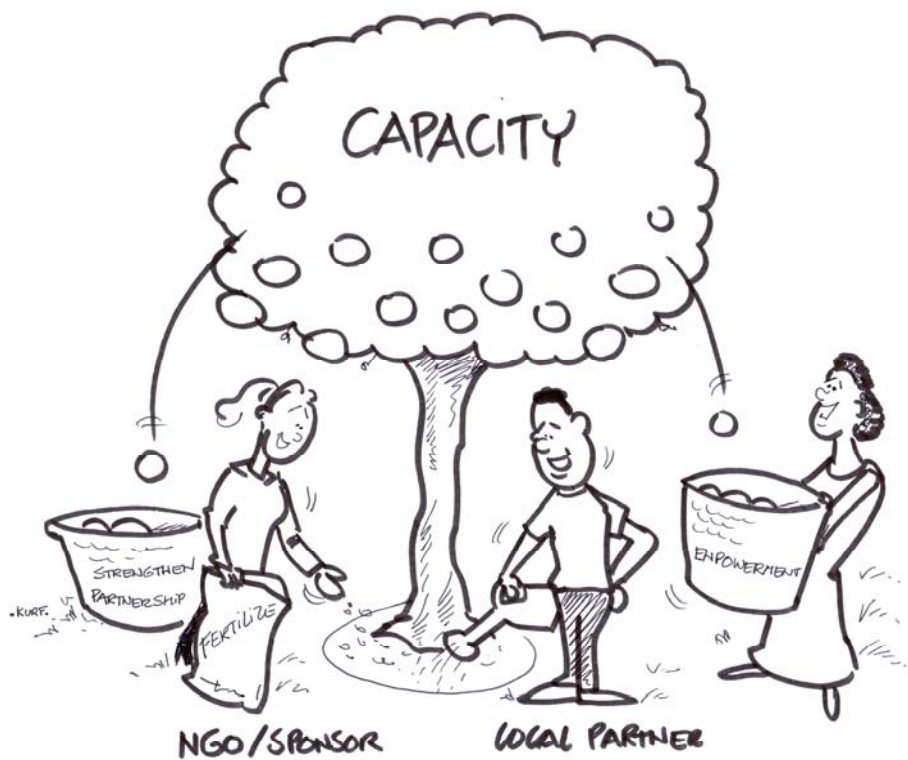


# REPORT

## Open Space Meeting

### “The how and what of capacity development”

30 October 2007



# Introduction

Capacity strengthening is one of the leading subjects in the current discussions within development cooperation. The term capacity strengthening is often used, and this concept contains a wide range of different approaches and methods, it's open to different interpretations and definitions. There is a host of related concepts, such as participation, organisational development, sustainability, technical assistance, empowerment and partnership.

Building capacities has assumed further meaning and significance in the framework of partnerships, as opposed to the more traditional north-south relations. Partnership requires mutual transparency and accountability, these features introduce new elements when discussing capacity strengthening, such as the organisational capacity to enter into dialogue with partners on more equal terms.

During the past months, PSO and her members worked hard to explore the following questions:

- What do we really mean with capacity strengthening?
- What are useful strategies, tools and approaches?
- What are inspiring practical examples?
- What are the limitations and realistic options to increase an organisation's capacity?
- What is required of ourselves if we want to 'strengthen capacity'?

During this work seminar on 30 October we gathered the yield and extended our conversation. The yield consisted of fresh insights and products developed. By means of an exhibition of learning products participants could engage in a dialogue with organisations, who for six months participated in an 'action learning' trajectory on 'the how and what of capacity strengthening'. Following this, we continued the conversation using Open Space Technology: a creative space for a dynamic process of discussion and collaboration.

Four principles and one law were central: Whoever comes is the right people; Whatever happens is the only thing that could have; Whenever it starts is the right time; When it's over, it's over. Simple statements of the way things work in Open Space. Would you like to know more about this technology, take a look at: [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org).

In this report you find an overview of ideas, points of attention, insights, practical examples, and moments of inspiration that came out of the several meetings. Made up by the participants directly after the conversation.

The cartoons in this document are created by Kurf (John Körver).

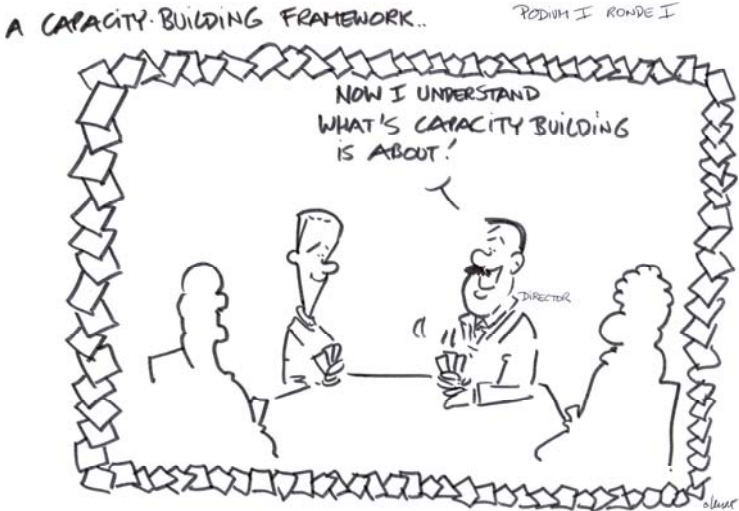
PSO - Capacity Building in Developing Countries

The Hague, 30 October 2007

# Contents

- Impressions of the Morning Sessions ..... 3
- Theme: Capacity Development in Fragile States. What and how? ..... 6
- Theme: How can we stimulate/ improve South - South cooperation? Do we even want to? ..... 8
- Theme: Clustering of partner organisations for sake of capacity building and policy inputs ..... 10
- Theme: Diversity and Partnership in the Context of Capacity building..... 11
- Theme: What are the unintended negative consequences of capacity building for civil society? ... 13
- Theme: Shouldn't we focus more on unveiling the existing capacity instead of building new capacity? A matter of attitude. .... 16
- Thema: Hoe zou een volgend leertraject capaciteitsopbouw er uit kunnen zien?..... 17
- Theme: How do we get the best out of ourselves and our partners? ..... 19
- Theme: Issues of ownership in Capacity Development programmes. .... 21
- Theme: Capacity building = development, Meetbaar maken..... 23
- Theme: Developing "Surge" Capacities (in times of disaster) ..... 24
- Theme: Learning: how to stimulate learning in the whole development chain? ..... 26
- Theme: Learning together with partners ..... 28
- Theme: Hoe betrekken we de doelgroep in PME van capaciteitsopbouw programma's ..... 29
- Annex 1: List of Participants ..... 30

## Impressions of the Morning Sessions



PODIUM I RONDE II:

I WANT TO BE MORE  
THAN A PART OF A WATER-CHAIN!



tear

VERSCHILLENDE ROLLEN BIJ CAPACITEITSOPBOUW...



PODIUM I RONDE 3: FRAGILE STATE



PODIUM 3 - RONDE 1  
VIEW ON PARTNERSHIP



# Theme: Capacity Development in Fragile States. What and how?

Room: Theaterzaal

Contributor: Henk Tukker, PSO

Participants: Alie Velvis (ZOA), Johanna Semeniuk (IIAV), Sonia Mielnikiewicz (IIAV), Gaston Schmitz (SPARK), Leo den Besten (ZOA), Mayke Harding (PSO), Wilma ter Heege (NRK), Christian Kats, Andreas Luiten (VSO)

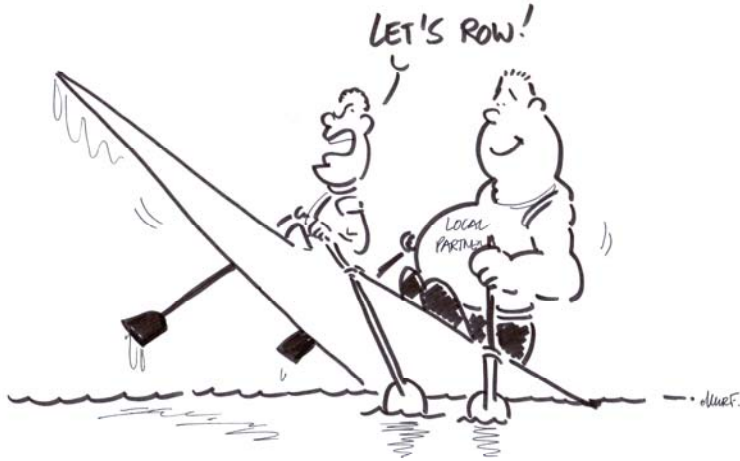
## Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

- How can we base capacity development on the (capacity) needs of the beneficiaries?
- We need to give attention to lobbying to major institutional donors for humanitarian assistance in order to create more financial space for long-term capacity building processes.
- Do no harm vs. enhancing capacity. We should go beyond 'do no harm' and also develop further capacity. As a contribution to reducing fragility.
- We should be aware that our Western concept of capacity building is not necessarily matching with local concepts (perhaps a grassroots organization does not want to become more 'institutionalized')
- We should balance between capacity maintenance and capacity development.
- Give more attention to capacity enhancement in an earlier stage (after the conflict)
- In some cases it can be not realistic to develop long term capacity locally (Maslow pyramid)
- Interesting literature:
  - Brinkerhoff, ECDPM: Capacity development in fragile states
  - CIVICUS: Civil society index. Tool to measure the strength of civil society
  - Harvey: Civil society strengthening in (post) conflict areas (?)
- How do we define the concept of fragile states? Topic that is being researched on a EU and Dutch government level.
- How do we balance between service-oriented civil society building vs. the more lobbying aspect of capacity building?
- Establishment of partnership relations

ROUND I: THEATERZOOAL

FRAGILE STATES

CHOOSING A PARTNER IS NECESSARY GETTING THE JOB DONE (EVEN WHEN IT'S NOT YOUR FIRST CHOICE PARTNER)



ROUND II: THEATERZOOAL

ROLE AS CAPACITY BUILDER

DIFFERENCE IN WHAT YOUR PARTNER SAYS OR THINKS!



## Theme: How can we stimulate/ improve South - South cooperation? Do we even want to?

Room: Soos

Contributor: Joost Riesewijk, Theatre Embassy

Participants: Andreas Luiten (VSO), Marjan van Es (HIVOS), Frits Husken (consultant),  
Jaqueline Lampe (Amref), Paulien Fopma (PSO), Mark-Pieter van den Heuvel  
(PSO)

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

Theatre Embassy has many contacts with different Southern partners who don't know about each other's existence.

We think it would be useful to bring them together, so they can share experiences and know-how.

We have told partners in the south about the existence of theatre organisations in other places in the world but we haven't linked them yet.

But how do we do this and do they think it is useful? Any suggestions?

VSO has some experiences with South - South missions, which have been successful.

Beatrijs Janssen of VSO is performing a research on this. You could get into contact with her.

Within PSO we're investigating the usefulness of South to South missions. It is up until now a rather supply-driven process, as BuZa wants us to focus on S-S. Is it what Southern partners want? Pieterbas is a good contact person for questions on this.

HIVOS has some experiences with workshops in which they bring different Southern partners together.

They highly appreciate this and acknowledge the added value of hearing about each other's experiences.

They see each other so it's easier to follow up in contacts. The question however remains to what extent HIVOS needs to keep involved in the follow up process. The partners often ask HIVOS to organise another workshop but how do we get them to facilitate these processes themselves?

Amref replies that it's good when HIVOS facilitates this, why would that be a problem?

Frits Husken notices that it's good to use 'champion partners' who further promote these S-S processes.

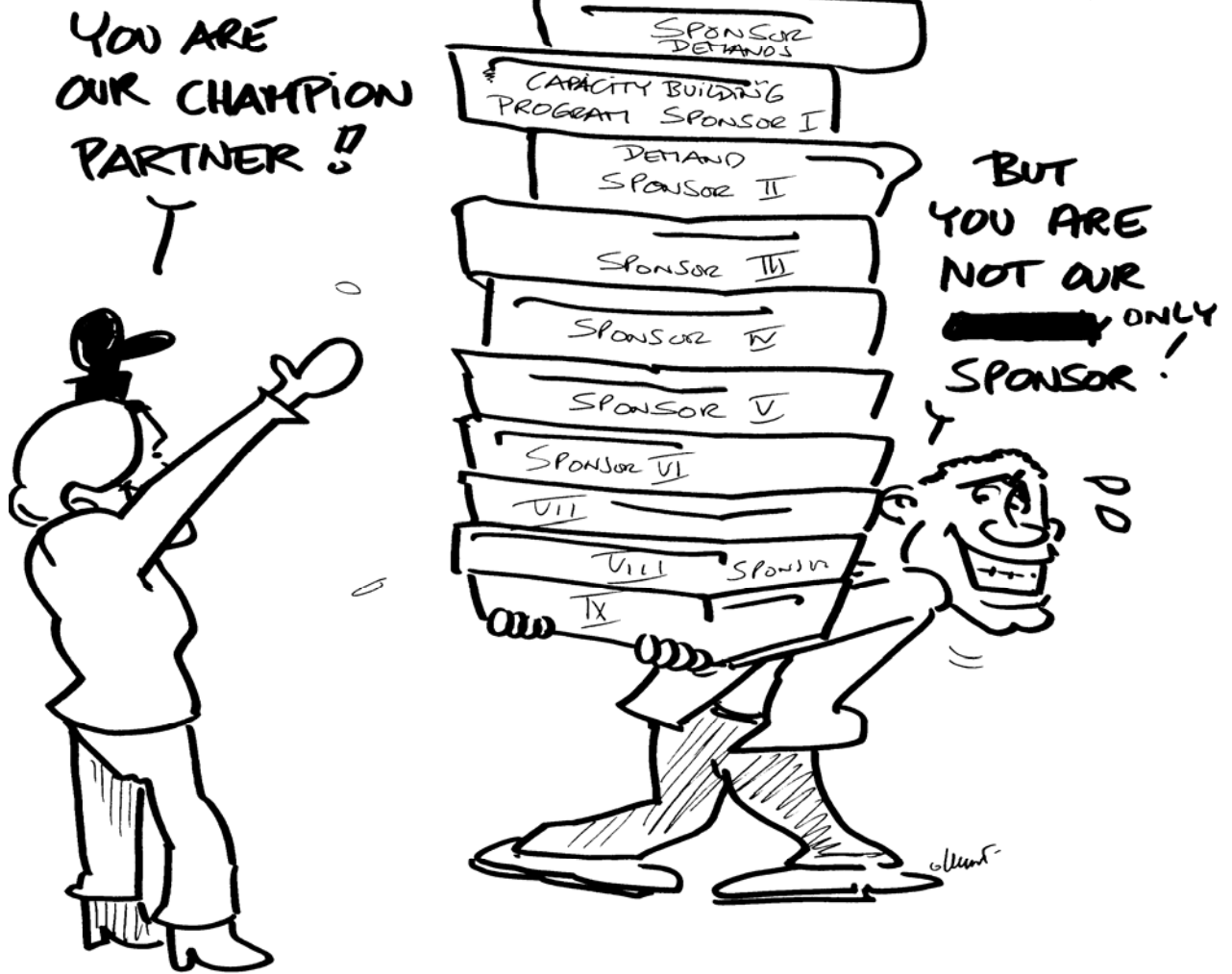
Amref: Possible to facilitate these processes together with donors?

Example of a South to South conference of Amref Kenya, which was very successful. Organisations from different regions and continents learnt from each other and found out that they're not doing so bad! It was strengthening and empowering. A lot of eye-openers!

They also looked critically at their own work practice. About 60 organisations were involved.



ROUND I: SOOS: SOUTH TO SOUTH  
CHOOSING A "CHAMPION PARTNER"



## Theme: Clustering of partner organisations for sake of capacity building and policy inputs

Room: Cafe  
Contributor: Cees Oosterhuis (Woord en Daad)  
Participants: Hans Guyt (Terre des Hommes), Anneke Maarse (PSO), Barbara Wetsig (ACT International)

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

How do other organisations work with clustering partners in order to facilitate (uniform ?) capacity development activities and also receive input for policy development ?

Clustering should be flexible. Clustering is done according to different criteria (TdH):

- geographical clustering
- thematic clustering (purpose: policy input)
- organisational development clustering (purpose: organise capacity dev)

Clusters can range from embryonic ("infancy" stages) to well developed and structured partners (strategic partners). Partner assessments are done prior to clustering. Capacity development can only take place once a partner has agreed to fill in the assessment form (ACT). Partners enter the clusters in embryonic stage (TdH). Need to move out of this stage asap (TdH). Six monthly partner visits and assessments are done to ascertain whether a partner moves out of the embryonic stage to the next (developing) level (TdH).

Issues to remember:

- use a steering group composed of partners / members for consultations and advice
- keep always in contact with your partners during the whole process
- be flexible in clustering
- use an external consultant to assess the partners (more independent than when a staff member will do the assessment)
- develop a list of minimum criteria (eg on organisational criteria)
- stronger southern partner organisations can be asked to train other (weaker) southern organisations (south-south exchange and capacity development). Benefits: this will be beneficial for their own track record, stimulates S-S exchanges and cooperation, they could access additional funds from you as northern partners, etc.. This is a difficult issue though (stick and carrot system)
- each cluster has certain benefits (financial), demands (multi-donorship e.g.) but also financial ceilings

# Theme: Diversity and Partnership in the Context of Capacity building

Room: Brouwerszaal

Contributor: Joseph Seh, Marjan Stoffers

Participants: Rachel Ploem (WPF), Casper Waalewijn (Tear), Willem Smid (KdK), Maaïke Blommesteijn (ICCO), Willeke Kempkes (ICCO), Anke van Well (Prisma), Henk Jonker (Prisma), Tamara Flink (ETC), Woutine van Beek (AMREF), Dessie Damianova (Free Voice), Femke Hoekstra (ETC), Mark Kirkels (Plan Nederland), Arnold van de Klundert (WASTE)  
6 'bumble bees' that entered later on.

## Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

### Statements

- Make the balance between respect for cultural differences on the one hand and the need of behavioural change on the other, by both partners
- The cultural differences should be considered as dynamic; if they are static or dogmatic, they become an obstacle
- The learning strategies, processes, tools should be connected to the local norms and values

### Pre-conditions and strategies that could facilitate the Diversity and Partnership in the Context of Capacity building

- o Recognise your own role, power and experiences in the relationship
- o Communicate about the dynamics of the culture ( norm and values) within your own organisation
- o Experience cultural diversity among yourself and /of your organisation
- o Recognise what are the common goal /common principal ( above the cultural aspects) you and your partner share and make them subject of exchange
- o Trust that your partner works towards the same goals even using different ( non recognised ) strategies.
- o and recognising cultural diversity
- o Recognise the difference of learning tools, strategies, processes required in different cultures and realities.

### Remaining questions

- How to strengthen the partnership between the mainstream and the migrant organisations
- How to experience the cultural diversity within the mainstream organisations
- How to ensure the capacity building learning trajectory takes into account the norms and the

values and the realities of the target group

- How to bring about the behavioural change ( organisational and /or individual) within your partners: what is the ultimate strategy (to be) used? Steering? Forcing? Seducing? Facilitating? Or a combination of different strategies?



## Theme: What are the unintended negative consequences of capacity building for civil society?

Room: Prinsen Zaal

Contributor: Marco de Swart (Oxfam Novib)

Participants: (Hivos, Oxfam, PSO, Plan Nederland, CMC, etc)

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

Discussion point: *what are the unintended negative consequences of capacity building for civil society?*

(Achtergrond voor het stellen van deze vraag vanuit Marco de Swart (Oxfam Novib): 4 jaar werken in Rwanda leerde Marco dat veel organisaties roepen om capaciteitsopbouw als oplossing voor ieder probleem en vervolgens steeds sterker en onafhankelijker worden waardoor ook als vanzelf de kloof tussen de NGO en de doelgroep waarvoor zij werken alleen maar groter wordt)

Plan Nederland reageerde hierop bevestigend: veel NGO's zijn eigenlijk bedrijfjes, maar toch ook weer niet. Er leven belangen bij de personen binnen de NGO's die niet altijd te maken hebben met de belangen van de doelgroep waarvoor zij werken. Capaciteitsopbouw kan dit in stand houden, houdt als het ware die mensen in het zadel: ze profiteren van die sfeer waarin deelname en leren integraal onderdeel is, ook al wordt de koppeling naar betere serviceverlening niet altijd gelegd, en ze maken zelf carrière.

Hivos: NGO's zitten altijd automatisch in een spagaat. Ze hebben te maken met de eisen van de donor en de wensen van de doelgroep. Daarnaast hebben ze te maken met het politieke klimaat binnen hun eigen land. Van belang is dan ook te realiseren dat NGO's zich in zo'n spagaat bevinden en het te integreren in de capaciteitsopbouw.

Ook kun je via je selectie voor NGO's en de rapportage die je vraagt van NGO's hier rekening mee houden.

Aanvulling: Ook de noordelijke NGO moet normen opleggen aan de zuidelijke partner, vanwege diens afhankelijkheid t.o.v. de financierder(s). Dit vermindert nog meer de mogelijkheid voor een NGO om direct op de wensen van de doelgroep in te gaan, wanneer deze niet stroken met het tendensen binnen ontwikkelingssamenwerking internationaal. (donor modes)

Oxfam: vaak wordt er vanuit gegaan dat organisaties die goed zijn in het meten van hun resultaten ook beter zijn in het bedienen van hun doelgroep. Vaak is het verlenen van capaciteitsversterking gestoeld op deze positieve aanname.

Situatieschets: stel er is een positieve uitwerking van capaciteitsopbouw-> een organisatie groeit daardoor-> de lokale overheid wordt daardoor jaloers->een negatieve onvoorziene consequentie van capaciteitsopbouw is dan dat een overheid de NGO dwars gaat zitten of de beste mensen er vandaan haalt waardoor het effect van het werk van de NGO op de civil society afneemt.

Een mogelijke oplossing is: het probleem wordt onderkend en de organisatie leert omgaan met deze situatie.

Hivos; het idee dat mensen van een NGO overgaan naar de overheid hoeft niet per definitie negatief te zijn.

Oxfam: in veel landen bestaat de idee dat ontwikkeling vanuit de staat moet plaatsvinden waardoor overheden NGO's per definitie niet dulden.

Terug naar de stelling: Plan Nederland: een NGO is vaak een soort van bedrijf in de realiteit. Te vaak denken we dat belangen van NGO's en ook die van de partij die je versterkt (in de stelling is dat de overheid) te maken hebben met de behoeften van arme mensen te vervullen. Vaak spelen politieke persoonlijke belangen echter een grote rol. Het is van belang dit te onderkennen en mee te nemen in de analyse en vervolgens in de aanpak.

(Een donor kan trouwens ook weer op haar beurt bepaalde eisen van haar financierder gebruiken als excuus voor programma's. Een analyse van de projecten voor capaciteitsopbouw van Novib wees bijvoorbeeld uit hoe sterk die verbonden waren met de mode trends binnen OS)

Terug naar de vraag:

Stel je gaat aan de slag met capaciteitsopbouw, je voldoet aan de eisen van 'demand driven' en 'autonomie van de organisatie'. Dan nog kunnen er onvoorziene negatieve bij effecten zijn.

Is er sprake van een spagaat van de organisatie of is het een risico? Kun je er iets aan doen of niet?

Belangrijk is dat je onderkend dat er sprake is van een spagaat.

Vraag:

In hoeverre zien organisaties zich als een tijdelijke organisatie? Of zijn ze er op gericht te blijven voortbestaan?

Plan Nederland: ervaring met het werken in ontwikkelingslanden waar de programma's voor de NGO vanuit de hoofdsteden opgelegd werden aan de NGO's en de ontwikkeling van en programma's van lokale civiele organisaties daardoor min om meer teniet werden gedaan.

Vraag:

Op wat voor manier vervullen NGO's (lokale) een rol ter versterking van de civil society?  
Op welke manier voorkom je dat een aantal grote organisaties de processen bepalen?

Onder andere door het verbinden van de verschillende NGO's met elkaar en te voorkomen dat een aantal organisaties te groot worden.

Hivos: hoe zorg je dat je toch bij de kleine organisaties terecht komt? Veel NGO's die groter worden hebben vaak helemaal geen interesse meer in de kleine buurtcomités en dergelijke.

Plan Nederland: Daarom is er ook een tegenbeweging nu van SNV, GTZ, etc die alleen nog maar willen werken met producentenorganisaties en belangenorganisaties.

Dilemma: donoren haken af op investeren in kleine organisaties

CMC: ervaring dat zij al ruime tijd samenwerken met kleine organisaties maar dat niet meer kunnen verantwoorden naar hun financierders in Nederland binnen het Monitoring en Evaluatie Paradigma.

Ondersteunen van waardevolle kleine organisaties is niet meer betaalbaar. Zij lossen het probleem in de landen zelf op door personen met elkaar te verbinden en van elkaar te laten leren. Het financieringsprobleem in Nederland weet zij ook niet op te lossen.

Aanvulling: dit is een van de condities/criteria van selectie die we toepassen, met de vraag of dit wel gerechtvaardigd is wil je kleine initiatieven een kans geven.

Belangrijke vraag: wat is je doel? Blijf je tijdelijk of permanent? Richt je je op zelfstandigheid organisatie of op een ander doel?

Radicale stelling (novib): er zijn negatieve onvoorziene consequenties van capaciteitsopbouw: dan maar geen capaciteitsopbouw? En wat blijft er over van een civil society als we ons terugtrekken?

Zien we ons als onderdeel van de civil society? In hoeverre bevordert een NGO ontwikkeling en in hoeverre remt het ontwikkeling. Als donor hebben we veel invloed. Daarom is het van belang deze vraag mee te nemen.

Aantal voorbeelden die aangeven dat NGO's soms alleen bepaalde groepen in de maatschappij ondersteunen en anderen niet. Dat is inherent aan het vak. Maar moet niet gebagatelliseerd worden, want in een omgeving waar weinig geld en/of kennis is, kan het versterken van een bepaalde groep mensen of een groep met een bepaald gedachtengoed, de natuurlijke ontwikkeling van civil society uit balans brengen.

Hivos: maatschappij opbouw heeft als uiteindelijk doel regime verandering in een land.

Concluderend: Zelfs als capacity building degelijk uitgevoerd wordt (ownership wordt gecreëerd, phasing out, ieder pakt de rol op die hem toekomt op grond van positie), kunnen er onbedoeld negatieve consequenties zijn van capacitybuilding. Boevengenoemd de voorbeelden, waar we alert op moeten zijn.



## Theme: Shouldn't we focus more on unveiling the existing capacity instead of building new capacity? A matter of attitude.

Room: Brouwers Zaal

Contributor: Gaston Schmitz (SPARK)

Participants: Marcella Tam (PSO), Cees Oosterhuis (Woord&Daad), Leo den Besten (ZOA), Alie Velvis (ZOA), Anke van Well(Prisma), (VSO), (Terre des Hommes).

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

- NGOs zouden meer moeten uitgaan van de lokale sterke punten op doelgroep niveau ipv puur zoeken naar de problemen en ' wat er mist' . Partners kunnen dan dit proces faciliteren. Appreciative inquiry kan nieuwe krachten naar boven toe brengen.
- Capacity enhancement for what? Blijft de kernvraag. Wat is je visie over wat je uiteindelijk wil bereiken?
- Is een dergelijke vorm van aanpak niet enorm moeilijk te combineren met de formats van (institutionele) donoren? Logframes werken vooral vanuit probleem analyse en harde SMART indicatoren. Het is wel mogelijk maar vereist een bepaalde creativiteit.
- Voorbeeld van SPARC in India die hele goede resultaten boekt met een gelijkwaardige aanpak waarbij de partner niet met geld of andere zaken komt, maar om te faciliteren en goede punten naar boven toe te brengen. Een ander voorbeeld is de Constellation for AIDS competence. Verantwoordelijkheid ligt dus bij de lokale doelgroep, maar ook zeker bij de lokale partner. Bijv. mbv een tripartite contract worden alle partijen gelijk behandeld en heeft ook elke partij hun eigen accountability. Laat mensen zelf hun plan opstellen (Easterly).
- Bij noodhulp wordt de lokale doelgroep al vaker betrokken bij de M&E van resultaten. Zou BuZa ook moeten kijken naar tevredenheid van de doelgroep in aanvraagstramien?
- Presentatietheorie laat ook zien dat vaak aanwezig zijn al heel veel kan opleveren. Dit betekent dus luisteren naar je partners en doelgroep zonder direct willen ingrijpen of advies geven. Bij SPARC werd mensen geleerd om naar 6 gesprekken tegelijk te luisteren.
- Realiteit is wel dat veel lokale partners helemaal ' geared' zijn op wat Noordelijke partners willen horen. Zelfs appreciative inquiry stoot dan zelfs op verzet (' we don't have schools, toilets etc). Is een resultaat van jarenlange hiërarchische hulp gebaseerd op problemen die onze oplossingen nodig hebben.
- PSO kan een spiegel functie innemen waarbij constant dergelijke zaken besproken worden. Capacity for what? Is een vraag die gesteld moet blijven worden.
- Een laatste moeilijk punt is de verantwoording aan de achterban. Deze wil graag ook snelle en duidelijke resultaten, maar wel lange termijn en duurzame resultaten. Dit is niet altijd verenigbaar.



# Thema: Hoe zou een volgend leertraject capaciteitsopbouw er uit kunnen zien?

Room: Soos  
Contributor: Bram Langen (PSO)  
Participants: Christiaan Kats (Interserve), Jacqueline Lampe (AMREF), Floor Nelissen (CNV International), Caspar Waalewijn (Tear), Hans Guyt (Terre des Hommes), Paulien Fopma (PSO), Frits Hüsken, Henk Tukker (PSO)

## Results:

Gedachten bij het huidige collectieve leertraject 'wat en hoe van capaciteitsopbouw':

- Waardering voor de ruimte voor reflectie
- Persoonlijk verrijkend
- Gesprek met inspirerende experts erg gewaardeerd
- Goede balans tussen input en ervaringsleren/action learning sets
- Goed als het leertraject ook echt parallel loopt met een leerproces in de eigen organisatie, dan wordt het ook minder een cursus maar meer een proces dat diverse momenten het eigen denken verder helpt
- Aandacht voor echt leren en uitproberen i.p.v. alleen externe input
- Balans tussen tijd nemen om 'elkaar te leren kennen' en tijd om de diepte in kunnen gaan
- Balans tussen (enkel) deelnemen op momenten dat jouw vraag aan de orde komt en deelnemen aan een langer traject waarbij je er ook voor anderen bent en elkaar echt leert kennen
- Action learning sets goed, maar toch nog wel heel diverse vragen per action learning set ook al waren deelnemers a.d.h.v. hun vragen geclusterd in 3 sets
- Face to face makkelijk om door te vragen, lastiger om schriftelijk feedback te geven op elkaars vragen en ervaringen (via moodle)
- Verschillen tussen vragen van deelnemers soms heel groot. Wel geclusterd, maar dan soms toch nog het gevoel dat er teveel variatie in de vragen per cluster zat. Misschien per jaar in traject toch wat meer focus aanbrengen, zodat de clusters meer gelijke vragen hebben
- Balans vinden tussen voldoende verschillen en voldoende gelijkheid om leren tussen verschillende deelnemers goed mogelijk (en waardevol) te maken
- Behoefte aan mogelijkheid om met andere te spreken die al ervaring hebben met dezelfde soort vraagstukken
- Kun je 'alle' aspecten over capaciteitsopbouw in een collectief leertraject bespreken

Voor een volgend traject:

- Duidelijk maken of het gaat om een vervolg voor een zelfde groep (met wat nieuwe mensen) of om een compleet nieuwe groep

- Een traject van 8 bijeenkomsten over 6 maanden lijkt voor sommige kleinere organisaties wel een hele grote investering (ook nog werk tussen door in leertraject)
- Basiskennis capaciteitsopbouw (meer cursusachtig) voor sommige mensen nuttig.
- Balans tussen collectief leren en individueel leren: hoe ondersteun je organisaties meer met hun individueel leren (1 op 1 advies van collega organisaties)
- Soms is een collectief leertraject niet de oplossing, maar hebben organisaties meer aan een peer assist/coaching/intervisie/supervisie met enkele organisaties die ervaring hebben met hetzelfde vraagstuk/worsteling

## Theme: How do we get the best out of ourselves and our partners?

### *Roles and responsibilities of a “capacity builder”.*

Room: Theaterzaal

Contributors: Sarah Brandts (Deutsche Entwicklungsdienst: binnenkort naar Boliva als “capacity builder” ) en Woutine van Beek (projectmedewerker AMREF)

Participants: Joost Riesewijk (Theatre Embassy), Merlijn van Waas (Cordaid), Jan Ridder (CNV Internationaal), Mark-Pieter van den Heuvel (PSO), Henk Jonker (Prisma), Anke (Prisma)

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

#### Dilemma's:

- wat kan ik brengen en wat kan ik halen?
- Wat is mijn rol als capacity builder?
- Wat verwachten zij van mij en wat verwacht ik van hen?
- Hoe brengen we de sterke kanten van ons beiden op een manier samen dat we een nog beter resultaat krijgen?

#### Opbrengsten uit discussie: opmerkingen en reminders

#### *'Capacity builder'*

- Als capacity builder heb je een *signaleringsfunctie*: het gaat om het herkennen van de capaciteit van organisaties en het zien van mogelijkheden. Het *faciliteren van capaciteitsversterking* boven zelf alles willen aanbieden (bijv. niet zelf een training in leiderschap verzorgen, maar het aanreiken van mogelijkheden hoe en op welke manier ze deze vaardigheden als organisatie kunnen versterken)
- Wees je altijd bewust van rol van eigen concepten en ideeën. Bijv. leiderschap in China heeft een andere invulling dan wij die vanuit onze context zouden geven.
- Een capacity builder is iemand met brede kennis en een open mind. Wel is het belangrijk kennis te hebben van basisconcepten in capaciteitsopbouw (bijv. organisatieontwikkeling)

#### *Rollen en verwachtingen: what to keep in mind?*

- Misschien heb je als organisatie in Nederland een kwaliteitsslag gemaakt en zijn daardoor je eisen ook opgeschroefd. Zijn je partners meegegaan in dat proces? Of zijn je verwachtingen naar hen naar boven bijgesteld en verwacht je nu dus meer van hen dan voorheen...Kortom: zijn je verwachtingen altijd realistisch?
- Geld is vaak al gecommiteerd: zijn er nog consequenties als partners niet datgene leveren waar je om vraagt?

- *"Jij zit hier voor hen, zij zitten daar niet voor jou"*
- Een relatie heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen. Na langere tijd leer je elkaar kennen en durven ook partners beter het achterste van hun tong te laten zien. Het wordt dan makkelijker om de relatie en de verwachtingen daarin te bespreken
- Regelmatig contact is belangrijk. Een relatie bespreek en evalueer je niet makkelijk via email/op papier.
- Er is vast heel veel kennis aanwezig in de landen die er in onze 'reguliere' manieren van informatie vergaren niet altijd uitkomt. Blijf zoeken naar (andere) manieren om deze kennis aan te boren.
- *"relatie is belangrijker dan prestatie"*
- Schipperen/ water bij de wijn doen: Focus op een paar belangrijke issues die je graag verbeterd wil zien in bijv. een proposal. Als je niet op alles een bevredigend antwoord krijg lever ook zelf aan. Volgende keer weer eisen iets omhoog. Geen 3 pagina's met vragen sturen.
- Capaciteitsversterking zit ook in kleine dingen: de relatie met je college in Afrika bijvoorbeeld. Je kunt daar als projectmedewerker een grote rol in spelen.
- Haal energie uit kleine stappen en verbeteringen!

ROUND II: THEATERZAAL **ROLE AS CAPACITY BUILDER**

DIFFERENCE IN WHAT YOUR PARTNER SAYS OR THINKS!



## Theme: Issues of ownership in Capacity Development programmes.

*How can we build capacity on the learning energies already there?*

Room: Café

Contributor: Marjan van Es (Hivos) & Maaïke Harding (PSO)

Participants:

**Results** (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

### HIGHLIGHTS OF THE DISCUSSION

- An organisation's energies (the passion) are important: motives, means and opportunities
- What do we need as a donor to recognise the energies of a partner?
- Organisational growth is not necessarily necessary
- How can we facilitate organisations to identify their own strengths?
- The need to comply to donor requirements can stand in the way of the organisation's energies (the passion and actions that are already there)
- Involve the partners in needs assessment and self-assessment
- Beware of distractions that obstruct an organisation's energies

### DISCUSSION POINTS

Issues of ownership in Capacity Development (CD) programmes:

- is there a clear link between donor's CD objectives and the partner's CD needs?
- What are the underlying currents of motivation (beyond funding needs)?

Why develop the capacity of an organisation?

- for raising funds (?)
- for best practice development
- for allowing the organisation to become stronger and more independent

What's in it for me?

- donor
- partner

Ownership - governance - trust

We speak of the need for trust between donor and partner; yet, more important is the trust in the relationship between partner and constituencies/beneficiaries

What are the energies for change, for CD?

MOTIVES - MEANS - OPPORTUNITIES

The means are not only the donor's funds and expertise, but certainly also the partner's own capacities, skills and abilities to raise support & funds locally

How to avoid the tension of the donor's tendency to be too directive in weaker / less autonomous organisations?

We need to have realistic expectations

Preferably expectations that are shared among the donor - partner - constituency relationship

Organisations wanting to be successful, to improve, are interested in developing their capacities and services.

What can we offer? What are the needs?

How can we discover and assess the partner's capacity needs? How can they identify their needs themselves? The answers to these questions are important for being effective in our CD efforts.

Finance may be a capacity need to perform, but there may be other, more pressing capacity needs such as learning how to do self-assessments. There usually are more needs than just funding. An interesting question to ask is "What can you do without money?"

What does the donor need in order to get in touch with the partner's energies (motives, means and opportunities)?

How can we prevent that the partner delivers on the donor's demand in stead of communicating their own perception of successes & needs?

Donor-driven practice can be very distracting, especially for smaller partners who are not organised in a traditional, organisational way. Does the energy spent on meeting the donor's requirements measure up to what the donor has to offer? Are there ways to manage finances differently for smaller, activist groups or for modern networking type of initiatives?

Flexibility remains important.

From inner motivation and passion, best practices can be shared. This, in turn, also facilitates the identification of capacity needs. In such a way the exchange between partner organisations becomes more interesting: through this learning they can help each other to perform better.

## Theme: Capacity building = development, Meetbaar maken van de ontwikkeling die een organisatie doormaakt

Room: Theaterzaal

Contributor:

Participants: 4

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

Houdt ontwikkeling een verzelfstandigingsproces in?

Is het inzichtelijk maken van ontwikkeling niet te veel ingegeven door de grote donoren c.q. medefinancieringsprogramma's van de overheid?

Dat wordt ervaren al een keurslijf, waar steeds minder ruimte is voor vraaggericht werken. Discussie met dergelijke donoren zou gevoerd moeten worden?

## Theme: Developing “Surge” Capacities (in times of disaster)

Room: Prinsezaal

Contributor: Barbara Wetsig, ACT International

Participants: Henk Tukker (PSO), Tilleke Kiewied (Oxfam Novib), Marjan Stoffers (Aim for Human Rights)

### Results

The discussion centered around approaches for capacity development during a surge, for example in times of disaster...a surge in need and a surge in funding, knowing that the need will decline and return to pre-disaster levels. Will the capacity development needs and approaches be different during these times than “normal” times? How to develop surge capacities that are sustainable?

The starting point that emerged was around identifying high risk areas. Conducting a disaster risk assessment is needed in order to best prioritize resources and need for such surge capacity. It was mentioned that this will more than likely be analyzing “natural”, sudden hazards; while chronic, complex emergencies will not experience the same sudden and drastic surge.

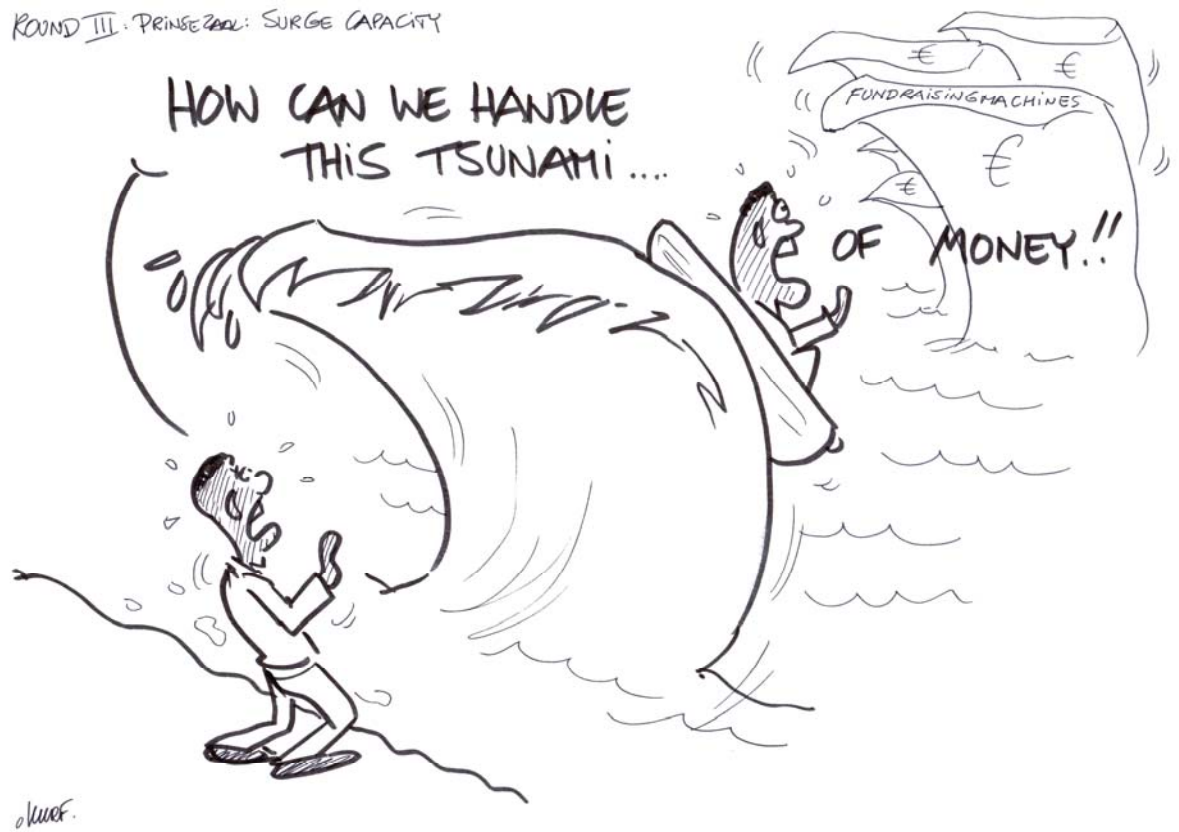
Once the high risk areas have been identified, focus capacity development activities around disaster preparedness. Not only preparing the current staff for new roles, manuals and tools to use during this time, but also, and more importantly, preparing the organization. New systems will need to be prepared for human resources, financial resources/management, new protocols and procedures at all levels of the organization will need to be developed for times of disaster, in order to handle a large increase in funding, project management and human resource management and to be accountable to both donors and beneficiaries.

If human resources in country are not enough, then look to develop networks and capacities within the region, response teams, to help the local members. There should be agreements in place, a part of preparedness.

The group also discussed the responsibility of the fundraisers during these times. How much of this surge is being created by the fundraisers? Can an organization develop any guidelines for their fundraisers during times of large disasters to help manage the surge in funding? Can organizations educate their donors to allow a certain percentage of funding during times of disaster to go towards forgotten emergencies?



ROUND III: PRINSEZOL: SURGE CAPACITY



## Theme: Learning: how to stimulate learning in the whole development chain?

### *Lessons learned by the partner: how to institutionalise these in your own organisation?*

Room: café

Contributor: Mark Kirkels, Caspar Waalewijk

Participants:

#### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

The group agreed that trying to store all knowledge is not effective. Need-to-know versus nice-to-know. Keep learning in the chain high with evaluation reports combined with literature. Within the chain, distance is a problem. More proximity can be reached by creating room, openness and flexibility on both sides to learn.

The attitude of the staff member is the prime condition for organisational learning. The person should be willing to learn for him/herself but also for the organisation as a whole. Organisational learning is something that the organisations around the table struggle with. Establishing the will to learn is difficult. What helps?

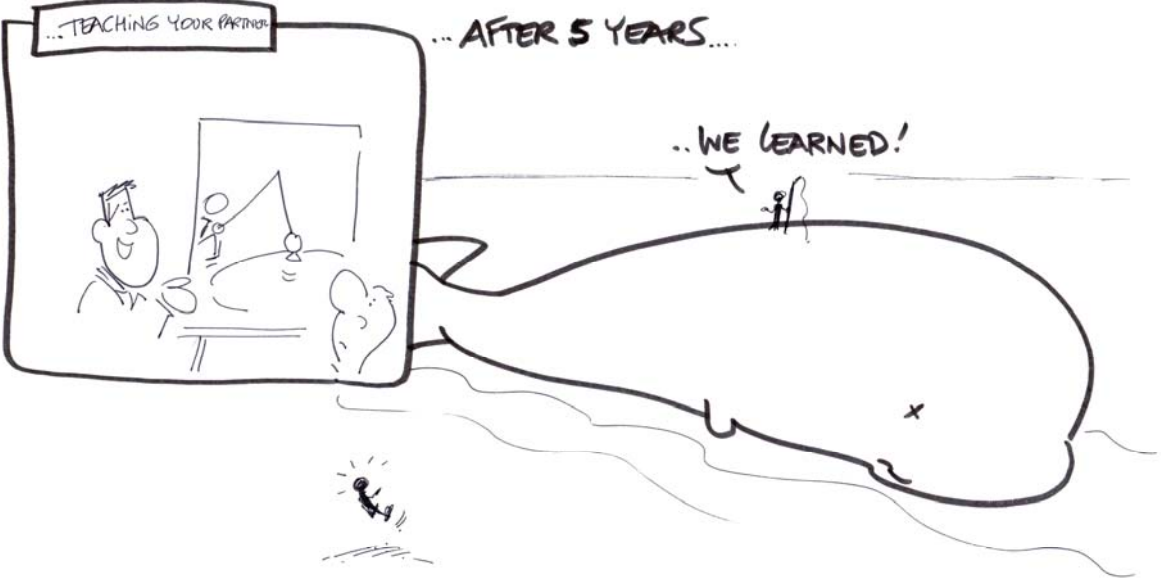
- time for reflection, room for learning
- identify a learning trajectory, apply proper timing
- provide incentives
- set targets
- mind that learning is applied learning
- bust the taboo of identifying mistakes and bad practices
- don't adhere to best or good practices only; good enough practices suffice

The attitude of staff members of partner organisations is more difficult to address.

- Provide time and room. The importance of strengthening the capacity of internal reflection: make means available.
- Break the 'knowledge-attitude' for a more facilitating attitude
- Utilise evaluation reports for a good dialogue with the partner

In the partnership there need to be room on both sides for learning.

Evaluation reports came up as an important tool for learning, but more often than not the evaluation report has insufficient impact on the course of the project; sometimes evaluators are forced to put certain recommendations. Joint evaluations: involve other organisations, it creates room, openness and understanding of context.



## Theme: Learning together with partners

Room: Soos

Contributor: Paulien PSO, Jaqueline AMREF

Participants: Maaïke ICCO, Joost Theatre Embassy, Yvette HIVOS, Cees Woord + Daad, Gaston Spark, Anke Prisma, Anni Stichting BAWADA,

### Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

Assumption = that we strive for equal partnerships

But is equality possible? We are focused on our partners 40 hours a week and for them we are not really a priority

How do you implement lessons learned together with your partners in your daily work?

How organisations do that:

Theatre Embassy: sending interns s-n,n-s

European Feminist Forum = social movement platform to openly discuss, getting together, role + to link /connect people according to topic

HIVOS: Identify with regional players what the issues are, knowledge network, research, practise + dissemination

Woord en Daad: Joint thematic regional conferences, reflection on topics from partner as input for policy days

SPARK: self evaluations in which partners identify topics for evaluation, peer sharing/support

Prisma: organisation/partners are linked around themes, dc thru linking partners,

Stichting BAWADA: Local coordinators identify issues

AMREF: Senior management meetings, learning with and from strong partners, with PSO learning from partners in regional workshop

PSO: linking with southern partners in learning trajectories, joint (=member organisation + its partner) presentations action research findings, joint learning in action research and experimenting

# Theme: Hoe betrekken we de doelgroep in PME van capaciteitsopbouw programma's

Room: Brouwerszaal  
Contributor: Anneke Maarse  
Participants:

## Results (discussion points, highlights, reflections, remaining questions):

### Discussion points:

Involving stakeholders in program development (partner organisations and beneficiaries) is time consuming.

These days there is attention for organisational assessment, but detailed context analysis in which stakeholders/ target groups are involved are also important (baseline study at the level of the beneficiaries?).

To what extent you can pass by your partner organisation and directly relate to beneficiaries? This is in principle 'not done' .

Local and international NGOs are becoming an elite, whereas the actual target group is often not in the picture. NGOs do not always represent their target group. However donors do often assume that this is the case, that they are representative.

Civil society,(user groups, client organisations) are in some regions still weakly developed. Who will stand up when PO is not performing?

Does the user of services experiences positive changes? How do we measure this. Are we sufficiently focusing on indicators that say something about the accountability of PO to target group? And what do we do if there is no measurable change at the level of the target group, what are the consequences?

A target group should not be seen as static with static needs. To what extent is the PO able to respond to the changing needs of their target group?

### Highlights

Client satisfaction surveys are important

Indicators that say something about accountability of PO to the target group should be included

### Remaining question:

Are there ways to include the target group in the contract between donor and partner organisation? For example by looking for and involving a person in a community/ target group who is representative?

## LEARNING FROM EACHOTHER



## Annex 1: List of Participants

Name	Organisation
Balyan, K. (Karine)	NRK
Beek, W. van (Woutine)	AMREF Flying Doctors Nederland
Belo, L. (Linette)	World Population Foundation
Besten, L. den	ZOA
Bioly Bongo Ikele	Stichting Bambale
Blommesteijn, M. (Maaïke)	ICCO
Brants, S. (Sarah)	
Damianova, D. (Dessi)	Free Voice
Doremalen, A.M. van (Annie)	Stichting Bambale
Es, M van (Marjan)	HIVOS
Evers, Y. (Yvette)	Institute of Social Studies
Fenger, K. (Kathelijn)	HIVOS
Flink, T. (Tamara)	ETC Foundation
Fopma, P. (Paulien)	PSO
Guyt, H. (Hans)	Stichting Terre des Hommes Nederland
Harding, M. (Mayke)	PSO
Heege, W. ter (Wilma)	Nederlandse Rode Kruis
Helling, M. (Monique)	CMC
Heuvel, M.P. van den (Mark-Pieter)	PSO
Hoekstra, F. (Femke)	ETC Foundation

Hüsken, F.C.A. (Frederikus Cornelis Antonius)	
Jonker, H. (Henk)	PRISMA
Kats, C. (Christiaan)	Interserve Nederland
Kempkes, W. (Willeke)	ICCO
Kerkhoven, R. (Russell)	Blue Leaf / Advisory and Facilitation Pr
Kiewied, T. (Tilleke)	Oxfam Novib
Klundert, A. van de	WASTE
Kooijman, M (Margo)	PSO
Körver, J. (John)	
Kirkels, M. (Mark)	Plan Nederland
Lampe, J.G.A.M. (Jacqueline)	AMREF Flying Doctors Nederland
Langen, B. (Bram)	PSO
Lapoutre, D. (Denise)	Plan Nederland
Leeuwen, M. van (Marie-Anne)	HIVOS
Luiten, A. (Andreas)	Stichting VSO-Nederland
Maarse, A. (Anneke)	PSO
Mielnikiewicz, S. (Sonia)	IIAV
Mimpen, J. (Jeroen)	HIVOS
Nelissen, F.	CNV Internationaal
Nooij, C. (Christa)	Both Ends
Norel, J.G. van (Jan Gerrit)	CNV INTERNATIONAL
Oosterhuis, C. (Cees)	Stichting Woord en Daad
Ploem, R. (Rachel)	World Population Foundation
Quindiagan, M. (Marina)	Princess Urduja
Ridder, J. (Jan)	CNV Internationaal
Riesewijk, J.T. (Joost)	Theatre Embassy
Schmitz, G. (Gaston)	SPARK
Semeniuk, J. (Joanna)	IIAV
Shatou, S. (Suad)	Aim for human rights
Smid, W. (Willem)	Centrum Kontakt der Continenten
Snel, M. (Maaïke)	ETC
Stoffers, M. (Marjan)	Aim for human rights
Stremmelaar, J. (Josine)	HIVOS
Swart, M.J. de	Oxfam Novib
Tam, M. (Marcella)	PSO
Tukker, H. (Henk)	PSO
Velvis, A. (Alie)	ZOA Vluchtelingen zorg
Waalewijn, C. (Caspar)	Tear
Waas, M. van (Merlijn)	CORDAID
Wagenaar, S. (Sibrenne)	Link2Learn
Walters, H. (Hettie)	IAC / gebouw nr. 425
Well, A. van (Anke)	PRISMA
Wetsig, B. (Barbara)	ACT International