

## Werken aan capaciteitsopbouw

Het KPA-programma financiert projecten in ontwikkelingslanden tot 50% van de totale projectkosten. Kenmerk voor ieder project is dat het een begin en een einde heeft. NCDO draagt níet bij aan de structurele kosten. Structurele kosten zijn kosten die zich constant voordoen, zoals bijvoorbeeld de salariskosten en huisvestingskosten van een organisatie. Structurele kosten kunnen beter niet door een ontwikkelingsorganisatie worden betaald omdat er dan afhankelijkheid gaat ontstaan. Op langere termijn moeten de activiteiten die opgestart worden tijdens een project, zichzelf in stand kunnen houden. NCDO draagt wél bij aan de opstartkosten aan het begin van een project (praktische kosten én organisatieopbouwkosten), omdat dat incidentele kosten zijn.

Bij een duurzame aanpak hoort echter wel het bijdragen aan stevige organisaties in het Zuiden. Stevige organisaties zullen namelijk zelf in staat zijn om problemen op te lossen. Daarom vinden wij bij NCDO capaciteitsopbouw (*capacity building*) belangrijk.

Capaciteitsopbouw begint bij het samenwerken met bestaande lokale organisaties in het Zuiden. Het oprichten van nieuwe organisaties om projecten uit te voeren, is vaak minder duurzaam dan het werken met bestaande organisaties. Bestaande organisaties zijn meestal beter ingebed in de samenleving en ze hebben beter inzicht in mogelijke ondersteuning van de lokale overheid. Daarnaast leren bestaande organisaties van samenwerking en kunnen ze zich hierdoor versterken.

### Van praktische hulp naar capaciteitsopbouw

*Stel, u hebt contact met een ziekenhuis in Mali. In het begin stuurde uw organisatie vooral gebruikte goederen naar het ziekenhuis. De laatste tijd komt er een ander soort vragen vanuit Mali. Eerst vroeg het ziekenhuis een financiële bijdrage voor de vervanging van een lekkend dak, daarna kwam het verzoek om een financiële bijdrage voor de aanschaf van vijf couveuses, en ten slotte kwam het verzoek om financieel bij te dragen aan de uitbreiding van het gebouw door een nieuwe vleugel aan te bouwen. Om te voorkomen dat het ziekenhuis op langere termijn afhankelijk blijft van donaties van uw organisatie, besluit u met de ziekenhuisdirectie in gesprek te gaan over capaciteitsopbouw.*

Capaciteitsopbouw is een leerproces waarin mensen, organisaties en samenlevingen hun mogelijkheden vergroten. In het kader van internationale samenwerking gaat het dan vaak over het vergroten van mogelijkheden om ontwikkelingsproblemen op te lossen.

Capaciteitsopbouw kan betrekking hebben op verschillende terreinen. We onderscheiden daarom drie vormen van capaciteitsopbouw:

1. Wanneer het bij capaciteitsopbouw gaat om een leerproces voor individuele mensen, spreken we ook wel van 'human resources'-ontwikkeling. HR-ontwikkeling gebeurt door onder meer training, coaching en uitwisselingsbezoeken en richt zich op het versterken van de kennis, de vaardigheden en de motivatie van mensen.
2. Wanneer de capaciteitsopbouw gericht is op het verbeteren van het functioneren van organisaties, spreken we van organisatieversterking. Het gaat bij organisatieversterking bijvoorbeeld om een verbeterde boekhouding of het beter kunnen uitvoeren van ontwikkelingsprojecten.

3. Wanneer door capaciteitsopbouw een organisatie beter in staat is om samen te werken met andere maatschappelijke organisaties, zonder de eigen doelen uit het oog te verliezen, spreken we van institutionele ontwikkeling.

Al deze vormen van capaciteitsopbouw kunnen alleen tot duurzame resultaten leiden wanneer de organisaties en de betrokken mensen voldoende gemotiveerd zijn om zich verder te ontwikkelen.

### **HR-ontwikkeling**

*Stel, in overleg met de directie van het ziekenhuis in Mali wordt besloten om de staf van de financiële afdeling training te geven in financiële planning en rapportage. De ziekenhuisdirectie verwacht dat wanneer de financiële planning verbetert, er binnen het budget van het ziekenhuis jaarlijks wat geld opzij kan worden gezet om te sparen voor investeringen (ter vervanging en voor uitbreiding). Bovendien is het kunnen maken van goede financiële plannen en rapportages, een voorwaarde om bij grote internationale organisaties fondsen te kunnen krijgen. Voor de training van de financiële staf wordt uiteindelijk een trainingscentrum ingehuurd dat gevestigd is in de hoofdstad Bamako.*

Het ontwikkelen van de capaciteiten van mensen die betrokken zijn bij organisaties in het Zuiden, gebeurt meestal door het geven van training. Een succesvolle en duurzame manier van mensen trainen is bijvoorbeeld het 'trainen van trainers'. Bij deze vorm van training ontvangen individuele mensen training én instructie over hoe zij anderen kunnen trainen; de kennis die ze bij deze training hebben opgedaan, geven ze door aan andere leden van een groep of een organisatie. Op deze manier breidt de kennis zich duurzaam uit binnen een groep of een organisatie. Een groot voordeel hierbij is dat de training maar aan een beperkte groep mensen gegeven hoeft te worden waardoor het minder tijd en geld kost. Ook verdwijnt kennis niet zo makkelijk uit de organisatie als wanneer er maar enkele personen getraind zijn en die de organisatie verlaten. Bovendien blijken collega's effectieve trainers te zijn omdat ze 'dezelfde taal spreken'. Om dezelfde reden is het van groot belang om lokale trainers (uit bijvoorbeeld de hoofdstad of buurland) – in plaats van Nederlandse trainers – in te zetten. Lokale trainers zijn over het algemeen veel beter op de hoogte van de lokale cultuur en kunnen de boodschap beter overbrengen.

### **Organisatieversterking**

*Stel, in overleg met de directie van het ziekenhuis in Mali besluit u een stap verder te gaan. De medewerkers gaan na of de werkprocessen in het ziekenhuis wel goed georganiseerd zijn. Een lokaal organisatieadvies bureau helpt daarbij. Door verbeteringen in organisaties aan te brengen, is het soms mogelijk om kosten te besparen en daardoor middelen over te houden die op een andere manier kunnen worden gebruikt. Na een analyse van de organisatie van het ziekenhuis in Mali, wordt besloten om twee administratieve afdelingen bij elkaar te voegen zodat hetzelfde werk met twee personen minder kan gebeuren. De twee personen die 'vrijkomen' gaan zich richten op een nieuwe activiteit, namelijk het verwerven en beheren van fondsen voor investeringen bij internationale organisaties.*

Organisatieversterking is het duurzaam verbeteren van een organisatie waardoor deze in staat is om haar doelstellingen te realiseren. Bij partnerorganisaties in het Zuiden zal het vaak gaan om het versterken van het vermogen om bijvoorbeeld:

- goede langetermijnplannen te maken en deze te vertalen in concrete doelen en projecten voor de kortere termijn;
- medewerkers aan te sturen en te motiveren om vastgestelde activiteiten goed uit te voeren binnen de verwachte tijd;

- begrotingen en financiële rapportages op te stellen, en fondsen te werven voor de uitvoering van projecten.

Sterke organisaties zijn beter in staat om doelen te realiseren, fondsen te werven, getrainde mensen binnen de organisatie te houden en getrainde mensen aan te trekken. Op deze manier versterken organisatieversterking en HR-ontwikkeling elkaar binnen capaciteitsopbouw.

Een sterkte/zwakte-analyse bestaat uit een beschrijving van (1) de sterke kenmerken van de organisatie, (2) de zwakke kenmerken van de organisatie, (3) de bedreigingen die de organisatie ervaart, en (4) de kansen die de organisatie ervaart.

Een valkuil bij organisatieversterking is dat er niet altijd goed wordt nagegaan welke kennis de organisatie nodig heeft om beter te functioneren. Om erachter te komen hoe een organisatie versterkt kan worden, is het handig om een analyse te maken van de sterke en zwakke punten van de organisatie (zie tekstbox). Op basis van zo'n analyse kan een plan gemaakt worden voor de versterking van de organisatie.

HR-ontwikkeling, door het trainen en coachen van mensen binnen de organisatie, zal meestal een van de onderdelen zijn van organisatieversterking.

### **Institutionele ontwikkeling**

*Stel, het ziekenhuis in Mali geeft aan dat het van belang is dat er betere regels komen op basis waarvan ziekenhuizen vergoedingen ontvangen vanuit het Ministerie van Volksgezondheid. Om te kunnen lobbyen voor andere overheidsregels, moet het ziekenhuis samenwerken met andere ziekenhuizen in Mali. Bovendien zou het goed zijn wanneer niet alleen de ziekenhuizen vragen om betere overheidsregels in de gezondheidszorg, maar ook patiënten verenigd in patiëntenorganisaties. Samen met de ziekenhuisdirectie besluit u een plan van aanpak te maken om een nationale ziekenhuisraad op te richten en om een bestaande vereniging voor patiëntenorganisaties nieuw leven in te blazen.*

Institutionele ontwikkeling is op de lange termijn vaak de meest succesvolle manier van capaciteitsopbouw. Institutionele ontwikkeling heeft te maken met het functioneren van een organisatie in de samenleving. Dit wordt versterkt door samenwerking met andere organisaties en door het uitoefenen van invloed in de samenleving.

Institutionele ontwikkeling levert vier belangrijke voordelen op. Ten eerste wordt dankzij de samenwerking veel kennis uitgewisseld tussen organisaties in het Zuiden (kennisopbouw). Hierdoor kunnen ze hun activiteiten steeds beter uitvoeren. Daarnaast besparen de organisaties energie en geld door met vereende krachten aan eenzelfde doel te werken (efficiënter werken). Verder zijn organisaties die goed samenwerken vaak beter in staat om geld in te zamelen voor het realiseren van hun doelen (betere fondsenwerving). Uiteindelijk leiden deze voordelen ertoe dat de samenwerkende organisaties vaak beter in staat om hun doelen daadwerkelijk te bereiken (hogere effectiviteit).

Het is belangrijk om te bedenken dat de voordelen van institutionele ontwikkeling alleen maar gerealiseerd kunnen worden wanneer organisaties al goed ontwikkeld zijn en wanneer de mensen die in deze organisaties werken, goed getraind zijn. Institutionele ontwikkeling is dus niet mogelijk zonder aandacht te besteden aan organisatieversterking en HR-ontwikkeling.

### **Advies voor u als aanvrager**

Vanuit NCDO ondersteunen wij van harte uw initiatief om – samen met andere betrokkenen in Nederland en uw partners in het Zuiden – bij te dragen aan het realiseren van de Millenniumdoelen. Door middel van het KPA-programma kunnen wij bijdragen aan de kosten

voor het geven van training, het doen van onderzoek naar oplossingen, het organiseren van campagnes, het opzetten van verenigingen en stichtingen, etc.

Aan de hand van de volgende checklist nodigen wij u uit om na gaan of uw project voldoende aandacht besteedt aan capaciteitsopbouw:

1. Geeft u voldoende aandacht aan HR-ontwikkeling, organisatieversterking en institutionele ontwikkeling in aanvulling op (of ter vervanging van) praktische hulp zoals gebouwen, goederen, etc.?
2. Werkt u maximaal met bestaande organisaties (in plaats van het oprichten van nieuwe organisaties) in de uitvoering van projecten?
3. Geeft u voorrang aan het inhuren van lokale (in plaats van Nederlandse) trainers en bureaus in de uitvoering van het project?
4. Maakt u in voldoende mate gebruik van het principe 'trainen van trainers'?
5. Hebt u, samen met de partnerorganisatie, onderzocht wat de sterke punten van de organisatie zijn en op welke punten de organisatie verder verbeterd kan worden?

U kunt meer lezen over capaciteitsopbouw op de site [www.capacity.org](http://www.capacity.org). Hier kunt u ook doorklikken naar interessante artikelen.