

In beweging naar het Zuiden

VERKORT JAARVERSLAG 2008



Inhoud

Voorwoord	4
Zo werkt PSO	6
Resultaten 2008	9
Organisaties leren individueel	9
Organisaties leren collectief	10
Stimuleringsfondsen	12
Planning, Monitoring en Evaluatie onder de loep	17
Dienstverlening rondom uitzendingen	17
Organisatie en cijfers	18
Organogram	19
Overzicht lidorganisaties op 31 december 2008	20
Samenstelling bestuur op 31 december 2008	20
Colofon	23



Voorwoord

De kunst om kennis en ervaring met elkaar te delen

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

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

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

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

Marnix van Rij, voorzitter



De kracht van het maatschappelijk middenveld

Als lidorganisaties hun zuidelijke partners effectief helpen zich te versterken, bouwen ze mee aan een sterk maatschappelijk middenveld. Armoedebestrijding wordt immers pas structureel als het maatschappelijk middenveld voldoende kracht heeft om op te komen voor de belangen van de burger en de gemarginaliseerde groepen. Daarom richt PSO zich specifiek op capaciteitsopbouw van dat maatschappelijk middenveld.

Om met eigen ogen de uitwerking van onze activiteiten voor deze capaciteitsopbouw te kunnen zien, ben ik op dienstreis in Midden-Amerika geweest. Het werd me opnieuw duidelijk hoe nodig het maatschappelijk middenveld is. Lokale organisaties helpen de belangrijkste noden te verlichten en werken onvermoeibaar om aandacht voor machtsongelijkheid en armoede te krijgen. Soms op ludieke manieren, maar ook vaak met risico's voor eigen welzijn. De effecten van capaciteitsversterking zijn op het maatschappelijke middenveld vooral op kleine schaal zichtbaar. Kleine maatschappelijke organisaties versterken zich en weten wonderbaarlijke resultaten te behalen. Zoals samenwerking tussen jongeren uit de sloppenwijken met de lokale politie.

Het is heel belangrijk om de lokale situatie goed te kennen om te voorkomen dat onrealistische verwachtingen ontstaan over wat mogelijk is. Je moet balanceren tussen het willen oplossen van problemen en het meebewegen met de lokale



dynamiek. Voor PSO betekent dit dat we aandacht moeten blijven besteden aan consequenties van ons handelen: Hoe werken onze adviezen en zienswijzen uiteindelijk door in de realiteit? Door systematisch leerervaringen en consequenties in kaart te brengen leren we steeds beter om vanuit die leerervaringen naar nieuwe situaties te kijken. Als vereniging versterken lidorganisaties elkaar en als kenniscentrum stimuleert PSO haar leden om concrete stappen te zetten in dit leerproces.

Het PSO-bureau heeft een enorme drive om zelf in beweging te blijven: We verzamelen en delen actuele kennis, we leren van processen om lokale capaciteiten op te bouwen. Hiervoor zoeken we ook contact met zuidelijke kennisorganisaties en met kennisinstituten in ons eigen land.

Margo Kooijman, directeur

Zo werkt PSO

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

Leren centraal

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

Organisaties leren individueel

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

Organisaties leren collectief

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

Eerste resultaten van leerwerktrajecten

Margo Kooijman, directeur van PSO: *'In 2008 zag PSO de eerste oogst van de nieuwe manier van werken, zoals geïntroduceerd in 2007: de leerwerktrajecten. De lidorganisaties is gericht gevraagd wat er voor hen is veranderd in hun manier van werken aan capaciteitsopbouw en in hun verhouding met PSO. Hoewel er altijd ruimte is voor verbetering, gaven veel leden aan dat het leerwerktraject hen aan het denken heeft gezet. Sindsdien zijn ze zich meer bewust van hun handelen. En dat is precies wat PSO voor ogen heeft: Willen leren van je eigen manier van doen en de effecten daarvan.'*

PSO onderscheidt bij collectief leren:

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

Strategische financiering

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

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

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

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

Uitzending van experts

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

PSO ontving voor haar activiteiten in 2008 een budget van € 28,5 miljoen van het ministerie van Buitenlandse Zaken.



Resultaten 2008

In dit jaarverslag doet PSO verslag van haar activiteiten in 2008. PSO verenigt meer dan 50 lidorganisaties, die onvermoeibaar werken aan een rechtvaardigere verdeling van welvaart en welzijn in de wereld.

Organisaties leren individueel

In 2008 zijn 32 leerwerktrajecten afgesloten met evenzoveel lidorganisaties. Het blijken intensieve processen die voor zowel PSO als de leden veel leerervaringen opleveren over manieren

om zuidelijke partners effectiever te versterken. Gekoppeld aan de leerwerktrajecten financiert PSO strategisch concrete, capaciteitsversterkende activiteiten. De gefinancierde activiteiten leveren praktijkervaringen op waarvan geleerd wordt of waar verbeterde werkwijzen kunnen worden toegepast. PSO volgt de activiteiten die zij financiert systematisch, maakt analyses van de kwaliteit van de aanvragen, beoordeelt rapportages en laat evaluaties uitvoeren.

Leerwerktraject van IICD

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

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

een dialoog over capaciteitsontwikkeling, belicht vanuit een ander perspectief. Dit komt niet alleen door het leerwerktraject maar ook door de goede relaties die zich ontwikkelen.'

Leereffect

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

Tip voor PSO

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

In 2008 heeft PSO de rapportages beoordeeld van 272 lopende projecten en programma's van 53 lidorganisaties. Er zijn drie *mid term reviews* en vier evaluaties van projecten en programma's uitgevoerd in het verslagjaar. Verder is de planning, monitoring- en evaluatiesystematiek in 2008 aangescherpt zodat er meer geleerd kan worden. De insteek is nadrukkelijk meer ruimte te scheppen voor de eigen visies en missies van zuidelijke partners bij hun eigen capaciteitsopbouw.

Organisaties leren collectief

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

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

Aan collectieve leeractiviteiten organiseerde PSO onder andere het *seminar* 'The Way South', waarbij de vraag centraal stond of en wanneer aanwezigheid van noordelijke ngo's in het Zuiden van belang is. De discussies werden gevoed door het PSO onderzoeksrapport '*Field presence of Dutch NGOs: What is the impact on civil societies in the South?*' van Dr. Georgina M. Gómez.

The Way South

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

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

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

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



PSO organiseerde in 2008 verschillende collectieve leertrajecten. 'Balanceren tussen adviseur en financier' was een drukbezocht leertraject voor programmamedewerkers waarin het omgaan met verschillende rollen in relatie met zuidelijke partners centraal staat. Ook het 'Basistraject Capaciteitsontwikkeling van Civil Society' werd op veler verzoek van leden opnieuw georganiseerd.

Rond netwerken en capaciteitsopbouw organiseerde PSO een *event* dat erg goed bezocht werd. PSO faciliteerde een Netwerk PM&E dat focust op vernieuwende manieren voor monitoring en evaluatie.

Een groot onderzoek waar PSO in samenwerking met de Wageningen Universiteit aan werkte, was een *peer review* waar vijf lidorganisaties elkaars partnerbeleid in crisisgebieden beoordeelden. De resultaten van deze studie werden in mei 2008 in een workshop gepresenteerd. Belangrijkste issues die in het onderzoek aan de orde komen, zijn de visie van lokale organisaties op partnerships, hoe partnership werkt in crisis-situaties, en onder welke omstandigheden er ruimte is voor de ontwikkeling van duurzame lokale capaciteit.

Partners in Crisis

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

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

De publicatie zelf is te vinden op www.pso.nl

Opbouw van internationaal netwerk

PSO heeft in 2008 contacten gelegd met PRIA in India, EASUN in Tanzania en CDRA in Zuid-Afrika. Het is bijzonder om zuidelijke organisaties te ontmoeten die dezelfde filosofie op capaciteitsopbouw delen. Met deze organisaties wil het PSO-bureau een langdurige relatie opbouwen om zo beter verankerd te raken in de ontwikkelingen in het Zuiden.

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

CDRA staat voor *Community Development Research Association*. Deze organisatie werkt met ontwikkelingswerkers, organisaties en bewegingen die betrokken zijn bij sociale veranderingen binnen gemarginaliseerde gemeenschappen.

PRIA staat voor *Society for Participatory Research in Asia*. PRIA is een internationaal centrum voor leren over en bevorderen van democratisch bestuur. Sinds de oprichting in 1982 is deze

organisaties actief op het gebied van capaciteitsversterking, kennisopbouw en advocacy. PRIA werkt met diverse partners op lokaal, nationaal en internationaal niveau.

Stimuleringsfondsen

In 2008 heeft PSO zes aanvragen voor het innovatiefonds gehonoreerd. Acht organisaties ontvingen een kwaliteitsbonus. Initiatieven die een waardevolle voorbeeldfunctie kunnen vervullen, en die meer exposure verdienen worden genomineerd voor de Innovatieaward. In 2008 heeft PSO de eerste award uitgereikt aan Both ENDS. Door de Innovatieaward wil PSO deze initiatieven een groter bereik in de sector geven.

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

Andres Mora Portuguese (FANCA): 'I am very happy for the Central American community. The PSO innovation award is a very nice incentive. It gives us more credibility for what we do. The award is going to open doors that were closed for us before.'



Both ENDS wint PSO Innovatieaward 2008

Een deskundige jury kende de award toe aan het project 'South – South shared learning through a new approach for river basin management' van Both ENDS en haar partnerorganisatie FANCA: 'De *Negotiated Approach* als onderdeel van het project en de aandacht voor political negotiating power tilt de gemeenschappen op naar het politieke en brede maatschappelijke niveau. De aandacht hiervoor maakt het project van Both ENDS bijzonder'. Aldus juryvoorzitter, Lucie Blok, Koninklijk Instituut voor de Tropen.

Christa Nooy, Both ENDS: *'Wereldwijd komt een meer integraal, duurzaam en participatief waterbeheer in het vizier. Veel nationale overheden en internationale fora maken gebruik van het Integrated Water Resources Management (IWRM) concept. Dit is op zichzelf een goed concept, maar we zien in de praktijk dat*

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

Kwaliteitsbonus voor Tear

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

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

ICT

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

Portfoliotraject

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

Leren

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

Resultaten

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

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

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

'Met advies en ondersteuning van PS0 is er meer aandacht voor het leren gekomen, zowel binnen Tear als met partnerorganisaties.'





Southern Youth Zone

PSO streeft ernaar steeds meer te werken met de aanwezige capaciteit in het Zuiden en die te versterken. Daarom is PSO in 2008 gestart met het nieuwe Southern Youth Zone programma naast het huidige Youth Zone. Theatre Embassy en Social Trade Organisation (STRO) maakten gelijk gebruik van de mogelijkheid om een Zuid-Zuid uitzending uit te voeren. Een jonge theatermaker uit Nicaragua is voor drie maanden uitgezonden naar Peru en een uitwisseling van jongeren uit Uruguay en Brazilië is eind 2008 van start gegaan. PSO heeft zo in 2008 zelf ook de eerste leerervaringen opgedaan met Zuid-Zuid uitzendingen via het nieuw ontwikkelde beleid. De verwachting is dat in 2009 steeds meer lidorganisaties gebruik zullen maken van het Southern Youth Zone programma.

In november 2008 bezochten twee medewerkers van PSO enkele uitgezonden jongeren. In Oeganda werd een capacity assessment bijgewoond van een kleine organisatie, werkzaam in de zorg voor mensen met een handicap. Een zuidelijke junior deskundige, een Keniaan die voor twee jaar op het landenkantoor van VSO in Oeganda werkzaam is, faciliteerde deze workshop. Tijdens de assessment wisselden de deelnemers informatie uit over de missie, visie en strategie van zowel de lokale organisatie als van VSO. Verder brachten ze de belangrijkste stakeholders in kaart, via een zogenaamde mapping en keken ze naar de voornaamste sterktes, zwaktes, kansen en uitdagingen van de organisatie.

Deze junior deskundige merkte direct een heel duidelijk voordeel op aan het nieuwe programma: *'Right now I'm not so sure about my future. I don't have a sending organisation to whom I will return at the end of this placement. So I clearly see an added value in having a sending and a receiving organisation within the programme. This way you can make sure that the placement is really sustainable and all the acquired skills and knowledge do not disappear and resources will not go to waste at the end of the placement.'*

Planning, Monitoring en Evaluatie onder de loep

In 2004 introduceerde PSO de Planning, Monitoring en Evaluatie-systeem (PM&E) om het leren over strategieën en processen van capaciteitsopbouw te bevorderen. PSO liet twee meta-evaluaties uitvoeren over de programma's van PSO. In antwoord op de uitgevoerde meta-evaluaties heeft een PSO werkgroep een aangepaste systematiek uitgewerkt in 2008.

Dienstverlening rondom uitzendingen

Het uitzenden van de noordelijke en zuidelijke ontwikkelingsdeskundigen naar gastlanden blijft een belangrijk onderdeel van de interventies voor capaciteitsopbouw. PSO verzorgt de uitzendingen van experts met het doel dat deze optimaal kunnen functioneren bij de partnerorganisatie waar zij werken. De medewerkers van het PSO-bureau zijn kundig en ervaren in het faciliteren en adviseren van de uitgezonden deskundigen en de lidorganisaties over de praktische, administratieve en financiële aspecten van een uitzending.

PSO verzorgde ruim 200 uitzendcontracten voor leden onder de PSO-financiering. In het verslagjaar beheerde PSO circa 350 uitzendingen administratief voor leden via Garantverklaringen (GAK). Circa 130 uitzendingen werden administratief beheerd voor niet-leden (Facilitaire diensten, FAC). Voor zowel FAC als GAK uitzendingen brengt PSO administratiekosten in rekening. Eén lidorganisatie (Mensen met een Missie) heeft in 2008 bijna alle werkzaamheden die te maken hebben met het verzorgen van de uitzendingen bij PSO ondergebracht. In 2008 zijn de uitzendvoorwaarden voor migranten *up to date* gemaakt. De dienstverlening aan alle contractanten is verbeterd door financiële gegevens ook digitaal toe te sturen. Een ander aandachtspunt was de *security* van uitgezondenen. Samen met Partos is een bijeenkomst georganiseerd voor ontwikkelingsorganisaties rond dit thema. Deze bijeenkomst werd druk bezocht.

Veranderingen worden zichtbaar

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

Organisatie en cijfers

- PSO ontving voor haar activiteiten in dit boekjaar een budget van € 28,5 miljoen van het ministerie van Buitenlandse Zaken, waarvan € 24,9 miljoen voor het financieren van programma's en projecten van de PSO-leden.
- Bij het PSO-bureau werkten 42 mensen verdeeld over zes afdelingen.
- Voor het kwaliteitsmanagement van PSO werd in 2008 het ISO-certificaat toegekend.
- In 2008 is Bob van Boven als penningmeester in het bestuur opgevolgd door Henk den Boer.
- De International Advisory Board (IAB) kwam ook in 2008 samen. De rol van deze internationale adviesraad is om

het management van PSO van feedback te voorzien over hun huidige aanpak en om PSO te verbinden aan nieuwe ontwikkelingen en geleerde lessen op het gebied van capaciteitsopbouw.

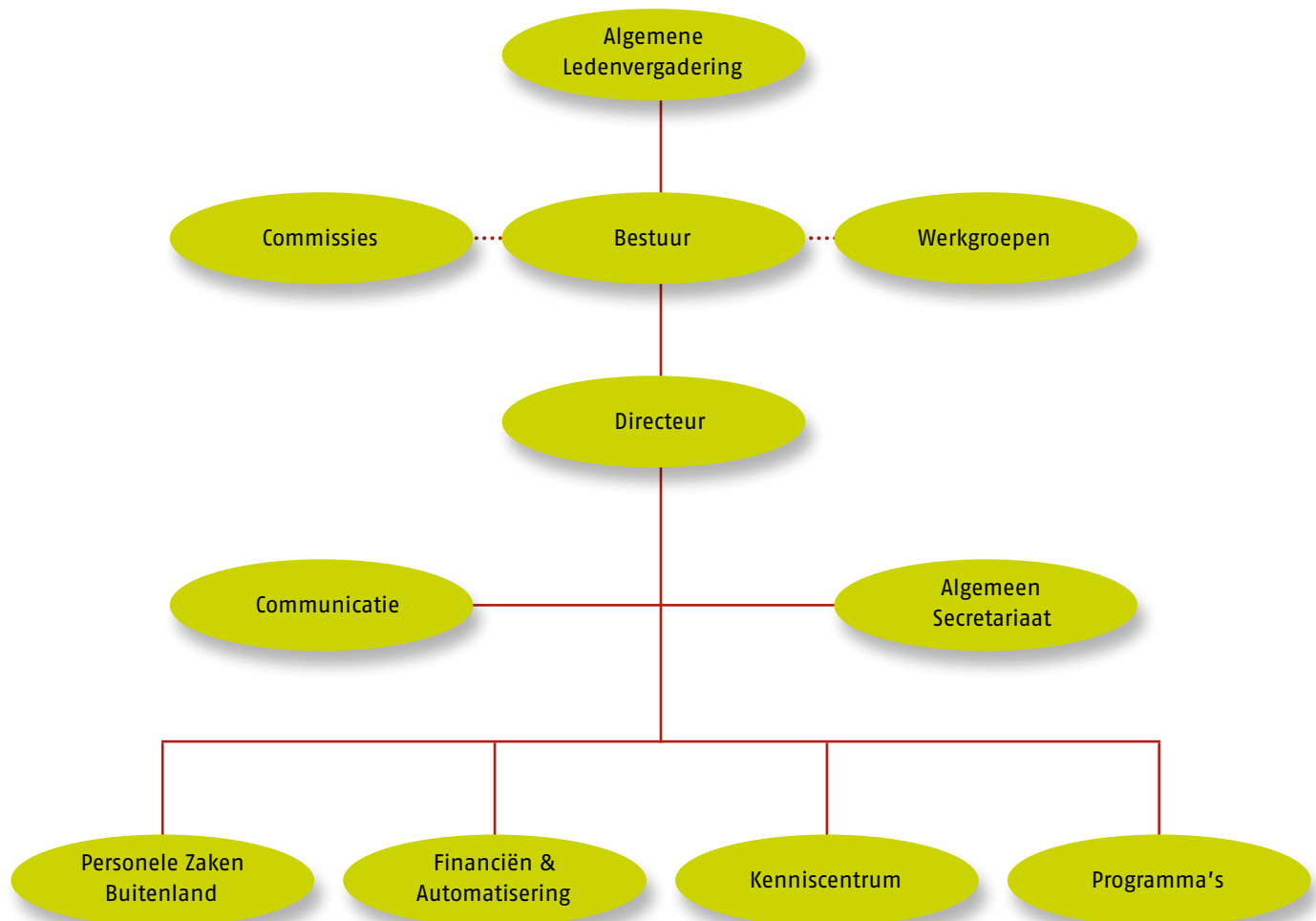
- In 2008 heeft PSO drie nieuwe leden welkom geheten: World Population Foundation, IRC en VluchtelingenWerk Nederland.

Een overzicht van de financiële gegevens van PSO, vindt u in de uitgebreide versie van het jaarverslag.

Kijk hiervoor op www.pso.nl



Organogram



Overzicht lidorganisaties op 31 december 2008

Agriterra	Nederlandse Rode Kruis
Aim for human rights	Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD)
AMREF Flying Doctors Nederland	NIZA
Both ENDS	NOC*NSF
CARE Nederland	Oxfam Novib
Cordaid	SIMAVI
Dorcas Hulp Nederland	Social Trade Organisation (STRO)
Edukans	Solidaridad
ETC Foundation	Stichting Kinderpostzegels Nederland
Fair Trade Original	Stichting Milieukontakt International
Free Voice	Stichting VSO-Nederland
Gereformeerde Zendingsbond (GZB)	Stichting WEMOS
HealthNet-TPO	Stichting Woord en Daad
HIVOS	Tear
ICCO/ Kerk in Actie	Terre des Hommes
International Institute for Communication and Development (IICD)	Theatre Embassy
IKV Pax Christi	Transnationals Information Exchange (TIE)
Interserve Nederland	VluchtelingenWerk Nederland
IRC International Water and Sanitation Centre	WAR Child Nederland
Leprastichting	World Population Foundation
Mama Cash	World Vision
Medisch Comité Nederland-Vietnam	Zending Gereformeerde Gemeenten (ZGG)
Mensen met een Missie (CMC)	ZOA-Vluchtelingen zorg
Missionarissen van Mill Hill Nederland	Zeister Zendingsgenootschap (ZZg)

Samenstelling bestuur op 31 december 2008

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





Colofon

Uitgave

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

Eindredactie en coördinatie

PSO, afdeling Communicatie
communicatie@pso.nl

Vormgeving en productie

KEPCOM Creatieve Communicatie, Delft

Druk

3is1 Grafimedia

Fotomateriaal

PSO/Both ENDS

April 2009





PSO capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

Scheveningseweg 68
2517 KX Den Haag

T 070-3388433
F 070-3502705

info@pso.nl
www.pso.nl