zien door ontwikkelingsorganisaties en hun partners in ontwikkelingslanden zelf aan het woord te laten over de veranderingen die capaciteitsontwikkeling teweegbrengt. Het financiële jaarverslag en de jaarrekening zijn te vinden in hoofdstuk 5. Daarnaast geven we in grote lijnen aan welke impact de huidige maatschappelijke discussie over ontwikkelings-samenwerking heeft op de veranderende rol van PSO en die van noordelijke organisaties. We laten zien welk belang duurzaamheid en samenwerking in de komende tijd hebben en op welke wijze PSO leerervaringen incorporeert in het werk en toekomstig beleid.

Wij – en velen met ons – zijn ervan overtuigd dat wij met onze focus op leren bijdragen aan de ontwikkeling van de sector. Door onze positie in de niche tussen wetenschap en praktijk, en met onze worteling in de praktijk in het zuiden, beschikt PSO over potentieel om te kunnen blijven bouwen aan duurzame ontwikkeling. Dat is niet vanzelfsprekend, nu we werken in een veranderend politiek

klimaat en veranderd denken over ontwikkelingssamenwerking. Op dit moment biedt onze hoofdfinancier – het Ministerie van Buitenlandse Zaken – ons uitzicht op financiering van onze activiteiten tot eind 2012. Sectorbreed is er een heroriëntatie bezig, en ook PSO oriënteert zich actief op mogelijkheden voor de toekomst. We onderzoeken hoe we kunnen blijven werken aan onze belangrijke missie – het stimuleren van capaciteitsversterking van het maatschappelijk middenveld in ontwikkelingslanden – in een tijd en situatie waarin werken met één financieringsstroom (overheidsfinanciering) niet reëel is en waarin er meer marktwerking zal zijn.

Onze huidige samenwerkingen met onze internationale relaties en met de professionals in de sector en bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken zijn van groot belang voor ons werk in de toekomst. We hopen in de komende periode deze goede relaties te bestendigen en ons netwerk verder uit te breiden. Zo kunnen we ook op langere termijn resultaten verzilveren van de opgebouwde kennis, ervaring en kunde in de ruim 25 jaar dat PSO zich al inzet voor bijdragen aan duurzame armoedebestrijding.

Wij wensen u veel leesplezier!

Margo Kooijman,  
directeur

Marnix van Rij,  
voorzitter



## 2. PSO anno nu

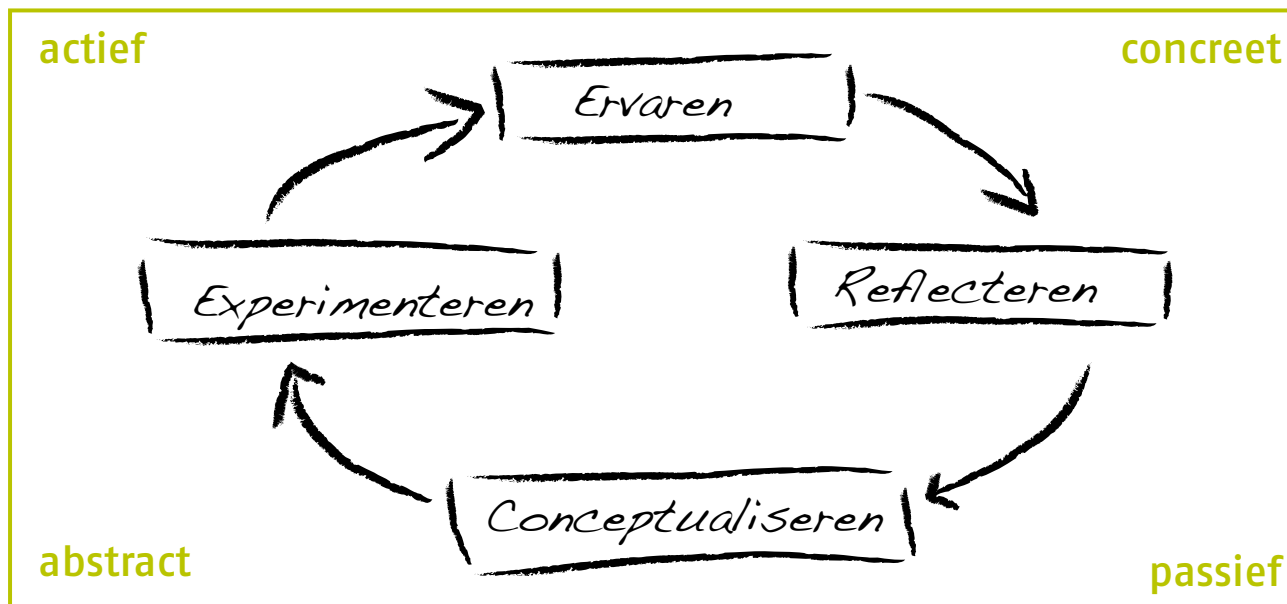
### Lerende organisaties

PSO zet zich sinds 2007 in om het leren en innoveren binnen Nederlandse organisaties in de ontwikkelingssector te verbeteren. Zo draagt PSO bij aan de bewustwording van het belang van duurzame capaciteitsontwikkeling, waardoor de werkwijze en het gedrag van die ontwikkelingsorganisaties veranderen. We gebruiken daarbij de cyclus van het ervaringsleren, gebaseerd op de didactische concepten van onder meer Kolb en Argyris. PSO past de fases ervaren – reflecteren – conceptualiseren – experimenteren toe om ontwikkelingsorganisaties te ondersteunen in het proces om een lerende organisatie te worden.

Nederlandse ontwikkelingsorganisaties moeten een groot inlevingsvermogen ontwikkelen om zuidelijke partners te kunnen ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van hun eigen capaciteiten. Het gaat niet alleen om de context waarbinnen zuidelijke partners werken. Het is minstens zo belangrijk om te begrijpen hoe veranderingen in zuidelijke organisaties tot stand komen en hoe organisatiecapaciteiten worden versterkt. Daarnaast is het essentieel dat Nederlandse ontwikkelingsorganisaties zich bewust zijn van de eigen positie in de relatie met hun partners. Geld is daarin niet langer de primaire basis voor samenwerking. Het wordt steeds duidelijker dat, als het gaat om het managen van de *global public goods* en om opbouw van een

### Capaciteitsontwikkeling, wat zeggen anderen?

Een hedendaagse definitie die aansluit bij de opvattingen van PSO wordt gegeven door Clark en Oswald, (IDS Bulletin, Volume 41 2010). *Capacity development is understood as a collective process of learning in action for social change. Support for capacity development processes demands a critical development practice that implies mutual learning, with an emphasis on reflective and experiential approaches.*



samenleving, we in wederkerigheid van en met elkaar moeten leren. Financiering schept de mogelijkheid en de ruimte voor dat leren van Nederlandse ontwikkelingsorganisaties en hun zuidelijke partners.

### PSO verbindt kennis

Kennis verwerven, uitwisselen van kennis en het leren van elkaars ervaringen zijn essentiële voorwaarden voor de versterking van zuidelijke organisaties en voor een blijvende ontwikkeling in de sector. PSO heeft daarom in de afgelopen jaren verbindingen gelegd tussen verschillende soorten kennis op het gebied van capaciteitsversterking. PSO doet dit door een platform te bieden voor ontmoetingen tussen onderzoeksinstituten en organisaties die in het veld werken, tussen academische kennis die is gebaseerd op onderzoek en



kennis die is opgedaan in de lokale praktijk en tussen noordelijke en zuidelijke visies op capaciteitsversterking. Zo worden nieuwe inzichten en capaciteiten ontwikkeld, die waardevol zijn voor alle partijen in het werkveld.

## *PSO verbindt organisaties, koppelt wetenschap aan praktijk en helpt professionals op weg*

### **Capaciteitsontwikkeling is leren van ervaringen**

We realiseren ons dat capaciteitsontwikkeling een abstract begrip is, dat zich uiteindelijk moet vertalen in zichtbare en duurzame houdings- en gedragsveranderingen, die in potentie leiden tot betere resultaten. PSO werkt daaraan door met haar lid-organisaties en hun zuidelijke partners te leren van de eigen praktijkervaringen, door de relatie te leggen met inzichten uit de wetenschap en door werkenderwijs verder te leren. Concreet stellen de PSO-medewerkers zich in leertrajecten op als een kritische vriend. PSO biedt een veilige omgeving, waarin zelfreflectie mogelijk wordt. Het vereist moed om als organisatie je zwaktes bloot te leggen, maar het is nodig om te kunnen leren en daadwerkelijk de werkwijze van de organisatie te verbeteren. Hoe lastig dat proces ook is, het leidt wél tot duurzame resultaten. Die laten we graag zien door ontwikkelingsorganisaties en hun partners in ontwikkelingslanden zelf het woord te geven over de veranderingen die capaciteitsontwikkeling teweegbracht (hoofdstuk 4).

### **Vijf cruciale capabilities**

Er zijn verschillende modellen waarmee we capaciteitsontwikkeling 'meten'. Een van die modellen is het model van ECDPM (2008). Dit *five capabilities*-model helpt organisaties om hun organisaties en relaties in kaart te brengen, en veranderingen daarin te duiden. PSO gebruikt dit model naast de meer klassieke benadering, waarin *Human Resources Development*, *Organisational Development* en *Institutional Development* (HRD, OD en ID) de pijlers zijn om capaciteit te versterken. Inmiddels hebben we geleerd dat er zoveel verschillende capaciteiten op verschillende niveaus in

een samenleving bestaan, dat deze complexiteit alleen begrepen kan worden als je er systematisch naar kijkt. Dat heeft ook consequenties gehad voor de werkdefinitie van capaciteitsontwikkeling die PSO gebruikt binnen haar leertrajecten: 'Capaciteitsontwikkeling is een proces waarbij individuen, groepen, organisaties, instituties en samenlevingen hun vermogen vergroten om:

- kernfuncties uit te voeren;
- problemen op te lossen;
- doelen te formuleren en te bereiken;
- ontwikkelingsbehoeften te begrijpen en ermee om te gaan.'

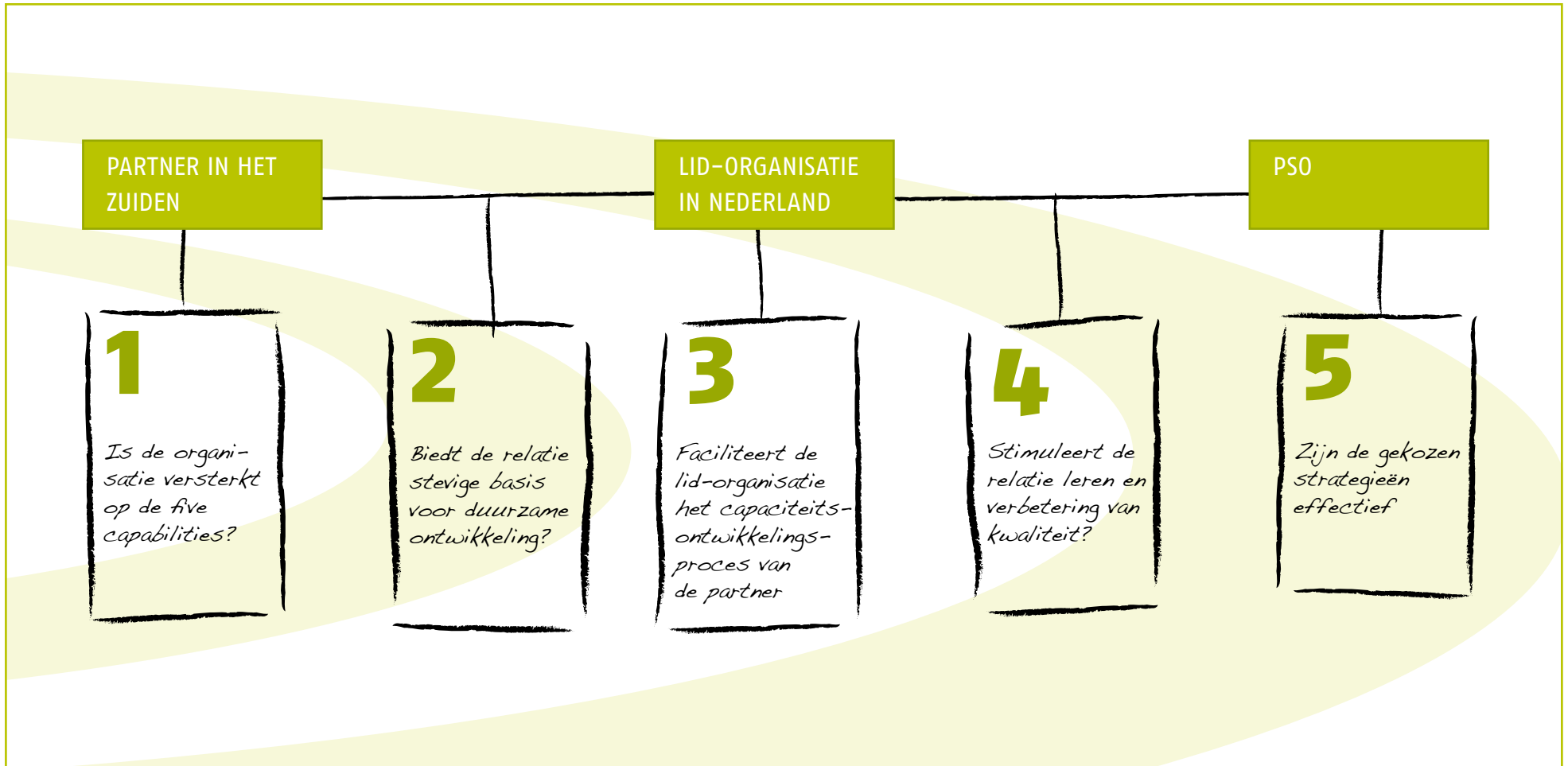
### **Five capabilities-model**

Geïnspireerd op een ECDPM-studie (2008) heeft PSO het *five capabilities*-model geïntroduceerd als instrument om organisatorische assessments te objectiveren en om dialoog tussen en binnen organisaties te stimuleren. De *capabilities* zijn:

1. **The capability to commit and engage** is the collective wish, the selfconfidence of an organisation and the engine required to mobilise or organise the four other capabilities.
2. **The capability to carry out technical service delivery** and logistical tasks relevant to reach the development results an organisation wants to achieve. This capability is referred to by Northern NGOs when they talk about capacity building.
3. **The capability to relate and to attract resources** and support are essential for any organisation that wants to be autonomous and that wants to influence its context.
4. **The capability to adapt and self-renew** allows an organisation to develop itself in an everchanging context.
5. **The capability to balance diversity and coherence** refers to the resilience of an organisation to be stable without being rigid and to be innovative without disintegrating.

# De vijf domeinen van capaciteitsontwikkeling

PSO werkt in vijf domeinen aan verandering. In deze aanpak staan de actoren en hun onderlinge relaties centraal in het leerprogramma, als *actors of change*, en niet de leeractiviteiten zelf. We noemen die plaatsen domeinen van verandering.





## Effecten van het werk van PSO

De hamvraag is uiteraard of de aanpak van PSO werkt en uiteindelijk bijdraagt aan structurele armoedebestrijding. PSO evalueert haar eigen werk en aanpak structureel. In 2010 is ook door de IOB<sup>1</sup> een onafhankelijke evaluatie van het PSO-programma uitgevoerd. Die evaluatie erkent de complexe praktijk van het werken aan capaciteitsversterking. Met de door hen gebruikte methodiek zeggen de onderzoekers wel bewijs te hebben gevonden dat de beoogde doelen zijn bereikt, maar dat deze verbeteringen niet diep genoeg gingen: *'more fundamental capacity changes are needed'*<sup>2</sup>. Wel slagen de partnerorganisaties, door de assistentie van Nederlandse organisaties, er beter in diensten te verlenen aan de directe doelgroep; ze slagen er niet in de onderliggende oorzaken van de armoede aan te pakken. Om aan deze onderlinge oorzaken te kunnen werken, zijn grotere veranderingen in de maatschappelijke organisaties zelf en hun onderlinge samenwerking nodig, zowel in het zuiden als in Nederland, zo stelt de IOB. PSO heeft door haar insteek op leren Nederlandse lid-organisaties geholpen na te denken over hun eigen capaciteitsontwikkeling, en ook om al doende doelgericht te werken aan het verbeteren van de competenties en organisatieprocessen van hun zuidelijke partnerorganisaties. Er is echter nog veel te doen. Zo is de duurzaamheid van de verbeteringen niet altijd gegarandeerd<sup>3</sup>. Dit komt vooral omdat de capaciteitsopbouwprojecten vaak niet gericht waren op organisatiebrede versterking, maar zijn gestuurd door specifiek gebrek aan capaciteit om bepaalde korte termijn doelen te behalen. De op deze manier opge-

"Natuurlijk zijn wij ook benieuwd naar onze eigen resultaten en tegelijkertijd weten we dat leren tijd kost. Resultaten van leren laten dus altijd even op zich wachten. Wat dat betreft kwam de evaluatie door de IOB eigenlijk wat te vroeg. Maar dat neemt niet weg dat we de lessen van de evaluatie zeer ter harte nemen, want wij weten als geen ander hoe belangrijk het is te leren".

Marcella Tam, Hoofd afdeling Programma's

bouwde capaciteit wordt dan niet verankerd in de organisatie. Dit duidt erop dat er fundamenteel anders gedacht en gehandeld moet worden als het om duurzame capaciteitsopbouw gericht op structurele armoedebestrijding gaat. Een lerende houding in de hele sector is daarvoor onontbeerlijk. Juist daar schort het nog aan, volgens de IOB-evaluatie: er wordt zelfs een anti-leercultuur gesignaleerd<sup>4</sup>: juist om deze leercultuur te verbeteren, zijn PSO en de deelnemende lid-organisaties samen op weg om leren in de praktijk mogelijk te maken. In dit jaarverslag laten we aan u zien tot welke resultaten dat kan leiden.

### Evaluatie-uitkomsten (2010)<sup>5</sup>

- In meer dan 90% van de onderzochte cases is bewijs te vinden dat het vermogen van zuidelijke partnerorganisaties om hun dienstverlening richting de doelgroep, verbeterd is (*capacity to carry out...*).

- In minstens een kwart van de bestudeerde cases zijn het initiatief, eigenaarschap en de verantwoordelijkheid bij de partnerorganisaties toegenomen, leiderschap is verbeterd en de staf wordt meer gestimuleerd en is daardoor gemotiveerder (*capacity to engage...*).
- De zuid-zuid-relaties zijn toegenomen en de noordelijke en zuidelijke organisaties zijn opener over hun samenwerking (*capacity to relate...*).
- Het is van van cruciaal belang om relevant, effectief en efficiënt te blijven in een omgeving die continu verandert. Het blijkt voor zuidelijke organisaties nog vaak moeilijk om zich adequaat aan te passen aan ontwikkelingen en zichzelf te vernieuwen.

### Het belang van capaciteitsontwikkeling

Het werkterrein van PSO staat steeds meer in het middelpunt van de belangstelling. Internationaal is er toenemende aandacht voor het belang van een daadkrachtig maatschappelijk middenveld in zuidelijke landen waarin mondige burgers opkomen voor hun belangen als patiënt, als producent, als werknemer, als klant, als kiezer of als sporter. Dat Nederlandse ngo's een belangrijke rol spelen in het versterken van het zuidelijke maatschappelijk middenveld wordt bevestigd door de WRR in zijn rapport 'Minder pretentie, meer ambitie, Ontwikkelingshulp die verschil maakt (2010)': 'Nederland kan in deze internationale arena gezien worden als 'koploper maatschappelijk middenveld', zeker vergeleken met andere Europese landen<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie Onafhankelijk, voert onafhankelijk onderzoek uit naar effecten van ontwikkelingssamenwerking. <sup>2</sup>Conclusie 1, p.12. <sup>3</sup>Conclusie 2, p.9.

<sup>4</sup>Conclusie 5, p. 16. <sup>5</sup>Bronnen: Programmaevaluatie, IOB (2010) en Interne evaluatie PSO (2010), <sup>6</sup>Minder pretentie, meer ambitie, Ontwikkelingshulp die verschil maakt. WRR (2010) p.265.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft 'het leveren van een bijdrage aan de opbouw en de versterking van het maatschappelijk middenveld in het zuiden als bouwsteen voor structurele armoedevermindering' dan ook tot de kern van zijn (subsidie)beleid voor maatschappelijke organisaties gemaakt<sup>7</sup>. Capaciteitsontwikkeling is daarbij tot de belangrijkste strategie benoemd.

Het WRR-rapport maakt tevens duidelijk dat de rol van het maatschappelijk middenveld niet overschat moet worden<sup>8</sup>. Subsidies voor Nederlandse ontwikkelingsorganisaties staan dan ook onder druk. Organisaties worden onder meer verweten dat zij onvoldoende inzichtelijk maken wat hun werk bijdraagt aan ontwikkeling in het zuiden.

Werken aan ontwikkeling kost evenwel veel tijd, zo weten wij bij PSO maar al te goed. Resultaten zijn meestal niet direct zichtbaar en bovendien is het niet eenvoudig om ze een-op-een toe te schrijven aan de inspanningen van ontwikkelingsorganisaties. Dan is het lastig om de effecten van je werk samen te vatten in goed klinkende *sound bites*. Werken aan ontwikkeling betekent ook willen leren van je ervaringen.

### **Ambities en toekomst**

PSO wil haar positie als praktijkleercentrum voor professionele ontwikkelingsorganisaties in Nederland verder verbreden. Dankzij ons groeiende internationale netwerk hebben we de mogelijkheid om werelden van kennis bij elkaar – en in de praktijk van het zuiden – te brengen. PSO wil de relaties in haar werk met Zuidelijke organisaties de

## **PSO onderhoudt collegiale relaties met zuidelijke evenknieën:**

### **EASUN**

EASUN staat voor *East African Support Unit for NGOs*. EASUN is een regionale ontwikkelingsorganisatie die zich richt op de versterking van civil society-organisaties in Oost-Afrika. PSO en EASUN passen bij elkaar, omdat ook EASUN werkt vanuit de overtuiging dat een sterk maatschappelijk middenveld voorwaarde is om mensen te kunnen laten deelnemen aan sociale en economische ontwikkeling van hun gemeenschap en land.

### **CDRA**

CDRA staat voor *Community Development Research Association*. Deze organisatie werkt met ontwikkelingswerkers, organisaties en bewegingen die betrokken zijn bij sociale veranderingen binnen gemarginaliseerde gemeenschappen. CDRA en PSO passen bij elkaar, omdat beide organisaties zich inzetten voor het versterken van een maatschappelijk middenveld dat kan bijdragen aan het verminderen van armoede en onrecht. CDRA en PSO vullen elkaar aan, omdat het essentieel is om een balans te vinden tussen het zuidelijke en het noordelijke perspectief, wil

men vanuit het noorden bijdragen aan ontwikkeling die echt werkt voor de mensen die zijn uitgesloten.

### **PRIA**

PRIA staat voor *Society for Participatory Research in Asia*. PRIA is een internationaal centrum voor leren over en bevorderen van democratisch bestuur. Sinds de oprichting in 1982 is deze organisatie actief op het gebied van capaciteitsversterking, kennisopbouw en advocacy. PRIA werkt met diverse partners op lokaal, nationaal en internationaal niveau. PSO werkt nauw samen met PRIA, omdat we ons geloof in de kracht van de burger delen. Daarnaast is PRIA net als PSO niet bang voor een experimentele manier van werken om een samenleving te versterken.

<sup>7</sup>Subsidiebeleidskader MFS-II, 2009. <sup>8</sup>Bebbington et al. 2008; Biekart 2008; Bräutigam 2000; Edwards 2004, 2009b in WRR (2010) p.67



# 2010 in vogelvlucht

komende jaren nog sterker maken. Samenwerking met zuidelijke organisaties die een vergelijkbare missie als PSO hebben, is een belangrijke eerste stap die al is ingezet. Ook door zuidelijke partners van Nederlandse organisaties vroegtijdig in het leerproces te betrekken, werken we aan effectieve samenwerking. Kortom: PSO verbindt het maatschappelijke middenveld in noord en zuid en versterkt daarbij ieders eigen kracht!

## 2010 in vogelvlucht

- De Vereniging PSO telt in 2010 63 lid-organisaties. War Trauma Foundation, Schorer, GIP, Press Now, Connect International en Dark & Light worden lid in 2010.
- PSO jubileert; op 26 november 2010 bestond PSO 25 jaar.
- Het werk van lid-organisatie Solidaridad werd bekroond met de PSO Innovatie Award 2010.
- 43 organisaties worden individueel gecoacht middels een leerwerktraject.
- 1073 professionals nemen deel aan collectieve leeractiviteiten.
- Deelnemers waarderen collectieve leeractiviteiten gemiddeld met 3,9 op een schaal van 5.
- Leden waarderen de bijdrage van PSO aan het leren van de eigen organisatie met een 3,7 op een schaal van 5.
- PSO faciliteert drie actieonderzoeken waarbij kennisinstituten gekoppeld worden aan de praktijk in het veld van lid-organisaties en hun zuidelijke partners. We noemen dit Thematische Leerprogramma's, een

*nieuw leerproduct dat in 2010 de eerste resultaten laat zien.*

- *PSO faciliteert 435 programmas en projecten gericht op capaciteitsopbouw in het zuiden, die binnen de leerwerktrajecten de basis zijn van het leren. Hiervan waren 139 projecten nieuw in 2010.*
- *PSO/PZB faciliteert de uitzending van 662 professionals naar ontwikkelingslanden.*
- *De internationale advisoryboard, die sinds 2007 bestaat, adviseert PSO in 2010 twee keer over de huidige strategie en toekomstplannen. Deze adviesraad bestaat uit dhr. Alan Fowler, dhr. Alfonso Gumucio Dagon, dhr. Dominique Hounkonnou en mw. P.N. Vasanti.*
- *PSO bouwt in 2010 verder aan een actief internationaal kennis- en leernetwerk met collega-organisaties met*

*een vergelijkbare missie: EASUN (Tanzania), PRIA (India) en CDRA (Zuid-Afrika).*

- *Het PSO-bureau telt 36 medewerkers, verdeeld over 30,25 voltijdseenheden.*
- *Van de medewerkers zijn 21 vrouw en 15 man. 25 medewerkers werken fulltime.*
- *PSO ontvangt voor haar activiteiten in 2010 een budget ter grootte van € 27 miljoen. € 24,5 miljoen werd direct besteed aan het stimuleren van capaciteitsontwikkeling. Het budget wordt bijna geheel ter beschikking gesteld door het Ministerie van Buitenlandse Zaken.*
- *PSO ontwikkelt een meerjarenvisie en een Policy Plan 2011-2015. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft voor 2011-2012 een subsidie voor uitvoering van een deel van de activiteiten uit het beleidsplan toegezegd.*



In de loop van vier jaar adviseerden internationale deskundigen op het gebied van capaciteitsversterking PSO om goede aansluiting te vinden bij de praktijk in het Zuiden. Vlnr: dhr. Alan Fowler, mw. P.N. Vasanti, dhr. Dominique Hounkonnou en dhr. Gumucio Dagon.







# 3. Ontwikkelingen bij PSO (2007–2010)

De werkwijze om capaciteitsontwikkeling te stimuleren – de kern van het werk van PSO – is in de afgelopen jaren sterk veranderd. De focus is verschoven van projectfinanciering naar het faciliteren van leren en het verzamelen en verspreiden van kennis over duurzame capaciteitsontwikkeling. Die transitie ging niet vanzelf. Marcella Tam en Rob van Poelje, onze kennis- en leermanagers, vertellen hoe dit proces bij PSO vorm kreeg.

“Tien jaar geleden financierde PSO interventies in het zuiden die tot capaciteitsopbouw zouden leiden. We beoordeelden ingediende projecten aan de hand van scherpe criteria, kenden financiering toe en screenden de resultaten,” vertelt Marcella Tam. Die resultaten bleken nogal te verschillen tussen – en ook binnen – organisaties. Marcella: “Wij wilden graag weten waardoor dat kwam.”

Bij nader onderzoek bleek dat in het ene project veel beter dan in het andere was geanalyseerd welke interventie op een bepaalde locatie nodig was. Marcella: “We stelden vast dat veel Nederlandse ngo’s hun projecten vanuit de eigen context benaderden, zonder oog voor de context en uitgangspositie van hun zuidelijke partner, en daardoor waren de interventies weinig efficiënt en soms zelfs contraproductief. De organisaties in het zuiden, waar het om ging, verloren soms kracht in plaats van dat ze een sterkere speler in hun eigen maatschappij werden.”

## Professionalisering

Dit inzicht leidde ertoe dat PSO vanaf 2007 het leren over de manier waarop capaciteitsontwikkeling vorm krijgt en hoe

we dat proces kunnen ondersteunen, centraal heeft gezet. Het was een grote verandering voor de lid-organisaties, die voorheen aanzienlijke budgetten kregen voor de uitvoering van capaciteitsontwikkelingsprojecten, en nu eerst moesten aangeven wat ze van een dergelijke ervaring wilden leren. De veranderde benadering had ook grote gevolgen voor de organisatie van PSO. Zo hebben de medewerkers zich steeds meer bekwaamd in het adviseren over capaciteitsontwikkeling en leren. Er kwamen nieuwe medewerkers bij, met deskundigen op het terrein van organiseren. Vanuit de nieuw verworven inzichten ontwikkelde PSO een nieuw leerprogramma, het leerwerktraject. Een leerwerktraject is een intensief leerproces waarin een organisatie de eigen werkwijze onderzoekt en de processen analyseert die de basis zijn voor hun interventies.

De opzet van de leerwerktrajecten heeft meer tijd gekost dan aanvankelijk was ingeschat. Marcella: “Het aangaan van een leerwerktraject betekent voor de lid-organisatie al een veranderingsproces op zich. De medewerkers van PSO moesten van projectbeoordelaar-op-afstand veranderen in betrokken sparring-partners, adviseurs en procesbegeleiders. Zij onderhouden het contact voortaan niet meer via één contactpersoon, maar moeten voeling krijgen met de hele organisatie.”

Het kenniscentrum heeft collectieve leerprogramma’s opgezet waarin lid-organisaties gezamenlijk werken aan gedeelde leerdoelen op het gebied van capaciteitsontwikkeling. PSO organiseert collectieve leertrajecten zowel op

vraag van meerdere lid-organisaties als vanuit het oogpunt van agendasetting op basis van voeling met de praktijk van leden en hun partners.

## Capaciteitsontwikkeling van civil society

De vraag die PSO zich stelde, was: ‘wat willen we bereiken met interventies die zijn gericht op capaciteitsopbouw van maatschappelijke organisaties in het zuiden?’. Rob geeft aan: “Het doel is de kracht van burgerinitiatieven – *civil society* – ter plaatse te ontwikkelen om maatschappelijke veranderingen te realiseren. Het uitgangspunt bij ondersteuning van capaciteitsontwikkelingen is de behoefte en de context van de zuidelijke maatschappelijke organisatie. Daarbij moeten we ons er in het noorden van bewust zijn dat ngo’s nooit neutrale partners zijn. Capaciteitsontwikkeling betekent altijd dat je op het politieke speelveld in de zuidelijke landen opereert.”

Werken vanuit een zuidelijk perspectief houdt in dat we ook binnen PSO internationaal moeten denken. Daarom is in 2007 de Internationale Adviesraad (International Advisory Board, IAB) opgericht en hebben we samenwerking gezocht met vergelijkbare organisaties als PSO in het zuiden.

Rob: “Nu kunnen we onze ideeën over capaciteitsontwikkeling direct checken en afstemmen met het maatschappelijk middenveld in de zuidelijke landen. De zuidelijke partners bevragen ons steeds kritisch op onze eigen verankering in de samenleving, ons maatschappijbeeld,



mensbeeld, normen en waarden. Die kritische blik en samenspraak zijn essentieel om als organisatie scherp te blijven.”

### **Makelaar tussen wetenschap en praktijk**

In 2009 is het thematisch leerprogramma ontwikkeld, dat 'leren vanuit de praktijk' verbindt met 'leren van de wetenschap'. Dit concept is gebaseerd op een succesvol leerprogramma over partnerschap in humanitaire hulp, dat van 2007 tot 2009 met onderzoekers van de Wageningen Universiteit en een aantal PSO-leden werd uitgevoerd.

Marcella: “In zo'n thematisch leerprogramma werken meerdere organisaties samen aan een bepaald thema. Er is veel ruimte voor experiment en innovatie. Het is dan ook in dit programma, dat we hebben beproefd hoe wetenschappelijke onderzoekers kunnen bijdragen aan de leerprogramma's.”

Rob vult aan: “Nadat we begin 2010 waren gestart met thematische leerprogramma's, kwamen we opnieuw in een leerproces terecht. Ons doel is om waardevolle lokale kennis te verbinden met wetenschappelijke kennis, die vaak veel algemener geldt. Het punt is dat de wetenschap en het 'veld' elkaar veelal niet weten te vinden. En precies daar, tussen de contextgerelateerde kennis en de generieke kennis vanuit de wetenschap, fungeert PSO als makelaar.” “Een recente ontwikkeling bij PSO is dat we onze instrumenten – drie verschillende leerprogramma's – met elkaar kunnen verbinden en daarmee een hefboomeffect creëren”, vertelt Rob. Hij licht toe: “Inzichten die we verwerven

in de thematische leerprogramma's worden toegepast in de collectieve leerprogramma's en in de leerwerktrajecten. En leervragen die bij verschillende organisaties spelen, worden uitgediept in een thematisch leerprogramma.”

Marcella blikt terug en kijkt naar de toekomst: “Al deze nieuwe ontwikkelingen konden we in 2007 niet voorzien.

### **De leertrajecten van PSO lopen parallel met de verschillende niveaus** (zie figuur op pagina 15)

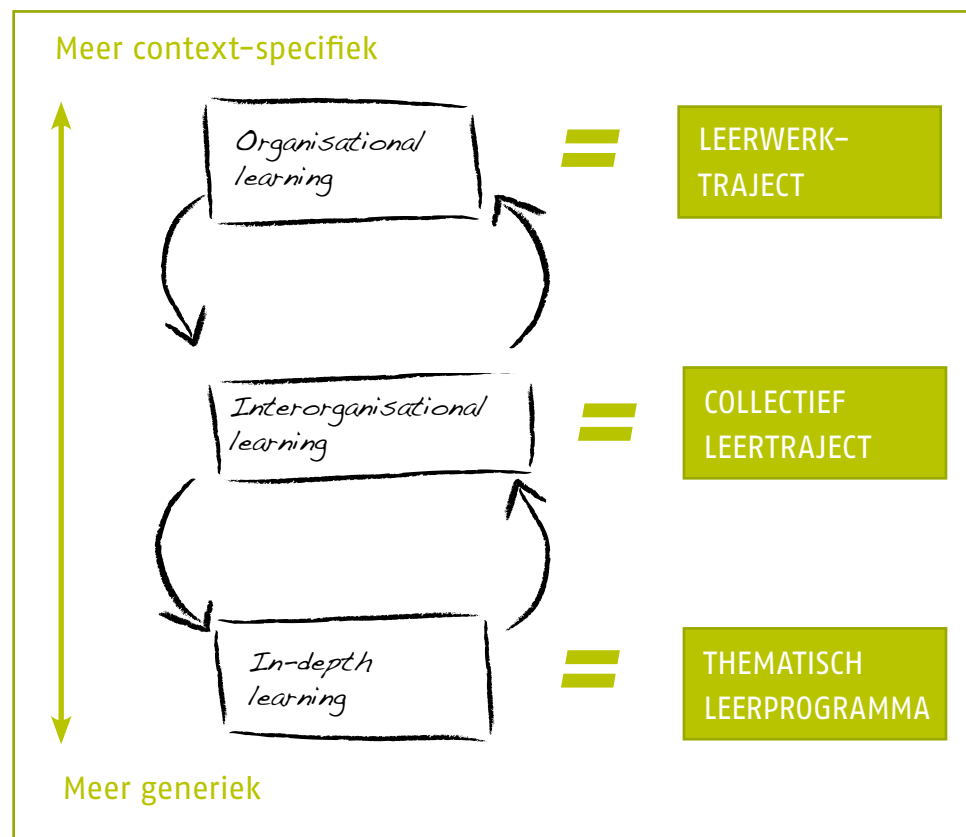
In een leerwerktraject staan leervragen op het gebied van capaciteitsontwikkeling van een individuele organisatie centraal. PSO begeleidt deze organisatie intensief en individueel bij het zoeken naar antwoorden op de leervragen.

In collectieve leertrajecten wisselen ontwikkelingsorganisaties onder begeleiding van PSO praktijkervaringen uit rond een bepaald thema en ze doen nieuwe kennis en inzichten op.

In een thematisch leerprogramma leert een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie samen met haar zuidelijke partners en met de inzet van wetenschappers systematisch over capaciteits versterking.

Het is echt een zaak van voortschrijdend inzicht, terugkoppelen en bijsturen. En van kansen grijpen. Een belangrijk besef is dat voortdurend toetsen van onze inzichten met kennis in andere delen van de wereld van groot belang is om relevant te blijven. Als vereniging kan PSO de kennis en behoeften van de kleine Nederlandse organisaties koppelen aan die van de grote. Dat is pure winst en er is nog een wereld te winnen!"

### Drie leerinstrumenten van PSO





पुधार लाना तथा बालिकाओं  
नता विकसित करने के प्रयास किए  
सरकार द्वारा संचालित योजनाओं  
नकारी बालिका मण्डल बना कर दी  
है बालिकाओं को पूरक पोषाहार भी  
जाता है

**घापी माता का चाहिए**  
अधिक भोजन  
अधिक दूध-जल  
के लिए



बालिका को दूध पिलाने के लिए  
अधिक दूध-जल देना चाहिए  
अधिक भोजन देना चाहिए  
अधिक दूध-जल देना चाहिए  
अधिक भोजन देना चाहिए



# 4. Resultaten

## 4.1 Mooie resultaten met nieuw leerinstrument: wisselwerking tussen leren uit de praktijk en generieke kennis

PSO is in 2009 gestart met thematische leerprogramma's. (Zie H3 'Makelaar tussen praktijk en wetenschap'). In 2010 werden drie leerprogramma's uitgevoerd op de thema's netwerken, organisatieleren en planning, monitoring en evaluatie. Daarnaast is een zestal in voorbereiding genomen. De grote belangstelling voor het PM&E-programma (planning, monitoring en evaluatie) overtrof ieders verwachtingen. Tien organisaties – waaronder Oxfam Novib en Cordaid – namen eraan deel. Het seminar en de conferentie in november 2010 werden bezocht door meer dan honderd deelnemers uit de hele wereld.

### Actieonderzoek

Thematische leerprogramma's koppelen de dagelijkse realiteit van ontwikkelingswerk op locatie aan algemeen geldende wetenschappelijke inzichten. Dat gebeurt door de inzet van actieonderzoek. Essentieel daarbij is dat de onderzoeker zich rechtstreeks richt op de praktijksituatie van zijn onderzoeksobject.

De thematische leerprogramma's hebben een sterke wisselwerking met de bestaande PSO-trajecten voor individueel en collectief leren. De systematische aanpak waarbinnen lid-organisaties en hun zuidelijke partners de eigen praktijk onderzoeken, leidt tot generieke kennis die direct in de leerwerktrajecten wordt toegepast en voor de sector beschikbaar komt.

### Planning Monitoring and Evaluation

#### Voorbeeld van een thematisch leerprogramma.

In 2010 gingen tien lid-organisaties van start met het thematisch leerprogramma 'Planning, monitoring and evaluation of complex processes of social change' (PM&E). In dat proces werden working seminars en themabijeenkomsten ingezet, en er is intensieve samenwerking tussen de deelnemers, PSO, onderzoeksinstituut HIVA en internationale experts. Resultaat tot nu is dat zes organisaties – Stichting Dark & Light, Woord en Daad, Warchild, Oxfam Novib, STRO en ETC – een actieonderzoek uitvoeren naar de praktische uitwerking van een nieuwe werkwijze voor monitoren van

"Als we geen lid waren geweest van PSO hadden we niet zo intensief de samenwerking met kennisinstututen en universiteiten kunnen op-pakken. We hadden waarschijnlijk ook minder uitwisseling gehad met collega-organisaties over thema's zoals organisatieontwikkeling en institutionele ontwikkeling. Juist in deze tijd waarin ontwikkelingssamenwerking onder druk staat is leren en innoveren essentieel".

Matthijs Nederveen  
Stichting Dark & Light

het eigen werk en dat van hun zuidelijke partners. Dark&Light onderzoekt hoe 'Outcome Mapping' – een van de mogelijke methodes – het best kan worden toegepast in haar onderwijsactiviteiten in Cambodja. Oxfam Novib wil de 'Most Significant Change'-aanpak benutten om onder meer de resultaten van het Gender Mainstreaming and Leadership trajectory zichtbaar te maken. ICCO, MCNV, Cordaid en Vrede-seilanden (BE) werken aan de afronding van hun voorstel, zodat zij begin 2011 kunnen starten met actieonderzoek.

### Experts

PSO heeft dit thematische leerprogramma begin 2010 opgezet in samenwerking met het onderzoeksinstituut HIVA, dat is verbonden aan de Universiteit van Leuven. Dit programma is het antwoord op de grote vraag van de leden naar een verdiepingstraject over monitoring in complexe situaties.

Een groep internationale experts toetst het actieonderzoeksinitiatief op relevantie en kwaliteit, en verbindt de resultaten met andere initiatieven op dit gebied. De experts zijn Dr. Kaustav Bandopadhyay van PRIA, Mrs. Sue Soal van CDRA, Nigel Simister van INTRAC en Mrs. Irene Guijt van Learning by Design.

PSO en HIVA organiseerden een conferentie rond alternatieve vormen van PM&E in samenwerking met Development Policy Review Network (DPRN). Dit event trok meer dan honderd internationale deelnemers. DPRN presenteerde er de resultaten van het project '*Strengthening monitoring and evaluation in development projects that deal with complex social*



*contexts'*, dat als complementair wordt beschouwd met het thematische leerprogramma. Waar DPRN de focus legt op de relatie tussen de methodes 'Outcome Mapping' en 'Logical Framework', beziet het PSO-programma een veelheid aan benaderingen. Het thematische leerprogramma gaat over het combineren van verschillende PM&E-methoden en tools (zoals Outcome Mapping, Most Significant Change, etc.). Een combinatie kan helpen om te kijken naar complexe processen van sociale verandering. Verder is er binnen het PSO-leerprogramma ook aandacht voor hoe een 'mixed' PM&E-aanpak geïntegreerd kan worden in de eigen praktijk van lid-organisaties en in die van hun zuidelijke partners.

## Partners van PSO

Academische partners: Wageningen Disaster Studies, Wageningen CDI, RUG IDSW, RUU USBO, RUN CIDIN, ISS The Hague, IDS Sussex UK, HIVA Leuven, UU Ceres.

Leer- en praktijkcentra: Partos, Partos Linkls, NCDO, Clingendael, SNV, KIT.  
Consultants: MDF, Context.

Internationale collegaorganisaties: INTRAC UK, PATC Denmark, Dochas Ireland, Coprogram Belgium, PRIA India, EASUN Tanzania en CDRA Zuid Afrika.

## Publicaties

**De activiteiten binnen het thematische leerprogramma Planning, Monitoring en Evaluatie (PM&E) in 2010 hebben geleid tot een aantal publicaties die deels in samenwerking met DPRN en HIVA tot stand kwamen:**

- Learning from the implementation of outcome mapping, most significant change and logical framework (HIVA, VVOB, PSO, Vredeseilanden – 2010)
- Learning history VVOB on integrating Outcome Mapping into our Planning, Monitoring and Evaluation System (VVOB, PSO – 2010)
- VECO Indonesia: A learning history – How one visionary sustainable agriculture development organisation has used outcome mapping to help it become a true learning organisation (VECO, PSO – 2010)
- Using the most significant Change Stories tool – a learning history from COMPAS Sri Lanka (COMPAS, PSO – 2010)
- A survey of Government Policy for the Planning, Monitoring and Evaluation of Development Programmes, (PSO, HIVA, VVOB, Vredeseilanden – 2010)
- Learning history – Lessons learned from the TRIAS Planning Monitoring and Evaluation System in Honduras (TRIAS, PSO – 2010)
- Report – Complexity-oriented Planning, Monitoring and Evaluation (PME) – From alternative to mainstream? (HIVA, PSO, VVOB, Vredeseilanden – 2010)
- Working paper – Dealing with complex reality in Planning, Monitoring and Evaluation – Choosing the most suitable approach for a specific context (PSO, HIVA, VVOB, Vredeseilanden – 2010)



## 4.2 Cases van leren uit de praktijk

In deze paragraaf laat de praktijk de resultaten zien. We illustreren de vijf domeinen van capaciteitsontwikkeling (zie ook hoofdstuk 2) en de vijf capaciteiten aan de hand van cases van Rutgers WPF en SOS Kinderdorpen. Zo krijgt u inzicht in hoe PSO bijdraagt aan het leren vanuit de praktijk.

### 4.2.1

#### Rutgers WPF leert met partners in PSO-leerwerktraject

##### Rutgers WPF

Slechte seksuele gezondheid is in veel landen sterk verweven met armoede, gebrek aan kennis en voorzieningen, ongelijke kansen en taboes. Rutgers WPF, sinds 2008 lid van PSO, benadert deze problematiek integraal en werkt altijd samen met lokale partners. Rutgers WPF heeft circa 75 medewerkers in Nederland en 40 medewerkers op veldkantoren in Indonesië, Vietnam en Pakistan en werkt samen met 65 partnerorganisaties in Afrika en Azië.

Rutgers WPF voert sinds 2009 een leerwerktraject uit met PSO. Programmamanager Linette Belo vertelt waarom: "Het vaste thema waaraan wij werken, is seksuele gezondheid. Of preciezer: het verbeteren van seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR). Naast dat hoofddoel willen we bijdragen aan de capaciteitsontwikkeling van onze partnerorganisaties. We zijn op zoek naar de balans tussen

die twee taken. Dat is onze centrale leervraag bij de zoektocht die we met PSO zijn gestart in ons leerwerktraject."

Als eerste stap binnen het leerwerktraject met PSO zijn per veldkantoor en per geselecteerde partnerorganisatie capacity assessments uitgevoerd. Daaruit bleek wat de sterke en de zwakkere punten zijn van individuele organisaties. Voor de opvolging van deze uitkomsten werd de focus in het leerwerktraject verlegd van individuele organisaties naar

het netwerk van partners. De capaciteiten van individuele organisaties waren dan wel in kaart waren gebracht, maar het was vooral de uitdaging de geïdentificeerde sterktes en zwaktes op te pakken in netwerkverband.

Linette: "Samen met de Rutgers WPF-veldkantoren en lokale partnerorganisaties zijn de uitkomsten van de onderzoeken geanalyseerd. We hebben ons afgevraagd wat ze betekenen voor onze samenwerking, voor de partnerorga-



Training van counsellors in counselling van daders van huiselijk geweld. Juni 2009, Kaapstad, Zuid-Afrika

nisaties in het land en voor het werk in andere landen. Dat is interessant, want met deze resultaten werd duidelijk waar de organisaties in ons eigen netwerk terechtkunnen om elkaar hulp te bieden of te ontvangen."

"Een voorbeeld zagen we in Vietnam," vertelt Linette, "waar vijf lokale partnerorganisaties en het Rutgers WPF-veldkantoor deelnemen in het leerwerktraject. Een aantal van hen had behoefte aan ondersteuning op het gebied van governance (good governance, de mogelijke rol van

een raad van advies, etc.), zoals bleek uit de capacity assessment. Eén van de lokale partners (CGFED) had deze expertise al in huis, en zo kon direct een goede match plaatsvinden tussen hulpvrager en hulpgever zonder (kostbare) interventies van buitenaf."

In de verschillende landen weten de deelnemende partnerorganisaties elkaar nu beter te vinden en wordt de stap gezet naar SRGR movement building. Elkaar ondersteunen in de versterking van de interne organisatie is één, maar

stap twee is het verbeteren van de kwaliteit van SRGR-interventies door betere samenwerking en afstemming. Jerry Clewett, directeur van het Rutgers WPF-veldkantoor in Vietnam: "In 2010 hebben we een SRGR-netwerk opgebouwd van de zes deelnemende organisaties, inclusief het veldkantoor. Nog maar een jaar geleden kende een aantal elkaar alleen van naam. Nu werken ze op basis van wederzijds respect en vertrouwen aan gezamenlijke activiteiten. Dit komt doordat we allemaal, zowel de grote als kleine organisaties, open naar elkaar zijn geweest over onze sterke én zwakke punten." Opvallend is dat de nieuwe mogelijkheden die het netwerk biedt, niet alleen worden benut voor SRGR-doelen. Ook activiteiten die niets te maken hebben met het PSO-leerwerktraject, worden met elkaar gedeeld, zoals informatie over aankomende evenementen.

Puttend uit zijn ervaring, stelt Jerry dat het zeer ongebruikelijk is dat organisaties de tijd krijgen om duurzame relaties op te bouwen. "Ngo's zijn geneigd elkaar als concurrenten te zien. Maar we zijn nu heel eerlijk geweest naar elkaar in het benoemen van onze sterke kanten en onze zwaktes en zien de voordelen van samen optrekken. Het is verbazend om te zien dat zowel de kleine als de grotere organisaties open zijn over de problemen waar ze tegenaan lopen. Ook het gezamenlijk optrekken neemt het concurrentiegevoel weg: samen sta je sterker, tevens richting overheden en donoren." Hij prijst de aanpak van PSO: "Het aanmoedigen en mogelijk maken van samenwerkingsverbanden is zowel verfrissend als empowering."



Training van counsellors in counselling van daders van huiselijk geweld. Juni 2009, Kaapstad, Zuid-Afrika

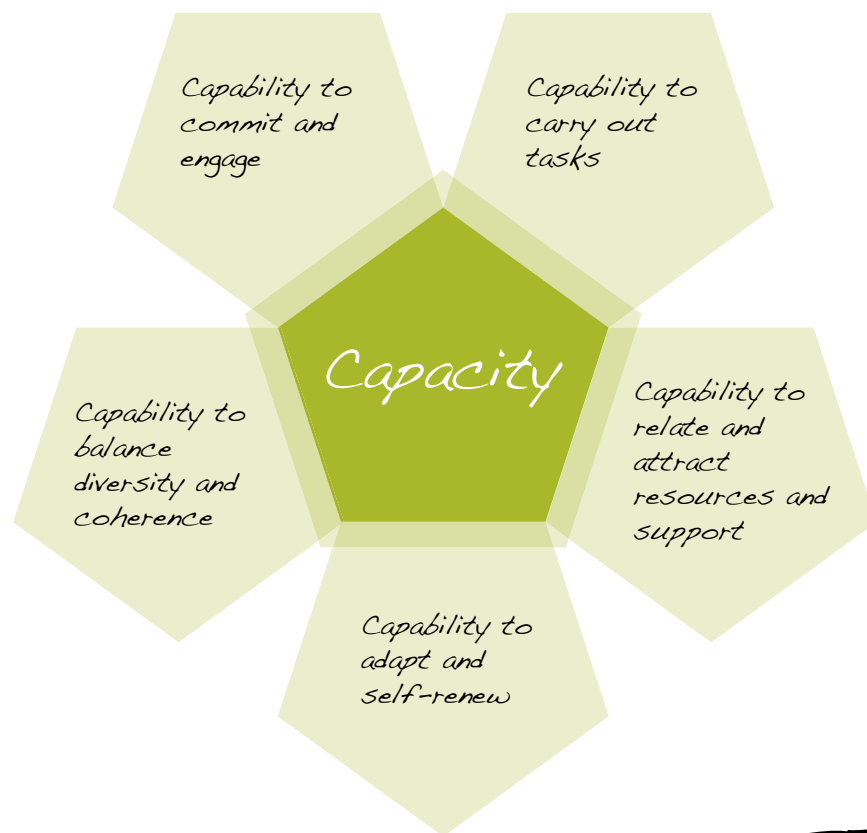
# Rutgers WPF: 5 domeinen van capaciteitsverandering





## Bloeiende organisatie

Tijdens een bijeenkomst met Vietnamese SRGR-organisaties tekenden de deelnemers aan de hand van het 'five capabilities model' hun eigen organisatiebloem. In elk bloemblaadje is één van de *capabilities* beschreven.



ECDPM, 2006 Capacity, Change and Performance, Study Report by Heather and Peter Morgan. Discussion Paper No 59B

## Geleerde lessen

Voor de medewerkers van de Rutgers WPF-veldkantoren in de drie deelnemende landen zijn met name de kennis en vaardigheden om netwerkvorming te kunnen faciliteren, vergroot. Door het formuleren van leervragen rondom capaciteitsversterking zijn het vermogen tot systematisch leren van de praktijk, en ook het bewustzijn over de eigen rol in capaciteitsversterking, vergroot.

Rutgers WPF heeft zelf geleerd wat hen verder helpt in hun capaciteitsversterkingsprogramma's, namelijk dat de kracht van capaciteitsversterking zit in het matchen van sterktes en zwaktes van partnerorganisaties binnen een nationaal en zo mogelijk regionaal netwerk. Een toegevoegde waarde van het samenbrengen van partnerorganisaties is de mogelijkheid om ook inhoudelijk, op SRGR, een netwerkbenadering te versterken. Samen sta je immers sterker en kun je een betere kwaliteit van SRGR-interventies waarborgen. Dit is voor Rutgers WPF de toekomst: toe naar een breed gedragen SRGR-movement.

## Hoe ging het verder na de bekroning met de PSO Innovatie Award in 2009?

Veel vrouwen die binnen hun relatie het slachtoffer van geweld zijn, willen dat het geweld stopt, maar niet per se hun relatie. Dat betekent dat de man die het geweld pleegde, betrokken moet worden bij de oplossing. Rutgers WPF startte in juni 2007 een proces om dit te realiseren met drie partnerorganisaties in Indonesië en Zuid-Afrika, en het veldkantoor in Indonesië en won daarmee de PSO Innovatie Award 2009.

*"PSO durft te investeren in langetermijnprocessen. Daarnaast biedt zij technische expertise en is ze een sparringpartner. Na iedere ontmoeting met PSO zijn we weer een stap verder in het leerproces."*

Rachel Ploem, programmaverantwoordelijke male counselling WPF Rutgers

Om het plan daadwerkelijk uit te voeren, bleek een fundamentele mind shift noodzakelijk. Mannen worden niet langer beschouwd als de 'bad guys', maar als 'human beings' met een gedragsprobleem waarin verandering mogelijk is. Dit vergt een cultuuromslag binnen de partnerorganisaties en intensieve training van de counselors die werkzaam zijn in de organisatie, in het versterken van een neutrale en open opstelling. Ook realiseerden de partnerorganisaties zich dat gedragsverandering alleen mogelijk is als die door de omgeving gedragen wordt. Betrokken organisaties werden belangrijke trekkers van een veel bredere beweging, gericht op een actieve rol van mannen in het terugdringen van geweld tegen vrouwen. Die cultuur-omslag heeft in 2010 plaatsgevonden.

Ook bij deze kwestie bleken de capacity assessments uiterst nuttig. De Zuid-Afrikaanse partner Mosaic had geen ervaring met mannelijke stafleden, maar zag dat Rifka Annisa (partner in Indonesië) al langer mannen in het team had. Omgekeerd kon Rifka Annisa veel van Mosaic leren over de interne ondersteuning van de counsellors. PSO maakte deze belangrijke uitwisseling financieel mogelijk.

De vernieuwende aanpak die Rutgers WPF samen met haar partners ontwikkelde, blijkt succesvol. De hulp aan de geweldsslachtoffers is effectiever en lijkt duurzamer sinds mannen worden betrokken in het proces. Bovendien is er meer maatschappelijke aandacht voor de problematiek, wordt samengewerkt met de new man's movement (minder macho, meer zorg) en is in de townships een keukentafelwerkgroep opgericht waar mannen kunnen praten over hun gevoelens.

## PSO's specifieke kwaliteiten

In de praktijk blijkt de waarde van PSO. Veel organisaties steken door de leertrajecten van PSO tijd en energie in professionalisering van de eigen organisatie om zo te werken aan capaciteitsontwikkeling. PSO biedt organisaties de mogelijkheden om in een veilige leeromgeving te groeien. Lees wat Rutgers WPF vindt van PSO's specifieke kwaliteiten en de rol die onze organisatie in de praktijk speelt:

- 1. Praktijkgericht leren:** "Het is prettig dat PSO de mogelijkheid geeft om te leren door te doen. Falen kan niet, want juist daarvan leer je (als niet zó, hoe dan wel). Uiteindelijk gaat het om de verbetering van processen en resultaten op de werkvloer en niet om een mooi theoretisch kader dat op de boekenplank verdwijnt."
- 2. Ruimte voor reflectie:** "In het begin reflecteerden we omdat het 'moest van PSO'. Nu begint het steeds meer een manier van denken en doen te worden. Geen meeting gaat meer voorbij of het woord 'proces' valt."
- 3. Ruimte voor experimenteren:** "Uit Kenia kwam de vraag om steun in de oprichting van een netwerk van jongeren die actief waren geweest binnen het seksuele vormingsprogramma van onze partner. Met behulp van het innovatiefonds van PSO konden we hiermee experimenteren en staat er nu een levendig netwerk, dat reeds een succesvol high level event heeft weten te organiseren."
- 4. Co-creatie:** "De door PSO ondersteunde samenwerking met partners in Zuid-Afrika en Indonesië in de ontwikkeling van counselling tools voor daders en slachtoffers van huiselijk misbruik is vanaf het begin gelijkwaardig geweest. Het resultaat kan met recht het resultaat van co-creatie genoemd worden."
- 5. Proactief inspelen op nieuwe behoeftes en ontwikkelingen:** "In bestaande interventies komen vaak nieuwe behoeftes op die een andere aanpak vragen dan van tevoren bedacht. PSO geeft de ruimte juist op die nieuwe ontwikkelingen in te spelen, waardoor er een holistische en complementaire aanpak ontstaat in interventieontwikkeling en capaciteitsversterking."



Training van counsellors in counselling van daders van huiselijk geweld. Juni 2009, Kaapstad, Zuid-Afrika

## Leerwerktrajecten

In 2010 faciliteerde PSO 43 leerwerktrajecten bij 42 lidorganisaties. In deze trajecten leren de lidorganisaties individueel rond eigen leervragen. De leervragen delen we onder de volgende categorieën:

### Topic

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1a | Capacity Development Approach and consequences for role of memberorganisations and partnership relations                              | 12 |
| 1b | Capacity Development Approach and consequences for role of memberorganisations and partnership relations in context of Fragile States | 5  |
| 2. | Increase attention for learning   | 5  |
| 3. | Project Monitoring & Evaluation and capacity development  | 4  |
| 4. | Networking and capacity development   | 5  |
| 5. | Programmatic Approach and Capacity Development  | 3  |
| 6. | Diverse subjects related to Capacity Development  | 8  |

### Succesfactoren voor geslaagde leerwerktrajecten

- De leervraag is helder geformuleerd en het onderwerp vormt een belangrijke en urgente uitdaging voor de lid-organisatie.
- PSO sluit met de leervraag zo dicht mogelijk aan op belang en urgentie voor de lid-organisatie.
- Er is actieve en positieve steun vanuit het management bij de lid-organisatie. (In afsluiten van leerwerktrajecten is steun van het management belangrijk onderdeel van het proces en de afspraken.)
- Er is een vertrouwensrelatie tussen de accounthouders van PSO en van de lid-organisatie.
- Er is iemand specifiek verantwoordelijk voor het traject vanuit de lid-organisatie.
- Er is uitwisseling van ervaringen binnen netwerken of met gelijksoortige organisaties.

Bron: Interne evaluatie, PSO (2010)



## 4.2.2

### SOS Kinderdorpen leert met PSO over haar rollen: fondsenwerver én capaciteitsversterker?

#### SOS Kinderdorpen Nederland

SOS Kinderdorpen werkt in 132 landen in Azië, Latijns-Amerika en Afrika aan liefdevolle gezinssituaties voor kinderen in nood en helpt hen hun eigen toekomst vorm te geven. De Nederlandse tak van de organisatie is samen met zeventien zusterorganisaties in Europa, Canada en Amerika verantwoordelijk voor fondsenwerving en draagvlakversterking.

Welke rol kan een organisatie spelen bij de capaciteitsversterking van partners, als die rol tot voor kort voornamelijk fondsenwerver was? En hoe werkt dit binnen een netwerk

zoals SOS International? Dat is de centrale leervraag van SOS Kinderdorpen Nederland in het leerwerktraject dat de organisatie met PSO in 2010 doorliep. SOS Kinderdorpen richt zich op capaciteitsversterking omdat zowel binnen de eigen organisatie als bij de partners behoefte bestaat om te leren over de context waarin de partners opereren en zo de samenwerking te verbeteren.

Kim Hartog is programmamanager bij SOS Kinderdorpen. Ze vertelt over een project in Latijns-Amerika dat binnen het leerwerktraject van PSO wordt gefinancierd: "Dit project ondersteunt national associations bij het ontwikkelen van een database om resultaten te meten en te managen. Parallel aan dit project werd duidelijk dat het ook belangrijk is om binnen onze eigen organisatie goed te definiëren wat

wij onder resultaat verstaan. Het blijkt dat verschillende afdelingen daar anders in staan. Daarom, voordat we verder met onze partners over resultaten in gesprek kunnen gaan, moet eenduidig worden gemaakt wat we daar precies onder verstaan. Daarom is binnen SOS Kinderdorpen Nederland eind 2010 een traject gestart waarin wordt gediscussieerd over wat de organisatie met resultaten bedoelt, welke informatie we nodig hebben en hoe we deze gebruiken."

Kim Hartog legt uit dat PSO sterk heeft bijgedragen aan het proces en SOS de gelegenheid bood om de eigen praktijk te analyseren en daarvan te leren. "PSO heeft ons goed begeleid in deze praktische en mentale denkstappen. Door ruimte te bieden om te experimenteren, momenten van reflectie in te bouwen en door kritische vragen te blijven stellen

"Sinds eind 2008 is SOS Kinderdorpen lid van PSO. Het versterken van onze capaciteiten en kwaliteiten kreeg niet altijd de aandacht die het verdient, ook vanwege budgettaire redenen. We gunnen ons simpelweg te weinig tijd en geld om te overdenken.

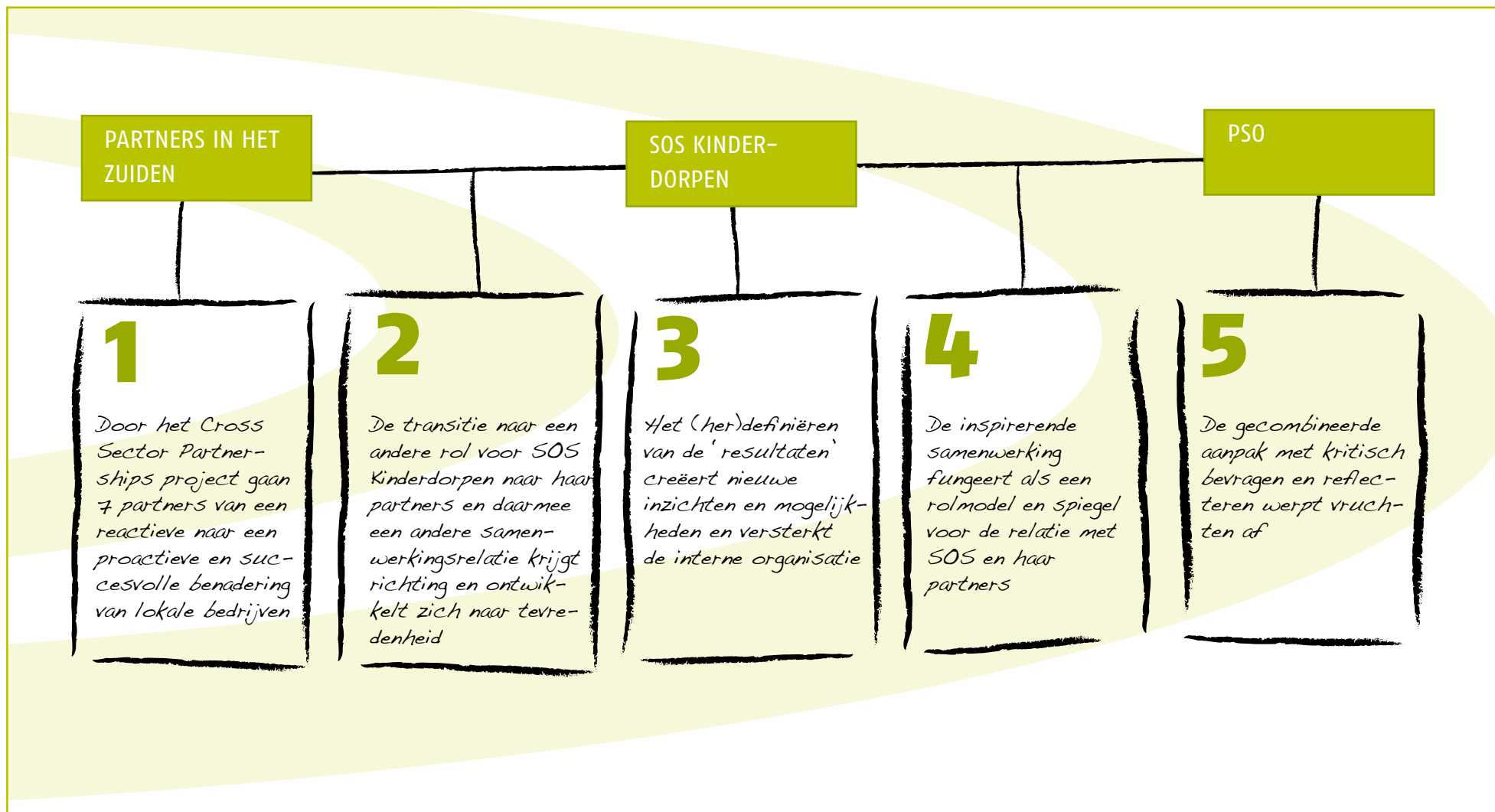
Dankzij de financiële en organisatorische steun van PSO zijn wij in de gelegenheid om hier meer aandacht aan te besteden. We zijn nu ruim een jaar op weg en we hechten veel waarde aan de discussies die we teweegbrengen, de mogelijkheden die we creëren en de spin-off die we genereren.

We kijken met veel verwachting uit naar de voortzetting van de samenwerking, die ons ook duidelijk heeft gemaakt hoe belangrijk het is om te investeren in dit voor de gehele organisatie zo belangrijke onderwerp."

Margot Ende, adjunct-directeur SOS Kinderdorpen Nederland



# SOS Kinderdorpen: 5 domeinen van capaciteitsverandering



(zie ook pagina 8 voor uitleg over deze werkwijze)

zonder rigide te worden, functioneert PSO voor SOS Kinderdorpen Nederland als spiegel bij het ontwikkelen van manieren waarop we partnerschapsrelaties kunnen vormgeven."

### **Empowerment**

De veranderde werkwijze werpt intussen al haar vruchten af. Binnen het leerwerktraject binnen de SOS-organisatie financierde PSO het project *Cross Sector Partnerships*. Daarin ontmoetten zeven SOS-partnerorganisaties (National Associations) en verschillende bedrijven elkaar. SOS leverde zelf *knowhow* en relaties op het gebied van fondsenwerving. Het resultaat van dit project was capaciteitsversterking die ertoe heeft geleid dat het zelfbeeld van meer reactieve organisaties, die afhankelijk zijn van giften, wijzigt in een proactieve houding, waarbij bedrijven worden benaderd vanuit de overtuiging dat SOS Kinderdorpen waarden vertegenwoordigt die ook voor hen interessant zijn. De ervaringen en leerpunten die SOS opdeed in dit project, worden in 2011 teruggekoppeld naar PSO en verbreed in de sector tijdens leerbijeenkomsten over de samenwerking tussen ngo's en bedrijven.

Hier is duidelijk sprake van *empowerment*; zowel strategisch als in de samenwerking zijn stappen gezet en successen geboekt. Zo heeft de Zuid-Afrikaanse SOS-partner samenwerkingsovereenkomsten gesloten met Tambo International Airport en met frisdrankproducent Juicy Lucy. Bijzonder is dat de overeenkomst die SOS Kinderdorpen Nederland heeft met Schiphol, als voorbeeld diende.

### **Collectieve leeractiviteiten**

In totaal hebben 1.076 personen deelgenomen aan collectieve bijeenkomsten. Hiervan waren 493 personen werkzaam bij leden van PSO. 54 PSO-leden hebben meegedaan aan de collectieve bijeenkomsten. De leden bezochten gemiddeld 6 à 7 bijeenkomsten in 2010 en er was een gemiddelde deelname van 10 à 11 deelnemers per bijeenkomst.

De gemiddelde waardering voor de bijeenkomsten was 3,9 op een schaal van 5. Het faciliteren en het gebruik van methoden en vormen worden gewaardeerd met een 4 op een schaal van 5. De bijdrage aan het eigen organiseren is gewaardeerd op 3,7 op een schaal van 5. Bron: eigen evaluaties PSO na collectieve leeractiviteiten.

### **PSO organiseerde aan collectieve leeractiviteiten:**

#### **Events**

12: Innovatieaward, Brainstorm with David Booth, revising gender in fragile states, Sexual and reproductive rights/ HIV Aids and capacity development, Program on organisational learning, Organisational development of Faith bases NGO's, Donor-recipient relationships, Coaching als instrument voor capaciteitsontwikkeling, Challenges and questions of social movement support, Lecture on humanitarian aid, DPRN Conference Verenigingsevent met Internationale Adviesraad PSO.

#### **Collectieve leertrajecten**

13: over Coachend begeleiden, Basiscursus Civil Society en capaciteitsontwikkeling, Effectiever in partnerships, Civil Society and Theories of Change, Civil Society and political society, Capacity Development and Networks, Basiscursus Humanitaire Hulp.

#### **Netwerkondersteuning**

5 bijeenkomsten voor netwerken op het gebied van migratie en ontwikkeling  
4 netwerkbijeenkomsten voor professionals humanitaire hulp (Cafe's Humanitaire)  
4 bijeenkomsten van de werkgroep Kennismanagement



## 4.3 Speciale programma's en thema's

### 4.3.1

#### Humanitaire hulpverlening

Noodhulp is een bijzonder aandachtspunt binnen het werk van PSO. De inzet is zowel op het leren als op het verlenen van personele ondersteuning bij diverse humanitaire hulpsituaties in ramp- en conflictgebieden. De inzet van experts is zelf ook instrumenteel aan de leerprocessen. In 2010 zijn de lessen van de peer reviews van de voorgaande jaren meegenomen in de beoordeling van de nieuwe uitzendingen. In 2010 verscheen ook een evaluatierapport van het PSO-humanitaire hulpprogramma tussen 2007 en 2009. Het uitgevoerde programma werd daarin overwegend positief beoordeeld.

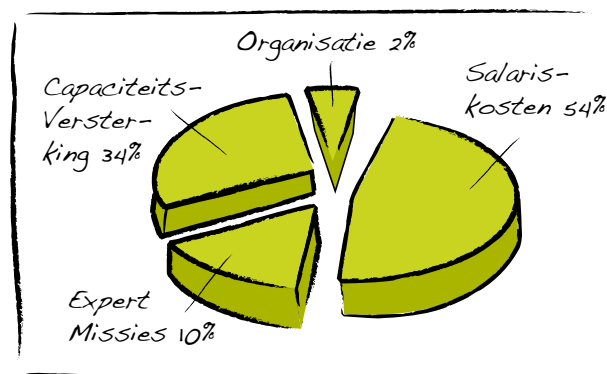
#### Personele inzet en capaciteitsopbouw

In 2010 zijn door acht lid-organisaties in totaal dertien verzoeken gedaan voor het financieren van personele ondersteuning, waarvan elf zijn gehonoreerd. Dit betrof voorlopig het laatste jaar van een meerjarige programmafinanciering vanuit het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De steun voor capaciteitsversterking door middel van uitzendingen staat onder druk, vooral omdat er in ontwikkelingslanden zelf ook steeds meer hoogopgeleide mensen

beschikbaar zijn, en er ook vaker via lokale partners gewerkt wordt. Inzet van buitenlandse deskundigheid blijft echter vaak nodig in een politiek gevoelige context of vanwege een gecompliceerde humanitaire hulpsituatie. Als toch wordt gekozen voor het inzetten van buitenlandse expertise, dan is het belangrijk dat deze inzet wordt benut voor het ontwikkelen of ondersteunen van lokale organisaties. Ook voor het creëren van draagvlak kan een uitzending een belangrijke bijdrage leveren, zo leert de ervaring van medewerkers van PSO. Alleen al door het informeren van familie en vrienden in Nederland over de situatie ter plaatse. In rampen worden vaak bruggen geslagen over soms diepe cultuurkloven heen, vanwege een diep gedeeld gevoel van humaniteit.

#### Kosten

De kosten van deze elf inzetten bedroegen gezamenlijk zo'n € 930.000, onderverdeeld in verschillende kostenposten. Ongeveer een derde van de uitvoeringskosten waren



directe bijdrages aan lokale capaciteitsontwikkeling, maar ook de personele inzet was daar vaak op gericht.

#### Café's Humanitaire in 2010

Voor het netwerk van professionals in de humanitaire hulp in Nederland faciliteerde PSO vier keer een Café Humanitaire om de actualiteit met elkaar te bespreken en ervaringen uit te wisselen. Om de gesprekken te verrijken, werd gebruikgemaakt van Nederlandse en internationale ervaringsdeskundigen en academici. Ook werden er lezingen georganiseerd in samenwerking met het Netherlands Humanitarian Panel, waarin PSO zitting heeft. De netwerkbijeenkomsten in 2010 gingen over de volgende onderwerpen:

- Noodhulp en wederopbouw in Haïti, met Wim Piels (Cordaid) vanuit de Samenwerkende Hulp Organisaties en Thomas Meijer, onderzoeksdirecteur van de Algemene Rekenkamer
- Disaster risk reduction, met Bea ten Tusscher, Ministerie van Buitenlandse Zaken Directie Mensenrechten, Emancipatie, Goed Bestuur en Humanitaire Hulp (DMH)
- Zijn hulporganisaties de nieuwe buitenlandcorrespondenten? Met Florian Westphal, Internationaal Comité van het Rode Kruis in Genève (ICRC)
- Lecture on humanitarian air: 'Securing the Borderlands - a future reality for NGOs?' door Dr. Peter Walker, directeur van het Feinstein International Center, Boston

Gemiddeld bezoeken ongeveer dertig bezoekers de Café's Humanitaire. Het is een goedlopend netwerk, waar leden van PSO goed gebruik van maken.

## 4.3.2

### Migratie en ontwikkeling

In 2010 zijn de activiteiten van PSO rond het thema Migratie en Ontwikkeling verder als kennisthema verankerd. Oorspronkelijke aanleiding om ons als PSO met dit thema bezig te houden, was de solidariteit met groepen mensen die door hun culturele achtergrond minder maatschappelijke kansen krijgen dan andere groepen. Dit verschijnsel manifesteert zich zowel in het noorden als in het zuiden en zowel in de samenleving als geheel als in organisaties en bedrijven.

De hiertoe in 2009 opgerichte Community of Practice (CoP) Culturele Diversiteit wordt gevormd door vertegenwoordigers van organisaties die actief zijn op het terrein van internationale samenwerking, waaronder Cordaid, Oxfam Novib, het Nederlandse Rode kruis, IICD en PSO.

Naast het genoemde motief blijkt de snel toenemende migratie van mensen, kennis, en goederen ook nieuwe kansen te bieden om antwoorden en oplossingen te vinden die tot sociale veranderingen in het noorden en in het zuiden kunnen leiden.

Daarom is naast de CoP 'Culturele diversiteit' een tweede CoP 'Migratie en Ontwikkeling' geïnitieerd, die vanuit de Nederlandse maatschappelijke organisaties het VN-beleid inzake 'Human Mobility' probeert te operationaliseren.

Een hoogtepunt van de CoP-activiteiten was het symposium 'Inspiratie voor Culturele Diversiteit in Internationale Samenwerking' op 21 mei 2010 in het Museum Volkenkunde in Leiden. Ruim veertig professionals die werkzaam zijn bij een groot aantal ontwikkelingsorganisaties, kwamen bijeen om ervaringen met culturele diversiteit uit te wisselen en nieuwe inzichten op te doen.

Op het symposium sprak een keur van deskundigen. Onder hen Renata Ranchor, die de praktijkervaringen binnen Cordaid met culturele diversiteit belichtte en prof. dr. Halleh Ghorashi, die ervoor waarschuwde dat in een organisatie de spanningen van de samenleving zich niet moeten herhalen. "Dan worden mensen defensief, en vanuit die houding is het nauwelijks mogelijk om creatieve stappen te nemen." Dr. Karen van der Zee (Universiteit Groningen) gaf haar gehoor een aantal concrete aanbevelingen mee over het benutten van culturele diversiteit in werksituaties. "Wil je de creativiteit van diversiteit benutten, dan moet je je teams ook divers samenstellen en zorgen voor gelijkwaardige participatie van alle team-leden."

Uit de evaluatie onder de deelnemers bleek dat juist dit soort *eyeopeners* en praktische ervaringen zeer goed werden gewaardeerd. Zij ervaren de CoP als een veilige omgeving, waar practitioners met elkaar in contact kunnen komen om kennis en dilemma's uit de dagelijkse praktijk met elkaar te delen.

Om antwoorden te vinden op de vele dilemma's en vragen die binnen de twee CoP's geïdentificeerd zijn, is in 2010 gewerkt aan de formulering van twee thematische leerprogramma's die (na goedkeuring) in 2011 van start gaan.

## 4.3.3

### Zuid-Zuid-uitwisselingen blijken een succes binnen jongerenprogramma Youth Zone

In totaal faciliteerde PSO negentien Zuid-Zuid-uitzendingen van jonge professionals in 2010. In drie gevallen betrof het een onderlinge uitwisseling van jonge medewerkers van zuidelijke ngo's. In 2010 zonden Agriterra, CARE, ICCO, IRC, het Nederlandse Rode Kruis en STRO zuidelijke jonge professionals uit via PSO. Daarnaast verzorgden dance4life en TIE bovendien Zuid-Zuid- en Zuid-Noord-uitwisselingen. Projecten binnen het jongerenprogramma vonden met name plaats in Latijns-Amerika en Afrika. De ervaringen in 2010 met het Southern Youth Zone-programma (de noemer voor Zuid-Zuid-uitzendingen) leidden tot de volgende inzichten:

- De voorwaarde dat de zuidelijke jonge professional een zendende partnerorganisatie achter zich moet hebben staan, belemmert het aantal uitzendingen. Een uitzending levert namelijk een 'gat' in de formatie op van een zuidelijke ngo. Zij kunnen niet zomaar een arbeidskracht missen voor een periode van een half jaar tot twee jaar.

- Wat wel heel goed blijkt te werken, is een zogenaamde *swap* – hierbij wisselen zuidelijke partnerorganisaties van leden jonge medewerkers onderling uit. Een zedende organisatie is dan dus ook een ontvangende organisatie. Zowel STRO als het Nederlandse Rode Kruis deden ervaringen op met deze constructie. Grote voordelen zijn dat de zuidelijke partnerorganisaties hun formatieruimte behouden en tegelijkertijd enorm verrijkt worden doordat de uitwisseling tot leuke en vaak intensieve contacten tussen beide organisaties leidt.

“Jonge professionals leren door het meedraaien in de praktijk en door een intensieve kijk in andermans keuken te nemen. We hebben geleerd dat exchanges tussen partnerorganisaties een heel handige en effectieve vorm van capaciteitsversterking voor onze partners zijn. Organisaties kunnen zodoende bij andere partnerorganisaties meedraaien in projecten en zo leren van een partnerorganisatie die zich in een meer gevorderd stadium bevindt dan de eigen organisatie.” Suzanne Olivier, *programme officer* van STRO.

### 4.3.4 Gender equality effectief in praktijk brengen

Onderzoek met zeven Nederlandse ontwikkelingsorganisaties levert elf succesfactoren op die cruciaal geacht worden om projecten gendersensitief in te richten (zie kader). In zekere zin een bevestiging van bestaande inzichten, maar de inzichten blijken in de praktijk maar moeilijk te werken.

PSO wil leden ondersteunen om gender equality in specifieke contexten effectief in de praktijk te brengen. Maar hoe? Het event ‘Van Goede Wil tot Actie’ (december 2009) liet zien dat gebruik van tools alleen geen oplossing is, tenzij ze vanuit een gender equality-overtuiging worden ingezet. Reflectie op ervaringen van specifieke genderpraktijken past goed in de leermethodiek van PSO. Daarom heeft PSO in 2010 door M. Rizopulos specifieke genderpraktijkervaring in projecten van leden laten onderzoeken; welke strategieën worden ingezet, wat werkt en wat niet?

De kern van genderongelijkheid zit, zo blijkt uit het onderzoek, in machtsrelaties, de politiek en de cultuur in organisaties. Organisaties blijken interventies (zoals onderzoek en gezamenlijk leren) op juist die onderwerpen heel lastig te vinden. PSO richt zicht exact op die hindernissen om gender in praktijk te brengen in het Gender Leerprogramma. Het rapport beveelt aan (Rizopulos, 2010) om specifieke thematische genderervaring en -kennis te ontwikkelen en zichtbaar te maken als inspiratie voor de eigen praktijk van zowel noordelijke als zuidelijke organisaties.

PSO organiseerde in maart het event Revising Gender in Fragile States. Tijdens dit event onderzochten de deelnemers hoe capaciteitsontwikkeling voor gendergelijkheid

anders is in de zogenoemde fragiele staten en wat dat betekent voor beleid en interventie. Conclusie van de bijeenkomst is dat veiligheid en gender geen gescheiden beleids-thema's mogen zijn, en dit is helaas sinds jaren de realiteit. Gender lijkt als (internationaal) beleidsterrein vergeten in fragiele staten. Fragiliteit veroorzaakt gendergerelateerd conflict en geweld. Enkele adviezen naar aanleiding van het event zijn: pleiten voor steun aan vrouwenorganisaties die schending van mensenrechten voor de rechter kunnen brengen. En: geplande interventies moeten onderzocht worden op bijdragen aan genderongelijkheid. Vrouwen moeten deel uitmaken van het vredesproces en de vredesopbouw. Het verslag is te vinden op de website van PSO.

### Gender Leerprogramma

Geïnspireerd door de verschillende events op het gebied van gender, heeft PSO rond het thema Gender een thematisch leerprogramma ingericht. Sinds medio 2010 zijn we met een aantal lidorganisaties in een Gender Leerprogramma op zoek naar de ‘missing middle’ om gender equality effectief in praktijk te brengen. PSO zet in dit traject haar expertise in op de terreinen Gender, effectieve leerstructuren en action research.



## 4.4 Kennis over uitzenden naar het buitenland

PSO bevordert de kennis op het gebied van uitzendingen van International Human Resource Managers (IHRM) van lid-organisaties. Daarom organiseerden we in 2010 een workshop 'Uitzendingen, belastingen en sociale zekerheid' met medewerking van AON en PriceWaterhouseCoopers. Hieraan namen 16 van de 28 uitzendende lid-organisaties (60%) met 26 deelnemers deel. De deelnemers waren in de evaluatie positief over de inhoud van de workshop.

PSO is lid van het Dutch Security Network (DSN), en we faciliteerden drie bijeenkomsten van het netwerk in 2010. Bij elke bijeenkomst is minimaal één onderwerp uitgediept: veiligheidstrainingen, hoe security op een agenda te houden in de organisatie en communicatie en media & lobby. Ook heeft PSO samen met het netwerk een brochure ontwikkeld, waardoor leden toegankelijk en up-to-date informatie hebben over alle relevante en door DSN inhoudelijk behandelde onderwerpen.

De informatievoorziening aan uitgezonden en de betrokken lid-organisaties bestaat naast persoonlijk en schriftelijk contact uit een digitale nieuwsbrief. Hierin staan actuele onderwerpen op het gebied van uitzenden. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen, zijn onder andere: aanpassingen van de uitzendvoorwaarden, veiligheid, verslaglegging van de bijeenkomsten van het Dutch Security Network, waardeoverdracht pensioen, en actuele ontwikkelingen op het gebied van capaciteitsopbouw.

In 2010 bood PSO uitgezonden de mogelijkheid tot individuele gesprekken met een belastingadviseur. Hiervan hebben vijftien mensen gebruikgemaakt. Bij gebrek aan belangstelling heeft PSO besloten de fiscale bijeenkomst voor organisaties te laten vervallen.

### Praktische ondersteuning bij uitzendingen

De dienstverlening door PSO rond uitzendingen bestaat onder meer uit het verzorgen van passende verzekeringen, een aanvulling op het salaris dat een ontwikkelingsprofessional van zijn of haar lokale werkgever ontvangt en het uitbetalen van diverse vergoedingen. 28 van de lidorganisaties maken gebruik van deze dienst van PSO.

In 2010 heeft PSO 153 uitzendingen gefaciliteerd binnen de projecten en programma's van PSO. Dezelfde diensten zijn ook verzorgd voor 390 uitgezonden experts die direct werden gefinancierd door lid-organisaties van PSO en voor 119 uitgezonden professionals die werden gefinancierd door derden. Ook adviseerde PZB bij een dertigtal uitzendingen uitgevoerd door de lid-organisaties zelf.

PZB heeft in 2010 dus in totaal 662 uitzendingen gefaciliteerd ten opzichte van 680 in 2009. Het aantal door PSO gefinancierde uitzendingen is afgenomen, het aantal direct door de leden en door derden gefinancierde uitzendingen is toegenomen.



# 5. Prikbord

2010 was een bijzonder jaar voor PSO. We blikten terug op hoe het 25 jaar geleden begon. Wat is er veel veranderd, veel geleerd. Met een laatste blik op ons prikbord sluiten we 2010 af.

## 25 jaar PSO

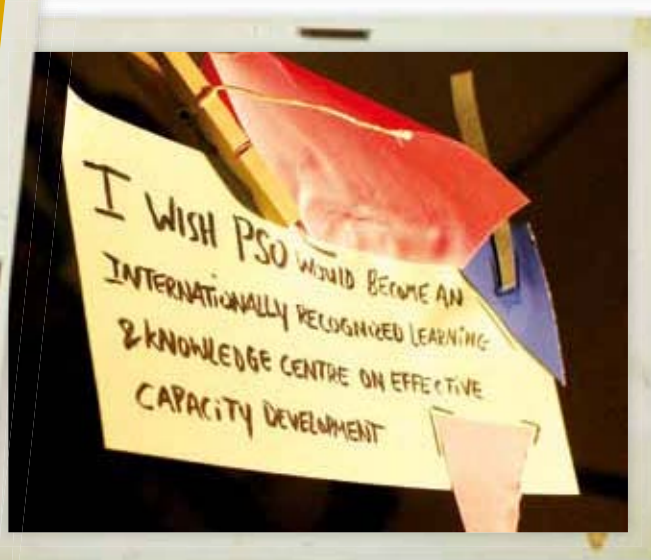
Kleurrijke gasten, wereldmuziek en centraal in de feestzaal een immense, uit sloophout opgetrokken baobab, die was volgehangen met goede wensen. De jubileummiddag die PSO ter gelegenheid van haar 25-jarig bestaan op 26 november 2010 organiseerde onder de noemer 'Knowing what works', ademde de internationale sfeer van het wereldwijde werkveld van de organisatie. Het programma vol dans, film, muziek, sprekers en debat gaf de bezoekers een levendig beeld van de ontwikkelingen die PSO en het werkveld van internationale samenwerking in de afgelopen kwarteeuw doormaakten.



## PSO Innovatie Award 2010

In totaal heeft PSO in deze bedrijfsperiode 28 innovatieve initiatieven gefinancierd uit het Innovatiefonds. Deze initiatieven vormden het bronmateriaal voor de verkiezing van de Innovatie Award 2010. Uniek: de kandidaatwinnaars kozen in een peer review samen de winnaar Solidaridad. Vakblad Vice Versa publiceerde over de verkiezing: acht ontwikkelingsorganisaties streden donderdag om de Innovatie Award 2010. PSO daagde de deelnemers uit om te presenteren hoe zij innovatie mogelijk maken binnen hun organisatie en programma. Solidaridad won de prijs. De organisatie ontwikkelde een collectieve leer methode aan de hand van behoeften uit de praktijk.

Alle deelnemende organisaties gaven een korte presentatie, waarin zij de andere deelnemers moesten overtuigen. Ze werden beoordeeld op de uitvoering, de gunstige randvoorwaarden, de effecten en de leerprocessen die tot innovatie leiden. De acht organisaties die meededen, waren World Population Foundation (WPF), Social Trade Organization (STRO), ICCO, International Institute for Communication and Development (IICD), Agriterra, dance4Life, IKV Pax Christi en natuurlijk winnaar Solidaridad.



*Een zeer welkom verjaardagscadeau vol warmte, inspiratie en humor. Zo ervoer PSO het bezoek van haar zuidelijke collega-organisaties EASUN, PRIA en CDRA.*

## Grote oren

Solidaridad gaf trainingen aan Indiase textielfabrikanten om sociale omstandigheden en milieubeleid binnen de fabrieken te verbeteren. De workshops bleken echter weinig effect te hebben in de praktijk. In de zoektocht naar verbetering startte de organisatie een open discussie binnen het eigen team en met Indiase partners. Daaruit werd de user group-methodologie geboren, waarbij fabrikanten in groepen van tien ervaringen gingen uitwisselen en samen gingen leren. Dat bleek goed aan te sluiten bij lokale behoeften en maakte uitwisseling van ideeën tussen zeer diverse partners mogelijk. In de fabrieken die deelnamen aan de user groups, was duidelijk sociale verbetering te zien. "Jullie hebben grote oren", zeiden Indiase partners tegen Solidaridad-medewerker Janet Mensink. Dat vond ze het grootste compliment dat ze kon krijgen. "We horen vaak dat we een grote mond hebben, maar echt goed kunnen luisteren is ontzettend belangrijk."

Inmiddels participeren al vijftig fabrieken in de user groups, en Solidaridad is bezig het programma uit te breiden naar andere gebieden. "We richtten ons aanvankelijk alleen op het milieu, maar willen nu ook sociale onderwerpen behandelen die moeilijk bespreekbaar zijn", zegt Mensink. De methode is zo effectief dat multinationals als H&M hun toeleveranciers adviseren om aan het programma deel te nemen. Dat leidt ook weer tot nieuwe financieringsmogelijkheden in de commerciële sector.

*Solidaridad werd geprezen om haar open cultuur, waarin ruimte is voor verandering. De andere organisaties vonden de uitwisseling tussen verschillende deelnemers van het programma erg sterk en noemden de stap van training naar collectief leren vernieuwend. (...)*

*Verschillende organisaties lieten zien hoe ervaringen in projectlanden leidden tot structurele veranderingen in de organisatie zelf. "Als een programma niet werkt zoals werd verwacht, moet er ruimte zijn voor verandering", vond Hilde Kroes van WPF. Binnen het team en ook in de relatie met partners proberen de deelnemers een klimaat te creëren waarin kan worden geëxperimenteerd en waarin dus ook gefaald mag worden. Een hele opgave in een tijd waar alles wordt gemeten aan de hand van resultaten. (...)*

*"Een bijeenkomst van creatieve denkers brengt een energie met zich mee die organisaties inspireert en op nieuwe ideeën brengt", zei Anneke Maarse van PSO. Met het uitreiken van de award wil de organisatie het belang van innovatie onderstrepen en de inspanningen belonen. PSO startte drie jaar geleden met een innovatiefonds. "We willen ruimte scheppen voor vernieuwing", zei Maarse. "De nadruk ligt tegenwoordig zo op de resultaten, dat daar te weinig aandacht naartoe dreigt te gaan."*

*Bron: [www.viceversaonline.nl](http://www.viceversaonline.nl)*



## Tussen geloof en professie

Discussie en geanimeerd uitwisselen van ervaringen over de relatie tussen religie en het werkveld van ontwikkelingssamenwerking. Tijdens de themamiddag Between Faith & Profession, die PSO op 22 september samen met Mensen met een Missie en INTRAC in Soesterberg organiseerde, bogen deelnemers van zestien verschillende organisaties zich over vragen als: beschouw je jouw organisatie als faith based, is dat belangrijk voor je en hoe zie je dit terugkomen in je dagelijks werk?



## 6. Jaarrekening

### 6.1 Inleiding

#### Staat van baten en lasten 2010

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

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

De bestedingen programma's en projecten bedroegen in 2010 in totaal € 24,5 miljoen, terwijl de begroting was gesteld op € 30,7 miljoen (zie in paragraaf 6.5.3 de specificaties bij de staat van baten en lasten 2010). Het verschil bedraagt € 6,2 miljoen. Dit wordt verklaard door:

- de lagere omvang in aantal en euro's van programma's en projecten. De redenen hiervoor zijn dat een aantal programma's en projecten niet aan de criteria voldeden en dat er geen concrete aanvragen werden ingediend voor de sluitingsdatum.
- de lagere omvang van de thematische leerprogramma's. De reden hiervoor is dat de opstart van leerprogramma's tot minder uitgaven heeft geleid dan voorzien.
- een nagekomen bate uit 2009. Dit betreft afrekeningen van programma's en projecten 2009.

| Bedragen x € 1.000,--                     | Werkelijk 2010<br>€ | Begroting 2010<br>€ | Werkelijk 2009<br>€ |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Bestedingen volgens specificatie 6.5.3    | 24.506,5            | 30.651,0            | 19.050,3            |
| Nagekomen bate                            | +1.714,0            | -                   | +1.240,1            |
| Bestedingen voor correctie nagekomen bate | 26.210,5            | 30.651,0            | 20.290,4            |

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

In 2010 liepen er twee programma's humanitaire hulpverlening. Eén programma is gestart in 2007 en één programma is gestart in 2009. Het programma van 2007 is afgerond in 2010. Het programma van 2009 loopt door tot in 2011. Op een gezamenlijk budget voor projecten van € 0,9 miljoen zijn de bestedingen 2010 € 0,7 miljoen. Op de balans resteert per 31 december 2010 ten aanzien van deze twee programma's een vordering op het Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMH, van € 1,2 miljoen.

#### Overige activiteiten clusters

De overige activiteiten clusters bestaan in 2010 onder andere uit *mid term reviews* en evaluaties van programma's, collectieve leeractiviteiten en de *International Advisory Board*. De totale uitgaven van € 503.000 zijn € 431.000 lager dan begroot. De lagere kosten zijn het gevolg van het goedkoper uitvoeren van een aantal activiteiten. Enkele programma-evaluaties in cluster A zijn direct gefinancierd door DSO/MO. Begeleidende activiteiten in Cluster B zijn minder intensief uitgevoerd, en collectieve leeractiviteiten zijn goedkoper uitgevoerd dan begroot. De hogere kosten Cluster E komen geheel voor rekening van de inkomsten uit de dienstverlening aan leden en derden.

## **Organisatiekosten**

De organisatiekosten bedragen € 3,4 miljoen. Begroot voor de organisatiekosten was € 3,1 miljoen in 2010. Extra kosten komen voort uit het ontwikkelen van het Policy plan 2011-2015, de organisatie van het jubileumfeest en de inrichting van de projectadministratie in Dynamics.

## **Dienstverlening aan leden en derden**

De dienstverlening aan leden en derden betreft het verzorgen van de financiële en administratieve diensten voor uitgezonden. Op deze dienstverlening aan leden en derden is in 2010 een positief saldo gerealiseerd van € 0,2 miljoen, welke is gedoteerd aan het continuïteitsfonds.

## **Staat van herkomst en besteding van middelen 2010**

De staat van herkomst en besteding van middelen 2010 geeft inzicht in de kasstromen in 2010 en geeft een verklaring voor de toename van de geldmiddelen eind 2010 ten opzichte van 2009. Deze toename van de geldmiddelen per 31 december 2010 ten opzichte van 2009 met € 11,1 miljoen tot € 18,1 miljoen wordt met name veroorzaakt door de daling van de vordering DSO (€ 7,0 miljoen) en de stijging van de schulden korte termijn (€ 9,3 miljoen).

## **Balans per 31 december 2010**

Per saldo is het balanstotaal per 31 december 2010 ten opzichte van 2009 met € 10,9 miljoen toegenomen.

De verplichtingen op middellange en korte termijn voor programma's en projecten zijn ten opzichte van 2009 toegenomen met € 10,3 miljoen. Deze toename wordt veroorzaakt door een hogere post 'nog af te rekenen programma's en projecten'. De vorderingen op BUZA-DSO voor de middellange en korte termijn zijn gedaald met € 3,4 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door de voorschotten BUZA-DSO in 2010: € 31,0 miljoen tegenover € 16,6 miljoen in 2009.

Deze extra voorschotten verklaren ook de toename van de geldmiddelen met € 11,1 miljoen. Het bestemmingsfonds DSO is in 2010 volledig aangewend voor de overige activiteiten clusters en de organisatiekosten.

De toename van het continuïteitsfonds in 2010 bestaat uit het positieve saldo op de dienstverlening aan leden en derden en de gerealiseerde rentebaten op het eigen vermogen van in totaal € 0,2 miljoen. Het continuïteitsfonds bedraagt per 31 december 2010 € 1,0 miljoen.

## **Financiële cijfers 2007-2010**

Het overzicht baten en lasten 2007-2010 laat een onderbesteding zien in de jaren 2007 en 2008 en een overbesteding in 2009 en 2010.

Voor de periode 2007-2010 heeft PSO een subsidie van BUZA-DSO van € 108,0 miljoen. In deze periode is € 111,7 miljoen aangewend. De overbesteding is € 3,7 miljoen. Hiervoor is vooraf toestemming verleend door BUZA-DSO conform de brief van 24 juni 2010 van BUZA-DSO. Dit zal gefinancierd worden uit de subsidie BUZA-DSO 2011-2012. De subsidiebeschikking 2011-2012 is nog niet definitief op het moment van het opstellen van deze jaarrekening. In bijlage 10 vindt u een overzicht van de baten en lasten voor de jaren 2007-2010.

## 6.2 Balans per 31 december 2010

(Bedragen x € 1.000)

### Activa

|   | 2010                   | 2009                   |
|---|------------------------|------------------------|
| <i>Vaste activa</i>   |                        |                        |
| <b>Materiele vaste activa</b>   | 389,4                  | 389,8                  |
| <b>Financiële vaste activa</b>  |                        |                        |
| Obligatieleningen   | 92,2                   | 93,3                   |
| Renteloze leningen aan contractanten  | <u>42,3</u>            | <u>61,3</u>            |
|   | 134,5                  | 154,6                  |
| <b>Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake<br/>tegoed toekomstige rijksbegrotingen</b> | 3.703,1                | 4.374,6                |
| <i>Vlottende activa</i>   |                        |                        |
| <b>Vorderingen op korte termijn</b>   |                        |                        |
| Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget DSO                                     | 10.400,0               | 13.098,6               |
| Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget hum. hulp                               | 1.169,1                | 882,4                  |
| Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten   | <u>18.427,3</u>        | <u>15.558,1</u>        |
|   | 29.996,4               | 29.539,1               |
| <b>Geldmiddelen</b>   | 18.081,0               | 6.962,6                |
| <b>Totaal activa</b>  | <u><u>52.304,4</u></u> | <u><u>41.420,7</u></u> |

### Passiva

|  | 2010                   | 2009                   |
|--|------------------------|------------------------|
| <b>Verenigingsvermogen</b>                         |                        |                        |
| Continuïteitsfonds                                 | 1.020,0                | 796,2                  |
| Bestemmingsfonds programma DSO                     | -                      | 296,3                  |
| Reserve evaluatie programma DSO 2007-2010          | <u>-</u>               | <u>120,0</u>           |
|  | 1.020,0                | 1.212,5                |
| <b>Schulden middellange termijn</b>                |                        |                        |
| Verplichtingen programma's en projecten            | 6.214,5                | 4.374,6                |
| <b>Schulden korte termijn</b>                      |                        |                        |
| Schulden op korte termijn programma's en projecten | 43.693,4               | 35.255,5               |
| Overige schulden en vooruitontvangen baten         | <u>1.376,5</u>         | <u>578,1</u>           |
|  | 45.069,9               | 35.833,6               |
| <b>Totaal passiva</b>                              | <u><u>52.304,4</u></u> | <u><u>41.420,7</u></u> |



## 6.3 Staat van baten en lasten 2010

(Bedragen x € 1.000)

|   | Werkelijk<br>2010 | Begroting<br>2010 | Werkelijk<br>2009 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Baten</b>  |                   |                   |                   |
| <b>1. Subsidies t.b.v. kosten programma's en projecten</b>            |                   |                   |                   |
| Programma regulier (BUZA-DSO)   | 20.614,2          | 20.329,2          | 18.996,2          |
| Programma humanitaire hulpverlening (BUZA-DMH)                        | 746,4             | 949,0             | 767,2             |
| Overige inkomsten programma's en projecten                            | 69,2              | 40,0              | 94,1              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>21.429,8</b>   | <b>21.318,2</b>   | <b>19.857,5</b>   |
| <b>2. Financiering ov. activiteiten clusters en organisatiekosten</b> |                   |                   |                   |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (BUZA-DSO)                 | 3.308,0           | 3.593,0           | 2.686,6           |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (BUZA-DMH)                 | 40,3              | 51,0              | 41,4              |
| Inkomsten dienstverlening aan leden en derden                         | 346,9             | 200,0             | 236,7             |
| Overige inkomsten t.b.v. organisatiekosten                            | 88,7              | 20,0              | 69,1              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>3.783,9</b>    | <b>3.864,0</b>    | <b>3.033,8</b>    |
| <b>Totaal baten</b>   | <b>25.213,7</b>   | <b>25.182,2</b>   | <b>22.891,3</b>   |
| <b>Lasten</b>   |                   |                   |                   |
| Kosten programma's en projecten                                       | 25.252,9          | 31.600,0          | 19.817,5          |
| Kosten overige activiteiten clusters A t/m E                          | 503,3             | 934,0             | 300,1             |
| Organisatiekosten   | 3.353,1           | 3.126,3           | 3.042,3           |
| <b>Totaal lasten</b>  | <b>29.109,3</b>   | <b>35.660,3</b>   | <b>23.159,9</b>   |
| <b>Exploitatie saldo</b>  | <b>-3.895,6</b>   | <b>-10.478,1</b>  | <b>-268,6</b>     |
| Saldo programma's en projecten  | -3.823,1          | -10.281,8         | 40,0              |
| Saldo overige activiteiten clusters                                   | -124,0            | -124,0            | -250,3            |
| Saldo organisatiekosten   | -164,1            | -172,3            | -173,0            |
| Saldo dienstverlening aan leden en derden                             | 215,6             | 100,0             | 114,7             |
| <b>Saldo</b>  | <b>-3.895,6</b>   | <b>-10.478,1</b>  | <b>-268,6</b>     |
| <b>Bestemming saldo</b>   |                   |                   |                   |
| Onttrekking aan bestemmingsfonds DSO                                  |                   |                   |                   |
| - t.b.v. overige activiteiten clusters                                | -124,0            | -124,0            | -250,3            |
| - t.b.v. organisatiekosten  | -172,3            | -172,3            | -190,4            |
|   | -296,3            | -296,3            | -440,7            |
| Vrijval bestemde reserve evaluatie DSO                                | -120,0            | 40,0              | 40,0              |
| Dotatie aan continuïteitsfonds  | 223,8             | 100,0             | 132,1             |
| Subtotaal   | -192,5            | -156,3            | -268,6            |
| Ten laste van subsidie BUZA-DSO 2011-2012                             | -3.703,1          | -10.321,8         | -                 |
| <b>Saldo</b>  | <b>-3.895,6</b>   | <b>-10.478,1</b>  | <b>-268,6</b>     |

## 6.4 Staat van herkomst en besteding van middelen 2010

(Bedragen x € 1.000)

|  | 2010             | 2009             |
|--|------------------|------------------|
| Toegekende subsidies overheden                                     | 24.708,8         | 22.491,4         |
| Waarvan vergoeding voor ov. activ. en organisatiekosten            | <u>-3.348,2</u>  | <u>-2.728,0</u>  |
|  | 21.360,6         | 19.763,4         |
| Overige baten programma DSO  | 69,2             | 94,1             |
| Bestedingen programma DSO  | -24.506,5        | -19.050,3        |
| Bestedingen programma humanitaire hulpverlening                    | <u>-746,4</u>    | <u>-767,2</u>    |
| Totaal bestedingen financieringsprogramma's                        | <u>-25.252,9</u> | <u>-19.817,5</u> |
| Saldo programma's en projecten                                     | -3.823,1         | 40,0             |
| Saldo overige activiteiten clusters en organisatiekosten           | -288,1           | -423,3           |
| Saldo dienstverlening leden en derden                              | <u>215,6</u>     | <u>114,7</u>     |
| Exploitatie saldo  | -3.895,6 (A)     | -268,6 (A)       |
|  | -----            | -----            |
| Afschrijvingen inventaris  | 110,8            | 66,8             |
| Afschrijvingen obligatieleningen                                   | <u>1,1</u>       | <u>1,1</u>       |
|  | 111,9 (B)        | 67,9 (B)         |
|  | -----            | -----            |
| Investerings   | -110,4           | -254,7           |
| Minder (meer) geïnvesteerd in renteloze leningen contractanten     | <u>19,0</u>      | <u>2,5</u>       |
|  | -91,4 (C)        | -252,2 (C)       |
|  | -----            | -----            |
| Daling (stijging) vordering DSO inz. tegoed toek. rijksbegrotingen | 4.374,6          | -5.082,8         |
| Daling vordering budget DSO  | 2.698,6          | -                |
| Stijging (daling) vordering budget humanitaire hulpverlening       | -286,7           | 91,4             |
| Stijging (daling) overige vorderingen op korte termijn             | -2.869,2         | 4.356,3          |
| Daling schulden budget cross over                                  | -                | -73,4            |
| Stijging schulden verplichtingen programma's en projecten          | 1.839,9          | 3.324,6          |
| Stijging (daling) overige schulden op korte termijn                | <u>9.236,3</u>   | <u>-4.213,3</u>  |
|  | 14.993,5 (D)     | -1.597,1 (D)     |
|  | -----            | -----            |
| Netto kasstroom (A) + (B) + (C) + (D)                              | 11.118,4         | -2.050,1         |
| Geldmiddelen begin boekjaar  | <u>6.962,6</u>   | <u>9.012,7</u>   |
| Geldmiddelen eind boekjaar   | <u>18.081,0</u>  | <u>6.962,6</u>   |

## **6.5 Toelichting**

### **6.5.1 Grondslagen voor de waardering en de bepaling van het resultaat**

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

#### **Grondslagen voor de waardering en presentatie van activa en passiva**

Alle activa en passiva zijn opgenomen tegen historische kostprijs, tenzij anders aangegeven.

#### **Materiële vaste activa**

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

#### **Financiële vaste activa**

De obligaties worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

#### **Grondslagen voor bepaling en presentatie van het resultaat**

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Daarbij geldt voor de kosten programma's en projecten dat alle verplichtingen van programma's en projecten geheel ten laste worden gebracht van het boekjaar waarin het besluit tot toekenning schriftelijk aan de subsidieontvanger is meegedeeld.

### **6.5.2 Toelichting balansposten en niet uit de balans blijvende verplichtingen**

#### **Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake tegoed toekomstige rijksbegrotingen**

De vordering op het Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake tegoed toekomstige rijksbegrotingen heeft betrekking op de financiering van reeds goedgekeurde programma's en projecten waarvan de bevoorschotting pas na komend boekjaar plaats zal vinden.

#### **Continuïteitsfonds**

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

#### **Bestemmingsfonds DSO**

Een onderbesteding op het programma DSO, de overige activiteiten en de organisatiekosten in het betreffende jaar werd tot en met 2009, eventueel onder aftrek van een overbesteding uit voorgaande jaren, gedoteerd aan het bestemmingsfonds DSO. Het doel van dit bestemmingsfonds was om nog niet uitgevoerde activiteiten in de resterende jaren van de subsidieperiode 2007-2010 te financieren. Per 31 december 2010 is het resterend saldo volledig aangewend ten behoeve van de overige activiteiten clusters en de organisatiekosten.



### **Bestemde reserve evaluatie programma DSO 2007-2010**

De reserve diende tot en met 2010 ter dekking van de kosten van de evaluatie van het programma DSO 2007-2010. De reserve is per 31 december 2010 volledig vrijgevallen ten behoeve van het programma DSO. De evaluatie DSO 2007-2010 is door het Ministerie van Buitenlandse Zaken zelf gefinancierd.

### **Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Er is een bankgarantie afgegeven aan de verhuurder van het huidige kantoorpand, ad € 15.031. De huurovereenkomst van het kantoorpand loopt van 1 september 2008 tot en met 31 augustus 2014. De huur zal voor het jaar 2011 € 107.705 bedragen. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd.

### **Toekomst van PSO**

Na overleg met het Ministerie van Buitenlandse Zaken in maart 2010 hebben het bestuur en de directie van PSO, namens de leden van PSO, in juni 2010 een nieuwe subsidieaanvraag 2011-2015 aan het ministerie voorgelegd ('Knowing what Works', Policy Paper 2011-2015).

In een bespreking in juli 2010 heeft het ministerie zijn voornemen bekendgemaakt om de subsidieperiode voor PSO te korten tot het jaar 2011. Het ministerie wilde niet vooruitlopen op een nieuw algemeen (standaard)subsidiekader voor de Sector Ontwikkelingssamenwerking en de mogelijkheid van een thema dat aansluit op de expertise en niche van PSO. Eind 2010 zou het besluit over het al dan niet uitzetten van een tender op dit thema genomen worden, waarop PSO in 2011 dan in open inschrijving zou kunnen intekenen.

Na bezwaar van het bestuur van PSO en op grond van de overweging dat het besluit over het thema niet tijdig beschikbaar zou zijn, heeft het ministerie een verlenging van het lopende subsidiekader mogelijk gemaakt tot 1 januari 2013 met een subsidieplafond van € 30,0 miljoen (Staatscourant 23 december 2010). PSO heeft direct daarop een bijgesteld businessplan 2011-2012, op basis van het Policy Paper, ingediend. In maart 2011 heeft het ministerie aanvullende vragen over dit plan gesteld, en daardoor is de subsidiebeschikking nog niet definitief. Het ministerie heeft ook laten weten dat 12,5% korting in verband met bezuiniging ook op het subsidieplafond van PSO van toepassing zal zijn en dat verdere kortingen in 2012 niet worden uitgesloten.

Het bestuur en de directie van PSO zijn van mening dat PSO een passende aanvraag heeft ingediend binnen het verlengde subsidiekader als hierboven genoemd. Hoewel de verlengingssubsidie voor de jaren 2011-2012 formeel nog niet is toegekend, gaan het bestuur en de directie van PSO er, op grond van informele toezeggingen van zowel de ambtelijke top als de politieke leiding van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, vanuit dat deze zal worden toegekend. Daarom is de jaarrekening 2010 dan ook opgesteld op basis van continuïteit. Tevens heeft het bestuur in de gang van zaken aanleiding gezien om in januari 2011 een extern bureau te vragen het te adviseren over de continuïteit van PSO op de langere termijn.

Het bestuur en directie van PSO hebben op basis van de resultaten van dit externe onderzoek aanleiding gezien aan de Algemene Ledenvergadering van 26 april 2011 het beleidsvoornemen bekend te maken om te komen tot afbouw van de organisatie met een tijdshorizon tot 31 december 2012. Argumenten zijn de ontwikkelingen in de sector, de statuten en doelstelling van de Vereniging en de beperkte verandercapaciteit van de organisatie. Het bestuur heeft zich uitgesproken om leden en/of medewerkers die nieuwe initiatieven op het huidige werkterrein van PSO willen ontplooiën, te weten: capacity development en civil society, te willen faciliteren. Het bestuur gaat de komende tijd in overleg met alle stakeholders over dit beleidsvoornemen.

Het bestuur ziet voorsnog geen aanleiding tot wijziging van de waarderingsgrondslagen.

## 6.5.2 Specificaties bij de balans per 31 december 2010

(Bedragen x € 1.000)

|                                 | 2010                | 2009                |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Materiële vaste activa</b>   |                     |                     |
| <i>Inventaris en apparatuur</i> |                     |                     |
| Aankoopwaarde t/m 1 januari     | 723,9               | 469,2               |
| Aanschaf boekjaar               | 110,4               | 254,7               |
| Aankoopwaarde t/m 31 december   | <u>834,3</u>        | <u>723,9</u>        |
| Afschrijvingen t/m vorig jaar   | -334,1              | -267,3              |
| Afschrijvingen boekjaar         | -110,8              | -66,8               |
| Afschrijvingen t/m 31 december  | <u>-444,9</u>       | <u>-334,1</u>       |
| Boekwaarde per 31 december      | <u><u>389,4</u></u> | <u><u>389,8</u></u> |

### Financiële vaste activa

| <i>Obligatieleningen</i>             | Nomin. waarde<br>per 31-12-1998 | Boekwaarde<br>per 01-01-2010 | Afschrijving<br>agio 2010 | Boekwaarde<br>per 31-12-2010 |
|--------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 6,125%, Bank Ned. Gemeenten, 97/..12 | <u>90,8</u>                     | <u>93,3</u>                  | <u>-1,1</u>               | <u>92,2</u>                  |

De marktwaarde van de obligatielening bedraagt per 31 december 2010 € 99.345.

|   | 2010      |             | 2009      |             |
|---|-----------|-------------|-----------|-------------|
| <i>Renteloze leningen aan contractanten</i> | Aantal    | €           | Aantal    | €           |
| Saldo 1 januari                             | 29        | 61,3        | 35        | 63,8        |
| Nieuw verstrekte leningen aan contractanten | 13        | 32,2        | 16        | 55,3        |
|   | 42        | 93,5        | 51        | 119,1       |
| Af: aflossingen tot nihil                   | 15-       | -22,0       | 22-       | -25,8       |
| Af: partiële aflossingen                    | -         | -29,2       | -         | -32,0       |
| Saldo per 31 december                       | <u>27</u> | <u>42,3</u> | <u>29</u> | <u>61,3</u> |

|   | 2010           | 2009           |
|---|----------------|----------------|
| <b>Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake te-<br/>goed bedragen toekomstige rijksbegrotingen</b>                |                |                |
| Saldo per 31 december   | <u>3.703,1</u> | <u>4.374,6</u> |
| <i>Zie bijlage 10 voor een specificatie van de totale vordering Ministerie Buitenlandse Zaken, programma DSO.</i> |                |                |

**(vervolg 6.5.2)****Vorderingen op korte termijn**

|   | <u>2010</u>     | <u>2009</u>     |
|---|-----------------|-----------------|
| <i>1 - Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget DSO</i>  |                 |                 |
| Saldo per 31 december   | <u>10.400,0</u> | <u>13.098,6</u> |
| <i>Zie bijlage 10 voor een specificatie van de totale vordering Ministerie Buitenlandse Zaken, programma DSO.</i> |                 |                 |
| <i>2 - Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake budget hum. hulpverlening</i>                                     |                 |                 |
| Saldo per 1 januari   | 882,4           | 973,9           |
| Bij: apparaatskosten programma 2010 (2009)  | 40,3            | 41,4            |
| Bij: bestedingen programma humanitaire hulpverl. 2010 (2009)  | 746,4           | 767,2           |
| Af: ontvangen voorschot humanitaire hulpverl. 2010 (2009)   | <u>-500,0</u>   | <u>-900,0</u>   |
|   | 286,7           | -91,4           |
| Saldo per 31 december   | <u>1.169,1</u>  | <u>882,4</u>    |
| <i>Voor een nadere toelichting zie par. 6.5.3., specifieke financieringsprogramma's.</i>                          |                 |                 |
| <i>3 - Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten op korte termijn</i>   |                 |                 |
| Nog af te rekenen programma's en projecten 2010 (2009)  | 12.401,4        | 9.981,4         |
| Nog af te rekenen programma's en projecten 2009 (2008)  | 3.546,3         | 2.529,3         |
| Debiteuren programma's en projecten   | 345,6           | 175,2           |
| Nog af te rekenen dienstverlening leden en derden   | 220,9           | 1.535,3         |
| Debiteuren dienstverlening leden en derden  | 943,5           | 740,7           |
| Overige vorderingen   | 969,6           | 596,2           |
| Totaal  | <u>18.427,3</u> | <u>15.558,1</u> |
| <b>Geldmiddelen</b>   |                 |                 |
| Kas   | 7,5             | 5,0             |
| Vreemde valuta & cheques  | 0,1             | 0,2             |
| Fortisbank rekening courant en beheerrekening   | 5.573,4         | 2.607,4         |
| Fortisbank deposito   | 12.500,0        | 4.350,0         |
| Totaal  | <u>18.081,0</u> | <u>6.962,6</u>  |
| <b>Continuïteitsfonds</b>   |                 |                 |
| Saldo per 1 januari   | 796,2           | 664,1           |
| Bij: dotatie saldo dienstverlening aan leden en derden  | 215,6           | 114,7           |
| Bij: rentebaten op het eigen vermogen   | 8,2             | 17,4            |
| Saldo per 31 december   | <u>1.020,0</u>  | <u>796,2</u>    |
| <b>Bestemmingsfonds DSO</b>   |                 |                 |
| Saldo per 1 januari   | 296,3           | 737,0           |
| Af: onttrekking aan bestemmingsfonds DSO  | <u>-296,3</u>   | <u>-440,7</u>   |
| Saldo per 31 december   | <u>-</u>        | <u>296,3</u>    |



## (vervolg 6.5.2)

|  | <u>2010</u> | <u>2009</u>  |
|--|-------------|--------------|
| <b>Reserve evaluatie programma DSO</b>                             |             |              |
| Saldo per 1 januari  | 120,0       | 80,0         |
| Af: onttrekking aan reserve evaluatie programma DSO (bij: dotatie) | -120,0      | 40,0         |
| Saldo per 31 december  | <u>-</u>    | <u>120,0</u> |

### **Verplichtingen programma's en projecten**

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

|                 |                |                |
|-----------------|----------------|----------------|
| 2011 resp. 2010 | 1.300,3        | 1.495,1        |
| 2012 resp. 2011 | 4.914,2        | 2.879,5        |
| Totaal          | <u>6.214,5</u> | <u>4.374,6</u> |

### **Schulden op korte termijn**

#### *1. Schulden op korte termijn programma's en projecten*

|   |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|
| Kosten programma's en projecten 2010 en 2011 (2009 en 2010) | 29.937,0        | 29.833,4        |
| Kosten programma's en projecten 2009 (2006-2008)            | 9.975,2         | 4.691,1         |
| Crediteuren programma's en projecten                        | 1.201,3         | 425,5           |
| Schulden thematische leerprogramma's                        | 2.489,2         | -               |
| Overige schulden  | 90,7            | 305,5           |
| Totaal  | <u>43.693,4</u> | <u>35.255,5</u> |

#### *2. Overige schulden en vooruitontvangen baten*

|  |                |              |
|--|----------------|--------------|
| Vooruitontvangen baten dienstverlening leden en derden | 788,1          | -            |
| Schulden overige activiteiten clusters                 | 113,7          | 103,4        |
| Af te rekenen loonheffing en sociale lasten            | 124,5          | 106,1        |
| Kosten automatisering                                  | 143,5          | 102,9        |
| Verschuldigd vakantiegeld                              | 71,9           | 80,2         |
| Overige schulden                                       | 134,8          | 185,5        |
| Totaal   | <u>1.376,5</u> | <u>578,1</u> |

### 6.5.3 Specificaties bij de staat van baten en lasten 2010

(Bedragen x € 1.000)

#### Bestedingen programma's en projecten

| <b>1 - Programma DSO<br/>BUZA-DSO, nr. 14573</b> | Uitgaven<br>2010 | Geraamde<br>uitgaven in 2011<br>en later tlv '10 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2010 | Totaal<br>2010  | Begroting<br>2010 | Totaal<br>2009  |
|--|------------------|--|----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1.a Programma regulier                           | 2.240,0          | 17.417,0   | -1.372,2                         | 18.284,8        | 22.031,0          | 17.268,0        |
| 1.b Programma jongeren                           | 942,3            | 1.880,9  | -260,7                           | 2.562,5         | 2.000,0           | 1.181,8         |
| 1.c Programma Cross over                         | 248,7            | 798,2  | -81,1                            | 965,8           | 750,0             | 476,0           |
| 1.d Thematische leerprogramma's                  | 185,7            | 2.489,2  | -                                | 2.674,9         | 5.750,0           | -               |
| 1.e Activiteiten in het Zuiden                   | 18,5             | -  | -                                | 18,5            | 120,0             | 124,5           |
| <b>Totaal programma DSO</b>                      | <b>3.635,2</b>   | <b>22.585,3</b>                                  | <b>-1.714,0</b>                  | <b>24.506,5</b> | <b>30.651,0</b>   | <b>19.050,3</b> |

| <b>2 - Programma humanitaire hulpverlening<br/>BUZA-DMH, nr. 16496</b> | Uitgaven<br>2010 | Geraamde<br>uitgaven in 2011<br>en later tlv '10 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2010 | Totaal<br>2010 | Begroting<br>2010 | Totaal<br>2009 |
|--|------------------|--|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Kosten projecten   | -                | -  | -245,9                           | -245,9         | -                 | 427,3          |
| <b>Totaal programma humanitaire hulp (1)</b>                           | <b>-</b>         | <b>-</b>   | <b>-245,9</b>                    | <b>-245,9</b>  | <b>-</b>          | <b>427,3</b>   |

| <b>3 - Programma humanitaire hulpverlening<br/>BUZA-DMH, nr. 20634</b> | Uitgaven<br>2010 | Geraamde<br>uitgaven in 2011<br>en later tlv '10 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2010 | Totaal<br>2010 | Begroting<br>2010 | Totaal<br>2009 |
|--|------------------|--|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Kosten projecten   | 63,2             | 931,7  | -2,5                             | 992,3          | 949,0             | 339,9          |
| <b>Totaal programma humanitaire hulp (2)</b>                           | <b>63,2</b>      | <b>931,7</b>                                     | <b>-2,5</b>                      | <b>992,3</b>   | <b>949,0</b>      | <b>339,9</b>   |

| <b>Totaal bestedingen programma's en projecten</b> | Uitgaven<br>2010 | Geraamde<br>uitgaven in 2011<br>en later tlv '10 | Uitgaven<br>voorg. jaren<br>2010 | Totaal<br>2010  | Begroting<br>2010 | Totaal<br>2009  |
|--|------------------|--|----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 - Programma DSO                                  | 3.635,2          | 22.585,3   | -1.714,0                         | 24.506,5        | 30.651,0          | 19.050,3        |
| 2 - Programma humanitaire hulpverl. (1)            | -                | -  | -245,9                           | -245,9          | -                 | 427,3           |
| 3 - Programma humanitaire hulpverl. (2)            | 63,2             | 931,7  | -2,5                             | 992,3           | 949,0             | 339,9           |
| <b>Totaal bestedingen</b>                          | <b>3.698,4</b>   | <b>23.517,0</b>                                  | <b>-1.962,4</b>                  | <b>25.252,9</b> | <b>31.600,0</b>   | <b>19.817,5</b> |

**(vervolg 6.5.3)****Specifieke financieringsprogramma's - rapportage**

| <b>1.1 - Programma DSO</b><br><b>Nummer: 14573, BUZA-DSO</b> | Werkelijk | Begroting |
|--|-----------|-----------|
| Kosten programma's en projecten 2010                         | 24.437,3  | 23.707,0  |
| Kosten overige activiteiten 2010                             | 452,0     | 790,0     |
| Organisatiekosten 2010                                       | 3.152,3   | 2.803,0   |
| Totaal programma DSO 2010                                    | 28.041,6  | 27.300,0  |
| Totaal programma DSO 2007-2009                               | 83.661,5  | 80.700,0  |
| Totaal programma DSO 2007-2010                               | 111.703,1 | 108.000,0 |
| Ontvangen voorschotten van BUZA-DSO                          | -97.600,0 |           |
| Nog te ontvangen per 31 december 2010                        | 14.103,1  |           |

| <b>1.2 - Aanwending subsidie BUZA-DSO periode 2007-2010</b> |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| <b>Subsidie BUZA-DSO 2007-2010</b>                          |           | 108.000,0       |
| <b>Lasten</b>   |           |                 |
| <i>2007</i>   |           |                 |
| Programma's en projecten                                    | -37.360,1 |                 |
| Overige activiteiten clusters                               | -804,3    |                 |
| Organisatiekosten   | -2.211,3  |                 |
|   |           | -40.375,7       |
| <i>2008</i>   |           |                 |
| Programma's en projecten                                    | -18.334,9 |                 |
| Overige activiteiten clusters                               | -476,4    |                 |
| Organisatiekosten   | -2.390,9  |                 |
|   |           | -21.202,2       |
| <i>2009</i>   |           |                 |
| Programma's en projecten                                    | -18.956,2 |                 |
| Overige activiteiten clusters                               | -267,0    |                 |
| Organisatiekosten   | -2.860,4  |                 |
|   |           | -22.083,6       |
| <i>2010</i>   |           |                 |
| Programma's en projecten                                    | -24.437,3 |                 |
| Overige activiteiten clusters                               | -452,0    |                 |
| Organisatiekosten   | -3.152,3  |                 |
|   |           | -28.041,6       |
|   |           | -111.703,1      |
| <b>Saldo per 31 december 2010</b>                           |           | <b>-3.703,1</b> |



**(vervolg 6.5.3)**

| <b>2 - Programma humanitaire hulpverlening</b><br><b>Nummer: 16496</b><br><b>BUZA-DMH</b> | Uitgaven      |                               |                   | Totaal 2010 | Begroting 2010 |
|---|---------------|-------------------------------|-------------------|-------------|----------------|
|   | Uitgaven 2010 | Raming 2011 en later tlv. '10 | voorg. jaren 2010 |             |                |
| Kosten projecten  | -             | -                             | -245,9            | -245,9      | -              |
| Vergoeding organisatiekosten  | -13,2         | -                             | -                 | -13,2       | -              |
| Totaal programma humanitaire hulp   | -13,2         | -                             | -245,9            | -259,1      | -              |
| Ontvangen voorschot van BUZA-DMH  |               |                               |                   | -           |                |
| Nog te ontvangen per 31 december 2010   |               |                               |                   | -259,1      |                |

| <b>3 - Programma humanitaire hulpverlening</b><br><b>Nummer: 20634</b><br><b>BUZA-DMH</b> | Uitgaven      |                               |                   | Totaal 2010 | Begroting 2010 |
|---|---------------|-------------------------------|-------------------|-------------|----------------|
|   | Uitgaven 2010 | Raming 2011 en later tlv. '10 | voorg. jaren 2010 |             |                |
| Kosten projecten  | 63,2          | 931,7                         | -2,5              | 992,3       | 949,0          |
| Vergoeding organisatiekosten  | 53,5          | -                             | -                 | 53,5        | 51,0           |
| Totaal programma humanitaire hulp   | 116,7         | 931,7                         | -                 | 1.045,8     | 1.000,0        |
| Ontvangen voorschot van BUZA-DMH  |               |                               |                   | -500,0      |                |
| Nog te ontvangen per 31 december 2010   |               |                               |                   | 545,8       |                |

*Opmerking-2*

*Per saldo bedraagt de balanspost Nog te ontvangen van BUZA-DMH per 31 december 2010:*

|  |        |              |
|--|--------|--------------|
| <i>Saldo per 1 januari 2010</i>                          |        | 882,4        |
| <i>Programma humanitaire hulpverlening/ nummer 16496</i> | -259,1 |              |
| <i>Programma humanitaire hulpverlening/ nummer 20634</i> | 545,8  |              |
|  |        | <u>286,7</u> |
| <i>Saldo per 31 december 2010</i>                        |        | 1.169,1      |

*Zie ook paragraaf 6.5.2, specificatie Vorderingen op korte termijn, Ministerie van Buitenlandse Zaken inzake programma humanitaire hulpverlening.*

### (vervolg 6.5.3)

#### Lasten overige activiteiten clusters

| Activiteit                                     | Werkelijk<br>2010 | Begroting<br>2010 | Werkelijk<br>2009 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Lasten</b>                                  |                   |                   |                   |
| Cluster A - Kwaliteit capaciteitsopbouw        | 143,6             | 320,0             | 49,7              |
| Cluster B - Innovatie capaciteitsopbouw        | 11,8              | 100,0             | 26,0              |
| Cluster C - Collectief leren capaciteitsopbouw | 218,1             | 409,0             | 153,1             |
| Cluster D - Uitzendingen capaciteitsopbouw     | 78,5              | 85,0              | 38,2              |
| Cluster E - Uitzendingen leden en derden       | 51,3              | 20,0              | 33,1              |
| <b>Totale lasten</b>                           | <b>503,3</b>      | <b>934,0</b>      | <b>300,1</b>      |

#### Organisatiekosten

|                               | Werkelijk<br>2010 | Begroting<br>2010 | Werkelijk<br>2009 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Lasten</b>                 |                   |                   |                   |
| Loonkosten                    | 2.229,6           | 2.240,0           | 2.186,8           |
| Overige personeelskosten      | 245,8             | 180,0             | 271,7             |
| Personeelskosten              | 2.475,4           | 2.420,0           | 2.458,5           |
| Huisvestingskosten            | 166,3             | 183,0             | 192,2             |
| Kantoor- en organisatiekosten | 365,5             | 311,0             | 299,0             |
| Kosten automatisering         | 223,8             | 150,0             | 51,7              |
| Kosten communicatie           | 122,1             | 62,3              | 40,9              |
| <b>Totaal lasten</b>          | <b>3.353,1</b>    | <b>3.126,3</b>    | <b>3.042,3</b>    |

#### Opmerking

De overschrijding van de begroting 2010 voor de organisatiekosten is met name toe te schrijven aan de kosten inrichting projectadministratie Dynamics, de kosten ontwikkeling Policy Plan 2011-2015 en de kosten organisatie jubileumfeest.

#### 6.5.4 Vergoedingen bestuur en directie

De leden van het bestuur hebben in 2010 € 440 per persoon ontvangen als vergoeding voor hun werkzaamheden. De bezoldiging van de directie kan als volgt worden samengevat:

|                                  | 2010<br>€ | 2009<br>€ |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| Brutosalaris                     | 91.324    | 84.636    |
| Sociale lasten                   | 4.760     | 4.523     |
| Pensioenpremie                   | 9.548     | 8.614     |
| Bijdrage ziektekostenverzekering | 2.340     | 2.233     |
| Onbelaste vergoedingen           | -         | 600       |
|                                  |           |           |
| Totaal                           | 107.972   | 100.606   |

Het hogere brutosalaris in 2010 wordt veroorzaakt door reguliere salarisverhoging en uitbetaling van senioren dagen.

## ***Controleverklaring van de onafhankelijke accountant***

Aan: de Algemene Ledenvergadering van Vereniging voor Personele Samenwerking met Ontwikkelingslanden

Wij hebben de in dit verslag op pagina 34 tot en met 48 opgenomen jaarrekening 2010 van Vereniging voor Personele Samenwerking met Ontwikkelingslanden te Den Haag gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2010 en de staat van baten en lasten over 2010 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### ***Verantwoordelijkheid van het bestuur***

Het bestuur van de vereniging is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met Richtlijn 640 'Organisaties zonder winststreven' van de Nederlandse Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is het bestuur verantwoordelijk voor de rechtmatige toewijzing en de besteding van de in de jaarrekening verantwoorde rijks gelden. Dit houdt in dat de in de jaarrekening opgenomen baten en lasten en balansmutaties zijn tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen zoals genoemd in het financieel reglement bij de PSO subsidiebeschikking 2007-2010. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### ***Verantwoordelijkheid van de accountant***

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, en de aandachtspunten zoals genoemd in het financieel reglement bij de PSO subsidiebeschikking 2007-2010. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Prinses Margrietplantsoen 46, 2595 BR Den Haag, Postbus 30715, 2500 GS Den Haag*

*T: 088 792 00 70, F: 088 792 95 20, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) / PK-209388/mp/301208024/ek*

\*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.





van de interne beheersing van de vereniging. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vereniging gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### *Oordeel*

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

### *Benadrukking van onzekerheid omtrent de continuïteit*

Wij vestigen de aandacht op het punt 'Toekomst van PSO' in paragraaf 6.5.2 van de toelichting van de jaarrekening, waarin uiteengezet is dat het Ministerie van Buitenlandse Zaken de aanvraag van de vereniging voor een overbruggingssubsidie voor twee jaar formeel nog niet heeft gehonoreerd. Daarnaast heeft het bestuur het beleidsvoornemen geuit te willen komen tot een afbouw van de organisatie met een tijdshorizon van 31 december 2012. Deze condities, samen met andere omstandigheden zoals uiteengezet in paragraaf 6.5.2 van de toelichting van de jaarrekening, duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gereede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van de vereniging. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

Den Haag, 9 mei 2011  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door P.B.J. Koets RA

# Bijlagen

- 1      Overzicht van lidorganisaties, bestuur, werk-/projectgroepen 2010
- 2      Organogram
- 3      Monitoringsprotocol 2010: Overzicht van doelen, ambities en bereikte resultaten, inclusief toelichting op eventuele afwijkingen van beoogde resultaten
- 4      Overzicht programma's en projecten 2010
- 5      Interne organisatie
- 6      Collectieve leeractiviteiten
- 7      Bestedingen programma's en projecten 2010
- 8      Aantal uitzendingen gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken
- 9      Aantal uitzendingen gefinancierd door lid-organisaties en derden
- 10     Financiële cijfers 2007-2010 en vorderingen BUZA-DSO 2010

# Bijlage 1

## Lid-organisaties en samenstelling van werkgroepen en bestuur per 31 december 2010

### Algemene Ledenvergadering

|  |                    |
|--|--------------------|
| Agriterra  | Blokland, K.       |
| Aim for human right                                  | Hek, M. van 't     |
| AMREF Flying Doctors Nederland                       | Lampe, J.G.A.M     |
| Both ENDS  | Hirsch, D.         |
| Centrum Kontakt der Continenten                      | Rameyer, M.        |
| Cordaid  | Grotenhuis, R.B.M  |
| dance4life International                             | Spijkers, K.       |
| Dorcas Aid Internationaal                            | Otte, D.J.         |
| Edukans  | Verboom, D.        |
| ETC Foundation                                       | Verberne, F.C.M.   |
| Fair Trade Original                                  | Valkhoff, C.       |
| Free Voice   | Bonjer, J.         |
| Global Initiative on Psychiatry                      | Voren, R. van      |
| GZB  | Steeg, T. van      |
| HealthNet-TPO  | Put, W. van de     |
| Hendrik Kramer Instituut (participant)               | Verburg, A.        |
| HIVOS  | Stremmelaar, J.    |
| ICCO   | Walters, H.        |
| ICS (participant)                                    | Hekstra, E.        |
| IICD   | Figuères, C.       |
| IKV Pax Christi                                      | Gruiters, J.       |
| Interserve Nederland                                 | Bijl, P.D. van der |
| IRC  | Terra, N.          |
| Leprastichting                                       | Berkel, J. van     |
| Mama Cash  | McIntyre, N.       |
| Mensen met een Missie                                | Eenbergen, F. van  |
| Milieukontakt International                          | Donner, J.         |
| Mill Hill Missionarissen                             | Eppink, F.         |
| Nederlandse Rode Kruis                               | Lahr, J.           |
| NIMD, Netherlands Institute for Multiparty Democracy | Bakker, W.         |
| NIZA   | Hurk, R. van den   |
| NVTG (participant)                                   | Zwanikken, P.      |
| Oxfam Novib  | Maassen, M.        |
| Press Now  | Willems, L.        |
| RutgersWPF   | Rolink, H.         |
| Schorer Stichting                                    | Langen, B.         |

SIMAVI  
Social Trade Organisation (STRO)  
Solidaridad  
SOS-Kinderdorpen  
Stichting Medisch Comité Nederland/Vietnam  
Stichting Connect International  
Stichting Dark & Light  
Stichting Kinderpostzegels Nederland  
Stichting SOMO  
Stichting Terre des Hommes Nederland  
Stichting VSO-Nederland  
Stichting WEMOS  
Stichting Woord en Daad  
Tear  
Theatre Embassy  
TIE -Transnationals Information Exchange  
VluchtelingenWerk Nederland  
WAR Child Nederland  
War Trauma Foundation  
WASTE  
World Vision  
ZGG  
ZOA Vluchtelingen zorg  
ZZG

Sasse, C.  
Olivier, S.  
Roozen, N.  
Ende, M.  
Rückert, W.  
Mgina-van Vugt, E.  
Nederveen, M.  
Haaren, I. van  
Gijsbertsen, R.  
Huizen, R. van  
Eekhout, G.M.  
Zevenbergen, K.  
Lock, J.  
Waalewijn, C.  
Straver, D.  
Cartie, J.  
Baartmans, H.  
Vogt, M.  
Schouten, M.  
Vreede, V. de  
Noort, R.  
Elshout, A.  
Jong, A. de  
Kramer, A.

### **Bestuur**

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

### **Werkgroep Uitzendvoorwaarden**

Elshout, A.  
Bomhof, N.  
van Kester, J. van  
Olivier, S.  
Steeg, T. van  
Temmerman, N.  
Vaart, B. van der

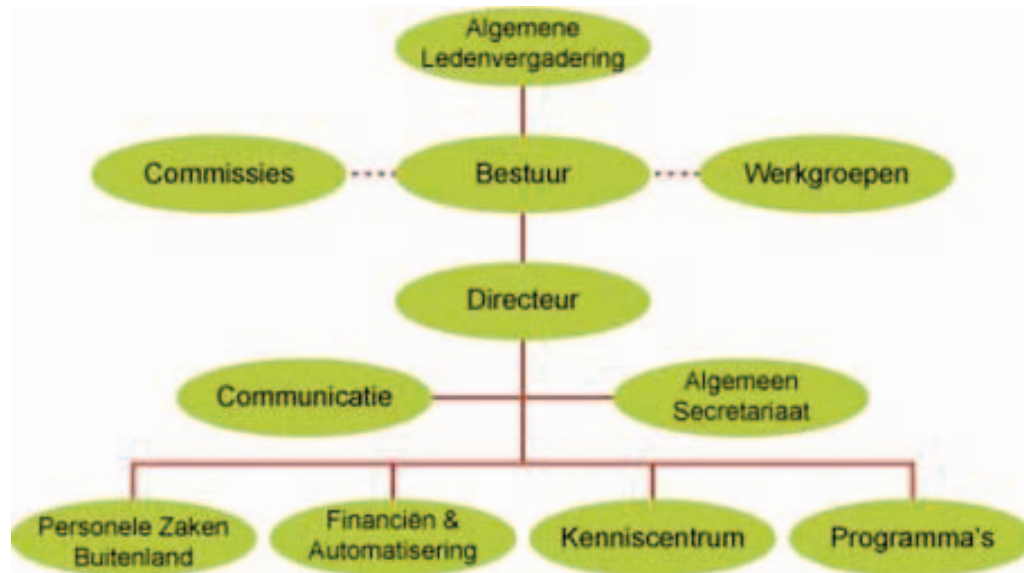
### **Klankbordgroep**

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



## Bijlage 2

### Organogram



## Bijlage 3 Monitoringsprotocol 2007-2010

### Cluster A: Kwaliteitsverbetering in capaciteitsopbouw

|               | Beschrijving   | Indicatoren (meerdere indicatoren per effect, outcome, output zijn mogelijk):   | Resultaten   |
|---------------|--|---|--|
| <b>Effect</b> | De capaciteit van de partnerorganisaties om een effectieve rol te spelen in de strijd tegen armoede is duurzaam verbeterd. | <p>Het vermogen van partnerorganisaties om hun doelstellingen te realiseren, is aantoonbaar toegenomen.</p> <p>Partnerorganisaties zijn in staat om in te spelen op veranderingen in de context.</p> <p>Partners hebben een aantoonbaar genderbeleid en richten hun interventies in op een 'gender sensitive' manier.</p> <p>Partners hebben aantoonbaar geïnvesteerd in het creëren van randvoorwaarden om de verbeterde capaciteit te handhaven (duurzaamheid): de verbetering is verankerd in de organisatiestructuur, -systemen en -cultuur; de verbetering sluit aan bij processen en systemen die gangbaar zijn in de omgeving van de partnerorganisatie.</p> | <p>In 2010 is het gehele programma van PSO extern geevalueerd, waarbij vijftien partnerorganisaties zijn betrokken (IOB-rapport, 2010). PSO zelf heeft vijf programma's extern laten evalueren (rapporten beschikbaar bij PSO). In alle gevallen is uitgegaan van de vijf C's als evaluatiekader.</p> <p>Voor beknopte resultaten: zie note: Resultaten op effectniveau Cluster A.</p> |

| Outcome |  |  |   |
|---------|--|--|---|
| A       | <p>De kwaliteit van de ondersteuning door PSO-lid-organisaties van partnerorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw is verbeterd.</p> | <p>De kwaliteitsverbeteringsdoelen uit leerwerktrajecten zijn in 2010 bij 70% van de leden gehaald.</p> <p>70% van de lid-organisaties beoordeelt de eigen ondersteuning van partnerorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw in 2010 als redelijk tot sterk verbeterd.</p> <p>60-70% van alle partnerorganisaties die deelnemen in een steekproef, beoordeelt de ondersteuning door hun lid-organisaties op het gebied van capaciteitsopbouw als redelijk tot sterk verbeterd in 2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jaarlijks zal worden gerapporteerd over de geëvalueerde LWT in dat jaar.</li> <li>❖ In de rapportage zal een differentiatie worden aangebracht onder lid-organisaties met verschillende achtergrond en beginsituatie in 2007.</li> </ul> | <p>De resultaten zijn gemeten in de IOB-evaluatie, in de vijf externe evaluaties en een interne analyse van LWT's:</p> <p>In het IOB-onderzoek, waaraan 34 leden (van 60) deelnamen, geeft 66% aan dat hun inzicht in het belang van capaciteitsontwikkeling is verbeterd. 64% geeft aan dat hun relatie meer op leren met de partners is gefocust.</p> <p>Bij 60% is het belang van de relatie met partners toegenomen. Uit interne analyse blijkt dat steeds meer leden willen werken vanuit een systeembenadering, waarbij de partnerorganisatie centraal staat. Uit interne evaluatie blijkt dat LWT-doelen bij 40% geheel zijn gehaald, 35% deels en 25% nauwelijks.</p> <p>Partners (in TLP's) laten weten dat zij een open en transparante relatie ervaren, omdat machtsrelaties, rollen en verantwoordelijkheden besproken kunnen worden. (P. 14, conclusie 4, en p. 15 in programma-evaluatie)</p> |

| Output |  |   |   |
|--------|--|---|---|
| A1     | PSO heeft gestimuleerd dat lid-organisaties actief werken aan het verbeteren van hun eigen praktijk van capaciteitsopbouw. | <p>Eenmaal per jaar wordt de voortgang van 70% van alle afgesloten en lopende leerwerktrajecten met lid-organisaties als positief of zeer positief beoordeeld (bezien in de mate waarin gemaakte afspraken zijn nagekomen) door lid-organisaties, door derden, door PSO en door partnerorganisaties.</p> <p>80% van de lid-organisaties die een LWT doorlopen, geeft na twee jaar aan dat ze meer leren van hun eigen praktijk.</p> | LWT's zijn langzaam op gang gekomen, stelt ook de IOB-evaluatie vast. 75% van de respondenten zegt dat LWT een goed instrument is gebleken om leerprocessen te stimuleren. 59% meent dat het LWT bijdraagt aan kwalitatief goede steun, en 25% vond dit niet. |
| A2     | Het aantal lid-organisaties is toegenomen.   | Gemiddeld zijn drie nieuwe lid-organisaties per jaar toegelaten en actief.  | Drie, drie, vier, zes nieuwe leden verwelkomt in respectievelijk 2007-2010. De aanvankelijke limiet van drie leden per jaar gold vanwege beschikbare capaciteit bij PSO. Door groepsgewijze introductie bleek het mogelijk meer organisaties te bedienen.     |



# Note: Resultaten op effectniveau Cluster A

## **Capability to carry out services/deliver on development objectives**

Hierbij gaat het om de kennis, expertise en ervaring die nodig zijn om acties uit te voeren en om de beoogde resultaten te behalen. Dit vraagt om technische en logistieke vaardigheden, maar ook om de managementcapaciteit die nodig is voor programma-analyses, financieel management, projectmanagement en 'advocacy'. In meer dan 90% van de cases is bewijs te vinden dat het vermogen van partnerorganisaties om hun dienstverlening uit te voeren, verbeterd is. Een voorbeeld hiervan is een ruraal integratieprogramma in Ethiopië. Hier hebben de toegenomen vaardigheden van de staf om participatief te werken, kwalitatief betere monitorings- en bijstellingsprocedures en een nieuwe aanpak van het adult literacy-programma geleid tot een betere toegang van de lokale gemeenschap tot water, onderwijs, landbouwtraining, etc. De beschikbaarheid van fondsen voor organisatiekosten en voor programma's speelt bij de ontwikkeling van dit vermogen ook een belangrijke rol.

## **Capability to commit and engage**

Deze capaciteit beschrijft het bewustzijn van een organisatie van haar plaats in de wereld en haar vermogen om zichzelf te organiseren op een manier waarbij zowel de staf van de organisatie als leden met energie werken aan de gezamenlijke doelen. In minstens een kwart van de door de IOB bestudeerde cases is bewijs gevonden dat dit vermogen is toegenomen. Zo zien we voorbeelden van de ontwikkeling van effectief beleid en strategieën bij partners, kwalitatieve verbeteringen in het leiderschap en een meer gemotiveerde staf. Uit PSO's interne evaluatie 2010 blijkt verder dat de staf zich meer gestimuleerd voelt om te reflecteren over de eigen praktijk. Meer initiatief, eigenaarschap en verantwoordelijkheden liggen bij partnerorganisaties.

## **Capability to relate and attract resources**

Een organisatie kan niet op zichzelf staan en moet daarom in staat zijn om relaties te beginnen en te onderhouden met individuen en organisaties 'buiten'. Organisaties moeten in staat zijn middelen en steun te organiseren om te kunnen overleven. De IOB-evaluatie geeft aan dat de bijdrage van PSO-lidorganisaties aan dit vermogen beperkt is. De voorbeelden die er zijn, geven m.n. betere relaties aan met andere partners van de donororganisaties en slechts enkele zijn gericht op het stimuleren van thematische en geografische verbanden. Uit PSO's interne analyse blijkt daarnaast dat er meer onderlinge zuid-zuidrelaties zijn en dat noordelijke en zuidelijke partners openlijker zijn over hun samenwerking.

## **Capability to balance between coherence and diversity**

Diversiteit en coherentie dienen uitgebalanceerd te worden. Coherentie is een belangrijke factor in het vermijden van fragmentatie en desintegratie. Tegelijkertijd biedt diversiteit een veelheid aan vaardigheden, perspectieven en visies die van belang zijn voor organisaties. Deze lijkt het minst ontwikkeld. De IOB-evaluatie heeft in het veld geen bewijs gevonden. Ook in de PSO-analyse 2010 komt dit vermogen niet als sterk naar voren.

## **Capability to adapt and self-renew**

Dit vermogen behelst niet alleen een belangrijke voorwaarde voor de overleving van een organisatie, maar is ook van cruciaal belang voor haar vermogen om relevant, effectief en efficiënt te blijven in een omgeving die continu verandert. Ook voor dit vermogen geldt dat de IOB geen bewijs gevonden heeft. De PSO-analyse 2010 laat zien dat in een klein aantal gevallen partnerorganisaties meer coördinerende rollen op zich nemen en meer onderlinge ondersteuning geven. In een van de vijf in 2010 uitgevoerde programma-evaluaties wordt een toename van dit vermogen expliciet benoemd. ("Their capacity development is mostly shown in their ability to work in new areas.")

## Cluster B: innovatieve benaderingen en nieuwe actoren in capaciteitsopbouw

|               | Beschrijving   | Indicatoren  | Resultaten   |
|---------------|--|--|--|
| <b>Effect</b> | <p>De kwaliteit van de ondersteuning door lid-organisaties en de werkrelatie tussen lid-organisaties en hun partnerorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw is verbeterd.</p> <p>Migranten hebben kennis en ervaring ontwikkeld en blijven actief in OS.</p> <p>Jongeren (noord-zuid en zuid-zuid) hebben kennis en ervaring ontwikkeld en blijven actief in OS.</p> | <p>70% van de lid-organisaties en partnerorganisaties ziet innovatie als een positieve factor in de ondersteuning door lid-organisaties op het gebied van capaciteitsopbouw.</p> <p>Het inzetten van migranten in capaciteitsopbouwprogramma's wordt door 70% van de betrokken lid-organisaties en partnerorganisaties gezien als een positieve factor in de ondersteuning.</p> <p>Minimaal 50% van de uitgezonden migranten blijft na afloop van de uitzending werkzaam binnen de OS in binnen- of buitenland.</p> <p>Minimaal 50% van de uitgezonden jongeren blijft na afloop van de uitzending werkzaam binnen de OS in binnen- of buitenland.</p> | <p>In totaal zijn in de periode 2007-2010 28 projecten gefinancierd die specifiek op innovatie in de werkpraktijk waren gericht. Leden hebben aangegeven dit te integreren in hun LWT's en TLP. Dit fonds is dus vanaf 2010 stopgezet.</p> <p>De respons op het klanttevredenheidsonderzoek 2009 onder deelnemers aan Cross Over was gering (vier), waardoor uitkomsten slechts indicatief zijn. De respondenten gaven aan het meest tevreden te zijn over de bijdrage van het programma, de ondersteuning en rol van PSO bij de uitvoering van Cross Over ten opzichte van andere onderwerpen in het onderzoek. Rapportcijfer: 8,54.</p> <p>100% van de uitgezonden migranten is momenteel werkzaam binnen de OS. (PSO 2011)</p> <p>Van de groep teruggekeerd tussen 2001-2007 is 56% werkzaam in de OS-sector. Van de teruggekeerde jongeren in de periode 2007-2009 is 45% werkzaam<sup>1</sup>. Terugval is vermoedelijk te wijten aan beperkte beschikbaarheid van banen.</p> |

<sup>1</sup> Youth Zone Matters? Rapport 3e effectmeting Youth Zone programma, Kuijpers M. and Wout, P. van 't , (2010)

| Outcome |  |   |   |
|---------|--|---|---|
| B1      | Capaciteitsopbouwactiviteiten die ondernomen worden bij en met en door partnerorganisaties zijn innovatief.  | <p>Minimaal vijf ervaringen in 2007 oplopend tot minimaal tien in 2010 over innovatieve vormen van capaciteitsopbouw voldoen aan de gestelde criteria.</p> <p>Eén Innovatie Award per jaar vanaf 2008 (wordt bij onvoldoende kwaliteit van nominaties niet uitgereikt).</p>         | <p>Zie hierboven. Fonds is stopgezet en geïntegreerd in LWT en TLP.</p> <p>Award-rapportage is uitgereikt aan Solidaridad (zie case in jaarverslag H.4).</p>  |
| B2      | <p>Het potentieel van migranten als actoren in capaciteitsopbouw wordt benut.</p> <p>Nederlandse maatschappelijke organisaties vergroten hun culturele diversiteit en zetten die in om capaciteitsopbouw in noord en zuid te verbeteren.</p> | <p>In ten minste vijf capaciteitsopbouw-programma's in 2007 tot 25 in het jaar 2008 zijn migranten ingezet.</p> <p>Bij minimaal vier maatschappelijke organisaties die dit nog niet doen, is een personeelsbeleid gericht op diversiteit voor capaciteitsopbouw voor eind 2008.</p> | <p>Niet van toepassing vanwege veranderd programma na evaluatie in 2008.</p> <p>Bij vijf lid-organisaties is dit beleid ontwikkeld en aangescherpt. (Universiteit Groningen, M. de Ritter, 2010)</p>  |
| B3      | Jongeren worden betrokken bij projecten en programma's van capaciteitsopbouw, waarbij jongeren de mogelijkheid krijgen kennis en ervaring te ontwikkelen m.b.t. het proces van capaciteitsopbouw.  | Het aantal lid-organisaties dat jongeren inzet in programma's (inclusief zuid-zuid) stijgt van dertien in 2006 tot twintig in 2010.   | <p>Twintig lid-organisaties hebben aanvragen gedaan. Voor zeventien is dit gehonoreerd in 2010.</p> <p>Zeven lid-organisaties hebben zuid-zuid-uitzendingen mogelijk gemaakt (medewerker van een partnerorganisatie wordt te werk gesteld bij andere partnerorganisatie in ander land).</p> |

| Output |  |  |  |
|--------|--|--|--|
| B1 – 1 | <p>Innovatieve werkwijzen voor capaciteitsopbouw zijn ondersteund.</p>   | <p>Het aantal aanvragen voor het innovatiefonds neemt vanaf 2008 jaarlijks toe, van vijf in 2007 tot vijftien in 2010.</p> <p>De kwaliteit van de aanvragen van leden en relaties voor financiering uit het innovatiefonds neemt toe volgens de beoordelingssystematiek van PSO.</p> <p>Lid-organisaties zijn tevreden over de ondersteuning van PSO op het gebied van innovatie.</p>                              | <p>Innovatiefonds is gestopt in 2009.</p> <p>Niet van toepassing.</p> <p>Deelnemers aan het innovatiefonds geven PSO een rapportcijfer 6,6 in het klanttevredenheidsonderzoek 2009.</p>  |
| B1 – 2 | <p>Kennis en ervaring ten aanzien van innovatieve aanpak is gedocumenteerd.</p>  | <p>Ten minste vijf ervaringen zijn beschikbaar gemaakt voor de PSO-website in 2008, tot vijftien in 2010.</p> <p>Ten minste vijf verhalen zijn beschikbaar voor publicatie in 2008, tot vijftien in 2010.</p>  | <p>Acht verhalen staan gepubliceerd op de PSO-website als 'Verhalen van Innovatie'. In 2011 wordt een bundeling uitgebracht van vijftien sprekende innovaties, waarvoor de in totaal 28 projecten bij het innovatiefonds het bronmateriaal vormen.</p> |
| B2     | <p>Stimuleringsbeleid migranten is ontwikkeld. Uitwisselingsbijeenkomsten hebben plaatsgevonden.</p> <p>Het uitzenden van migranten door maatschappelijke organisaties is ondersteund.</p> <p>Kennis en ervaring ten aanzien van inzet migranten in capaciteitsopbouw is gedocumenteerd.</p> | <p>Beleid is ontwikkeld en in werking. Uitwisselingsbijeenkomsten vinden plaats met voldoende deelname van belanghebbenden.</p> <p>Uitzendingen zijn financieel en praktisch ondersteund tot tevredenheid van maatschappelijke organisaties.</p> <p>Ten minste vijf ervaringen zijn beschikbaar gemaakt voor de PSO-website in 2008.</p> <p>Ten minste vijf verhalen zijn beschikbaar voor publicatie in 2008.</p> | <p>Het programma is in 2009 gestopt. Wel zijn enkele uitzendingen in 2010 gefinancierd, vanwege eerdere toezeggingen aan lid-organisaties.</p>   |



|             |   |   |  |
|-------------|---|---|--|
| <p>B3 1</p> | <p>Stimuleringsbeleid jongeren is ontwikkeld. Uitwisselingsbijeenkomsten hebben plaatsgevonden.</p> <p>Jongerenuitzendingen en -uitwisselingen van Nederlandse maatschappelijke organisaties zijn ondersteund en kwaliteit is verbeterd.</p> <p>Kennis en ervaring ten aanzien van inzet van jongeren in capaciteitsopbouw is gedocumenteerd.</p> <p>Jongeren werkzaam bij partnerorganisaties worden betrokken bij andere partnerorganisaties, mogelijk in andere zuidelijke landen.</p> | <p>Beleid is ontwikkeld en in werking. Uitwisselingsbijeenkomsten vinden plaats met voldoende deelname van belanghebbenden.</p> <p>Uitzendingen zijn financieel en praktisch ondersteund tot tevredenheid van maatschappelijke organisaties. Kwaliteit aanvragen neemt toe volgens beoordelingssystematiek van PSO.</p> <p>Ten minste vijf ervaringen zijn beschikbaar gemaakt voor de PSO-website in 2008, tot vijftien in 2010.</p> <p>Ten minste vijf verhalen zijn beschikbaar voor publicatie in 2008, tot vijftien in 2010.</p> <p>Pilot van twee jaar heeft informatie opgeleverd over de randvoorwaarden en effecten van de zuid-zuid-uitwisseling.</p> | <p>Uit het klanttevredenheidsonderzoek 2009 blijkt dat lid-organisaties die meedoen met het Youth Zone-programma, hoog scoren op tevredenheid wat betreft de rol die PSO speelt en de ondersteuning die PSO biedt. Een rapportcijfer 8,35 gemiddeld. De steekproef is klein, dat maakt deze uitkomst indicatief.</p> <p>Niet alle uitwisselingsbijeenkomsten zijn doorgegaan, doordat er onvoldoende deelnemers waren.</p> <p>Vijf exitgesprekken hebben ervaringsverhalen voor op de website opgeleverd. Doordat veel uitgezonden hun ervaringsverhalen zijn gaan documenteren in eigen blogs/ websites, is daar meer uit geput. Er is doorverwezen naar vijf blogs.</p> <p>Informatie over randvoorwaarden: in het geval van een <i>swap</i> (tweezijdige uitzending) werkt een zuid-zuid-uitwisseling (zie kader zuid-zuid-uitzendingen in jaarverslag 2010).</p> <p>Zeven lid-organisaties hebben momenteel Zuid-Zuid young professionals-uitzendingen lopen. Daarnaast zijn er twee lid-organisaties die zuid-zuid- en zuid-noord-uitwisselingen faciliteren, doorlopend in 2011 en 2012. Er is nog geen effectonderzoek gedaan, maar ervaringen bieden goede inzichten (zie kader over zuid-zuid-uitzendingen in H.4).</p> |
|-------------|---|---|--|

## Cluster C: PSO als centrum van kennisontwikkeling en leren op het terrein van capaciteitsopbouw

|               | Beschrijving   | Indicatoren   | Resultaten  |
|---------------|--|---|---|
| <b>Effect</b> | De kwaliteit van de ondersteuning door (lid-)organisaties en de werkrelatie tussen PSO-lid-organisaties en partnerorganisaties op het gebied van capaciteitsopbouw is verbeterd. | <p>Lessen uit collectief leren worden toegepast in beleid en programma's van leden en partners.</p> <p>Lessen uit collectief leren worden toegepast in de praktijk.</p> | <p>De verankering van het collectieve leren in de praktijk vindt meestal plaats via de leerwerktrajecten (zie daarom ook cluster A effecten)</p> <p>Binnen het thematische leerprogramma is actieonderzoek het belangrijkste instrument. Toepassing in de praktijk is het uitgangspunt. De Cluster C outputs refereren hier aan.</p> <p>Het klanttevredenheidsonderzoek 2009 meldt met betrekking tot het effect van collectieve leertrajecten op de lid-organisaties als geheel: In 11% van de gevallen: "absoluut", bij 53% "zeker wel" en bij 21% "waarschijnlijk wel".</p> <p>In de humanitaire hulppraktijk is een belangrijke stap gemaakt van <i>gap filling</i> naar duurzame samenwerking met partners. (INTRAC Praxis Note 54)</p> <p>Nadere informatie op effect niveau wordt vergaard tijdens het klanttevredenheidsonderzoek 2011.</p> |

| Outcome |   |  |  |
|---------|---|--|--|
| C1      | <p>Ervaring met capaciteitsopbouw wordt gebruikt voor verdere visieontwikkeling van capaciteitsopbouw.</p> <p>PSO heeft gestimuleerd dat lid-organisaties van elkaar leren voor de capaciteitsopbouw van partnerorganisaties.</p> | <p>Van de deelnemers die hebben deelgenomen aan PSO-leertrajecten, heeft 60% de ervaring van deze trajecten gebruikt voor het bijstellen van hun visie op capaciteitsopbouw.</p> <p>80% van de leden kan aangeven welke veranderingen zijn doorgevoerd als gevolg van door PSO gefaciliteerde leertrajecten.</p> | <p>Uit de IOB-programma-evaluatie blijkt dat in mei 2010 36% van de leden daadwerkelijk veranderingen doorvoert in hun visie als gevolg van door PSO gefaciliteerde leertrajecten; 84% van de geïnterviewde leden geeft aan dat het effect van de leeractiviteiten binnen de organisatie breder is dan alleen voor de persoon die aan het traject deelneemt.</p> |
| C2      | <p>Ontwikkelingsorganisaties gebruiken PSO als bron van ervaring en informatie over capaciteitsopbouw.</p>  | <p>PSO wordt door 75% van de ondervraagde organisaties die zich met ontwikkelingssamenwerking bezighouden (inclusief BZ), gezien als een 'gezelschap' waar kennis, ervaring en informatie over capaciteitsopbouw beschikbaar zijn.</p>   | <p>Door 28% van de ondervraagden wordt de kennisfunctie van PSO als belangrijke toegevoegde waarde gezien. Van de leden geeft 63% aan dat ze via PSO veel van elkaar geleerd hebben over capaciteitsontwikkeling, en 37% geeft aan ideeën van mede-leden in de eigen organisatie te hebben overgenomen. (Bron: klanttevredenheidsonderzoek 2009)</p>             |
| C3      | <p>Zuidelijke (koepel)organisaties werken samen met PSO aan leren over capaciteitsopbouw.</p>   | <p>Zuidelijke organisaties co-ontwerpen en faciliteren collectieve leertrajecten, zowel in Nederland (ten behoeve van Nederlandse organisaties) als in zuidelijke landen (ten behoeve van zuidelijke partnerorganisaties).</p>   | <p>CDRA:<br/>EASUN:<br/>PRIA:</p>  |

| Output  |  |   |   |
|---------|--|---|---|
| C 1 - 1 | Nederlandse organisaties hebben platform om te reflecteren op specifieke thema's over capaciteitsopbouw. | <p>Het aantal Nederlandse OS-organisaties dat deelneemt aan tenminste een bijeenkomst, groeit in de periode 2007-2010.</p> <p>85% van de lid-organisaties neemt deel aan ten minste een bijeenkomst in de periode 2007-2010.</p> <p>65% van de leden geeft aan dat ze via PSO van elkaar geleerd hebben over capaciteitsopbouw (via website, makelaarsrol, collectieve leertrajecten, peer reviews, e.d.).</p> <p>70% van de lid-organisaties die deelgenomen hebben aan collectieve leertrajecten, is tevreden tot zeer tevreden (op 5 puntsschaal) over de mate waarin ze van andere leden hebben geleerd.</p> <p>60% van de leden die deelgenomen hebben</p> | <p>Deelname aan collectieve leeractiviteiten is meer dan verdubbeld:<br/> 2007: 36 lid-organisaties, 408 deelnemers<br/> 2008: 42 lid-organisaties, 723 deelnemers<br/> 2009: 49 lid-organisaties, 899 deelnemers<br/> 2010: 54 lid-organisaties, 1.076 deelnemers, van wie 493 werkzaam bij leden.<br/> Doel gerealiseerd: in 2010 neemt 90% van de leden deel aan een collectief leertraject in dat jaar.</p> <p>56% van de respondenten geeft in klanttevredenheidsonderzoek over 2010 aan dat men een verandering heeft doorgevoerd in de eigen organisatie naar aanleiding van een traject met PSO (n=48). PSO (2011)</p> <p>De gemiddelde waardering van de mate waarin de uitwisseling met anderen heeft geleid tot leren, is 3,9 op een schaal van 5. (n=11 trajecten/evenementen) PSO (2011)</p> <p>De waarde van deze indicator is niet achterhaald. Veranderingen in beleid, strategie en praktijk van capaciteitsopbouw zijn niet direct te herleiden tot de inbreng van andere leden tijdens collectieve leertrajecten.</p> <p>De directe betrokkenheid van zuidelijke</p> |

|        |   |   |   |
|--------|---|---|---|
|        |   | <p>aan collectieve leertrajecten, geeft aan een of meerdere ideeën over capaciteitsopbouw overgenomen te hebben van andere leden.</p> <p>Partners die hebben deelgenomen aan collectieve leertrajecten, ervaren een positieve verandering in de relatie.</p> <p>80% van de deelnemers geeft in de evaluaties aan tevreden of zeer tevreden te zijn over de opbrengst van bijeenkomsten.</p>   | <p>partners heeft pas vorm gekregen in het thematische leerprogramma. Systematische evaluatie van deze indicator heeft nog niet plaatsgevonden, omdat nog geen enkel TLP is afgerond.</p> <p>100% van de deelnemers aan collectieve leeractiviteiten geeft in 2010 een gemiddelde tevredenheidsscore van 4,0 op een schaal van 5. (n=11) PSO (2011)</p> |
| C2 - 1 | <p>Ontwikkelingsorganisaties hebben toegang tot informatie en ervaringen van PSO en van elkaar.</p> | <p>PSO-website heeft voldoende informatie en wordt druk bezocht.</p> <p>PSO-publicaties worden gedownload en aangevraagd.</p> <p>80% van PSO's netwerk beoordeelt informatie over geleerde lessen als toegankelijk tot zeer toegankelijk.</p> <p>65% van PSO's netwerk beoordeelt deze informatie als relevant tot zeer relevant.</p> <p>75% van PSO's netwerk beoordeelt deze informatie als leesbaar tot zeer leesbaar.</p> <p>60% van PSO's netwerk beoordeelt deze informatie als vernieuwend tot zeer vernieuwend.</p> | <p>In 2010 is de website 38.420 keer geraadpleegd door 22.662 individuele bezoekers. Zij bekeken gemiddeld 4,8 pagina's.</p> <p>De kwaliteit van beschikbare schriftelijke informatie van PSO (waaronder publicaties) wordt beoordeeld met een rapportcijfer 7,6. (n=48) Klanttevredenheidsonderzoek over 2010.</p>                                     |



|        |  |  |                       |
|--------|--|--|-----------------------|
|        |  | Ontwikkelingsorganisaties stellen minstens tien adviesvragen in 2007 tot twintig adviesvragen in 2010 die niet direct gerelateerd zijn aan financiering. |                       |
| C3 – 1 | Zuidelijke organisaties dragen bij aan collectieve leertrajecten in Nederland.                     | Drie bijdragen in 2007 tot vijf bijdragen in 2010.   | Zie bij activiteiten. |
| C3-2   | Zuidelijke organisaties organiseren collectieve leertrajecten ten behoeve van partnerorganisaties. | Drie leertrajecten in zuidelijke landen in 2010.   | Zie bij activiteiten. |

## Cluster D: uitzendingen ontwikkelingswerkers en vrijwilligers ondersteund

|                | Beschrijving   | Indicatoren<br>ambitieniveau per eind 2010  | Resultaten   |
|----------------|--|---|--|
| <b>Effect</b>  | PSO-lid-organisaties/relaties zenden op professionele wijze uit.   | Niveau van tevredenheid bij de partners en contractanten over de professionaliteit van de uitzendingen.   | Het voornemen was dit tijdens dienstreezen te meten. Dit is onvoldoende betrouwbaar gebleken door ad-hockarakter en te veel situationeel bepaald.<br>Gekozen is om het klanttevredenheidsonderzoek en de exitgesprekken als bron te hanteren.  |
| <b>Outcome</b> |  |   |  |
| D1             | Lid-organisaties/ relaties maken gebruik van de laatste IHRM-inzichten en praktische ondersteuning (beschikbare uitzendpakketten). | <p>70% van de lid-organisaties/relaties geeft aan regelmatig gebruik te maken van de aangereikte IHRM-inzichten.</p> <p>70% van de gebruikers geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de aangereikte IHRM-inzichten.</p> <p>70% van de lidorganisaties/relaties geeft aan gebruik te maken van de beschikbare pakketten.</p> <p>70% van de gebruikers geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de kwaliteit van de uitzendpakketten.</p> | <p>Bij 95% van de uitzendingen door onze leden wordt gebruikgemaakt van een beschikbaar uitzendpakket.</p> <p>Het tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek, meest recent in 2009, geeft een overall 7,7 tevredenheid bij lid-organisaties die uitzendingen doen.</p> <p>Het tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek, meest recent in 2009, geeft een 8,2 tevredenheid over de uitzendpakketten bij lid-organisaties die uitzendingen doen.</p> <p>Incidentele informatie is bij bijeenkomsten, workshops en werkbezoeken gevraagd, dus ad hoc en situationeel. Het beeld is tevreden ('7').</p> |

| Output |   |  |   |
|--------|---|--|---|
| D1 - 1 | Lid-organisaties/relaties hebben toegang tot actuele informatie en advies over IHRM.  | <p>50% van de lid-organisaties/relaties neemt regelmatig deel aan bijeenkomsten.</p> <p>Hits website.<br/>Bereik/oplage publicaties.</p> | <p>In de periode 2007-2010 is een zestal bijeenkomsten georganiseerd. Deelname aan deze bijeenkomsten lag boven de 50% van het aantal leden dat uitzendingen doet.</p> <p>In 2010 is de PSO-website 38.420 keer geraadpleegd door 22.662 individuele bezoekers. Zij bekeken gemiddeld 4,8 pagina's. 200 contractanten ontvangen de e-zine voor contractanten.</p>   |
| D1 - 2 | Lid-organisaties/relaties hebben toegang tot aantrekkelijke standaardpakketten over voorbereiding/training, verhuizing, reizen, verzekeringen/pensioenen. | <p>Aantal beschikbare standaardpakketten.<br/>Frequentie updatepakketten.</p>  | <p>PSO heeft acht standaardpakketten voor uitzending ontwikkeld. Tweemaal per jaar worden deze pakketten gewijzigd. Enkele inhoudelijke wijzigingen waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Southern Youth Zone (Zuid-Zuid-mobiliteit);</li> <li>- Hiv-/aidspreventie;</li> <li>- Privacy Protocol;</li> <li>- Pandemie richtlijnen;</li> <li>- Ongevallenverzekering;</li> <li>- Afkoopregeling pensioen.</li> </ul> |

## Kwantitatieve resultaten bij activiteitentabel in 2010

| Indicator                                 | Ambitie 2010<br>(gesteld in 2007) | Jaarplan 2010 ambitie<br>(goedgekeurde bijstelling<br>2009) | Resultaat  | Opmerkingen  |
|---|-----------------------------------|---|--|--|
| <b><i>Kwaliteit capaciteitsopbouw</i></b> |                                   |   |  |  |
| Aantal afgesloten leerwerktrajecten       | 54                                | 40  | 47, waarvan 6 nieuwe afgesloten in 2010. In deze LWT zijn er 435 activiteiten met partnerorganisaties in het zuiden, waarvan 139 nieuwe in 2010 (zie lijst programma's en projecten in dit rapport). | Het aantal LWT's is in de loop van het eerste jaar omlaag gesteld, omdat dit instrument niet geschikt is gebleken voor alle leden.   |
| Aantal nieuwe uitzendingen                | Maximaal 300                      | 100   | 155, waarvan 46 nieuwe uitzendingen.   | De ambitie is in de loop van het eerste jaar in de bedrijfsperiode omlaag gesteld vanwege de keuze om in het kader van het leerinstrument leerwerktraject, het aantal uitzendingen te verminderen. |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| Uitvoeren van <i>mid term reviews</i> en evaluaties, waarvan zuid-noord-evaluaties of mid term reviews: | 5-10<br>4-8  | 10  | <i>PSO-evaluaties</i> : afronding MCNV LWT, ICCO PSJ-programma, IRC MTR-afronding, Woord en Daad, NIZA, VSO en TIE (1 <sup>e</sup> fase in 2010), en programma-evaluatie, Free Voice.<br><i>IOB-evaluaties</i> : in depth cases: MM, Tear, Woord en Daad, NIZA en ICCO.<br><i>IOB-evaluaties</i> : Quick scans: Hivos, DAI, Amref NL, IKV PAX Pax Christi, Cordaid, VSO, FTO, Both Ends, Healthnet-TPO en ZOA. |   |
| Kwaliteitsfonds   | Minimaal vijftien leden begeleiden aansluitend op leerwerktraject.                     | Integreren in leerinstrumenten.   | Niet van toepassing  | Financieren van leren op het niveau van de lid-organisatie is per 1 januari 2010 geïntegreerd in de leerinstrumenten LWT, CLT, TLP teneinde het organisatieleren te versterken.   |
| Analyseren exitgesprekken op geleerde lessen  | Exitgesprekken conform methodiek geanalyseerd en informatie teruggekoppeld naar leden. |   | Niet van toepassing  | Door de afname van het aantal contractanten binnen de leerwerktrajecten is de betekenis van deze informatiebron (voor het volgen van veranderingen) in verhouding tot het bestaande PM&E-proces afgenomen.                            |
| Lopende projecten en programma's  | Monitoring volgens het PM&E-monitoring protocol  | In 2010 geen overlopende projecten en programma's meer uit voorgaande beleidsperiode 2002-2006. |  | .   |
| Beschreven voorbeelden van verandering  | 8  | 8   | 3  | Cases beschreven van VSO, Rutgers WPF en SOS-kinderdorpen.  |
| Meer nieuwe leden   | 3  | 3   | 6  | In overleg met het ministerie heeft PSO meer leden toegelaten om een groter bereik te halen in de sector. Toegelaten zijn: Connect International, Schorer Stichting, GIP, Press Now, War Trauma Foundation en Stichting Dark & Light. |



| Indicator   | Ambitie 2010<br>(gesteld in 2007)   | Jaarplan 2010 ambitie<br>(goedgekeurde bijstelling<br>2009)   | Resultaat  | Opmerkingen  |
|---|---|---|--|--|
| <b>Innovatie</b>  |   |   |  |  |
| Stimuleringsbeleid innovatie opzetten en uitvoeren                      | Focusnetwerken<br>Adviesgesprekken<br>E-learning<br>Training innovatieve vaardigheden | Besluit om innovatiefonds in 2009 af te sluiten en de nadruk te verleggen naar de thematische leertrajecten (zogenaamde thematische leerprogramma's). Onder handen zijnde projecten lopen door. | Niet van toepassing  |  |
| Beoordelen, begeleiden en financieren van innovatieve capaciteitsopbouw | Tien lopende projecten<br>Vijftien nieuwe aanvragen                                   | Twintig lopende innovatieprojecten  | In totaal 28 innovatieprojecten gefinancierd in 2007-2009. | In 2010 neemt PSO geen nieuwe aanvragen in behandeling, innovatie is geïntegreerd in LWT en TLP.         |
| Toekennen Innovatie Award   | Een award   | Een award   | De Innovatie Award 2010 is uitgereikt aan Solidaridad.     | Bijzonder was dat dit jaar de zes genomineerde leden middels peer review zelf de winnaar hebben gekozen. |
| Leden en relaties geven voorbeelden van innovatieve praktijken          | Minimaal vijftien verhalen  | Vijftien  | In conceptfase.  | In 2011 zullen deze vijftien verhalen gebundeld worden gepubliceerd.                                     |

| <b>Indicator</b>             | <b>Ambitie 2010<br/>(gesteld in 2007)</b>   | <b>Jaarplan 2010 (g-<br/>oedgekeurde bijstelling<br/>2009)</b> | <b>Resultaat</b>   | <b>Opmerkingen</b>                                    |
|------------------------------|---|--|--|---|
| <b><i>Migranten</i></b>      |   |  |  |   |
| Uitwisselingsbijeenvoeringen | Aantal afhankelijk van resultaten 2007-2010 |  | Er zijn twee communities of practice actief: Migratie en ontwikkeling, en Diversiteit. | Dit programma wordt conform evaluatie 2008 afgebouwd. |
| Uitzendingen                 | Aantal afhankelijk van resultaten 2007-2010 | 25   | 8<br>5 nieuwe uitzendingen<br>3 lopende uitzendingen                                   | Dit programma wordt conform evaluatie 2008 afgebouwd. |
| Documenteren van ervaringen  | Aantal afhankelijk van resultaten 2007-2010 | .  | Niet van toepassing in verband met afbouw programma.                                   | Dit programma wordt conform evaluatie 2008 afgebouwd. |

| Indicator                           | Ambitie 2010<br>(gesteld in 2007) | Jaarplan 2010<br>(goedgekeurde bijstelling<br>2009) | Resultaat   | Opmerkingen  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|---|--|
| <b>Jongeren</b>                     |                                   |   |   |  |
| Uitwisselingsbijeenvoer-<br>komsten | 2                                 | 2   | 1   | 1 uitwisselingsbijeenvoer-<br>komst bleek voldoende in<br>2010.  |
| Uitzendingen                        | 100                               | 100   | 66, waarvan<br>4 starters, 46 Northern Young<br>Professionals (YPs),<br>16 Southern YPs<br>5 uitwisselingsprojecten.<br>Daarvan is gestart in 2010:<br>1 starter, 29 Northern YPs,<br>14 Southern YPs<br>4 uitwisselingsprojecten | Er is minder vraag onder leden naar noord-<br>zuid-uitzending van jongeren.<br>Positief is dat het aantal zuid-zuid-uitzendingen<br>is toegenomen en de animo hiervoor gegroeid<br>is bij de lid-organisaties en hun zuidelijke<br>partners. |
| Documenteren van ervaringen         | 15                                | 15  | 5 ervaringsverhalen en 5<br>weblogs   | Gepubliceerd in e-zine voor uitgezonden en<br>op de PSO-website.   |

Cluster C: collectief leren capaciteitsopbouw

| Indicator  | Ambitie 2010 (gesteld in 2007) | Jaarplan 2010 (goedgekeur-de bijstelling 2009)   | Resultaat  | Opmerkingen  |
|--|--------------------------------|--|--|--|
| Aantal collectieve leertrajecten of thematische leertrajecten* | 10                             | <p>7 collectieve leertrajecten</p> <p>4 netwerkondersteuning</p> <p>2 actieonderzoek</p> <p>7 events</p> | <p>1: CLT Theories of Change<br/>2 en 3: Basistraject 1, Basistraject 2<br/>4: CLT Capacity Development and Networks,<br/>5: CLT Coachend begeleiden<br/>6: CLT Effectief in partnerships</p> <p>1: Netwerk Kennismanagement<br/>2: Netwerk PM&amp;E in Internationale relaties (vanaf 2010 met Partos)<br/>3: Café Humanitaire<br/>4: Dutch Security Network<br/>5: Community of Practice 'Migratie &amp; Ontwikkeling'<br/>6: Community of Practice Culturele Diversiteit</p> <p><i>Actieve bijdragen aan andere netwerken: WO=MEN, KM4D The Hague Chapter, Schokland Veiligheidsparagraaf</i></p> <p>1: CS &amp; Bedrijfsleven relaties vanuit een zuidelijk perspectief (i.s.m. Change Alliance en MVO Platform - resultaten begin 2011)<br/>2: Literatuuronderzoek gender practices<br/>(<a href="http://www.pso.nl/files/images/110215%20update%20gender%20tools.pdf">http://www.pso.nl/files/images/110215%20update%20gender%20tools.pdf</a>)</p> <p>1: International reflection on the WRR report – januari 2010<br/>(<a href="http://www.pso.nl/files/images/100210%20CS%20WRR%20debat%2026%20jan.pdf">http://www.pso.nl/files/images/100210%20CS%20WRR%20debat%2026%20jan.pdf</a> )<br/>2: Reproductive Health, HIV/AIDS and Capacity Development<br/>(<a href="http://www.pso.nl/en/content/thematic-learning-sexual-reproductive-healthrights-srhr-and-aids">http://www.pso.nl/en/content/thematic-learning-sexual-reproductive-healthrights-srhr-and-aids</a> )<br/>3: Tweedaagse Revising Gender in Fragile States<br/>(<a href="http://www.pso.nl/files/images/100721%20GEND%20Report%20Revising%20Gender%20in%20Fragile%20States.pdf">http://www.pso.nl/files/images/100721%20GEND%20Report%20Revising%20Gender%20in%20Fragile%20States.pdf</a>)<br/>4: Social Mobilization - rethinking donor-recipient relationships - Expert consultation in Madurodam<br/>(<a href="http://www.pso.nl/en/content/rethinking-donor-recipient-relations-there-any-relationship-">http://www.pso.nl/en/content/rethinking-donor-recipient-relations-there-any-relationship-</a></p> | Beschikbaarheid binnen sector voor CLT beperkt i.v.m. MFS 2-voorbereidingen. |

|  |  |        |   |  |
|--|--|--------|---|--|
|  |  |        | <p><a href="#">beyond-funding</a>)</p> <p>5: Challenges and questions of social movement support (i.s.m. ISS en HIVOS) (<a href="http://www.pso.nl/en/content/lets-talk-about-social-movements">http://www.pso.nl/en/content/lets-talk-about-social-movements</a>)</p> <p>6: 2-daagse Organisatieontwikkeling in Faith Based Organisaties (<a href="http://www.pso.nl/en/content/between-faith-and-profession-0">http://www.pso.nl/en/content/between-faith-and-profession-0</a>)</p> <p>7: Coaching in international relationships (<a href="http://www.pso.nl/content/zin-coaching-0">http://www.pso.nl/content/zin-coaching-0</a>)</p> <p>8: Innovatie Award (<a href="http://www.pso.nl/content/innovatieaward">http://www.pso.nl/content/innovatieaward</a>)</p> <p>9: PSO/DPRN event on Qualitative PM&amp;E <a href="http://www.pso.nl/en/content/report-seminar-pme-emperor-without-clothes">http://www.pso.nl/en/content/report-seminar-pme-emperor-without-clothes</a></p> <p>10: Lecture by David Booth on the side effects of financial aid (with SID). (<a href="http://www.pso.nl/files/images/Report%20PSO%20SID%20Partos%20Brainstormsessio n%20with%20David%20Booth%2014%20dec.pdf">http://www.pso.nl/files/images/Report%20PSO%20SID%20Partos%20Brainstormsessio n%20with%20David%20Booth%2014%20dec.pdf</a>)</p> |  |
|  |  | 20 TLP | <p>1: TLP Barefootguide 2: Learning Practices in Social Change met deelname van twee Nederlandse lid-organisaties en elf zuidelijke organisaties;</p> <p>2. TLP PME: met actieve deelname van elf PSO-lid-organisaties en vier niet-Nederlandse organisaties, met twee academische partners en binnen de subprojecten met tientallen CSO;</p> <p>3. TLP Netwerken: deelname van de volgende netwerken: IANRA (with NIZA), Prolinnova (with ETC), Asteki (with FreeVoice), FAIR (with FreeVoice), OECD Watch (with SOMO) en UNOY;</p> <p>4. TLP Mainstreaming Disability met deelname van zes Nederlandse organisaties, hun zuidelijke partners en het Athena Instituut van de VU.</p> <p>In voorbereiding:</p> <p>5: TLP Capacity Development in Fragile States</p> <p>6: Gender &amp; Capacity Development</p> <p>7: Organisational assessment and the five capabilities</p> <p>8: Multi Stakeholder Processes (met de Change Alliance)</p> <p>9: Using remittances for development</p> <p>10: Mainstreaming Human mobility</p>  |  |



|   |  |                                 |  |   |
|---|--|---------------------------------|--|---|
| Deelname aan internationale fora  | 3  | 3                               | 1: Concord: Seminar on CSO effectiviteit ter voorbereiding op BUSAN<br>2: Preparatory seminar for the 2011 INTRAC Conference on PM&E, November 2010<br>3: VSO Regional Conference West and Central Africa: Surface, Reveal and Resolve – exploring organizational learning practices of VSO and partners. December 2010<br><br>4: Broederlijk Delen/Context: Seminar on Civic Driven Change and Policy, Brussel, December 2010   |   |
| Bijdragen aan evenementen van anderen   | 2 evenementen  | 2 evenementen                   | HIVOS/PSO: Trends in Civil Society (vier bijeenkomsten)<br>Partos Plaza-presentatie over netwerken   |   |
| Ontwikkelen van PSO-adviesdiensten voor lid-organisaties en andere organisaties | 20 adviesaanvragen van lid-organisaties en andere organisaties in Nederland                  | 6 adviesaanvragen               | 1: Verzorging `organizational assessment/change'-module binnen de CIDIN/AMID-cursus<br>2: Coördinatie van de Partos-reactie op het WRR-rapport<br>3: Verzorgen vijfdaagse basiscursus voor DIR in Ethiopië<br>4: Facilitatie van ZOA workshop Organizational Change in Sri Lanka<br>5: Organisatie tweedaagse training Humanitaire hulp voor BZ, i.s.m. Disaster Studies WUR<br>6: In-company training `Coachend begeleiden' voor Terrafina MicroFinance<br>7: Faciliteren WO=MEN Conferentie  | Toelichting adviesaanvragen:<br>In het Jaarplan 2010 is de ambitie naar beneden bijgesteld (6), in opdracht van het bestuur van PSO, om de profilering van faciliteren van het leren vast te houden.          |
| Samenwerken met organisaties buiten Nederland, waaronder Nederlandse ambassades | Met minstens 3 niet-Nederlandse organisaties samenwerkt<br><br>Minstens 4 ambassades bezocht | 3 niet-Nederlandse organisaties | Samenwerking met buitenlandse organisaties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• EASUN (in leerwerktraject van Connect International, en het Event Donor-Recipient relationships: Madurodam, april 2010)</li> <li>• PRIA (in thematisch leerprogramma PM&amp;E en peer review van artikelen)</li> <li>• INTRAC (publicatie over humanitaire hulp) en het Event Donor-Recipient relationships, Madurodam, april 2010)</li> <li>• CDRA (TLP Barefootguide 2, TLP PM&amp;E, Event Madurodam en het TLP Netwerken)</li> <li>• HIVA (TLP PM&amp;E)</li> <li>• CONCORD: CSO effectiveness</li> <li>• IDS-UK, in samenwerking met lezingencyclus SID Nederland</li> </ul> | In het beleidsoverleg DSI/PSO 2009 is besloten dat Nederlandse ambassades geen directe samenwerkingspartners zijn. Bij veldbezoek worden zij bezocht indien dat mogelijk is: in 2010: RNE Ghana, RNE Vietnam. |
| Upgraden PSO-website  | Uitbreiding PSO-website  | Opzet interactieve website      | PSO heeft in 2009 besloten geen eigen virtuele leeromgevingen meer aan te bieden, maar gebruik te maken van de beschikbare tools als Wikigroups, Huddle, Dgroups 2.0 en GoogleGroups. In 2010 heeft PSO (net als NCDO en Partos) geïnvesteerd in het WerkNet-initiatief dat tot doel heeft een sectorbreed platform te bieden voor het leren en kennis genereren. De resultaten hiervan blijven achter bij de verwachtingen.   |   |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| 3 artikelen en/of publicaties (Engels/Spaans) over leren en capaciteitsopbouw | 3 publicaties 'lessen uit capaciteitsopbouw' |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel basiscursus op PSO-website <a href="http://www.pso.nl/content/capaciteitsontwikkeling-en-civil-society-kun-je-dat-nog-%C3%A9%C3%A9n-keer-uitleggen-0">http://www.pso.nl/content/capaciteitsontwikkeling-en-civil-society-kun-je-dat-nog-%C3%A9%C3%A9n-keer-uitleggen-0</a></li> <li>• Artikel Moshi dialogue in Vice Versa (www.viseversaonline.nl)</li> <li>• Publicatie: '5 CDRA verhalen van verandering in de maatschappij door interventie van Civil Society'</li> <li>• Publicatie: 'Capacity Development in Humanitarian Crises: Practice and Lessons Learnt about Strengthening Civil Society Organizations' <a href="http://www.intrac.org/data/files/resources/687/Praxis-Note-54-Capacity-Development-in-Humanitarian-Crises.pdf">http://www.intrac.org/data/files/resources/687/Praxis-Note-54-Capacity-Development-in-Humanitarian-Crises.pdf</a></li> </ul>   |  |
| Publicaties over leren en financieren   | 8 publicaties 'leren en financieren'         | 8 | <p>1: Working Paper - Dealing with complex reality in planning, monitoring and evaluation: choosing the right approach for the right context. In: Report of the DPRN Seminar on complexity-oriented PM&amp;E   PSO (<a href="http://www.pso.nl/files/images/08_Main_insights_from_the_four_learning_histories28Nov2010_0.pdf">http://www.pso.nl/files/images/08_Main_insights_from_the_four_learning_histories28Nov2010_0.pdf</a> )</p> <p>2: Four Learning histories over Outcome Mapping (van VVOB, VECO, ETC en Trias) (<a href="http://www.pso.nl/en/node/2228/">http://www.pso.nl/en/node/2228/</a>)</p> <p>3: Working Paper - Learning from the implementation of Outcome Mapping, Most Significant Change and Logical Framework. Summary of main insights from a review of 4 learning histories (<a href="http://www.pso.nl/files/images/08_Main_insights_from_the_four_learning_histories28Nov2010_0.pdf">http://www.pso.nl/files/images/08_Main_insights_from_the_four_learning_histories28Nov2010_0.pdf</a> )</p> <p>4: Working Paper - A Survey of Government Policy for the planning, monitoring and evaluation of development programs <a href="http://www.pso.nl/files/images/07%20Working%20paper%20Policy_Review_PME_04112010.pdf">http://www.pso.nl/files/images/07%20Working%20paper%20Policy_Review_PME_04112010.pdf</a></p> <p>5: PSO TLP PM&amp;E en DPRN Conference article in: Outcome Mapping Learning Community Newsletter (December, 2010) <a href="http://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/simonhearn_en_OMnewsletter10vol2.pdf">http://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/simonhearn_en_OMnewsletter10vol2.pdf</a></p> | <p>Report of the seminar on PM&amp;E: The emperor without clothes?</p> <p>Community Guidelines - Mogelijk gemaakt door Google Documenten</p> |
| Uitbrengen van e-zine   | 4 x e-zine                                   | 4 | E-zine voor leden is elke zes weken verschenen. Uitgifte Engelstalige e-zine voorbereid voor start vanaf januari 2011.   | 9 edities, en een speciale jubileumeditie.   |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| Bijdrage aan internationale publicaties   | 3 bijdragen  | 3 bijdragen  | Artikel CD in Humanitarian Crisis – in PRAXIS Note van INTRAC<br>Artikel Moshi Dialogue in Capacity.org (Nr. 39).   |  |
| Contacten onderhouden met zuidelijke organisaties                                   | 1 x Internationale adviesraad<br><br>5 x deelname zuidelijke organisaties aan collectieve leertrajecten in Nederland | 1 x Internationale adviesraad<br><br>5 x deelname zuidelijke organisaties aan collectieve leertrajecten in Nederland | IAB-bijeenkomst in januari 2010<br>IAB-bijeenkomst in november 2010<br><br>Er is betrokkenheid van zuidelijke organisaties in de 4 lopende TLP en 2 TLP in voorbereiding, onder andere van EASUN en van CDRA.   |  |
| Opzetten en uitvoeren collectieve leertrajecten ten behoeve van zuidelijke partners | Leertrajecten in 3 zuidelijke landen/ regio's  | Start maken met opzetten leertraject door zuidelijke organisaties  | 1) Zuidelijk CLT over faciliteren van organisatieverandering (CDRA-PSO) (in voorbereiding)<br>2) Zuidelijk CLT capaciteitsontwikkeling voor Ethiopische partners van migrantenorganisatie DIR en de door hen uitgezonden migranten<br>3) Zuidelijk CLT in DRC: coördinatie tussen de zuidelijke partnerorganisaties in Kivu |  |

## Cluster D: uitzendingen ontwikkelingswerkers en vrijwilligers ondersteund

| Activiteiten bij output | Beschrijving  | Ambitie 2010    | Realisatie 2010              | Toelichting  |
|-------------------------|---|-----------------|------------------------------|--|
| D1 - 1                  | Fiscale voorlichtingsbijeenkomsten relaties                         | 2 keer per jaar | Geen bijeenkomsten           | Er is onder de leden geen interesse (meer) voor algemene voorlichting. Gerichtte vragen worden direct aan PZB gesteld.                                 |
|                         | Fiscale voorlichtingsbijeenkomsten contractanten                    | 6 keer per jaar | 6 individuele voorlichtingen | In de praktijk is het houden van bijeenkomsten niet praktisch gebleken. Uitgezonderden kunnen eenmaal fiscaal advies 'op maat' krijgen.                |
|                         | Informatie op website zetten en up-to-date houden                   | 4 keer per jaar | 4 keer per jaar              |  |
|                         | Verzamelen en verwerken van informatie                              | Maandelijks     | Maandelijks                  |  |
|                         | Actuele brochures per doelgroep evalueren en indien nodig bijwerken | 2 keer per jaar | Geen acties                  | In 2010 zijn er geen aanpassingen in uitzendvoorwaarden/nieuwe producten.  |
|                         | Deelnemen aan seminars, congressen en trainingen over IHRM          | 2 keer per jaar | 2 keer per jaar              | De workshop 'Belasting en sociale zekerheid bij uitzendingen', met AON en PWC.<br>De workshop PGGM, over 'Voorlichting geven aan deelnemers van PGGM'. |
|                         | Organiseren van een seminar en/of workshop over IHRM                | 1 keer per jaar | 1 keer per jaar              | Workshop met AON en PWC voor leden: Belasting en sociale zekerheid.  |

|        |  |  |   |  |
|--------|--|--|---|--|
|        | Digitale nieuwsbrief   | 2 keer per jaar  | 1 x verschenen  |  |
| D2 - 1 | <p>De werkgroep uitzendvoorwaarden brengt advies uit aan het bestuur van PSO.</p> <p>Up-to-date houden van uitzendvoorwaarden.</p> <p>Leveren van tools voor uitzendingen.</p> <p>Contacten onderhouden met facilitaire bedrijven.</p> <p>PSO sluit contracten af met:<br/>verzekeraars<br/>vervoerders en verhuisbedrijven<br/>reisbureaus<br/>keuringsinstituten en vaccinatiebureaus<br/>visabureaus<br/>fiscale adviesbureaus<br/>en evalueert deze.</p> <p>PSO onderzoekt de mogelijkheden om andere facilitaire diensten minimaal kostendekkend aan te bieden:<br/>arbo dienst, loopbaanbegeleiding enz.</p> | <p>2 keer per jaar</p> <p>1 keer per jaar</p> <p>1 keer per jaar</p> <p>Minimaal 1 keer per jaar</p> | <p>Geen</p> <p>1 keer per jaar</p> <p>1 keer per jaar</p> <p>Minimaal 1 keer per jaar</p> | <p>De werkgroep uitzendvoorwaarden is niet bijeen geweest.</p> <p>Dienstverlening is geëvalueerd en met leveranciers zijn service level agreements (sla's) overeengekomen.</p> <p>Stopgezet. PSO draagt dienstverlening bij uitzendingen in 2011 over aan AON.</p> |



## Bijlage 4 Overzicht van programma's en projecten per land gerangschikt

| Land        | Lid-organisatie       | Thema                    | Naam project/programma  | Financieringsbron     | Budget 2010 (€) |
|-------------|-----------------------|--------------------------|---|-----------------------|-----------------|
| AFGHANISTAN | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Community Based Disaster Risk Management II                   | Regulier (DSI)        | 120.311         |
| AFGHANISTAN | ZOA                   | Economische activiteiten | Institutional Development and Organisational Strengthening    | Regulier (DSI)        | 1               |
| AFGHANISTAN | ZOA                   | Gemeenschapsontwikkeling | Strengthened Local NGO Partners in Uruzgan                    | Regulier (DSI)        | 36.720          |
| ALBANIË     | Milieu Kontakt Int.   | Economische activiteiten | Green Agenda capacity building in the Western Balkans         | Regulier (DSI)        | 154.716         |
| ALBANIE     | Milieu Kontakt Int.   | Economische activiteiten | Natural Resources in Local Planning of Coastal Area           | Regulier (DSI)        | 7.048           |
| ALGEMEEN    | SOS-Kinderdorpen      | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Strengthening for fostering crosssector partnerships | Regulier (DSI)        | 59.994          |
| ANGOLA      | CARE                  | Economische activiteiten | Mainstreaming HIV/AIDS into Livelihoods and Food Security     | Regulier (DSI)        | 96.143          |
| ARGENTINIË  | ICCO                  | Economische activiteiten | Southern YP- Economic Aspects of Climate Change               | Jongeren (DSI)        | 2.805           |
| BOLIVIA     | Both Ends             | Economische activiteiten | Strengthening Advocacy on Inclusive Regional Integration      | Regulier (DSI)        | 87.781          |
| BOLIVIA     | Both Ends             | Gemeenschapsontwikkeling | DRYNET: Effectively sharing experiences across cultures       | Regulier (DSI)        | 65.992          |
| BOLIVIA     | ICCO                  | Communicatie             | Junior Adviseur Lobby & Advocacy                              | Jongeren (DSI)        | 25.057          |
| BOLIVIA     | IICD                  | Mensenrechten            | Online consulting service for female victims of violence      | Innovatie             | 56.181          |
| BOLIVIA     | Mensen met een Missie | Economische activiteiten | CEADESC   | Regulier (DSI)        | 71.400          |
| BOLIVIA     | Theatre Embassy       | Gemeenschapsontwikkeling | Tierra Espiritual   | Cross Over/ migranten | 14.181          |
| BOLIVIA     | Tear                  | Gemeenschapsontwikkeling | Proyecto DIFO   | Regulier (DSI)        | 27.698          |
| BRAZILIË    | Both Ends             | Economische activiteiten | Decentralising funds through local small grant facilities     | Regulier (DSI)        | 38.760          |

| Land         | Lid-organisatie       | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|--------------|-----------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------|
| BRAZILIË     | ICCO                  | Gezondheidszorg          | Institutional CB in the Field of HIV/AIDS, Gapa-Ba           | Regulier (DSI)         | 58.266          |
| BRAZILIË     | Mensen met een Missie | Economische activiteiten | Na Rota da Troca, Vrouwenhandel Brazilië                     | Regulier (DSI)         | 18.360          |
| BRAZILIË     | Mensen met een Missie | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsversterking netwerk CIMI                          | Regulier (DSI)         | 25.500          |
| BRAZILIË     | STRO                  | Economische activiteiten | Starter Simulation C3 COMPRAS                                | Jongeren (DSI)         | 4.080           |
| BRAZILIË     | STRO                  | Economische activiteiten | Cross Over Remittances Officer                               | Cross Over/ migranten  | 24.429          |
| BRAZILIË     | Tear                  | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Building 2010                                       | Regulier (DSI)         | 17.116          |
| BRAZILIË     | Tear                  | Gemeenschapsontwikkeling | Organizational Strengthening and Development - BEM           | Regulier (DSI)         | 16.575          |
| BRAZILIË     | TIE                   | Gemeenschapsontwikkeling | Uitwisseling werknemers in de cacao-sector                   | Regulier (DSI)         | 21.507          |
| BURKINA FASO | Both Ends             | Primaire productie       | Creating an NGO platform for the inventory of revenues       | Regulier (DSI)         | 33.941          |
| BURUNDI      | CARE                  | Economische activiteiten | Leerwerktraject activiteiten Peacebuilding                   | Regulier (DSI)         | 297.636         |
| BURUNDI      | CARE                  | Economische activiteiten | Peacebuilding learning programme                             | Jongeren (DSI)         | 117.300         |
| BURUNDI      | Healthnet TPO         | Gezondheidszorg          | Winding up - Consolidation of Mental Health Decentralization | Regulier (DSI)         | 66.581          |
| BURUNDI      | Healthnet TPO         | Overig                   | Rehabilitation and Reintegration of Repatriates, Burundi     | Humanitaire hulp (DMH) | 33.941          |
| BURUNDI      | WTF                   | Gezondheidszorg          | Strengthening Networks                                       | Regulier (DSI)         | 64.862          |
| BURUNDI      | ZOA                   | Economische activiteiten | Providing Economic Perspectives in a Fragile Context         | Regulier (DSI)         | 43.860          |
| CAMBODJA     | Healthnet TPO         | Gezondheidszorg          | Capacity building for implementation of CBHI                 | Regulier (DSI)         | 177.276         |
| CAMBODJA     | ICCO                  | Mensenrechten            | Legal Advocacy Advisor                                       | Regulier (DSI)         | 1               |
| CAMBODJA     | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Development Issues Programme Adviser                         | Regulier (DSI)         | 51.000          |
| CAMBODJA     | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Development for Civil Driven Change                 | Regulier (DSI)         | 61.200          |
| CAMBODJA     | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Building Capacity for NGO Certification process              | Regulier (DSI)         | 45.900          |

| Land       | Lid-organisatie        | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|------------|------------------------|--------------------------|--|-------------------|-----------------|
| CAMBODJA   | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Staff Capacity Development                                   | Regulier (DSI)    | 11.490          |
| CAMBODJA   | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Strengthening Governance & Civil Society Structures          | Regulier (DSI)    | 2               |
| CAMBODJA   | ZOA                    | Economische activiteiten | Strengthening Local Governance and Civil Society in OM       | Regulier (DSI)    | 51.000          |
| COLOMBIA   | Both Ends              | Mensenrechten            | Towards a workable approach to mainstream gender             | Innovatie         | 93.500          |
| COLOMBIA   | IKV-Pax Christi        | Economische activiteiten | Cauca: Vrede, Re-integratie en Verzoening - II               | Regulier (DSI)    | 65.943          |
| COLOMBIA   | IKV-Pax Christi        | Economische activiteiten | Cajamarca: versterking bevolking t.a.v. mijnbouwproblematiek | Regulier (DSI)    | 26.519          |
| COLOMBIA   | IKV-Pax Christi        | Economische activiteiten | Versterking vredeswerk van de inheemse beweging in Narino    | Regulier (DSI)    | 2.963           |
| COLOMBIA   | Mensen met een Missie  | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsversterking Netwerk Internationale Vrouwenhandel  | Regulier (DSI)    | 15.300          |
| COLOMBIA   | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Young Professional Colombia                                  | Jongeren (DSI)    | 6.681           |
| COLOMBIA   | STRO                   | Economische activiteiten | Cyclos dissemination assistant                               | Jongeren (DSI)    | 30.600          |
| COLOMBIA   | War Child              | Gemeenschapsontwikkeling | Learning from each other: the Case of Colombian Partnerships | Regulier (DSI)    | 173.835         |
| COLOMBIA   | War Child              | Gemeenschapsontwikkeling | ACTUANDO POR LA PAZ  | Innovatie         | 80.171          |
| CONGO      | Healthnet TPO          | Gezondheidszorg          | Lisanga - Strengthening Social Cohesion through Health/PSS   | Regulier (DSI)    | 61.842          |
| CONGO      | ICCO                   | Gemeenschapsontwikkeling | Specialist Programme Development DR Congo, Burundi, Rwanda   | Regulier (DSI)    | 40.800          |
| CONGO      | Theatre Embassy        | Gemeenschapsontwikkeling | Basal'ya Bazoba  | Regulier (DSI)    | 37.226          |
| COSTA RICA | HIVOS                  | Primaire productie       | JPO support for the Support Programme of Organic Markets     | Jongeren (DSI)    | 13.948          |
| COSTA RICA | STRO                   | Economische activiteiten | Programmer Coopevictoria                                     | Jongeren (DSI)    | 4.274           |
| CUBA       | IKV-Pax Christi        | Economische activiteiten | Delegatie Cuba 2009-2010                                     | Jongeren (DSI)    | 27.034          |
| ECUADOR    | HIVOS                  | Gezondheidszorg          | Junior expert for Kimirina                                   | Jongeren (DSI)    | 48.945          |
| ECUADOR    | IICD                   | Gemeenschapsontwikkeling | Ecuador governance   | Regulier (DSI)    | 123.012         |

| Land        | Lid-organisatie        | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|-------------|------------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------|
| ECUADOR     | Mensen met een Missie  | Communicatie             | Vernieuwing Technologisch platform ALER                      | Regulier (DSI)         | 15.300          |
| ECUADOR     | Mensen met een Missie  | Economische activiteiten | Centro de Mediación  | Regulier (DSI)         | 20.400          |
| EL SALVADOR | STRO                   | Economische activiteiten | Suchitoto: reinventando nuestra comunidad                    | Innovatie              | 76.500          |
| ETHIOPIË    | Edukans                | Onderwijs                | Linking and Learning Capacity Building Project               | Regulier (DSI)         | 70.964          |
| ETHIOPIË    | GZB                    | Gezondheidszorg          | Capacity strengthening health program Assosa                 | Regulier (DSI)         | 35.267          |
| ETHIOPIË    | ICCO                   | Economische activiteiten | Energy Advisor for EPP                                       | Cross Over/ migranten  | 66.589          |
| ETHIOPIË    | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Red Cross Capacity Building in Eastern Africa                | Regulier (DSI)         | 20.400          |
| ETHIOPIË    | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Young Professional Ethiopia                                  | Jongeren (DSI)         | 1.020           |
| ETHIOPIË    | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | ECFE and Integral learning activity                          | Regulier (DSI)         | 7.288           |
| ETHIOPIË    | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Action plan LWT 2010-11-12                                   | Regulier (DSI)         | 231.603         |
| ETHIOPIË    | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Technical Assistance RDA                                     | Cross Over/ migranten  | 40.800          |
| ETHIOPIË    | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Development in Network Organisation                 | Cross Over/ migranten  | 25.500          |
| ETHIOPIË    | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Innovatie: Supporting a More Effective Church Response to HI | Innovatie              | 1               |
| ETHIOPIË    | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Community Based Disaster Risk Reduction                      | Innovatie              | 97.495          |
| ETHIOPIË    | ZOA                    | Overig                   | Enhancing Community DRR in Gambella                          | Regulier (DSI)         | 40.800          |
| ETHIOPIË    | ZOA                    | Economische activiteiten | Natural resource protection in refugee camps                 | Humanitaire hulp (DMH) | 51.000          |
| ETHIOPIË    | ZOA                    | Economische activiteiten | Partner Capacity Enhancement in Somali Region                | Cross Over/ migranten  | 70.890          |
| FILIPPIJNEN | ICCO                   | Economische activiteiten | Facilitator Chain Development Philippines                    | Regulier (DSI)         | 16.302          |
| FILIPPIJNEN | Mensen met een Missie  | Gemeenschapsontwikkeling | Netwerkversterking en coördinatie basisgemeenschappen        | Regulier (DSI)         | 9.017           |
| FILIPPIJNEN | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Young Professional Philippines                               | Jongeren (DSI)         | 6.681           |

| Land      | Lid-organisatie       | Thema                    | Naam project/programma   | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|-----------|-----------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------|
| GHANA     | Free Voice            | Communicatie             | INK analysis Ghana Community Radio Network (GCRN)                    | Regulier (DSI)         | 38.141          |
| GHANA     | ICCO                  | Primaire productie       | Programme facilitation SFM Ghana and Liberia                         | Regulier (DSI)         | 60.512          |
| GHANA     | SIMAVI                | Gezondheidszorg          | Northern Region Sexual and Reproductive Health Programme Development | Regulier (DSI)         | 32.299          |
| GHANA     | SIMAVI                | Habitat                  | Collaboration for community empowerment in water and sanitation      | Regulier (DSI)         | 79.195          |
| GUATEMALA | CARE                  | Economische activiteiten | Integration of different types of knowledge in DRR practice          | Regulier (DSI)         | 15.029          |
| GUATEMALA | ICCO                  | Economische activiteiten | Junior Expert in Communications Democratisation Programme            | Jongeren (DSI)         | 25.057          |
| GUATEMALA | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Southern YP - Learning from experiences in riskmanagement            | Jongeren (DSI)         | 1.653           |
| GUATEMALA | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Asesora Temporal de PSJ  | Sport en OS (VWS)      | 20.400          |
| GUATEMALA | Mensen met een Missie | Communicatie             | ALER: Radiocommunicatie voor mensenrechten van Maya's                | Regulier (DSI)         | 51.000          |
| GUATEMALA | St. Kinderpostzegels  | Gemeenschapsontwikkeling | Facilitering van uitwisseling en coaching Latijns-Amerika            | Regulier (DSI)         | 81.600          |
| GUATEMALA | Solidaridad           | Economische activiteiten | Versterken lobby en debat rond mijnbouw                              | Regulier (DSI)         | 16.320          |
| GUATEMALA | Solidaridad           | Gemeenschapsontwikkeling | Onderzoek/beleidsontwikkeling gendergelijkheid - junior desk         | Jongeren (DSI)         | 43.233          |
| HAÏTI     | ICCO                  | Overig                   | Building disaster response capacity                                  | Humanitaire hulp (DMH) | 171.926         |
| HONDURAS  | ICCO                  | Primaire productie       | CB programma duurzame lokale ontwikkeling La Mosquitia               | Regulier (DSI)         | 17.404          |
| HONDURAS  | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Experto junior arte terapia  | Jongeren (DSI)         | 36.356          |
| HONDURAS  | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Junior adviseur communicatie & leren                                 | Jongeren (DSI)         | 32.815          |
| HONDURAS  | ICCO                  | Economische activiteiten | SouthernYP -Reducing economic vulnerability to desasters             | Jongeren (DSI)         | 10.805          |
| HONDURAS  | STRO                  | Economische activiteiten | Junior expert biofuel processing                                     | Jongeren (DSI)         | 40.167          |
| HONDURAS  | STRO                  | Primaire productie       | Junior researcher CO2 credits  | Jongeren (DSI)         | 20.998          |
| HONDURAS  | STRO                  | Habitat                  | Southern Youthzone Professional Ecocasas                             | Jongeren (DSI)         | 12.240          |

| Land      | Lidorganisatie        | Thema                    | Naam project / programma                                    | Financieringsbron     | Budget 2010 (€) |
|-----------|-----------------------|--------------------------|---|-----------------------|-----------------|
| HONDURAS  | STRO                  | Economische activiteiten | Apreciando lo nuestro II (appreciating what is ours)        | Innovatie             | 15.536          |
| INDIA     | Edukans               | Onderwijs                | Capacity Building 2009-2011                                 | Regulier (DSI)        | 91.902          |
| INDIA     | ICCO                  | Economische activiteiten | Versterking Carbon Credit Development Team                  | Regulier (DSI)        | 36.720          |
| INDIA     | ICCO                  | Economische activiteiten | Junior Adviseur Carbon Assets                               | Jongeren (DSI)        | 32.123          |
| INDIA     | Mensen met een Missie | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsversterking t.b.v. conflicttransformatie Gujarat | Regulier (DSI)        | 60.374          |
| INDIA     | Mensen met een Missie | Mensenrechten            | Organisatieversterking voor effectieve projectimplementatie | Regulier (DSI)        | 20.689          |
| INDIA     | Mensen met een Missie | Gemeenschapsontwikkeling | South India Adivasi Network                                 | Regulier (DSI)        | 68.249          |
| INDIA     | Leprastichting        | Gezondheidszorg          | Improvement of Leprosy Services in India                    | Regulier (DSI)        | 243.416         |
| INDIA     | St. Kinderpostzegels  | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity building   | Regulier (DSI)        | 66.300          |
| INDIA     | St. Kinderpostzegels  | Gemeenschapsontwikkeling | Alternatieve vormen van zorg 2010                           | Regulier (DSI)        | 101.235         |
| INDIA     | St. Kinderpostzegels  | Onderwijs                | Experience Sharing Exposure Visit "Stop Child Labour"       | Regulier (DSI)        | 33.254          |
| INDIA     | St. Kinderpostzegels  | Onderwijs                | Training peer trainers - W-ISH                              | Innovatie             | 12.582          |
| INDIA     | Solidaridad           | Economische activiteiten | User groups: Learning Together                              | Innovatie             | 8.976           |
| INDIA     | Tear                  | Overig                   | Capacity building of national and local NGO's in dm         | Regulier (DSI)        | 222.363         |
| INDIA     | Tear                  | Gemeenschapsontwikkeling | An Innovative Approach to Monitoring & Learning             | Innovatie             | 47.443          |
| INDIA     | World Vision          | Economische activiteiten | Leerwerktraject: Onderzoek ASC                              | Regulier (DSI)        | 4               |
| INDONESIË | Both Ends             | Gemeenschapsontwikkeling | Strengthening the Negotiated Approach Alliance              | Innovatie             | 62.810          |
| INDONESIË | CORDAID               | Economische activiteiten | '100 Dorpenplan' Watervoorziening Molukken                  | Cross Over/ migranten | 6.006           |
| INDONESIË | GZB                   | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity building Sion foundation                           | Regulier (DSI)        | 41.345          |
| INDONESIË | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Building Adviser for Foker CB program              | Regulier (DSI)        | 61.200          |



| Land      | Lidorganisatie        | Thema                    | Naam project / programma  | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|-----------|-----------------------|--------------------------|---|-------------------|-----------------|
| INDONESIË | ICCO                  | Economische activiteiten | Development of Solar Power Training unit by YOP                     | Regulier (DSI)    | 29.070          |
| INDONESIË | ICCO                  | Mensenrechten            | Junior Adviseur PME   | Jongeren (DSI)    | 33.593          |
| INDONESIË | Leprastichting        | Gezondheidszorg          | Enhancing leprosy services in Indonesia                             | Regulier (DSI)    | 298.860         |
| INDONESIË | Leprastichting        | Gezondheidszorg          | Leerwerktraject 2010-2012   | Regulier (DSI)    | 1               |
| INDONESIË | Theatre Embassy       | Gemeenschapontwikkeling  | Pendidikan Melalui Teater   | Jongeren (DSI)    | 39.102          |
| INDONESIË | Tear                  | Economische activiteiten | Capacity building & DM GBI Pelmas en Yayasan Sion                   | Regulier (DSI)    | 84.449          |
| INDONESIË | Tear                  | Overig                   | Reflection Workshop South East Asia Appeal 2009-2010                | Regulier (DSI)    | 16.320          |
| INDONESIË | ZGG                   | Gezondheidszorg          | Voorlichtingsprogramma HIV-Aids-GJPI                                | Regulier (DSI)    | 35.445          |
| ISRAEL    | War Child             | Gemeenschapontwikkeling  | War Child Holland Partnership Programme Middle East 2010            | Regulier (DSI)    | 232.140         |
| JEMEN     | CARE                  | Mensenrechten            | Gender Capacity Building of Yemeni CSOs                             | Jongeren (DSI)    | 35.700          |
| JEMEN     | Interserve            | Onderwijs                | Youth Empowerment Project   | Jongeren (DSI)    | 32.063          |
| JORDANIË  | IKV-Pax Christi       | Gemeenschapontwikkeling  | MENChange.org   | Innovatie         | 77.826          |
| KAMEROEN  | ICCO                  | Onderwijs                | Vier korte missies naar Kameroen (CM)                               | Regulier (DSI)    | 14.051          |
| KAMEROEN  | ICCO                  | Economische activiteiten | Programme facilitation for Cameroon programme on market development | Regulier (DSI)    | 59.976          |
| KAMEROEN  | ICCO                  | Primaire productie       | JD - Certification Forestière, CAMECO                               | Jongeren (DSI)    | 33.964          |
| KAMEROEN  | ICCO                  | Primaire productie       | Junior adviseur certificering gemeenschapsbossen                    | Jongeren (DSI)    | 42.801          |
| KAMEROEN  | Mensen met een Missie | Economische activiteiten | CIPCRE: Lobby en advocacy workshops tegen vrouwenhandel             | Regulier (DSI)    | 7.650           |
| KAMEROEN  | Mensen met een Missie | Gemeenschapontwikkeling  | Organisatieversterking voor democratisering                         | Regulier (DSI)    | 37.294          |
| KAMEROEN  | Mensen met een Missie | Gemeenschapontwikkeling  | Capaciteitsversterking netwerk Justice and Peace-commissies         | Regulier (DSI)    | 20.400          |
| KAMEROEN  | VSO                   | Gezondheidszorg          | Strengthening HIV Care and Support Services                         | Regulier (DSI)    | 124.389         |

| Land       | Lid-organisatie        | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|------------|------------------------|--------------------------|--|-------------------|-----------------|
| KAUKASUS   | IKV-Pax Christi        | Gemeenschapsontwikkeling | Samen op weg naar een effectievere lobby & advocacy          | Regulier (DSI)    | 31.231          |
| KAZACHSTAN | Milieu Kontakt Int.    | Economische activiteiten | Transparency and PP in environmental programs in KZ          | Regulier (DSI)    | 24.573          |
| KENYA      | AMREF                  | Gezondheidszorg          | Building AMREF's advocacy capacity in East-Africa            | Regulier (DSI)    | 154.646         |
| KENYA      | AMREF                  | Gezondheidszorg          | Piloting and testing the use of participatory video          | Regulier (DSI)    | 31.515          |
| KENYA      | Edukans                | Onderwijs                | Capacity Building Kenya                                      | Regulier (DSI)    | 66.262          |
| KENYA      | Edukans                | Gezondheidszorg          | Love Unlimited   | Jongeren (DSI)    | 80.382          |
| KENYA      | IKV-Pax Christi        | Economische activiteiten | Reguliere inzet Peace & Sports Programma                     | Regulier (DSI)    | 139.446         |
| KENYA      | Mensen met een Missie  | Primaire productie       | Kenfap   | Regulier (DSI)    | 50.624          |
| KENYA      | Mensen met een Missie  | Communicatie             | St. Martin CSA   | Regulier (DSI)    | 40.800          |
| KENYA      | Mensen met een Missie  | Gemeenschapsontwikkeling | CYU: Enhancing Capacities of the Network members             | Regulier (DSI)    | 5.100           |
| KENYA      | Mensen met een Missie  | Gemeenschapsontwikkeling | St. Martin : Improvement of training and facilitation skills | Jongeren (DSI)    | 15.300          |
| KENYA      | SIMAVI                 | Gezondheidszorg          | CBO Capacity building and support                            | Regulier (DSI)    | 51.894          |
| KENYA      | Solidaridad            | Gemeenschapsontwikkeling | Linking and learning in the Solidaridad Network Organisation | Regulier (DSI)    | 121.045         |
| KENYA      | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Organizational Development                                   | Regulier (DSI)    | 2               |
| KENYA      | Tear                   | Onderwijs                | Strategy Workshop and OD trajectory                          | Regulier (DSI)    | 8.721           |
| KENYA      | Tear                   | Onderwijs                | Capacity Development and Mentoring Support                   | Regulier (DSI)    | 19.708          |
| KENYA      | WPF                    | Gezondheidszorg          | Peer Educators Become Advocates (PEBA)                       | Innovatie         | 70.263          |
| KYRGYZSTAN | Milieu Kontakt Int.    | Economische activiteiten | Tendeshtik   | Regulier (DSI)    | 53.540          |
| KYRGYZSTAN | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Young Professional Kyrgyzstan                                | Jongeren (DSI)    | 6.681           |
| LAOS       | Agriterra              | Economische activiteiten | Strengthening the Credit Union movement                      | Regulier (DSI)    | 71.885          |

| Land       | Lid-organisatie        | Thema                    | Naam project/programma  | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|------------|------------------------|--------------------------|---|------------------------|-----------------|
| LAOS       | MCNV                   | Gezondheidszorg          | Leerwerktraject capacity development for reproductive health    | Regulier (DSI)         | 124.950         |
| LIBANON    | World Vision           | Overig                   | Logistics capacity building project in Middle East Region       | Humanitaire hulp (DMH) | 30.218          |
| LIBERIA    | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Developing Capacity of Civil Society for Effective Service      | Regulier (DSI)         | 30.396          |
| LIBERIA    | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Facilitating Participatory Development Management               | Innovatie              | 74.970          |
| MACEDONIË  | Milieu Kontakt Int.    | Economische activiteiten | A Window to Green Agenda in the Western Balkans                 | Regulier (DSI)         | 182.713         |
| MADAGASKAR | CARE                   | Primaire productie       | Supporting a regional agricultural development fund             | Regulier (DSI)         | 16.672          |
| MALAWI     | Edukans                | Onderwijs                | ACEM Capacity Building Programme                                | Regulier (DSI)         | 11.848          |
| MALAWI     | ICCO                   | Gezondheidszorg          | Joint Capacity Building Programme Health (met Cordaid)          | Regulier (DSI)         | 316.415         |
| MALEISIË   | Nederlandse Rode Kruis | Overig                   | Young Professional Malaysia - Shelter Research                  | Jongeren (DSI)         | 6.681           |
| MALI       | CARE                   | Primaire productie       | Bonne nutrition des enfants                                     | Regulier (DSI)         | 8.508           |
| MALI       | ICCO                   | Economische activiteiten | Advisor Fruit and Shea Value Chain Development West Africa      | Regulier (DSI)         | 57.328          |
| MAROKKO    | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsopbouw van werknemersorganisaties in Marokko         | Regulier (DSI)         | 8.180           |
| MAROKKO    | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsopbouw van garnalenpelsters in Marokko               | Regulier (DSI)         | 13.903          |
| MAROKKO    | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Vrijhandelszones in Marokko                                     | Regulier (DSI)         | 27.280          |
| MAROKKO    | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsopbouw van werknemersorganisaties in Marokko II      | Regulier (DSI)         | 8.685           |
| MEXICO     | GZB                    | Gezondheidszorg          | Capaciteitsopbouw Centro 'Shalom'                               | Regulier (DSI)         | 27.724          |
| MEXICO     | Mensen met een Missie  | Economische activiteiten | SERAPAZ OCOSINGO  | Jongeren (DSI)         | 34.680          |
| MEXICO     | Mensen met een Missie  | Economische activiteiten | SIPAZ, Servicio Internacional para la Paz                       | Jongeren (DSI)         | 25.500          |
| MEXICO     | Solidaridad            | Economische activiteiten | Procaso-mexico-Ser Justo  | Regulier (DSI)         | 25.727          |
| MEXICO     | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Fortalecimiento de la red de apoyo entre trabajadoras de México | Regulier (DSI)         | 12.964          |

| Land               | Lid-organisatie        | Thema                    | Naam project/programma                                    | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|--------------------|------------------------|--------------------------|---|-------------------|-----------------|
| MOZAMBIQUE         | Leprastichting         | Gezondheidszorg          | Strengthening training capacity for leprosy in Mozambique | Regulier (DSI)    | 114.169         |
| MOZAMBIQUE         | Theatre Embassy        | Gemeenschapsontwikkeling | TTT artistiek   | Regulier (DSI)    | 17.052          |
| MOZAMBIQUE         | Theatre Embassy        | Gemeenschapsontwikkeling | Cultureel management TTT                                  | Jongeren (DSI)    | 25.107          |
| MOZAMBIQUE         | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Organisational Strengthening 2008-2010                    | Regulier (DSI)    | 9.987           |
| Multiple countries | AMREF                  | Gezondheidszorg          | Leerwerktraject jaarplan                                  | Regulier (DSI)    | 86.125          |
| Multiple countries | DAI                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Building Program Dorcas partners                 | Regulier (DSI)    | 165.745         |
| Multiple countries | DAI                    | Economische activiteiten | Management training in disaster preparedness & PME        | Regulier (DSI)    | 61.201          |
| Multiple countries | Fair Trade Original    | Economische activiteiten | Capaciteitsopbouw van Afrikaanse Fairtrade Ketens         | Regulier (DSI)    | 279.814         |
| Multiple countries | HIVOS                  | Gemeenschapsontwikkeling | Leerwerktraject-Hivos: PSO Quality Bonus 2009             | Regulier (DSI)    | 61.200          |
| Multiple countries | HIVOS                  | Gemeenschapsontwikkeling | STAR  | Regulier (DSI)    | 1               |
| Multiple countries | HIVOS                  | Gemeenschapsontwikkeling | Online Learning Platform for East African CSOs            | Innovatie         | 76.500          |
| Multiple countries | Healthnet TPO          | Economische activiteiten | Winding up - Capacity building MHPSS in Africa            | Regulier (DSI)    | 105.166         |
| Multiple countries | NIZA                   | Gemeenschapsontwikkeling | Additional Learning within the IANRA programme            | Regulier (DSI)    | 35.500          |
| Multiple countries | NIZA                   | Gemeenschapsontwikkeling | Leerwerktraject Niza and IANRA                            | Regulier (DSI)    | 9.996           |
| Multiple countries | NIZA                   | Economische activiteiten | IANRA Network   | Regulier (DSI)    | 510.000         |
| Multiple countries | St. Kinderpostzegels   | Gezondheidszorg          | Uitwisseling VGV Mali - Burkina Faso                      | Regulier (DSI)    | 21.158          |
| Multiple countries | VSO                    | Economische activiteiten | Strengthening Organizational Learning                     | Regulier (DSI)    | 363.505         |
| Multiple countries | WTF                    | Gemeenschapsontwikkeling | Strengthening networks, facilitating psychosocial care    | Regulier (DSI)    | 35.244          |
| Multiple countries | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Leerwerktraject Bi-Annual Plan 2011-2012                  | Regulier (DSI)    | 10.200          |
| Multiple countries | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity building: women leadership in Asia               | Regulier (DSI)    | 19.763          |

| Land               | Lid-organisatie      | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|--------------------|----------------------|--------------------------|--|-------------------|-----------------|
| Multiple countries | TIE                  | Gemeenschapsontwikkeling | Women leadership in Asia - II                                | Regulier (DSI)    | 17.473          |
| Multiple countries | Milieu Kontakt Int.  | Gemeenschapsontwikkeling | Positioning environmental NGOs towards external stakeholders | Regulier (DSI)    | 30.376          |
| Multiple countries | STRO                 | Communicatie             | Intern Leren   | Kwaliteitsfonds   | 10.200          |
| Multiple countries | STRO                 | Economische activiteiten | Leerwerktraject verlenging STRO 2011/2012                    | Regulier (DSI)    | 5.100           |
| Multiple countries | TIE                  | Gemeenschapsontwikkeling | PLA 2006-2010  | Regulier (DSI)    | 392.822         |
| Multiple countries | ICCO                 | Gemeenschapsontwikkeling | Programma Jongeren & Veiligheid Midden-Amerika               | Regulier (DSI)    | 152.949         |
| Multiple countries | Aim for Human Rights | Economische activiteiten | Implementing women's rights in local reality                 | Regulier (DSI)    | 24.480          |
| Multiple countries | Aim for Human Rights | Economische activiteiten | Linking Solidarity 2009                                      | Regulier (DSI)    | 20.400          |
| Multiple countries | Aim for Human Rights | Mensenrechten            | Leerwerktraject activiteiten                                 | Regulier (DSI)    | 354.085         |
| Multiple countries | CARE                 | Economische activiteiten | DRR Learning programme                                       | Regulier (DSI)    | 336.600         |
| Multiple countries | CARE                 | Economische activiteiten | DRR Learning programme                                       | Jongeren (DSI)    | 58.140          |
| Multiple countries | Dance4life           | Gezondheidszorg          | Youth exchange programme of dance4life youth council members | Jongeren (DSI)    | 50.429          |
| Multiple countries | Dance4life           | Gezondheidszorg          | Youth exchange programme of dance4life youth council members | Jongeren (DSI)    | 714             |
| Multiple countries | Dance4life           | Gezondheidszorg          | Dance4Life financiering 2009                                 | Regulier (DSI)    | 109.701         |
| Multiple countries | Dance4life           | Gezondheidszorg          | Dance4Life International                                     | Innovatie         | 53.040          |
| Multiple countries | ETC                  | Primaire productie       | Effectively applying and learning from PM&E systems          | Regulier (DSI)    | 91.208          |
| Multiple countries | ETC                  | Primaire productie       | Learning activities on capacity building in networks         | Regulier (DSI)    | 13.464          |
| Multiple countries | ETC                  | Primaire productie       | Improving CD on partnership development & network innovation | Regulier (DSI)    | 31.110          |
| Multiple countries | ETC                  | Economische activiteiten | Capacity building on private sector cooperation              | Regulier (DSI)    | 24.363          |
| Multiple countries | ETC                  | Economische activiteiten | National policy lobbying and formulation                     | Regulier (DSI)    | 15.876          |

| Land               | Lidorganisatie         | Thema                    | Naam project / programma                                     | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|--------------------|------------------------|--------------------------|--|-------------------|-----------------|
| Multiple countries | ETC                    | Communicatie             | Capacity building on web 2.0 tools                           | Regulier (DSI)    | 45.808          |
| Multiple countries | Free Voice             | Communicatie             | Validatie INK pilots en publicatie ervaringen                | Regulier (DSI)    | 3.468           |
| Multiple countries | GZB                    | Gezondheidszorg          | Verlenging leerwerktraject                                   | Regulier (DSI)    | 2.550           |
| Multiple countries | HIVOS                  | Gemeenschapontwikkeling  | Capacity Development for Strategic Action                    | Regulier (DSI)    | 672.180         |
| Multiple countries | Healthnet TPO          | Economische activiteiten | Winding up - Second line capacity building Mutual learning   | Regulier (DSI)    | 2               |
| Multiple countries | Healthnet TPO          | Gezondheidszorg          | Mutual South North learning for MHPSS 2009/10                | Regulier (DSI)    | 26.422          |
| Multiple countries | Healthnet TPO          | Gezondheidszorg          | Global Seminar: Organisational Governance for Partnerships   | Regulier (DSI)    | 2               |
| Multiple countries | Healthnet TPO          | Gezondheidszorg          | Knowledge Management for Sustainability                      | Innovatie         | 67.320          |
| Multiple countries | ICCO                   | Economische activiteiten | Leerwerktraject verlenging                                   | Regulier (DSI)    | 10.200          |
| Multiple countries | ICCO                   | Economische activiteiten | Client satisfaction instruments: a capacity building tool    | Innovatie         | 61.200          |
| Multiple countries | ICCO                   | Overig                   | ACT Global Alliance Capacity Development Initiative          | Regulier (DSI)    | 299.220         |
| Multiple countries | IICD                   | Economische activiteiten | Leerwerktraject jaarplan 2010-2012                           | Regulier (DSI)    | 29.815          |
| Multiple countries | IKV-Pax Christi        | Economische activiteiten | Leerwerktraject Afronding                                    | Regulier (DSI)    | 6.018           |
| Multiple countries | IRC                    | Habitat                  | Strengthening capacities for better learning in WASH         | Regulier (DSI)    | 286.709         |
| Multiple countries | IRC                    | Habitat                  | Improving sector learning through resource centre networks   | Regulier (DSI)    | 3.060           |
| Multiple countries | IRC                    | Onderwijs                | IRC Southern Youth Zone Programme 2010-2012                  | Jongeren (DSI)    | 102.000         |
| Multiple countries | NIMD                   | Economische activiteiten | Collective learning on PME - phase II                        | Regulier (DSI)    | 1               |
| Multiple countries | NIMD                   | Economische activiteiten | Collective learning on Planning, Monitoring and Evaluation   | Regulier (DSI)    | 322.621         |
| Multiple countries | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapontwikkeling  | Implementation of Community Development Approach East Africa | Regulier (DSI)    | 311.957         |
| Multiple countries | Nederlandse Rode Kruis | Onderwijs                | Leerwerktraject jaarplan 2010                                | Regulier (DSI)    | 323.340         |



| Land               | Lid-organisatie      | Thema                    | Naam project/programma   | Financieringsbron     | Budget 2010 (€) |
|--------------------|----------------------|--------------------------|--|-----------------------|-----------------|
| Multiple countries | SIMAVI               | Gezondheidszorg          | Leerwerktraject jaarplan 2010  | Regulier (DSI)        | 4.284           |
| Multiple countries | St. Kinderpostzegels | Overig                   | Child Helpline International   | Regulier (DSI)        | 20.400          |
| Multiple countries | Solidaridad          | Economische activiteiten | Koffieprogramma Solidaridad  | Regulier (DSI)        | 122.400         |
| Multiple countries | Solidaridad          | Primaire productie       | Solidaridad Learning Network in Development                              | Regulier (DSI)        | 38.250          |
| Multiple countries | SOMO                 | Economische activiteiten | Tax Advocacy and Research Toolkit  | Regulier (DSI)        | 105.774         |
| Multiple countries | SOMO                 | Overig                   | Good Electronics network development                                     | Regulier (DSI)        | 18.692          |
| Multiple countries | SOMO                 | Economische activiteiten | Facilitating South-South Coaching  | Regulier (DSI)        | 20.910          |
| Multiple countries | SOMO                 | Economische activiteiten | OECD Watch learning project  | Regulier (DSI)        | 3.570           |
| Multiple countries | SOS-Kinderdorpen     | Communicatie             | Leerwerktraject jaarplan 2011-2012                                       | Regulier (DSI)        | 158.934         |
| Multiple countries | SOS-Kinderdorpen     | Gemeenschapsontwikkeling | Improved result measurement  | Regulier (DSI)        | 35.700          |
| Multiple countries | STRO                 | Economische activiteiten | LIDO II  | Regulier (DSI)        | 429.658         |
| Multiple countries | Theatre Embassy      | Gemeenschapsontwikkeling | Cross Over Theatre Ambassador Actie Onderzoek                            | Cross Over/ migranten | 510             |
| Multiple countries | TIE                  | Gemeenschapsontwikkeling | Internationale uitwisseling FTZ's - I                                    | Regulier (DSI)        | 31.508          |
| Multiple countries | TIE                  | Gemeenschapsontwikkeling | CO van werknemersorganisaties; een integraal programma                   | Regulier (DSI)        | 15.300          |
| Multiple countries | TIE                  | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsopbouw en internationale solidariteit van jonge vakbondsleden | Jongeren (DSI)        | 95.865          |
| Multiple countries | TIE                  | Gemeenschapsontwikkeling | CO en internationale solidariteit van jonge vakbondsleden                | Jongeren (DSI)        | 1.887           |
| Multiple countries | Woord & Daad         | Gemeenschapsontwikkeling | Institutionele en organisatieversterking partners                        | Regulier (DSI)        | 342.057         |
| Multiple countries | WASTE                | Habitat                  | Learning group   | Regulier (DSI)        | 126.480         |
| Multiple countries | War Child            | Gezondheidszorg          | Learning to learn  | Regulier (DSI)        | 10.200          |
| Multiple countries | WEMOS                | Gezondheidszorg          | Capacity strengthening for advocacy by and with partner organisations    | Regulier (DSI)        | 244.328         |

| Land               | Lid-organisatie | Thema                    | Naam project/programma  | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|--------------------|-----------------|--------------------------|---|------------------------|-----------------|
| Multiple countries | ZOA             | Economische activiteiten | Making community change visible: strengthening the programme  | Regulier (DSI)         | 2.550           |
| MYANMAR            | ZOA             | Economische activiteiten | Capacity Building with Non State Actors in Myanmar            | Regulier (DSI)         | 20.400          |
| NAMIBIË            | VSO             | Gemeenschapontwikkeling  | Disability Movement Support Project                           | Regulier (DSI)         | 146.098         |
| NAMIBIË            | VSO             | Gezondheidszorg          | Enhanced Capacities for Strengthened Responses HIV/AIDS       | Regulier (DSI)         | 133.230         |
| NEDERLAND          | Theatre Embassy | Gemeenschapontwikkeling  | Leerwerktraject activiteiten                                  | Regulier (DSI)         | 14.433          |
| NEPAL              | Agriterra       | Economische activiteiten | Diversification of Savings & Credit services                  | Regulier (DSI)         | 40.950          |
| NEPAL              | Healthnet TPO   | Gezondheidszorg          | Management support to TPO Nepal                               | Regulier (DSI)         | 8.415           |
| NICARAGUA          | Agriterra       | Primaire productie       | Apoyo al Centro De Agronegocios y Gestión Empresarial         | Jongeren (DSI)         | 36.210          |
| NICARAGUA          | ICCO            | Economische activiteiten | Programma coördinator Ketenontwikkeling en Burgerparticipatie | Regulier (DSI)         | 94.208          |
| NICARAGUA          | ICCO            | Gezondheidszorg          | Programma bestrijding seksuele uitbuiting                     | Regulier (DSI)         | 58.807          |
| NICARAGUA          | Woord & Daad    | Economische activiteiten | Enterprise Development Latin America                          | Regulier (DSI)         | 49.215          |
| NIGER              | Agriterra       | Primaire productie       | Expert junior au sein du programme d'Assistance Technique     | Jongeren (DSI)         | 31.932          |
| NIGER              | Agriterra       | Primaire productie       | Expert junior au sein du programme d'Assistance Technique     | Jongeren (DSI)         | 37.026          |
| NIGERIA            | Leprastichting  | Gezondheidszorg          | Structuring Result Based Monitoring Systems                   | Regulier (DSI)         | 54.060          |
| OEKRAÏNE           | Both Ends       | Economische activiteiten | Strengthening capacity of NGO's                               | Regulier (DSI)         | 17.340          |
| PAKISTAN           | OxfamNovib      | Habitat                  | Capacity building on WASH of Oxfam Novib partners             | Humanitaire hulp (DMH) | 91.800          |
| PAKISTAN           | Rutgers WPF     | Gezondheidszorg          | Leerwerktraject - additionele fondsen                         | Regulier (DSI)         | 2               |
| PAKISTAN           | Rutgers WPF     | Gezondheidszorg          | Leerwerktraject   | Kwaliteitsfonds        | 525.355         |
| PERU               | Agriterra       | Economische activiteiten | Al aprender entre campesinos                                  | Innovatie              | 76.500          |
| PERU               | Both Ends       | Economische activiteiten | South - South shared learning through a new approach          | Innovatie              | 11.475          |

| Land         | Lid-organisatie       | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|--------------|-----------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------|
| PERU         | GZB                   | Primaire productie       | Capaciteitsopbouw IEPRP ZO-Peru                              | Jongeren (DSI)         | 58.366          |
| PERU         | ICCO                  | Economische activiteiten | Fortalecimiento del turismo comunitario                      | Jongeren (DSI)         | 43.821          |
| PERU         | ICCO                  | Economische activiteiten | Southern YP-Junior professional en tecnología                | Jongeren (DSI)         | 4.591           |
| PERU         | Mensen met een Missie | Economische activiteiten | Netwerkversterking, communicatie en beleidsbeïnvloeding      | Regulier (DSI)         | 10.200          |
| PERU         | Tear                  | Gemeenschapsontwikkeling | Fortalecimiento Institucional de 4 ONG's en Perú             | Regulier (DSI)         | 800             |
| PERU         | Tear                  | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Building of Local NGO's in Andes Countries          | Regulier (DSI)         | 10.506          |
| RPD CONGO    | Agriterra             | Primaire productie       | Appui aux activités économiques des Organisation Paysannes   | Regulier (DSI)         | 214.060         |
| RPD CONGO    | Agriterra             | Primaire productie       | Expert junior au sein du programme d'Assistance Technique    | Jongeren (DSI)         | 40.789          |
| RPD CONGO    | Healthnet TPO         | Gezondheidszorg          | D'appui à la mise en oeuvre et au développement des projets  | Regulier (DSI)         | 180.469         |
| RPD CONGO    | Healthnet TPO         | Onderwijs                | Winding up - Mbila project, innovatiefonds PSO               | Innovatie              | 39.339          |
| RPD CONGO    | Mensen met een Missie | Overig                   | Cercle d'Echange - CEPC                                      | Regulier (DSI)         | 21.877          |
| RPD CONGO    | Mensen met een Missie | Gemeenschapsontwikkeling | Organisatieontwikkeling CCRI - Bunia                         | Regulier (DSI)         | 31.294          |
| RPD CONGO    | Mensen met een Missie | Gemeenschapsontwikkeling | Organisatieversterking voor opvang van ex-kindsoldaten       | Regulier (DSI)         | 49.241          |
| RPD CONGO    | Tear                  | Gezondheidszorg          | Renforcement du Personnel Phase 3                            | Regulier (DSI)         | 71.526          |
| RPD CONGO    | Tear                  | Overig                   | Partner Capacity Building in HH in East DR Congo             | Humanitaire hulp (DMH) | 30.600          |
| RPD CONGO    | War Child             | Gemeenschapsontwikkeling | 2010 Local Support Support Project DRC                       | Humanitaire hulp (DMH) | 255.917         |
| RWANDA       | Healthnet TPO         | Gezondheidszorg          | Innovative Community Intervention Strategy for Health System | Regulier (DSI)         | 165.623         |
| RWANDA       | ICCO                  | Economische activiteiten | Advisor for Promotion of Rural Entrepreneurship              | Regulier (DSI)         | 51.000          |
| SENEGAL      | Free Voice            | Communicatie             | INK IPAO/PIWA  | Regulier (DSI)         | 45.333          |
| SIERRA LEONE | CARE                  | Primaire productie       | SADev  | Jongeren (DSI)         | 48.886          |

| Land         | Lidorganisatie         | Thema                    | Naam project / programma   | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|--------------|------------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------|
| SIERRA LEONE | ICCO                   | Economische activiteiten | CENCAD   | Regulier (DSI)         | 51.000          |
| SOMALIË      | CARE                   | Onderwijs                | Integrated Support to Primary and Basic Education                  | Regulier (DSI)         | 10.598          |
| SOMALIË      | CARE                   | Economische activiteiten | Capacity enhancement of the university of Hargeisa                 | Regulier (DSI)         | 59.979          |
| SOMALIË      | CARE                   | Overig                   | Network for Hygiene and Sanitation Promotion                       | Humanitaire hulp (DMH) | 87.186          |
| SOMALIË      | CARE                   | Overig                   | Humanitarian Advocacy Advisor                                      | Humanitaire hulp (DMH) | 75.599          |
| SOMALIË      | CARE                   | Economische activiteiten | Linking DRR and Peacebuilding                                      | Jongeren (DSI)         | 18.503          |
| SOMALIË      | CARE                   | Economische activiteiten | Governance advisor within peace building LWT                       | Cross Over/ migranten  | 32.186          |
| SOMALIË      | CORDAID                | Economische activiteiten | Capacity Building Nedsom in Somalia                                | Cross Over/ migranten  | 5.100           |
| SOMALIË      | Healthnet TPO          | Gezondheidszorg          | MHPSS Assessment and Formulation Mission                           | Regulier (DSI)         | 2               |
| SRI LANKA    | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Partnering and Capacity Enhancement Program                        | Regulier (DSI)         | 51.029          |
| SRI LANKA    | ZOA                    | Overig                   | Humanitarian response and partnership development                  | Humanitaire hulp (DMH) | 51.000          |
| SRI LANKA    | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Building in Ampara District                               | Jongeren (DSI)         | 6.798           |
| SUDAN        | CARE                   | Gemeenschapsontwikkeling | Recovery Conflict Affected Households through Capacity Development | Jongeren (DSI)         | 25.322          |
| SUDAN        | GZB                    | Gemeenschapsontwikkeling | Organisational development Across                                  | Regulier (DSI)         | 33.727          |
| SUDAN        | GZB                    | Gezondheidszorg          | HIV/AIDS Rumbek  | Jongeren (DSI)         | 23.460          |
| SUDAN        | Healthnet TPO          | Gezondheidszorg          | Sudan Capacity Building Programme                                  | Regulier (DSI)         | 112.200         |
| SUDAN        | ICCO                   | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Development and Assessment Programme                      | Regulier (DSI)         | 209.617         |
| SUDAN        | IKV-Pax Christi        | Gemeenschapsontwikkeling | Oil and Peace in Sudan   | Cross Over/ migranten  | 116.897         |
| SUDAN        | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Young Professional Sudan   | Jongeren (DSI)         | 6.681           |
| SUDAN        | Theatre Embassy        | Gemeenschapsontwikkeling | Cultureel Manager Sudan  | Cross Over/ migranten  | 67.909          |

| Land     | Lid-organisatie        | Thema                    | Naam project/programma  | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|----------|------------------------|--------------------------|---|------------------------|-----------------|
| SUDAN    | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity Building Civil Society Organisations                           | Regulier (DSI)         | 40.800          |
| SUDAN    | ZOA                    | Habitat                  | Enhancing Partner Implementation of Watsan                              | Regulier (DSI)         | 1               |
| SUDAN    | ZOA                    | Gemeenschapsontwikkeling | Strengthening Local NGOs in South Darfur                                | Regulier (DSI)         | 36.720          |
| SUDAN    | ZOA                    | Overig                   | Integrated livelihood support to war-affected Darfur                    | Humanitaire hulp (DMH) | 61.200          |
| SUDAN    | ZOA                    | Economische activiteiten | Southern Sudan Northern Youth Zone                                      | Jongeren (DSI)         | 17.000          |
| SUDAN    | ZOA                    | Economische activiteiten | Sudan Northern Youth Zone   | Jongeren (DSI)         | 5.100           |
| SURINAME | ICCO                   | Onderwijs                | Adviseur onderwijs en werk/ economische ontwikkeling                    | Regulier (DSI)         | 78.221          |
| TANZANIA | Aim for Human Rights   | Gemeenschapsontwikkeling | Human rights and business projects Sub Sahara Africa                    | Regulier (DSI)         | 30.600          |
| TANZANIA | ZZG                    | Gezondheidszorg          | Lake Tanganyika Health Project  | Regulier (DSI)         | 121.172         |
| THAILAND | Mensen met een Missie  | Mensenrechten            | Organisational Development GAATW  | Regulier (DSI)         | 40.800          |
| THAILAND | ZOA                    | Onderwijs                | Competence Development/Capacity building of partner organisations       | Regulier (DSI)         | 69.278          |
| TSJAAD   | Tear                   | Economische activiteiten | Program organisational development 2009-2010                            | Regulier (DSI)         | 10.200          |
| TURKIJE  | TIE                    | Gemeenschapsontwikkeling | Capacity building of independent trade unions in Turkey                 | Regulier (DSI)         | 11.796          |
| UGANDA   | Edukans                | Onderwijs                | Ceredo & Cou capacity building programme                                | Regulier (DSI)         | 35.699          |
| UGANDA   | Mensen met een Missie  | Gemeenschapsontwikkeling | Capaciteitsversterking Justice & Peace-commissies                       | Regulier (DSI)         | 103.383         |
| UGANDA   | Nederlandse Rode Kruis | Gemeenschapsontwikkeling | Young Professional Uganda   | Jongeren (DSI)         | 1.020           |
| UGANDA   | Tear                   | Economische activiteiten | Financial Management Capacity building                                  | Regulier (DSI)         | 24.731          |
| UGANDA   | Tear                   | Gezondheidszorg          | Improving HIV Prevention for Tear and Tearfund UK Partner Organisations | Regulier (DSI)         | 44.524          |
| UGANDA   | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Technical Assistance KDDS Karamoja                                      | Cross Over/ migranten  | 57.120          |
| UGANDA   | Tear                   | Gemeenschapsontwikkeling | Environmental Sustainability Proposal                                   | Innovatie              | 56.058          |

| Land      | Lid-organisatie | Thema                    | Naam project/programma                                     | Financieringsbron      | Budget 2010 (€) |
|-----------|-----------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------|
| UGANDA    | ZOA             | Gemeenschapsontwikkeling | Behavioural change in organisational capacity enhancement  | Regulier (DSI)         | 40.800          |
| UGANDA    | ZOA             | Primaire productie       | Humanitarian Support                                       | Humanitaire hulp (DMH) | 40.800          |
| UGANDA    | ZOA             | Gemeenschapsontwikkeling | Civic Education and Civil Society building                 | Innovatie              | 62.479          |
| URUGUAY   | STRO            | Primaire productie       | Crossover for LIDO   | Cross Over/ migranten  | 3.570           |
| URUGUAY   | STRO            | Economische activiteiten | Building up a network                                      | Cross Over/ migranten  | 4.080           |
| URUGUAY   | STRO            | Economische activiteiten | Map your training  | Innovatie              | 76.500          |
| VENEZUELA | STRO            | Economische activiteiten | Cecosola Southern Youthzone                                | Jongeren (DSI)         | 1.530           |
| VIETNAM   | ICCO            | Primaire productie       | Junior Advisor Research & Communication Cirum              | Jongeren (DSI)         | 29.530          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Quality Bonus 2008: Strengthening SMS Cao Bang and Lau Cai | Regulier (DSI)         | 18.360          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Additional capacity development programme: LWT             | Regulier (DSI)         | 56.100          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Quality Bonus 2009: Harmonisation of micro credit          | Regulier (DSI)         | 32.640          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Quality Bonus 2009: Comprehensive care for the elderly     | Regulier (DSI)         | 31.416          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Bonus 2009: Counselling for All                            | Regulier (DSI)         | 1               |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | EBPM: LWT evidence-based planning and management           | Regulier (DSI)         | 145.554         |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | CBR: LWT disability and inclusive education                | Regulier (DSI)         | 173.482         |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Youth Zone - improved nursing skills of health workers     | Jongeren (DSI)         | 37.186          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Improving evidence based health care in Vietnam            | Jongeren (DSI)         | 12.677          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Sport and Development: Nobody offside!                     | Sport en OS (VWS)      | 20.400          |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | CBR: Exploring art as a strategy for capacity development  | Innovatie              | 2               |
| VIETNAM   | MCNV            | Gezondheidszorg          | Innovation: Distance consultation, coaching and learning   | Innovatie              | 17.238          |



| Land        | Lid-organisatie       | Thema                    | Naam project/programma                                       | Financieringsbron | Budget 2010 (€) |
|-------------|-----------------------|--------------------------|--|-------------------|-----------------|
| VIETNAM     | MCNV                  | Gezondheidszorg          | Innovative OD of village health worker associations          | Innovatie         | 142.800         |
| ZAMBIA      | IICD                  | Onderwijs                | Educatie Zambia  | Regulier (DSI)    | 145.860         |
| ZIMBABWE    | GZB                   | Gezondheidszorg          | Capacity Building Health programme RCZ                       | Regulier (DSI)    | 107.100         |
| ZIMBABWE    | Tear                  | Gezondheidszorg          | HIV prevention workshop-Follow up-Mini conferences           | Regulier (DSI)    | 35.839          |
| ZUID-AFRIKA | AMREF                 | Gezondheidszorg          | Enhanced capacity building in South Africa                   | Regulier (DSI)    | 80.726          |
| ZUID-AFRIKA | HIVOS                 | Communicatie             | Junior expert for Ungana-Afrika                              | Jongeren (DSI)    | 40.800          |
| ZUID-AFRIKA | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Strategic planning process Nova                              | Regulier (DSI)    | 40.754          |
| ZUID-AFRIKA | ICCO                  | Gemeenschapsontwikkeling | Junior advisor climate and energy                            | Jongeren (DSI)    | 23.825          |
| ZUID-AFRIKA | Mensen met een Missie | Economische activiteiten | Promoting democracy in sub-Sahara Africa-O.von Meijerfeldt   | Regulier (DSI)    | 51.000          |
| ZUID-AFRIKA | Mensen met een Missie | Economische activiteiten | Adviseur lobby en advocacy                                   | Regulier (DSI)    | 42.840          |
| ZUID-AFRIKA | Solidaridad           | Economische activiteiten | Tourism Support Program 2009-2010                            | Regulier (DSI)    | 17.493          |
| ZUID-AFRIKA | Rutgers WPF           | Gezondheidszorg          | Male involvement in the context of intimate partner violence | Innovatie         | 62.424          |
|             | SOMO                  | Economische activiteiten | Training and coaching for capacity development               | Regulier (DSI)    | 10.352          |

## **Bijlage 5 Interne organisatie**

### **Leren binnen PSO**

In 2010 zijn de adviezen van de International Advisory Board PSO en eigen evaluatie basis geweest om onze *in-house*-studiedagen ('Gathering') te agenderen en te behandelen. Zo zijn onderwerpen als organisatieleren en PM&E, alliantievorming, relatiebeheer aan de orde geweest. De extern spraakmakende publicatie van het WRR-rapport en de IOB-evaluatie zijn geanalyseerd. Deze rapporten hebben de lijn voor het eigen leren als organisatie bepaald.

PSO participeert als organisatie/werkgever in het PSO-programma 'Culturele Diversiteit'. In 2010 hebben de medewerkers van PSO deelgenomen aan een onderzoek onder auspiciën van de Universiteit Groningen over culturele diversiteit in organisaties. Wij zien culturele diversiteit als een kans voor betere en meer creatieve oplossingen in onze visie- en kennisontwikkelingen en dienstverlening; inbreng vanuit verschillende achtergronden levert beter resultaat. Op het gebied van werving en selectie hebben wij al gekozen voor wervingskanalen die dicht bij diverse doelgroepen staan.

Bij de implementatie van ons nieuw IT-systeem hebben wij gekozen voor een gespreid opleidingstraject (MS Dynamics, outlook plug in, sharepoint, etc.), dat aansluit bij de de implementatiestappen.

In de individuele opleidingsplannen is ingezet op veiligheid bij dienstreizen. Onze medewerkers die de dienstverlening bij uitzendingen verzorgen, hebben in het kader van de Wet Financieel Toezicht gecertificeerde opleidingen succesvol afgerond. De OR heeft als collectief deelgenomen aan een maatwerktraining op het gebied van onderhandelen, positionering en omgaan met verandering.

### **Medezeggenschap**

In samenwerking met Abvakabo FNV en de OR van PSO is de integrale invoering van de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening voorbereid en gerealiseerd. Per 1 januari 2011 voert PSO deze cao en is de Rechtspositieregeling PSO vervallen. Samen met de OR is een beperkt aantal eigen regelingen in lijn met de cao ingevoerd. In 2010 is een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)-rapportage gemaakt, waarvan de bevindingen zijn opgenomen in het RI&E Jaarplan 2010-2011, waarover de OR positief heeft geadviseerd. De OR heeft ook positief geadviseerd over de invoering in 2011 van competentie management en de HR-cyclus met sturing op resultaat en persoonlijke effectiviteit. De OR heeft positief geadviseerd over de vervreemding van het bedrijfsonderdeel Personele Zaken Buitenland (PZB).

### **Kwaliteitszorg**

PSO is in 2008 ISO 9001:2008 gecertificeerd. In 2010 zijn interne audits gehouden en zijn de processen met betrekking tot inkoop van externe dienstverlening (providers van diensten als internationale verhuizingen/transport, reisbureaus en inkoop van consultancy en communicatie) tegen het licht gehouden en verbeterd. De externe opvolgingsaudit is positief verlopen. Het digitaal kwaliteitshandboek met een beschrijving van alle relevante werkprocessen is in de praktijk van 2010 een belangrijk middel gebleken bij de voorbereiding van het automatiseringsproject Dynamics en de besluitvorming inzake de vervreemding van de afdeling Personele Zaken Buitenland.

### **Personele Zaken Buitenland**

In 2010 is tijd en aandacht besteed aan de positie van de afdeling 'Personele Zaken Buitenland' (verder PZB) PSO, waarin de dienstverlening bij uitzendingen is georganiseerd. Tot 2010 werd een verzelfstandiging van de afdeling nog als concrete mogelijkheid beschouwd. In dit jaar leek dit scenario niet haalbaar in verband met toezichteisen die aan financiële dienstverlening worden gesteld. Het bestuur van PSO heeft daarom in de loop van 2010 besloten tot vervreemding en overdracht van de dienstverlening door PZB met als doel om de dienstverlening aan de leden ook voor de toekomst te borgen. Het besluit is door de Algemene Ledenvergadering van oktober 2010 bekrachtigd. Ondanks de onzekerheid over de toekomst bij onze medewerkers is de dienstverlening op goed niveau voortgezet.

### **Financiën**

De afdeling financiën heeft goed gefunctioneerd. Buitengewoon was de administratieve afwikkeling van de invoering van de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening en de PSO-eigen regelingen. De Control Unit heeft de jaarrekening 2009, de maandelijkse managementrapportages 2010 en de begroting 2011 opgesteld.

### **Automatisering**

In de loop van 2010 is de implementatie van Dynamics gestart. Op het moment van publicatie van dit jaarverslag zal Dynamics 'live' zijn. Met dit IT-project sturen we de operationele en financiële bedrijfsvoering strakker en efficiënter aan.

Het systeembeheer en de helpdeskfunctie worden verzorgd door de systeembeheerder en een extern automatiseringsbedrijf. In 2010 zijn de servers vervangen.

### **Risicomanagement**

In het kader van risicomanagement onderkent PSO verschillende risico's. Hieronder noemen we risico's waar we maatregelen treffen om deze te beheersen.

- Om ervoor te zorgen dat PSO zich aan haar resultaatverplichtingen voor de huidige subsidieperiode houdt, wordt de voortgang van de activiteiten in 2010 bewaakt aan de hand van maandelijkse financiële managementrapportages en inhoudelijke kwartaalrapportages.
- Financiële risico's worden beheerst door de interne procedures, met name gericht op functiescheiding, het nieuw ontwikkelde integriteitsbeleid voor medewerkers en het fraudebeleid voor de financiering van programma's en projecten van lid-organisaties. In het kader van financiering van programma's en projecten van lid-organisaties gaat PSO ervan uit dat ook de lid-organisaties een fraudebeleid hebben. Dit aspect wordt standaard bekeken bij de financiële audits bij de lid-organisaties.

Voorbeelden van operationele risico's zijn de ICT-infrastructuur, de arbo-omstandigheden, de brandveiligheid en de veiligheid van medewerkers tijdens dienstreizen. Deze onderwerpen zijn in 2010 steeds op de agenda van het MT geplaatst en waar nodig in acties en plannen omgezet.

## Sociaal jaarverslag

Eind 2010 had PSO 36 medewerkers in dienst. Van hen zijn 21 vrouw (58%) en 15 man (42%). Van de 21 vrouwen werkten er vijf *fulltime* (23%) en 16 *parttime*. Van de 15 mannen werkten er 6 volledig (40%) en 9 *parttime*. In de leeftijdscategorie 65+ waren 2 medewerkers in dienst. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 46,2 jaar. In de loop van 2010 hebben 9 collega's de organisatie uit eigen keuze verlaten, en 3 nieuwe collega's kwamen in dienst.

Er was een formatie van 36 *fulltime*-eenheden (fte) begroot en er is een bezetting van 30,25 fte per 31 december. Dit is een kleinere formatie dan begroot. De redenen zijn dat enkele posities zijn ingevuld door zzp'ers. En enkele posities in de *backoffice* zijn niet vervangen.

Het ziekteverzuim is in 2010 licht afgenomen. In 2010 was het ziekteverzuim 4,17% tegen 4,31% in 2009. Het totaal aantal ziektedagen is afgenomen van 664 in 2009 naar 613 in 2010. Er zijn minder kortdurende ziektemeldingen geweest (van 74 in 2009 naar 66 in 2010, 1,48 per medewerker). De gemiddelde duur van het korte verzuim wegens ziekte fluctueert per jaar sterk. In 2008 was dat 8 dagen, in 2009 3 en in 2010 was het 6 dagen.

Van het totale budget voor organisatiekosten van € 3,1 miljoen is 77% (€ 2,4 miljoen) begroot voor de personele uitgaven. We gaven € 2,2 miljoen uit aan loonkosten voor vast personeel. De overige personeelskosten maakten we in het kader van opleidingen en de inzet van externe expertise en tijdelijk personeel bij ziekte. De werkelijke personeelskosten bedragen € 2,5 miljoen, Dat is € 55.000,- meer dan begroot.

Voor het professionaliseren van het personeel was € 80.000 begroot. Daarvan is € 13.250 gebruikt voor de individuele professionaliseringstrajecten en € 28.850 voor de collectieve trajecten. Er zijn geen individuele opleidingen aangehouden of afgewezen, de individuele opleidingsbehoefte is in 2010 laag geweest door het grote aanbod aan *in-house*-studiedagen.

De jaarlijkse gemiddelde salarislust inclusief werkgeverslast per fte is € 56.900. Voor de managementfuncties is het gemiddelde € 90.200.

Op PSO is per 1 januari 2011 de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening van toepassing.

## Bijlage 6 Collectieve leeractiviteiten 2010

In totaal hebben 1076 personen deelgenomen aan collectieve bijeenkomsten. Hiervan waren 493 personen werkzaam bij leden van PSO. 54 PSO leden hebben meegedaan aan de collectieve bijeenkomsten. De leden bezochten gemiddeld 6 à 7 bijeenkomsten in 2010 en er was een gemiddelde deelname van 10 à 11 deelnemers per bijeenkomst.

De gemiddelde waardering voor de bijeenkomsten was 3,9 op een schaal van 5. Het faciliteren en het gebruik van methoden en vormen worden gewaardeerd met een 4 op een schaal van 5. De bijdrage aan het eigen organiseren is gewaardeerd op 3,7 op een schaal van 5.

| <b>Aantal deelnemers en deelnemende organisaties per traject</b> |  |                     |                      |
|--|--|---------------------|----------------------|
| <b>Soort traject</b>   | <b>Activiteit</b>  | <b># Deelnemers</b> | <b>#organisaties</b> |
| Collectief leertraject (CLT)                                     | Basiscursus Hum. hulp Collectief leertraject             | 21                  | 10                   |
| CLT  | Basistraject Civil society en capaciteitsontwikkeling    | 16                  | 7                    |
| CLT  | Basistraject Civil society en capaciteitsontwikkeling    | 13                  | 7                    |
| CLT  | Basistraject Civil society en capaciteitsontwikkeling    | 15                  | 11                   |
| TLP meeting  | Bijeenkomst Humanitaire Hulp                             | 8                   | 7                    |
| Event  | Brainstorm session with David Boots                      | 20                  | 16                   |
| Netwerkondersteuning   | Café Humanitaire 1                                       | 44                  | 16                   |
| Netwerkondersteuning   | Café Humanitaire 2                                       | 46                  | 15                   |
| Netwerkondersteuning   | Café Humanitaire 3                                       | 29                  | 14                   |
| Netwerkondersteuning   | Café Humanitaire 4                                       | 38                  | 16                   |
| CLT  | Capacity Development and Networks                        | 12                  | 9                    |
| CLT  | Capacity Development and Networks                        | 12                  | 10                   |
| Event  | Challenges and questions of social movement support      | 32                  | 18                   |
| CLT  | Civil Society and political society                      | 25                  | 20                   |
| CLT  | Civil Society and Theories of Change                     | 24                  | 10                   |
| CLT  | Civil Society and Theories of Change                     | 7                   | 3                    |
| CLT  | Coachend begeleiden 1                                    | 23                  | 12                   |
| CLT  | Coachend begeleiden 2                                    | 20                  | 12                   |
| CLT  | Coachend begeleiden 3                                    | 12                  | 13                   |
| Event  | Coaching als instrument voor Capaciteitsontwikkeling     | 20                  | 13                   |
| Netwerkondersteuning   | CoP Culturele Diversiteit                                | 11                  | 6                    |
| Netwerkondersteuning   | CoP Culturele diversiteit in Internationale Samenwerking | 39                  | 27                   |
| Netwerkondersteuning   | CoP Migratie en Ontwikkeling 1                           | 16                  | 12                   |
| Netwerkondersteuning   | CoP Migratie en Ontwikkeling 2                           | 12                  | 10                   |
| Netwerkondersteuning   | CoP Migratie en Ontwikkeling 3                           | 13                  | 12                   |
| Event  | Donor recipiënt relations                                | 16                  | 9                    |
| CLT  | Effectiever in partnerships                              | 13                  | 8                    |
| Event  | Innovatie Award  | 15                  | 11                   |

|                      |   |     |    |
|----------------------|---|-----|----|
| Event                | Innovatie Award en bijeenkomst Internationale Adviesraad  | 61  | 27 |
| Netwerkondersteuning | IOB Meeting :PM&E of capacity development - the next step | 9   | 7  |
| Event                | Lecture on humanitarian aid                               | 36  | 15 |
| Event                | Organisatieontwikkeling van faith-based NGOs              | 28  | 16 |
| Netwerkondersteuning | PM&E Netwerkbijeenkomst                                   | 7   | 5  |
| Netwerkondersteuning | PM&E Voorlichtingsbijeenkomst (extra) Utrecht             | 13  | 11 |
| Event                | Program on Organisational Learning (PSO-CDRA-VSO)         | 16  | 10 |
| Event                | Revising Gender in Fragile States                         | 28  | 17 |
| Event                | Sexual Reproductive Health/Aids and capacity development  | 13  | 9  |
| TLP meeting          | TLP fragiele staten 1                                     | 8   | 7  |
| TLP meeting          | TLP fragiele staten 2                                     | 7   | 5  |
| TLP meeting          | TLP Gender 1  | 9   | 6  |
| TLP meeting          | TLP PME   | 20  | 15 |
| TLP meeting          | TLP PME   | 17  | 12 |
| TLP meeting          | TLP PME Working seminar                                   | 36  | 23 |
| Event                | TLP PME DPRN Conference 's middags                        | 100 | 70 |
| TLP meeting          | TLP PME Presentatie voorstel                              | 21  | 14 |
| Event                | Verenigingsevent met Internationale Adviesraad PSO        | 59  | 39 |
| Netwerkondersteuning | Werkgroep KennisManagement                                | 5   | 5  |
| Netwerkondersteuning | Werkgroep KennisManagement                                | 6   | 5  |
| Netwerkondersteuning | Werkgroep KennisManagement                                | 5   | 6  |



## Bijlage 7

### Bestedingen programma's en projecten 2010

#### 7.1 Naar regio

|                               | 2007<br>%  | 2008<br>%  | 2009<br>%  | 2010<br>%  | 2010<br>€       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| Sub Sahara Afrika             | 62         | 56         | 51         | 53         | 13.254,5        |
| Azie                          | 13         | 18         | 21         | 24         | 6.183,1         |
| Midden Oosten en Noord-Afrika | 2          | 2          | 3          | 2          | 570,5           |
| Latijns en Midden Amerika     | 21         | 22         | 23         | 19         | 4.688,0         |
| Oost en Centraal Europa       | 2          | 2          | 2          | 2          | 556,8           |
| <b>Totaal</b>                 | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>25.252,9</b> |

#### 7.2 Naar sector

|                           | 2007<br>%  | 2008<br>%  | 2009<br>%  | 2010<br>%  | 2010<br>€       |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| Gemeenschapsontwikkeling  | 29         | 30         | 30         | 28         | 7.070,8         |
| Gezondheidszorg           | 21         | 26         | 24         | 24         | 6.060,7         |
| Mensenrechten             | 20         | 15         | 2          | 3          | 757,6           |
| Onderwijs                 | 4          | 5          | 4          | 5          | 1.262,6         |
| Primaire productie        | 5          | 3          | 3          | 4          | 1.010,1         |
| Andere econ. activiteiten | 17         | 16         | 33         | 31         | 7.828,4         |
| Habitat                   | 1          | 2          | 2          | 3          | 757,6           |
| Communicatie              | 3          | 3          | 2          | 2          | 505,1           |
| <b>Totaal</b>             | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>25.252,9</b> |

## Bijlage 8

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

#### 8.1 - Aantal uitzendingen per jaar

|                                | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Beginstand 1 januari</b>    | <b>210</b> | <b>147</b> | <b>95</b>  | <b>76</b>  |
| Aantal nieuwe uitzendingen     | 83         | 63         | 48         | 77         |
| <b>Subtotaal</b>               | <b>293</b> | <b>210</b> | <b>143</b> | <b>153</b> |
| Aantal beëindigde uitzendingen | -146       | -115       | -67        | -86        |
| <b>Eindstand 31 december</b>   | <b>147</b> | <b>95</b>  | <b>76</b>  | <b>67</b>  |

#### 8.2 - Aantal uitzendingen per regio in 2010

|   | 2010          |            |            |
|---|---------------|------------|------------|
|   | Regulier e.a. | Humanitair | Totaal     |
| Sub Sahara Afrika                         | 77            | 4          | 81         |
| Latijns- en Midden Amerika                | 43            | 0          | 43         |
| Azie                                      | 22            | 2          | 24         |
| Midden Oosten en Noord Afrika             | 5             | 0          | 5          |
| <b>Totaal aantal uitzendingen in 2009</b> | <b>147</b>    | <b>6</b>   | <b>153</b> |

#### 8.3 - Verdeling man/vrouw per financieringsprogramma 2010

|               | 2010      |            |           |           |            | Totaal     |
|---------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
|               | Regulier  | Humanitair | Innovatie | Jongeren  | Cross Over |            |
| Man           | 50        | 3          | 2         | 21        | 5          | 81         |
| Vrouw         | 39        | 3          | 1         | 26        | 3          | 72         |
| <b>Totaal</b> | <b>89</b> | <b>6</b>   | <b>3</b>  | <b>47</b> | <b>8</b>   | <b>153</b> |

## Bijlage 9

### Aantal uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties en derden

#### 9.1 - Uitzendingen gefinancierd door lidorganisaties

|                                | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Beginstand 1 januari</b>    | <b>234</b> | <b>240</b> | <b>210</b> | <b>196</b> |
| Aantal nieuwe uitzendingen     | 129        | 112        | 138        | 194        |
| <b>Subtotaal</b>               | <b>363</b> | <b>352</b> | <b>348</b> | <b>390</b> |
| Aantal beëindigde uitzendingen | -123       | -142       | -152       | -140       |
| <b>Eindstand 31 december</b>   | <b>240</b> | <b>210</b> | <b>196</b> | <b>250</b> |

#### 9.2 - Uitzendingen gefinancierd door derden

|                                | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Beginstand 1 januari</b>    | <b>101</b> | <b>107</b> | <b>98</b>  | <b>99</b>  |
| Aantal nieuwe uitzendingen     | 50         | 25         | 28         | 20         |
| <b>Subtotaal</b>               | <b>151</b> | <b>132</b> | <b>126</b> | <b>119</b> |
| Aantal beëindigde uitzendingen | -44        | -34        | -27        | -29        |
| <b>Eindstand 31 december</b>   | <b>107</b> | <b>98</b>  | <b>99</b>  | <b>90</b>  |

# Bijlage 10

## Financiële cijfers 2007-2010 en Vordering BUZA-DSO 2010

### 1. Baten en Lasten 2007-2010

|   | Werkelijk<br>2010 | Werkelijk<br>2009 | Werkelijk<br>2008 | Werkelijk<br>2007 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | €                 | €                 | €                 | €                 |
| <b>Baten</b>  |                   |                   |                   |                   |
| <i>1. Subsidies t.b.v. kosten programma's en projecten</i>            |                   |                   |                   |                   |
| Programma regulier (DSO)  | 20.614,2          | 18.996,2          | 18.374,9          | 37.400,1          |
| Overige subsidies   | 746,4             | 767,2             | 1.229,0           | 520,7             |
| Overige inkomsten programma's en projecten                            | 69,2              | 94,1              | 137,2             | 22,6              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>21.429,8</b>   | <b>19.857,5</b>   | <b>19.741,1</b>   | <b>37.943,4</b>   |
| <i>2. Financiering ov. activiteiten clusters en organisatiekosten</i> |                   |                   |                   |                   |
| Vergoeding ov. activ. en organisatiekosten (DSO)                      | 3.308,0           | 2.686,6           | 3.363,0           | 3.257,0           |
| Overige vergoedingen subsidies  | 40,3              | 41,4              | 119,2             | 81,7              |
| Inkomsten dienstverlening aan leden en derden                         | 346,9             | 236,7             | 226,6             | 185,0             |
| Overige inkomsten t.b.v. organisatiekosten                            | 88,7              | 69,1              | 64,5              | 56,3              |
| <b>Subtotaal</b>  | <b>3.783,9</b>    | <b>3.033,8</b>    | <b>3.773,3</b>    | <b>3.580,0</b>    |
| <b>Totaal baten</b>   | <b>25.213,7</b>   | <b>22.891,3</b>   | <b>23.514,4</b>   | <b>41.523,4</b>   |
| <b>Lasten</b>   |                   |                   |                   |                   |
| Kosten programma's en projecten                                       | 25.252,9          | 19.817,5          | 19.701,1          | 37.697,7          |
| Kosten overige activiteiten clusters A t/m E                          | 503,3             | 300,1             | 482,3             | 828,2             |
| Organisatiekosten   | 3.353,1           | 3.042,3           | 2.705,0           | 2.458,5           |
| <b>Totaal lasten</b>  | <b>29.109,3</b>   | <b>23.159,9</b>   | <b>22.888,4</b>   | <b>40.984,4</b>   |
| <b>Exploitatie saldo</b>  | <b>-3.895,6</b>   | <b>-268,6</b>     | <b>626,0</b>      | <b>538,9</b>      |

### 2. Vordering Ministerie Buitenlandse Zaken inzake programma DSO

|  | 2010            | 2009            |
|--|-----------------|-----------------|
| Saldo per 1 januari  | 17.473,2        | 12.390,4        |
| Totale bestedingen programma DSO                                   | 28.041,6        | 22.083,5        |
| Af: onttrekking bestemmingsfonds DSO                               | -296,3          | -440,7          |
| Af: onttrekking reserve evaluatie programma DSO                    | -120,0          | 40,0            |
| Bij: bestedingen programma DSO                                     | 27.625,3        | 21.682,8        |
| Af: ontvangen voorschotten programma DSO                           | -31.000,0       | -16.600,0       |
| Bij: correctie tegoed programma DSO                                | 4,6             | -               |
| Saldo per 31 december  | <b>14.103,1</b> | <b>17.473,2</b> |
| Ministerie van Buitenl. Zaken inzake tegoed toekomstige rijksbegr. | 3.703,1         | 4.374,6         |
| Ministerie van Buitenl. Zaken inzake budget DSO                    | 10.400,0        | 13.098,6        |
| Saldo per 31 december  | <b>14.103,1</b> | <b>17.473,2</b> |



# Colofon

## **Uitgave**

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

## **Eindredactie en coördinatie**

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

## **Ontwerp en productie**

KEPCOM Creatieve Communicatie, Delft

## **Fotomateriaal**

Rutgers WPF, SOS Kinderdorpen en PSO

April 2011







**PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden**

Scheveningseweg 68  
2517 KX Den Haag

T 070-3388433  
F 070-3502705

info@pso.nl  
www.pso.nl