



Leitfaden für den Süd-Süd- und Süd-Nord-Austausch in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Instrumente und Methoden zur erfolgreicheren Personellen Entwicklungszusammenarbeit



Foto: Samja Gjenero

Zum Autor

Daniele-Enrico Fino war Dozent am Graduate Institute Genf. Er besitzt zwei universitäre Masterabschlüsse, einen in Öffentlicher Verwaltung am Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (Lausanne) und einen in Sozioökonomie der Universität Bern. Er bringt über 30 Jahre Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit mit.



Unité, Schweizer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit

Seit mehr als 50 Jahren setzt sich Unité, der Schweizer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit, für die Verbesserung der Qualität der Facheinsätze im Freiwilligenstatus durch Standardsetzung, Evaluationen, Studien sowie Unterstützung und Weiterbildung ein. Er besteht aus 20 Mitgliedorganisationen. In Partnerschaft mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) engagiert sich der Verband für eine wirksame, nachhaltige und gerechte Zusammenarbeit mit den Südpartnern.

Mehr Information unter <http://www.unite-ch.org/de>



Verein CEAS Burkina

Seine Vision bis 2020 lautet, «ein nachhaltiges Kompetenzzentrum sein, zu Gunsten der Bevölkerung und für andere PartnerInnen in den Bereichen angepasster Technologien und erneuerbarer Energien, der nachhaltigen Landwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung und des Wissenstransfers.»

Mehr Information unter <http://www.ceas-burkina.org/>

Impressum

Verantwortlicher Redaktor: Daniele-Enrico Fino

Projektverantwortlicher: Jean-François Houmard

Gräfik: Christian Schoch

Layout und Illustration: Patrick Kohler

Übersetzung: Simone Seiler

Korrekturen: Irène und Roland Seiler, Martin Schreiber

Auflage: 80 Exemplare, Onlineversion kann gratis heruntergeladen werden unter <http://www.ceas.ch/publikationen>

Herausgeberin: CEAS Centre Ecologique Albert Schweitzer

Danksagung

Das CEAS bedankt sich bei seiner Partnerorganisation, dem CEAS Burkina, sowie seinen aktuellen und ehemaligen Angestellten, welche bereit waren, ihre Erfahrungen im Bereich des Personenaustausches zu teilen. Das CEAS bedankt sich auch bei E-Changer/Comundo und seinen Mitarbeiterinnen im Norden und Süden für ihre Beiträge, welche im Rahmen verschiedener Treffen gesammelt werden konnten und schliesslich in den vorliegenden Leitfaden eingeflossen sind. Ausserdem möchte sich das CEAS bei Herrn P. B. Bayili und Herrn N. Zougmore bedanken, welche die Interviews geführt, den Workshop in Burkina Faso geleitet und ihre Erfahrungen für den Anhang dieser Publikation niedergeschrieben haben.

Der verantwortliche Redaktor teilt diese Danksagungen und möchte sich auch bei Frau Frédérique Sorg von E-Changer/Comundo, Herrn Martin Schreiber von Unité und Frau Liliana Soler, Dozentin am Graduate Institute in Genf, für die kritische Lektüre früherer Entwürfe bedanken.

Das CEAS und der Redaktor bedanken sich schliesslich beim Verband Unité, welcher die Realisierung dieses Leitfadens mit ihrem Innovationsfonds finanziell unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

Page

ERSTER TEIL: EINLEITUNG

- | | |
|---|---|
| 1. Die Entstehung dieses Leitfadens | 5 |
| 2. Untersuchungsgegenstand, AkteurInnen, Ziele und Vorgehensweise | 6 |

ZWEITER TEIL: DER LEITFADEN

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Reglementarischer Rahmen | 10 |
| 2. Phasen eines Personenaustausches | 11 |
| 3. Kick-off-Phase | 12 |
| 4. Vorbereitungsphase | 13 |
| 5. Umsetzungsphase | 16 |
| 6. Abschlussphase | 18 |
| 7. Nachprojektphase | 19 |

DRITTER TEIL: FAZIT

20

ANHANG: Zusammenfassung des Schlussberichts der Umfrage Einige bibliographische Angaben

21
22

Liste der Instrumente

- | | |
|---|----|
| 1) Reglement über die Personelle Entwicklungszusammenarbeit | 10 |
| 2) Projektbeschrieb für ein Personenaustauschprojekt | 12 |
| 3) Vertrag und Pflichtenheft zwischen EntOrg – EmpfOrg - PA | 14 |
| 4) Vertrag oder Einstellungsschreiben zwischen EmpfOrg und PO | 16 |
| 5) Arbeitsjournal | 16 |
| 6) Protokollvorlage für die Monitorings-Sitzungen | 17 |
| 7) Vorlage Schlussbericht | 18 |
| 8) Evaluationsbogen für die Ergebnisse | 19 |

Abkürzungen

N-S-S-N: Nord-Süd-Süd-Nord

PO: Partnerorganisation

EmpfOrg: Empfängerorganisation, welche die Person im Austausch aufnimmt

EntOrg: Entsendeorganisation, zu deren Team die Person im Austausch gehört

PA: Person im Austausch, AngestellteR der EntOrg

ERSTER TEIL: EINLEITUNG

1. Die Entstehung dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden entstand aufgrund folgender Überlegungen:

I. In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit meint man mit "Personeller Entwicklungszusammenarbeit" in der Regel, dass eine, in einem bestimmten Bereich spezialisierte Organisation aus dem Norden, Fachleute im Freiwilligenstatus¹ zwecks Wissenstransfer zu einer Institution in den Süden entsendet. Diese gewinnen dabei gleichzeitig berufliche und menschliche Erfahrungen. Obwohl personelle Austausche zwischen Ländern des Südens oder vom Süden in den Norden existieren, werden sie mit wenigen Ausnahmen² kaum im Kontext der Personellen Entwicklungszusammenarbeit durchgeführt.

II. In den letzten Jahren kam es zu grossen Veränderungen in Bezug auf die Verteilung von Wissen und Kompetenzen, so dass diese nicht mehr nur im Norden, sondern auch im Süden zu finden sind. Diese Tatsache hat direkte Auswirkungen auf die Personelle Entwicklungszusammenarbeit. Eine vertiefte Auseinandersetzung über den Personenaustausch als Instrument der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist nötig.

III. Das CEAS betreibt seit rund zwanzig Jahren Süd-Nord- und Süd-Süd-Austausche³. Die dabei gesammelten Erfahrungen und die daraus gezogenen Lehren sind in diesen Leitfaden eingeflossen. Unité und E-Changer/Comundo waren beim Vorhaben, welches dieses Instrument der Entwicklungszusammenarbeit verbessern soll, eng eingebunden. Das Dokument wird dem CEAS-Netzwerk sowie Fédéreso, Mitgliedern von Unité und weiteren an Süd-Nord- und Süd-Süd-Austauschen interessierten Organisationen zur Verfügung gestellt.

IV. Ein Anstoss war auch die Deskstudie des CEAS-Schweiz, welche Unité 2011/12 dem Hauptautor in Auftrag gab⁴. Eine der Empfehlungen lautete, dass der Süd-Süd-Personenaustausch als Instrument der Entwicklungszusammenarbeit besonders innovativ und für die beteiligten Patreien fruchtbar sei und es diesen zu stärken gelte. Um dies umzusetzen, solle das CEAS ein Konzept erarbeiten und die entsprechenden Verfahren definieren.

Der vorliegende Leitfaden und die Auseinandersetzung, die dazu geführt hat, sind in weiten Teilen eine Antwort auf diese Empfehlung.

¹Im Sprachgebrauch von Unité handelt es sich um Facharbeit im Freiwilligenstatus, welche im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit als Personenaustausch durchgeführt wird. E-Changer/Comundo nennt die Fachpersonen auf Französisch erfindungsreich „Cooper-acteur-actrice“.

² Siehe Bibliographie.

³ Die Organisation E-Changer/Comundo, welche traditionellerweise Nord-Süd-Austausche durchführt, hat kürzlich ein Pilotprojekt für den Süd-Nord-Austausch initiiert (siehe Bibliographie). Dieses Projekt wurde unlängst durch D.-E. Fino/L. Soler evaluiert: Mandat d'étude sur le rôle des personnes en échange du Sud, 31 mars 2015.

⁴ DESK STUDY, Centre Ecologique Albert Schweitzer Neuchâtel (CEAS), Management de qualité, Echange de personnes dans la coopération internationale, Daniel Fino Genève/UNITE - Berne, 06.02.12.

2. Untersuchungsgegenstand, AkteurInnen, Ziele und Vorgehensweise

Es geht um den Austausch von Personen, welche bereits bei einer Entwicklungsorganisation (Verein, Kooperative, dezentralisierter öffentlicher Dienstleister etc.) tätig sind. Die betreffenden Organisationen stehen in Beziehung zu einer ähnlichen Organisation im selben Land oder im internationalen Kontext. Es sind oft Organisationen, die über ein Netzwerk mit weiteren Organisationen verbunden sind. Die Mitarbeitenden der Organisationen spielen die Hauptrollen bei der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, aber es sind die Organisationen, welche den entsprechenden Rahmen bieten und den Austausch organisieren. Beide, sowohl die betreffenden Personen als auch die Organisationen, profitieren vom Personenaustausch.

Das Konzept der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, welches von allen AkteurInnen geteilt wird, verweist auf Schlüsselbegriffe und bezieht sich auf Ideen wie Reziprozität, gegenseitige Wertschätzung, Solidarität, Interkulturalität, Teilen von Wissen, Erfahrung und Kompetenzen zwischen den beteiligten Personen und Organisationen. Das Ziel, menschliche, professionelle und organisatorische Kapazitäten zu stärken, ist Bestandteil dieser Logik.

Bei den Themen eines Austausches kann es sich um technische und/oder verwaltungstechnische und institutionelle Fragestellungen handeln. Ein wichtiges Ziel kann auch ein besseres Verständnis der Entwicklungshilfe im Norden für Mitarbeitende im Süden sein, so dass ein fairerer Zugang zu diesem System für die AkteurInnen des Südens ermöglicht wird. Eine höhere Wertschätzung der diversen Kompetenzen, welche im Süden zur Verfügung stehen, kann ein weiteres Ziel sein.

Verschiedene Typen des Austausches sind möglich:

- a) Praktika, praktische Ausbildungen, organisierte Besichtigungen oder
- b) Unterstützung/Beratung, Dienstleistung, Audit.

Obwohl sich die betreffende Person beim Personenaustausch des Typs a) eher in die Rolle der/des «Lernenden» begibt und beim Typ b) in die Rolle der/des «Wissensvermittelnden», bleiben die Bereicherung und die menschliche Interaktion zentral für das Konzept der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Es ist eine Win-Win-Situation. Für beide Typen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit braucht es ausdrückliche Bestimmungen, etwa ein klares Pflichtenheft.

Die Kosten eines Personenaustausches⁵ können durch das Budget der Entsende- oder der Empfängerorganisation (manchmal Partnerorganisation) gedeckt werden, möglich ist auch eine Finanzierung im Rahmen eines spezifischen Projektes, welches von externen GeldgeberInnen (Stichwort Fundraising) stammt.

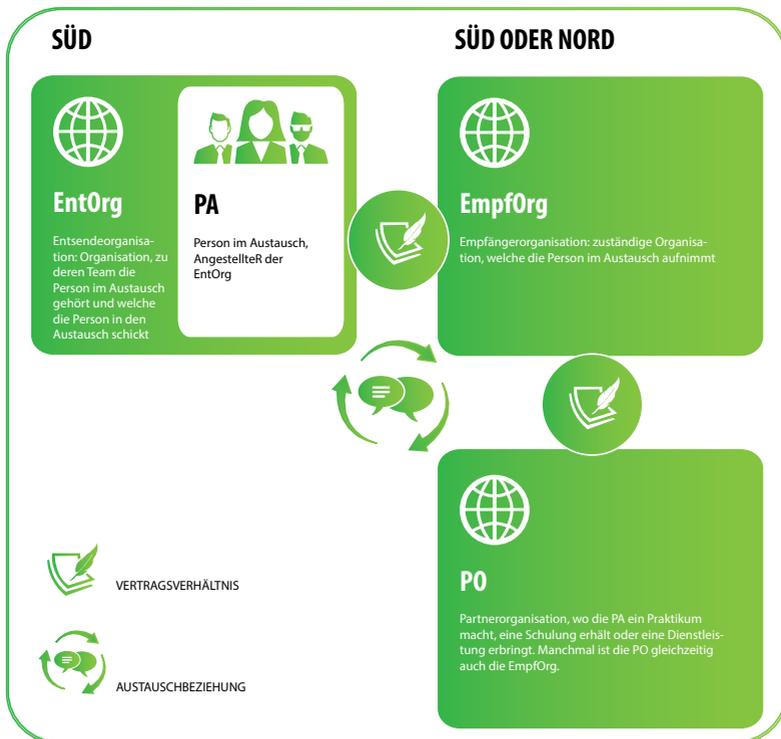
Während diverse Organisationen aus dem Norden, welche Nord-Süd-Austausche durchführen, über definierte Abläufe (zur Vorbereitung, Schulung vor der Abreise, Ausarbeitung von Verträgen und Pflichtenheften, Planung, Nachbereitung, Rechenschaftsbericht etc.) verfügen, ist dies für Süd-Süd- und Süd-Nord-Austausche selten der Fall.

Zwar können die Fachkenntnisse und Instrumente, welche für Nord-Süd-Austausche Verwendung finden, nützlich sein und sind bis zu einem gewissen Mass übertragbar. Aber der vorliegende Leitfaden will sich auf die Besonderheiten des Kontextes im Süden und auf Organisationen konzentrieren, welche nicht auf Personelle Entwicklungszusammenarbeit spezialisiert sind, sondern diese Form als eine von vielen nutzen, um die Kapazitäten ihrer personellen Ressourcen und ihrer Orga-

⁵ Es handelt sich um eine Entschädigung der effektiven Reise- und Aufenthaltsspesen, des allfälligen Erwerbsausfalles, sowie Materialkosten, welche ein Personenaustausch verursacht. Im Rahmen des Konzeptes der Personellen Entwicklungszusammenarbeit sind keine Honorare vorgesehen, die über den Lohn hinausgehen, welchen die PA bereits erhält.

nisation aufzuwerten. Aus dieser Perspektive wird das Augenmerk besonders auf die Identifizierungsphase und die Vorbereitung des Personenaustausches gerichtet.

Untenstehend eine schematische Darstellung der wichtigsten involvierten AkteurlInnen, ihrer Funktionen und den Beziehungen zwischen ihnen:



Stakeholder, Funktionen und Beziehungen in den Süd-Süd- und Süd-Nord-Austauschen

Angestrebte **Wirkung (outcomes)** dieses Leitfadens:

I. Die Organisationen, welche von dieser Art der Entwicklungszusammenarbeit Gebrauch machen, können echten Nutzen aus den Kompetenzen ziehen, welche durch den Personenaustausch mobilisiert werden.

II. Die Personen im Austausch sind offen, machen neue berufliche und menschliche Erfahrungen, sind innovativ und mobilisieren ihr Umfeld.⁶

Angestrebte **Resultate (outputs)** dieses Leitfadens sind:

I. Die Vorgehensweise in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit wird «professionalisiert»: Alle involvierten AkteurInnen kennen ihre Rollen und können so die Erwartungen an sie erfüllen;

II. Die Organisationen, welche an der Personellen Entwicklungszusammenarbeit interessiert sind, verfügen über klare Angaben, welche ihnen zur Vorbereitung, Umsetzung und Auswertung ihrer Austauschprojekte nützlich sind;

III. Die Personen im Austausch sind Stakeholder des Vorhabens und können sich, da sie über gute Kenntnisse der Prozesse verfügen, einbringen.

Bei der Erarbeitung dieses Leitfadens kam ein wichtiger Teil des Inputs vom CEAS, welches seine eigene Erfahrung im Bereich Süd-Süd- und Süd-Nord-Austausch überprüft hat, um daraus die Lehren zu ziehen⁷. Dazu hat das CEAS eine Erhebung⁸ in Auftrag gegeben, welche im September 2014 durchgeführt wurde. Im Zuge dieser Studie sind rund ein Dutzend Personen, welche an S-S- und S-N-Austauschen teilgenommen haben, sowie die Verantwortlichen innerhalb des CEAS befragt worden.

Basierend auf den Resultaten dieser Umfrage⁹ wurde Anfangs November 2014 in der Schweiz ein Workshop abgehalten,¹⁰ um eine erste Diskussion über Grundsatzfragen zu führen, welche den S-S- und den S-N-Austausch betreffen. Ein ähnlicher Workshop wurde Ende November 2014 in Ouagadougou durchgeführt¹¹, um die Fragen, welche in der Erhebung vom September 2014 und dem Workshop in der Schweiz aufgeworfen wurden, vertieft zu debattieren. So konnten die Grundlagen für die Konzipierung des vorliegenden Leitfadens erarbeitet werden.

Anlässlich des Workshops in Ouagadougou wurden nach den Plenardiskussionen zwei Gruppen gebildet:

Eine Gruppe hat sich mit den Schlüsselfaktoren des S-S-Austausches, die andere mit jenen des S-N-Austausches beschäftigt.

⁶ Es geht darum, Indikatoren für jedes Austauschprojekt festzulegen.

⁷ Seit 1998 hat das CEAS rund 20 kurze und mittellange Personenaustausche durchgeführt. Im Bereich der Süd-Süd-Austausche waren daran das CEAS Burkina Faso, Senegal und Madagaskar beteiligt.

⁸ Diese Studie wurde unter der Leitung von Paul Bayilli durchgeführt und kann beim CEAS eingesehen werden.

⁹ Siehe Zusammenfassung im Anhang.

¹⁰ Am Workshop in der Schweiz haben teil genommen: Die Verantwortlichen des CEAS Schweiz und Burkina Faso, der Koordinator/Vertreter des CEAS Schweiz in Burkina Faso, eine Person im S-N-Austausch aus Burkina Faso (welche sich in diesem Moment in der Schweiz befand) von E-Changer/Comundo, eine Partnerorganisation, welche diese Person in der Schweiz empfangen und beraten hat, eine Schweizer NGO, welche sich für die Personelle Entwicklungszusammenarbeit interessiert und der Hauptautor dieses Leitfadens.

¹¹ Workshop in Ouagadougou haben teilgenommen: der Direktor des CEAS Burkina-Faso, der Programmverantwortliche des CEAS, der Koordinator des CEAS Schweiz in Burkina Faso, die Koordinatorin von Comundo in Burkina Faso, eine Fachperson von Comundo in Burkina-Faso (Person im N-S-Austausch), fünf ehemalige PA des CEAS, Paul Bayilli (Beauftragter der Studie) und sein Arbeitskollege, der Hauptautor dieses Leitfadens. Ein Bericht des Workshops liegt beim CEAS auf.

Durch diese partizipative Vorgehensweise konnte die Meinung zahlreicher Personen, welche einen Austausch mitgemacht hatten, in die Überlegungen zu diesem Leitfaden einbezogen werden. Die reichhaltigen Inputs haben sich dabei als unerlässlich erwiesen. Zunächst konnten wir von den gelebten Realitäten ausgehen, um danach im Rahmen des Workshops an einem runden Tisch gemeinsam zu diskutieren: Erfahrungen (sowohl positive Erfahrungen, als auch Schwächen) konnten so geteilt werden. Die Workshops haben es auch ermöglicht, frustrierende Erlebnisse zu relativieren, die während des Austausches gemacht worden waren. Diese Erlebnisse konnten im Rahmen des Workshops und mit etwas zeitlicher Distanz in Ruhe analysiert und schliesslich in konkrete Vorschläge umgesetzt werden.

Es handelte sich hierbei hauptsächlich um logistische und materielle Fragen, aber auch um solche in Bezug auf Kommunikation und Transparenz.

Es sind schliesslich die Grundsatzdiskussionen in Kombination mit dem Austausch über praktische und organisatorische Fragen, welche wichtigen Stoff für diesen Leitfaden geliefert haben. Der erste Entwurf vom 15. Dezember 2014 wurde mit den Verantwortlichen des CEAS, von E-Changer/Comundo, Unité und den TeilnehmerInnen des Workshops in Ouagadougou besprochen, bevor die endgültige Version verfasst wurde.

ZWEITER TEIL: LEITFADEN

1. Reglementarischer Rahmen

Grundsatz:

Sobald eine Organisation einen Personenaustausch zur Stärkung der Kompetenzen ins Auge fasst, verleiht sie sich ein entsprechendes Regelwerk.

Instrument 1: Reglement über die Personelle Entwicklungszusammenarbeit :

Das Reglement soll mindestens folgende Punkte beinhalten:

- 1) Für jedes Austauschprojekt wird ein Projektbeschrieb erstellt, welcher die Eingliederung des Projektes in die (mehr-)jährige Planung der Organisation sicherstellt.
- 2) Anlässlich der konkreten Vorbereitung des Projektes wird das Budget und die Finanzierung festgelegt. Ausserdem müssen die Humanressourcen und die erwartete Arbeitszeit festgelegt werden, welche für die Betreuung der Person im Austausch aufgewendet werden müssen. Schliesslich wird für die Person im Austausch eine Bezugsperson bestimmt.
- 3) Das Pflichtenheft wird gemeinsam von der EntOrg, der PA und der EmpfOrg erstellt. Das Pflichtenheft legt den Inhalt des Austausches, das Programm, die Zeitplanung und die Zuständigkeiten fest.
- 4) Das Pflichtenheft ist integraler Bestandteil des Vertrages bezüglich des Austausches zwischen der EntOrg, EmpfOrg und PA.
- 5) Der Vertrag beinhaltet eine Klausel, dass die PA nach Beendigung des Aufenthalts wieder in die EntOrg eingegliedert wird.
- 6) Die PA verpflichtet sich, nach der Rückkehr mindestens [Zeitraum einfügen] in der EntOrg zu verbleiben. Sofern sie sich entschliesst, die Organisation vor der vereinbarten Frist zu verlassen, kann eine Rückzahlung der Kosten für den Austausch in Betracht gezogen werden
- 7) Vor der Abreise hält die EmpfOrg in Absprache mit der EntOrg die Arbeitsbedingungen für die PA fest. Dies betrifft nicht nur die Unterkunft, sondern auch alle heiklen Sachlagen, welche im interkulturellen Kontext auftreten könnten. Diese Sachlagen müssen vor der Abreise diskutiert werden, um Missverständnissen wenn möglich zu vorzubeugen.
- 8) Für die Verpflegung (drei Mahlzeiten pro Tag) kommt in der Regel die EmpfOrg und/oder die PO auf. Dies kann in Form von Mahlzeiten (beispielsweise bei einer Familie) oder in monetärer Form (Vergütung der effektiven Kosten oder Pauschalbetrag) erfolgen.
- 9) Von der PA vorfinanzierte Kosten für Visa, Versicherung und Reisen im Rahmen des Projektes werden gegen Einreichung eines Belegs vergütet.
- 10) Es ist vorgesehen, der PA ein Taschengeld/einen Pauschalbetrag pro Tag für kleinere persönliche Ausgaben (Kommunikation, Freizeit etc.) auszus zahlen.
- 11) Der Lohn der PA wird während des Einsatzes weiter bezahlt. Es empfiehlt sich, vor der Abreise spezifische Abmachungen im Hinblick auf die Zahlungsmodalitäten während des Aufenthaltes zu treffen.
- 12) Die EntOrg und die EmpfOrg unterstützen die PA in der Vorbereitung des Einsatzes, insbesondere in den interkulturellen Aspekten des Austausches.

Anmerkung: Im Fall des S-S-Austausches mit Support einer NGO aus dem Norden können sich die Zuständigkeiten verändern, insbesondere was die Finanzflüsse betrifft.

2. Phasen eines Personenaustausches

Man kann im Allgemeinen fünf Phasen unterscheiden. Jede davon bedingt eine unterschiedliche Vorgehensweise. Im Folgenden werden die fünf Phasen kurz umrissen, danach wird jede Phase einzeln diskutiert und praktische Instrumente vorgeschlagen.



Die fünf Phasen des Personenaustausches

2.1 KICK-OFF-PHASE

Grundsatz:

- Die Elemente, welche sich auf die Kick-off-Phase beziehen, werden in einem Projektbeschrieb (Vorlage siehe weiter unten) festgehalten. Die Erstellung des Projektbeschriebes fällt in den Zuständigkeitsbereich der EntOrg.
- Zusammengefasst beinhaltet der Projektbeschrieb den Kontext, die Problemstellung, die Analyse der Kompetenzen innerhalb der Organisation und die Bedürfnisse, welche einen Personenaustausch als Mittel zur Stärkung der Kapazitäten der Organisation rechtfertigen.
- Es muss entschieden werden, ob der Austausch allenfalls im gleichen Land oder in einem anderen Land des Südens durchgeführt werden kann oder ob es angemessen ist, einen S-N-Austausch in Betracht zu ziehen. In jedem Fall muss untersucht werden, ob die Personelle Entwicklungszusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes durchgeführt werden kann, zu welchem die EntOrg gehört.
- Im Projektbeschrieb werden die (kurz- und langfristigen) Ziele und eine Strategie für die Nachbearbeitung definiert; letztere wird umgesetzt, nachdem der Austausch durchgeführt wurde. Der Projektbeschrieb kann auch Ausrüstung/Material oder andere Ressourcen einschliessen, die eingeplant werden müssen.
- In der Kick-off-Phase des Projektes muss die EntOrg bereits die materiellen Bedingungen festlegen, welche für die Durchführung des Projektes vereinbart werden. Diese logistischen Elemente werden im Reglement über die Personelle Entwicklungszusammenarbeit festgehalten (siehe erster Teil dieses Leitfadens).
- Alle diese Elemente ermöglichen die Ausarbeitung eines Budgetrahmens und Überlegungen sowie Vorschläge zu den Finanzierungsmodalitäten.
- Der Projektbeschrieb ist das entscheidende Dokument, um das Austauschprojekt sinnvoll in die Jahres- und Mehrjahresplanung einzubeziehen.



Instrument 2: **Projektbeschrieb für ein Personenaustauschprojekt** (erstellt von der EntOrg)

1. Name der Organisation	
2. Abteilung/Branche/Sparte	
3. Bestehende Humanressourcen: Name, Profil, Kompetenzen	
4. Kontext, gemachte Erfahrungen und Analyse des Problemes/ Bedürfnisse der EntOrg und der PA (Begründung für das Austauschprojekt)	
5. In Erwägung gezogene Lösungen und ausgewählte Lösung (Projekt im eigenen Land, in einem anderen Land im Süden, im Norden; Kontakte und bereits in Anspruch genommene Beratungen; vorgesehene Daten)	
6. Angestrebte Resultate des Austausches (Outputs) und erwartete Wirkung (Outcomes; nach dem Aufenthalt)	
7. Nachbearbeitungsstrategie (mit einer ersten Skizzierung der Investitionen, Ausrüstung und anderen Ressourcen, welche für den Austausch einkalkuliert werden müssen)	
8. Kosten und Finanzierung (des Austausches)	

2.2 Vorbereitungsphase

Grundsätze und zuständige AkteurlInnen:

- Diese Phase beginnt, sobald die Entscheidung gefallen ist, einen Personenaustausch durchzuführen und eine PA ausgewählt wurde.
-> Nach einer Absprache zwischen EmpfOrg und der PA, wird der definitive Entscheid durch die EntOrg getroffen.
- Der erste Schritt ist die Bestätigung (allenfalls die Präzisierung) im Hinblick auf die Ziele des Austausches; dabei hilft der Projektbeschreibung.
- Der zweite Schritt besteht in der Ausarbeitung des Programmes, eines genauen zeitlichen Ablaufes (inkl. Beginn und Ende des Austausches), Bestätigung des Budgets und Aufteilung der Zuständigkeiten.
-> Wichtiger Input der EmpfOrg, welche die möglichen PO betreffen. Sobald das Programm festgelegt ist, verfassen Letztere eine schriftliche Vereinbarung (Vertrag oder Einstellungsschreiben) für die oder den zukünftigen MitarbeiterIn (Vorlage siehe unten).
- Dritter Schritt: Definition der materiellen und logistischen Konditionen
-> Gemäss dem Reglement (siehe Punkt 1), werden die materiellen Konditionen zwischen EntOrg und PA ausgehandelt, ebenso die Verteilung der Aufgaben in Bezug auf die Organisation der Reise (Kauf Flugticket, Anfrage Visum, Versicherung etc.).
- Der vierte Schritt entspricht der Ausformulierung des Pflichtenhefts und des Vertrags zwischen den drei Parteien (siehe Vorschlag weiter unten).
-> Die drei Parteien EntOrg, EmpfOrg und PA unterschreiben den Vertrag.
- Während der gesamten Vorbereitungsphase bereitet sich die PA persönlich auf den Personenaustausch vor.
-> Die PA ist zuständig für die persönliche Vorbereitung (Leben in einem anderen kulturellen Kontext, nötige Bekleidung, Kontakt aufnehmen mit jenen, die bereits an ähnlichen Projekten teilgenommen haben, Recherche über das Empfängerland etc.). Dabei wird sie von EntOrg und EmpfOrg unterstützt.

Instrument 3: **Vertrag und Pflichtenheft** zwischen EntOrg – EmpfOrg - PA

Ein Vertrag im Kontext der Personellen Entwicklungszusammenarbeit unterscheidet sich nicht wesentlich von Verträgen, wie sie für Praktika oder Ausbildungen üblich sind. Es handelt sich ganz klar nicht um einen Arbeitsvertrag mit Bestimmungen zum Gehalt, weil kein Einkommen oder Honorar bezahlt wird. Dies ist wichtig festzuhalten, da es für einen Personenaustausch weder Arbeitsgenehmigung braucht noch Steuern fällig werden.

Vertrag zum Personenaustausch

zwischen

EntOrg (Name, Adresse und Name der zuständigen Person):

.....
und

Empf Org (Name, Adresse und Name der zuständigen Person):

.....

Betreffend des Einsatzes der PA

Herr / Frau (Name, Adresse), Mitunterzeichnende/r

Der vorliegende Vertrag regelt den Auslandseinsatz von :

1. Gegenstand des Vertrages

Dieser Vertrag regelt den Aufenthalt/Austausch von Herren / Frau ...

2. Das Hauptziel des Einsatzes

Der Personenaustausch hat zum Ziel, berufliche Erfahrung zu sammeln, welche der PA und der EntOrg von Nutzen sein sollen. Die spezifischen Ziele, das Programm und weitere Details des Austauschs sind integraler Bestandteil des Vertrags (vgl. Pflichtenheft im Anhang).

3. Zuständigkeiten

Die EmpfOrg ist zuständig für einen problemlosen Aufenthalt von Sie ist die direkte Anlaufstelle für die PA. Jede den Austausch betreffende Entscheidung wird im Einvernehmen mit allen drei Parteien gefällt. Im Fall von Uneinigkeiten sind es die EntOrg und die EmpfOrg, welche gemeinsam Entscheide fällen.

4. Dauer des Einsatzes

5. Startdatum

6. Einsatzort(e)

7. Deckung Kranken- und Unfallversicherung

8. Logistische Modalitäten

Unterkunft, Verpflegung, Taschengeld, Übernahme Reisespesen.

Datum, Ort und Unterschriften:

Instrument 3.1: **Vertragszusatz: Pflichtenheft**

<p>1. Kontext, Problemstellung und Erfahrungen, welche dem Projekt zugrunde liegen und es rechtfertigen (bezieht sich auf Punkt 4 des Projektbeschriebes)</p>	
<p>2. Ziel des Austausches/erwartete Ergebnisse (bezieht sich auf Punkt 6 des Projektbeschriebes). Zu Informationszwecken werden auch die erwarteten Resultate (output) und Wirkung (outcomes) nach Beendigung des Austausches aufgeführt.</p>	
<p>3. Das Programm des Austausches: Kalender Tag/Woche, Ort und PO, welche besucht wird/ werden, Inhalt des Aufenthaltes etc. Sofern diese Informationen zu dem Zeitpunkt noch fehlen, kann das Programm während der Umsetzungsphase vervollständigt werden).</p>	
<p>4. Zuständigkeiten</p>	<p>1. EntOrg: 2. EmpfOrg: 3. PA: 4. PO:</p>
<p>5. Monitoring und Reporting</p>	<p>Die PA hält das Monitoring der Umsetzung des Programms schriftlich fest. Sie benützt dazu das Arbeitsjournal. In regelmässigen Abständen werden dazu Sitzungen zwischen der PA, den OrgEnt und OrgEmpf einberufen und die Ergebnisse in einem schriftlichen Protokoll festgehalten. Zwei Tage vor Ende des effektiven Austausches wird von der PA ein Schlussbericht abgegeben, welcher als Grundlage für die Schlussbesprechung mit der EmpfOrg dient. Auch die PO erstellt einen schriftlichen Bericht über den Personenaustausch.</p>
<p>6. Grundsatz</p>	<p>Wenn eine Partei Probleme bei der Umsetzung des Programmes feststellt, bemüht sie sich darum, die anderen Parteien sofort zu informieren, um eine Lösung zu finden. Im Fall von Konflikten/Streitigkeiten sind einvernehmliche Lösungen anzustreben.</p>

Instrument 4: **Vertrag oder Einstellungsschreiben zwischen EmpfOrg und PO**

Ein einfacher, von der PO ausgefertigter Vertrag oder ein Einstellungsschreiben ermöglicht, die Ziele, Erwartungen und das präzise Programm dieser «Personalausleihe» an die PO zu klären. Der Vertrag oder das Einstellungsschreiben ist zur Information dem Pflichtenheft anzuhängen.

2.3 Umsetzungsphase

Grundsätze und zuständige AkteurInnen:

- Am Anfang des Personenaustausches ist es sehr wichtig, diesen besonders im Hinblick auf Ziel und Arbeitsplan zu regeln, welche bestätigt beziehungsweise aktualisiert werden (in Bezug auf das Pflichtenheft). Die EmpfOrg designiert eineN MitarbeiterIn als Kontaktperson für die PA.
-> Verantwortliche: EmpfOrg und PA

Sofern es eine bedeutende Änderung im Vergleich mit dem anfänglichen Pflichtenheft gibt, muss das neue Pflichtenheft mit der EntOrg ausgehandelt werden.

- Alle praktischen Fragen in Bezug auf die neuen Umstände für die PA werden behandelt: logistische Aspekte des Aufenthaltes (Unterkunft und Verpflegung), geografischer Rahmen, wesentliche Sitten und Gebräuche, Modalitäten der Reise/Fortbewegung, Notfallkontakte (medizinischer und sicherheitstechnischer Art etc.), Sprache etc.
-> Verantwortliche: EmpfOrg und PA

- Für den Einbezug einer PO in einen Personenaustausch ist eine schriftliche Vereinbarung nötig (siehe Angaben im vorhergehenden Kapitel zur Vorbereitung).
-> Verantwortliche: EmpfOrg und PO

- Wie im Pflichtenheft erwähnt wird, verfolgt die PA die Umsetzung des Programmes mit Hilfe eines Arbeitsjournals (siehe Beispiel weiter unten).
-> Verantwortliche: PA

- In regelmässigen Abständen werden Monitoring-Sitzungen abgehalten, um die Fortschritte des Programmes zu erörtern. Für jedes Treffen wird ein kurzes Protokoll verfasst (siehe Vorlage weiter unten).
-> Verantwortliche: EmpfOrg und PA

Instrument 5: Arbeitsjournal

Das Arbeitsjournal ist eine Art Log- oder thematisches Tagebuch, wo alle durchgeführten Aktivitäten und Ereignisse festgehalten werden. Es wird empfohlen, täglich oder wöchentlich (je nach ausgemachtem Programm) Einträge zu verfassen. Am einfachsten ist es, das vorgesehene Programm zu übernehmen (gelbe Spalte) und je eine Spalte für die effektiv umgesetzten Aktivitäten/Ereignisse bzw. Anmerkungen dazu zu reservieren.

Letztere Spalte ist sehr wichtig, weil hier sachdienliche Informationen festgehalten werden können, so dass sie nicht in Vergessenheit geraten (beispielsweise Entdeckung einer Innovation, Kennenlernen einer potentiellen Ansprechperson, ein Verfahren/eine Produktionsweise, welche als Inspiration dienen kann, aber auch Programmänderungen oder Anmerkungen betreffend der Betreuung etc.).

Arbeitsjournal von der PA:			
Datum	Vorgesehenes Programm (fiktives Beispiel)	Aktivitäten	Anmerkungen
01.05.14	Am Sitz der EmpfOrg arbeiten		
02.05.14	Treffen mit XY		
03.05.14	Vortrag in der Gemeinde		
.....			
05.05.14	Erste Monitoring-Besprechungen		
ou			
Erste Woche	Aufenthalt bei der PO Produktion von XY verfolgen		
Zweite Woche	Aufenthalt bei der PO Bauarbeiten von XY betreuen		
.....			

Instrument 6: Protokollvorlage für Monitoring-Sitzungen

Für jede Monitoring-Sitzung verfügt die PA über ihr Arbeitsjournal als Informationsquelle. Das Sitzungsprotokoll kann von einem Vertreter der EmpfOrg oder durch die PA erstellt werden.

Sitzungstermin:

TeilnehmerInnen:

ProtokollführerIn:.....

Sitzungsziel:

- 1) Rückblick auf die vergangene Woche (Vergleich, was war geplant – was wurde durchgeführt) und Organisation der aktuellen Woche
- 2) Diskussion des Programms der folgenden Woche, Inhalt und Organisation der kommenden Woche
- 3) Entscheide und besondere Abmachungen

Besprochene Punkte:

Allenfalls getroffene Entscheidungen:

Unterschrift der TeilnehmerInnen:

2.4 Abschlussphase

Grundsatz

Es wird empfohlen, im Voraus ein Datum für die Schlussbesprechung des Aufenthaltes (Debriefing) abzumachen. In der Planung muss ein halber oder ein ganzer Tag vorgesehen werden, an dem die PA einen Schlussbericht schreiben kann. Damit die EmpfOrg sich mit dem Bericht vertraut machen kann, sollte sie diesen Bericht mindestens zwei Tage vor der Schlussbesprechung erhalten.

Die konkrete Aufgabe für die PA besteht darin, zum Ende des Aufenthaltes einen Bericht zu schreiben, in welchem auf das Programm, das Pflichtenheft, das Arbeitsjournal und die verschiedenen Protokolle Bezug genommen wird. Eine Vorlage ist weiter unten zu finden.

Dieser Bericht dient als Grundlage für die Schlussbesprechung, welche vor der Abreise der PA durchgeführt wird.

Instrument 7: **Vorlage Schlussbericht**

Schlussbericht

Person im Austausch:

Dauer des Aufenthaltes:.....

Anhang : Pflichtenheft und Programm des Aufenthaltes

A) Anmerkungen zum Programm, welches durchgeführt wurde:

Es geht darum, eine Synthese des angelegten Arbeitsjournalen herauszuarbeiten: Welches Programm wurde schliesslich umgesetzt? Welches waren die herausragenden Momente des durchgeführten Programmes? Wie ist es gelaufen? Die PA kann eine SEPO/SWOT-Analyse durchführen, um zu folgenden Punkten Stellung zu beziehen:

Welche Elemente werden als Erfolge gewertet (Succès/Erfolge/success)?

Was sieht die PA eher als Schwächen, Probleme oder Misserfolge (Échecs/Misserfolge/weaknesses)?

Sieht die PA Gelegenheiten, Möglichkeiten, welche in einem zukünftigen Personenaustausch nicht verpasst werden dürften (Potentialités/Möglichkeiten/opportunities)?

Welches sind die Grenzen und Hindernisse dieser Art der Personellen Entwicklungszusammenarbeit (Obstacles/Hindernisse/threats)?

B) Anmerkungen zu den Zielen, welche festgelegt worden sind (im Projektbeschrieb und im Pflichtenheft) und erreichte Resultate:

Für den Austausch-Aufenthalt wurden zu Beginn Ziele definiert: Wissens- und Kompetenzerwerb, Sammeln von neuen Erfahrungen, welche für die Arbeit der PA nützlich sind, auch Wissens- und Kompetenztransfer etc. Die PA versucht hier, eine Einschätzung der im Rahmen des Personenaustausches erreichten Resultate vorzunehmen, indem sie analysiert, welchen Zugewinn sie mit nach Hause nehmen kann. In diesem Kapitel des Schlussberichtes wird die PA auch überlegen, welches Umfeld bei der EntOrg geschaffen werden muss, um die erworbenen Erfahrungen sinnvoll in die Tat umsetzen zu können.

C) Allgemeine Anmerkungen: Wie hat die PA die interkulturellen Beziehungen erlebt? Welches sind die Lehren, die sie daraus zieht? Können allgemeine Empfehlungen gemacht werden?

Wenn der Austauschaufenthalt beendet ist, verfassen die EmpfOrg und die PO ebenfalls einen Bericht über den Austausch, welcher auch der PA zukommt. Die Vorlage dazu unterscheidet sich nur unwesentlich von der vorgeschlagenen Vorlage (siehe vorhergehende Seite).

Die EmpfOrg fasst für die PA eine Bescheinigung, in welcher die Ziele des Austausches, das durchgeführte Programm und die Daten festgehalten werden. Die EmpfOrg bestätigt darin, dass die PA an besagtem Programm zu den angegebenen Daten teilgenommen hat.

2.5 Nachprojektphase

Grundsatz:

Sobald die Austauschperson zurück ist, müssen Überlegungen zur Auswertung der im Austausch gesammelten Erfahrungen angestellt werden.

Ein erster Schritt besteht darin, dem/der direkten Vorgesetzten Bericht zu erstatten, danach den ArbeitskollegInnen der Abteilung, wo die PA tätig ist. Das ausschlaggebende Dokument ist der Schlussbericht der PA.

Der zweite Schritt entspricht der Ausarbeitung eines detaillierten Evaluationsbogens, welcher sich auf den zu Beginn des Personenaustausches erstellten Projektbeschrieb bezieht; nach Abschluss des Personenaustausches gilt es, diesen zu aktualisieren. Verantwortlich dafür sind die Zuständigen der Organisation der ehemaligen PA.

Instrument 8: **Evaluationsbogen**

Der Evaluationsbogen kann folgende Punkte enthalten:

- Organisation der Arbeit und der Nachbereitung/Evaluation
- Verfahren und Methoden der Verwaltung
- Techniken und
- Arbeitsgeräte, die Verwendung finden
- Leistungsangebot
- Dokumentation
- Marketing
- Kommunikationsmittel/Aussenbeziehungen etc.

Der Evaluationsbogen enthält zudem Indikatoren, welche ermöglichen, die Wirkung (outcomes) des Austausches zu messen. Er wird periodisch ausgewertet und den verschiedenen Partnern zur Verfügung gestellt.

Für die PO im Norden, welche von einer Unterstützung/Beratung durch eine PA profitieren konnte, ist die Vorgehensweise dieselbe: Ein Evaluationsbogen muss ausgearbeitet werden, um so viel Nutzen als möglich aus dem Austausch zu ziehen.

DRITTER TEIL: FAZIT

Dieser Leitfaden wurde entwickelt, damit Organisationen, welche Personenaustausche durchführen möchten, von den Erfahrungen profitieren können, welche auf diesem Gebiet bereits gesammelt werden konnten. Darum ist er als praktische Orientierungshilfe konzipiert. Es wurde Wert darauf gelegt, gut anwendbare Instrumente zur Verfügung zu stellen. Wir sind uns bewusst, dass die im Leitfaden vorgeschlagenen Anleitungen, Formulare und Schemata nicht in jedem Fall eins zu eins übertragen werden können. Wichtig ist viel mehr, die Logik des Ablaufs zu wahren, sowie den folgenden zentralen Punkten besondere Aufmerksamkeit zu widmen:

- gründliche Vorbereitung des Projektes im Vorfeld;
- rasche Auswertung der Ergebnisse (erwartet versus erreicht) nach Abschluss des Austausches;
- Teilnahme aller AkteurInnen während des gesamten Austauschprozesses;
- Pflege der Partnerschaft zwischen den beteiligten Organisationen;
- Einrichtung eines Nachbereitungssystems, welches ermöglicht, das Projekt sinnvoll zu evaluieren und Lehren daraus zu ziehen.

Bei der Verwendung des vorliegenden Leitfadens kann die Wirksamkeit dieser speziellen und innovativen Art der Entwicklungszusammenarbeit verbessert werden. Er soll den beteiligten Organisationen und Personen einen konkreten Nutzen bringen und gleichzeitig aufzeigen, dass die Personelle Entwicklungszusammenarbeit sowohl die menschlichen als auch die professionellen und organisatorischen Kapazitäten der betreffenden AkteurInnen verbessern kann.

ANHANG: Zusammenfassung des Schlussberichts der Umfrage

Zentrale Erkenntnisse aus dem Bericht von Paul Bayili über die Interviews, die mit dem Personal des CEAS Burkina über Süd-Süd- und Süd-Nord-Austausche durchgeführt wurden:

Für die Kick-off-Phase des Personenaustausches

Die Projekte wurden im Hinblick auf die Stärkung von Kapazitäten, Wissenserwerb und Teilen von Erfahrungen durchgeführt.

Die Ziele wurden jeweils definiert, aber nicht immer formell festgehalten oder effektiv in die Planung einbezogen. Auch setzte man sich nicht immer bereits im Vorfeld mit möglichen Wirkungen des Austauschs auseinander.

Für die Vorbereitungsphase des Personenaustausches

Die Organisation und Zuständigkeiten wurden nicht immer schriftlich festgehalten.

Die zur Verfügung gestellten Informationen (über Unterbringung, Betreuung etc.) waren nicht immer komplett.

Für die Umsetzungsphase des Personenaustausches

Die Austauschprojekte wurden unter Einhaltung der technischen Ziele durchgeführt.

Die Qualität der Unterstützung und Begleitung, sowie die Anwesenheit einer oder eines Zuständigen fiel zur grossen Zufriedenheit der Teilnehmenden aus.

Die schriftliche und insbesondere mündliche Nachbereitung war teilweise nicht ausreichend.

Für die Abschlussphase des Personenaustausches

Ein mündliches Debriefing hat in der Regel stattgefunden, aber Abschlussberichte wurden nicht in jedem Fall erstellt.

Für die Nachprojektphase des Personenaustausches

Obwohl der Personenaustausch für die betroffenen Personen nützlich war, wurden die Ergebnisse nicht systematisch genutzt. Es kam zwar vereinzelt zum Erfahrungsaustausch mit anderen Mitarbeitenden, dieser war jedoch meist auf die oberen Hierarchien beschränkt.

Zusammenfassend stechen aus dem Bericht von Paul Bayili zwei Feststellungen der Befragten hervor:

Einerseits beklagen sich die Befragten über ungenügende Informationen in Bezug auf Unterbringung und Modalitäten der Betreuung, da diese erst bei der Ankunft geklärt wurden. Deshalb schlugen mehrere TeilnehmerInnen die Erstellung eines Leitfadens oder einer Broschüre vor.

Andererseits muss betont werden, dass die Erlebnisse von den TeilnehmerInnen der Umfrage insgesamt dennoch sehr positiv bewertet wurden:

„Vorab kann festgestellt werden, dass die kurzen Projektreisen der VertreterInnen von CEAS Burkina im Rahmen eines Süd-Nord-Austausches eine positive Auswirkung auf die Projekte und Programme dieser Institution haben. Das CEAS Burkina ist zu einem Kompetenzzentrum mit qualifiziertem Personal herangewachsen. Es muss allerdings anerkannt werden, dass zwischen dem Ende einer (Aus-)Bildungsreise und dem Zeitpunkt, wo erste Resultate erkennbar werden, oft ein langer und steiniger Weg liegt. Die verschiedenen Ausbildungen haben unter anderem die Einführung einer Produktlinie von verschiedenen Kosmetika und Seifen ermöglicht, die Einrichtung einer Honigproduktionseinheit, das Projekt zur Einrichtung von photovoltaischen Systemen, die Herstellung eines Solar-Kühlschranks, das Programm zu Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft und die Einführung einer Qualitätssicherung der Mango-Trocknung. Dafür erhielt das CEAS Burkina den Preis der Union Économique et Monétaire Ouest Africaine. Durch die Personelle Entwicklungszusammenarbeit konnten ausserdem die Lehrgänge in den Bereichen Imkerei, Kosmetik- und Seifenherstellung etc. verbessert sowie Workshops für spezifische Zielgruppen durchgeführt werden. Gemäss ... hat «mir die erhaltene Ausbildung ermöglicht, meine eigenen Ausbildungsmodule zu verbessern und mehrere Workshops für die Imker zu organisieren. Die Ergebnisse im Feld sind äusserst zufriedenstellend». Ähnlich äussert sich, Spezialistin für Kosmetika: «Dank meiner Ausbildung in der Schweiz und in Frankreich kann ich heute eine Vielzahl von Pomaden, Cremes und Bodylotions anbieten und ausserdem jährlich zwei oder drei Workshops für die lokalen Partnerorganisationen veranstalten».“

Einige bibliographische Angaben

Daniele-Enrico Fino, DESK STUDY, Management de qualité, Echange de personnes dans la coopération internationale, Genève/UNITE - Bern, 06.02.12

P. Paul Bayili und Simon Zougmore, Etude pour la réalisation d'un guide méthodologique sur l'échange de personnes dans la coopération internationale, Ouagadougou/Neuchâtel, Octobre 2014

E-Changer/Comundo, Projet pilote d'insertion Sud-Nord, Dossier pour les organisations partenaires en Suisse, Fribourg, 27.06.2014

Lei Ravelo Jenny, South - South Volunteering: From one developing country to another, 12th of September, 2014, <https://www.devex.com/news/south-south-volunteering-from-one-developing-country-to-another-84320>

Unité, Présentation website: www.unite-ch.org/fr

Unité, Publications: www.unite-ch.org/fr/publications

Unité, Personelle Entwicklungszusammenarbeit, Entwicklung mit menschlichem Antlitz, Bern, 2004

Martin Schreiber, Unité, Arbeitsdokument zum Unité - Südseminar Nicaragua (November 2014), Bern, 05.08.14

VSO, South to South Volunteering, The Case of VSO, IVCO (Website" [PDF] South to South Volunteering - FORUM ids")

ceas-Themenhefte

Die ceas-Themenhefte werden vom Centre Ecologique Albert Schweitzer herausgegeben. Sie sollen die Erfahrungen zugänglich und nützlich machen, welche diese NGO seit 1980 in Afrika und der Schweiz gesammelt hat.



Centre Ecologique Albert Schweitzer
Rue des Amandiers 2 - CH-2000 Neuchâtel - Suisse
T. +41 (0)32 725 08 36 - F. +41 (0)32 725 15 07 - info@ceas.ch
www.ceas.ch, www.facebook.com/ceas.ch
Postkonto: 20-888-7
Banque Coop, IBAN : CH89 0844 0429 7432 9017 2

