

GUIDE TIL FORMULERING AF CIVILSAMFUNDS-PROJEKTER



1. INDLEDNING	3
Logical Framework Approach, LFA, som metode	3
Dynamisk anvendelse af LFA	4
Tre vigtige begreber i Civilsamfundsstrategien	5
2. GUIDENS OPBYGNING	7
Eksempel: Mellemerika Komiteens projekt Tezulutlan i Guatemala	8
3. FØR PROJEKTET UDARBEJDES	10
Passer projektet til den danske organisation?	10
Passer projektet til den udenlandske partner?	10
Passer projektet til donor?	11
Case: Levevilkår i landsbyer i Rubadunia	12
4. PROJEKTANALYSEFASE	15
Diskussion om projektidéen	15
Interessentanalyse og Figur A	16
Risikoanalyse	17
Kontekstanalyse	18
Problemanalyse og Figur B	18
Målanalyse og Figur C	22
5. PROJEKTVALGSFASEN	24
Figur D: Projektmuligheder	25
Ressourceanalyse	26
Sammenligning og Udvælgelse	26
Figur E og F Rubadunia: Udvælgelse af projekttilgang	28
Figur G: Målgruppeanalyse	32
Målgruppeanalyse	33
Udvælgelse	33
6. PROJEKTPLANLÆGNINGSFASEN	35
Figur H: LFA projekt matrix	36
Overordnet Mål (Udviklingsmål eller Development Objective)	37
Projektmål (Immediate Objective)	37
Rubadunia-projektet: Projektmål	38
Projektræsultater/Outputs	39
Inputs	41
Matrixens indikatorer	42
Matrixens antagelser og Figur I	44
7. AFSLUTTENDE ARBEJDE I LFA PROJEKT MATRIX FOR RUBADUNIA-PROJEKTET	47
8. MATRIX OVERSIGT	50
Figur J: Opbygningen af en projekt-matrix	50
Figur K: Projekt-matrix for Rubadunia projekt	51
Figur K: Projekt-matrix for Rubadunia projekt	53
Figur K: Projekt-matrix for Rubadunia projekt	54



1. INDLEDNING

Når man som dansk forening eller organisation kaster sig ud i planlægning af et udviklingsprojekt sammen med en lokal partnerorganisation, er der mange ting der skal tænkes på i forberedelsen og i selve formuleringen af projektet.

Det kan f.eks. være overvejelser om

- Projektets ambitionsniveau: Er målsætningerne realistiske og er der formuleret nogle gode indikatorer eller succeskriterier?
- Projektets målgruppe: Er den afgrænset og realistisk - hvem er den primære/sekundære målgruppe?
- Projektets strategi: Hvorfor har vi valgt at lave projektet på denne måde? Har der været overvejet andre muligheder?
- Omgivelserne: Er der taget højde for de forhold udenfor projektet, som vil påvirke det, og hvilke andre organisationer eller personer bliver påvirket / involveret?
- Ressourcerne: Er projektet realistisk i forhold til egne og partnerorganisationens ressourcer?

Ovenstående spørgsmål afspejler nogle af de centrale temaer som går igen, når vi i CISU rådgiver vores medlemsorganisationer på udkast til ansøgninger til Civilsamfundspuljen eller andre puljer. Spørgsmålene reflekterer også de emner, vi diskuterer, når vi på vores grundkurser taler om, hvad et godt udviklingsprojekt er.

Erfaringen viser, at der er behov for støtteredskaber i gennemtænkningen og formuleringen af et projekt. Denne guide er baseret på metoden Logical Framework Approach – en metode der har været brugt i udviklingsarbejde i mange år, og som er god til at skabe et overblik over de forskellige processer og overvejelser, der er i forbindelse med et projekt. Den indeholder en række forskellige redskaber, som kan bruges undervejs i processen.

LFA SOM METODE

Logical Framework Approach (fremover forkortet LFA) bruges som grundlag for udformning af mange af de ansøgningsskemaer, som forskellige donororganisationer bruger – herunder Civilsamfundspuljen, EU's udviklingsfonde, Verdensbanken etc.

LFA er en metode, som er udarbejdet for at understøtte planlægning og gennemførelse af udviklings-PROJEKTER – det vil sige aktiviteter, der er planlagt for at nå bestemte mål, indenfor et fastlagt budget og indenfor en fastsat periode.

Det er ikke muligt inden for rammerne af denne guide at gennemgå supplerende eller alternative tilgange, men der vil til slut i guiden kort blive omtalt andre redskaber og metoder med henvisning til forskellige web-sites, hvor der kan hentes mere omtale eller introduktion.

Klarhed i projektet

Det er vigtigt, at et projekt er klart formuleret. Det er en stor fordel for samarbejdspartneren. Jo tydeligere projektet er formuleret, jo nemmere er det for organisationerne at gennemføre projektet og evaluere det – både løbende og til slut. Det bliver samtidig lettere for donor at gennemskue projektets relevans og berettigelse. Klarhed og overskuelighed i en projektformulering kræver grundige overvejelser af en række aspekter. Denne guide har til formål at illustrere de nødvendige analyser og komme omkring de centrale aspekter af projektformuleringsfasen.

DYNAMISK ANVENDELSE AF LFA

Det er vigtigt, at guiden ikke bruges som en "færdig opskrift", men anvendes som en støtte til at arbejde systematisk med projektforbereðelsen. Guiden kan bruges som et opslagsværk, og give inspiration til de forskellige processer, der er i udarbejdelsen af et projekt. I gennemførelsen af projektet er det vigtigt at LFA'en bruges dynamisk – dvs. som redskab til løbende monitoring og nødvendig justering af projektet undervejs. Det drejer sig om, både i projektplanlægningen og gennemførelsen, at træffe bevidste og velovervejede valg.

I udarbejdelsen af et udviklingsprojekt er det naturligvis vigtigt at tage afsæt i den lokale partners prioriteter og kompetencer - men også at inddrage donorens prioriteter. Ved at tage udgangspunkt i Syd-partneren i alle projektformuleringens faser, sikres det at partnerens viden udnyttes og at partneren har ejerskab til projektet. Igennem overvejelse af donors krav og prioriteter, øges chancerne for at få projektet bevilget.

Kritik af LFA

LFA er kritiseret for at være for firkantet, og for at fokusere på problemer. Metoden har sine begrænsninger, og når vi taler om udvikling af partnerskaber, organisationsudvikling, fremtidsvisioner / scenarier og processer, der ligger udover projektet, er det hensigtsmæssigt at supplere LFA med andre tilgange.

CIVILSAMFUNDsstrategien SOM RAMME

Civilsamfundsstrategien (*Strategi for dansk støtte til civilsamfundet i Udviklingslandene*) er et konkret eksempel på en prioritering hos en donor – i dette tilfælde Danida. Ved aktivt at inddrage overvejelser omkring strategien i planlægningen af projektet, sikrer man, at det ligger inden for de rammer, som f.eks. Civilsamfundspuljen kan yde støtte til.

Civilsamfundsstrategiens helt centrale udgangspunkt er at danske ikke-statslige organisationer kan støtte udviklingen af tilsvarende organisationer i Civilsamfundet i udviklingslandene. Derfor er samarbejde – og partnerskab – med de lokale organisationer helt afgørende. Når metoder som f.eks. LFA bruges til planlægning af et fælles projekt, er det specielt den danske organisations ansvar, at den lokale partner inddrages og får medansvar.

Civilsamfundsstrategien lægger vægt på at udviklingsprojekter indeholder aspekter af serviceydelser, kapacitetsopbygning og fortalervirksomhed. Vægtningen mellem disse aspekter kan variere. I et begyndende samarbejde mellem den danske organisation og den lokale samarbejdspartner vil der typisk være fokus på serviceydelser og elementer af kapacitetsopbygning. På den måde styrkes partneren og der bliver på længere sigt skabt grundlag for at lave fortalervirksomhed.



TRE VIGTIGE BEGREBER I CIVILSAMFUNDSTRATEGIEN:

1 SERVICE

Service er de elementer i et projekt, der består af levering af konkrete ydelser til en målgruppe, f.eks. indkøb af landbrugsredskaber, bygning af en brønd, klinikudstyr, skolepenge etc. Levering af serviceydelser er sjældent økonomisk bæredygtigt og skal derfor altid forbindes med et større strategisk perspektiv.

Danidas syn på sammenhængen:

"Levering af serviceydelser, kapacitetsopbygning af civilsamfund og udøvelse af fortalervirksomhed i relation hertil anses som tæt forbundne og gensidigt forstærkende i bestræbelserne på at fremme civilsamfundsudviklingen i udviklingslandene". (Danida, Generelle Principper, jan. 2010)

2 KAPACITETSOPBYGNING

Civilsamfundsstrategien fremhæver at projekter gennemføres og forankres lokalt, så de fra starten forankres hos de lokale partnere og målgrupper. Derfor er der ofte behov for at styrke den lokale organisering og at styrke de lokale partnerorganisationers viden, kompetencer, strukturer og arbejdsprocesser, så de kan arbejde effektivt på at nå deres mål. Kapacitetsopbygning kan derfor være styrkelse af partnernes evne til at:

- Gennemføre aftalte indsatser, f.eks. monitoring, læring og justering af projektet undervejs.
- Styrke målgruppernes egen organisering.
- Udvikle folkelige forankring og legitimitet
- Gennemføre lobby- og fortalervirksomhed
- Indgå i relevante netværk

3 FORTALERVIRKSOMHED

Fortalervirksomhed har til formål at forme og påvirke politiske, økonomiske, kulturelle og sociale processer og beslutninger med henblik på at forbedre livsvilkår for et betragteligt antal mennesker.

Fortalervirksomhed kan f.eks. være lobby af politikere for at sikre udsatte gruppers rettigheder, eller kampagner der skal modarbejde stigmatisering af HIV/Aids ramte. Fortalervirksomhed kan defineres som: Måltrettede indsatser der forsøger at påvirke beslutningstagere og borgere lokalt, regionalt, nationalt og/eller internationalt.



2. GUIDENS OPBYGNING

Størstedelen af de redskaber, der introduceres i guiden, bygger på den såkaldte Logical Framework Approach (LFA). Metoden kaldes også LogFrame, Logical Framework, og Logical Framework Analysis.

Ud fra tankegangen og metoden i LFA, kan formuleringen af et projekt inddeles i 3 hovedfaser:

Projektanalyse

+Projektvalg

+Projektformulering (Matrix)

= LFA

I hver af de tre faser er der en række redskaber, der kan hjælpe med at uddybe jeres analyse og skabe refleksion. Disse redskaber præsenteres i kapitel 4-6.

Projektanalysefasen (kapitel 4)

Denne fase er ofte forholdsvis omfattende, og fylder derfor også en del i denne guide. I guiden vil der under denne fase blive præsenteret 6 redskaber til at analysere baggrunden for et projekt:

- Diskussion om projektidéen
- Interessentanalyse
- Kontekst analyse
- Risikoanalyse
- Problemanalyse
- Målanalyse

Projektvalgfase (kapitel 5)

I projektvalgfase vil fire redskaber til sammenligning og udvælgelse af projekter blive demonstreret:

- Overvejelser omkring projektmuligheder
- Ressourceanalyse
- Udvalgelse af indsatsområder for projektet
- Målgruppe analyse

Projektplanlægningsfasen (kapitel 6)

I denne fase introduceres en række elementer, som er centrale, når man skal lave den endelige beskrivelse af projektet. Tilsammen fører brugen af disse elementer til den såkaldte LFA-matrix, som giver jer hjælp til at formulere:

Projektets overordnede mål	Indikatorer (Målbare succeskriterier)	Væsentlige forudsætninger
Projektmål		
Resultater/output		
Aktiviteter		
Input		

LFA-Projektmatrixen udgør en sammenfatning og en systematisk oversigt af projektet og er det sidste, vi vil lave i denne guide. En mere udfoldet beskrivelse af projektets enkeltelementer og de forskellige analyser vil normalt være at finde i projektdokumentet eller selve projektansøgningen.

Inden vi tager hul på at beskrive og arbejde med de tre faser i LFA, er det relevant at præsentere de overvejelser, det er nødvendigt at gøre sig før udarbejdelsen af et projekt påbegyndes.

EKSEMPEL: MELLEMMAMERIKA KOMITEENS PROJEKT TEZULUTLAN I GUATEMALA

September 2001: En ny baggrundsgruppe etableres i Danmark, og de første spæde ideer til et fremtidigt projektsamarbejde opstår

December 2001: Der tages kontakt til CONIC som efter lidt ventetid melder tilbage at de er interesserede i et samarbejde

Forår 2002: Identifikationsrejse planlægges i Danmark

Sommer 2002: Identifikation af projekt i Guatemala sammen med CONIC

December 2002: Ansøgning om afsluttende projektformulering igennem Projektrådgivningen (nu CISU Civilsamfund i Udvikling)

April 2003: Afsluttende projektformulering i Guatemala

Sommer 2003: Ansøgning om projekt igennem Projektrådgivningen

November 2003: Udformning og underskrivelse af samarbejdsaftale
...

December 2006: Endelig afrapportering til Projektrådgivningen



EKSEMPEL



I efteråret 2001 beslutter en lokalgruppe i Mellemamerika Komiteen, at de gerne vil lave et nyt projekt med CONIC – Coodinadora de, Indigenas y Campesinas – som de tidligere har haft forskellige mindre, og et enkelt større projekt med.

Gruppen holder nogle indledende møder i Danmark og diskuterer, hvad de kunne forestille sig at arbejde med. Samtidigt undersøger de hvilke muligheder, der er for at søge penge til projektet. De undersøger betingelserne for at søge støtte igennem Enkeltbevillingen (Danida) og Projektpuljen (Projektrådgivningen). Gruppen beslutter, at de ikke har kapacitet til at søge et projekt igennem



enkeltbevillingen, hvor kravene er større, og derfor fokuserer de på Projektpuljen. De formulerer en mail til CONIC, hvor de fortæller at de gerne vil lave et nyt projekt med dem som partnere, og beskriver de rammer, som Projektpuljen har.

CONIC melder positivt tilbage, og fortæller også lidt om, hvad de kunne tænke sig at lave i samarbejde med Mellemamerika Komiteen. CONIC har store planer for samarbejdet og har

store forventninger om, hvad de kan nå inden for rammerne af Projektpuljen.

For at nå nærmere en fælles forståelse sender gruppen i Danmark i sommeren 2002 tre repræsentanter af sted på en identifikationsrejse, som Mellemamerika Komiteen finansierer.

På identifikationsrejsen går der meget tid med at diskutere omfanget af projektet. Der er uenighed omkring, hvor mange landsbyer det er realistisk at arbejde i, og det er svært for CONIC at prioritere hvilket område projektet skal implementeres i. Gruppen fra Danmark holder fast i overvejelserne omkring realisme i forhold til antallet af landsbyer. Begge parter giver sig dog, og ved slutningen af det tre ugers program er der en fælles forståelse for hvor projektet skal lokaliseres, samt hvem og hvad organisationerne gerne vil arbejde med (foreløbigt projektdokument og LFA matrix). Organisationerne er enige om at arbejde med CONICs medlemmer i kommunerne Coban, Carcha og Chamelco, i alt 32 landsbyer. De vil arbejde med jordlegalisering og kapacitetsopbygning.

På baggrund af resultaterne fra identifikationsrejsen formulerer gruppen i Danmark en ansøgning

om en "afsluttende projektformulering", der skal fastlægge de konkrete aktiviteter i projektet. I december 2002 indsendes ansøgningen, og i april – maj tager tre repræsentanter fra Mellemamerika Komiteen til Guatemala for at lave den afsluttende projektformulering. Under besøget arbejdes med forskellige niveauer af CONICs organisation. Den politiske ledelse, projektafdelingen, lokale komiteer og bønder i de berørte landsbyer deltog alle sammen i den endelige projektformulering. Der blev gennemført deltagerorienterede workshops med bønderne, og hele projektet blev gennemarbejdet i en LFA-projektmatrix i samarbejde med CONICs projektpersonale og politiske ledelse.

Ved afslutningen af besøget er projektet defineret i forhold til budget, aktiviteter og resultater. På baggrund af disse oplysninger laver gruppen i Danmark en ansøgning til Projektpuljen, og i efteråret 2003 begynder projektet. Ved projektets opstart, deltager en repræsentant fra gruppen i Guatemala, for at udarbejde en samarbejdsaftale. I samme omgang diskuteres projektet atter igen med CONIC, for at sikre at implementeringen forholder sig til den kontekst der er på dette tidspunkt.

3. FØR PROJEKTET UDARBEJDES

PROJEKTETS OMFANG

Det er et stort arbejde at formulere et godt projekt. Overvejelser omkring mål, ressourcer, strategier, aktiviteter, samarbejde og organisationernes rolle skal ofte gennemarbejdes adskillige gange, inden der skabes en klar sammenhæng mellem de forskellige overvejelser og de hensyn, der skal tages.

Under arbejdet med at udvikle et projekt, er det vigtigt at fokusere på at få opstillet klare projektmål, der er rettet mod at forbedre forhold for projektets målgruppe. Målene skal være realistiske i forhold til de organisationer der skal arbejde med projektet, og de ressourcer der er tilgængelige. Derfor skal man overveje, hvad de involverede organisationer kan, og hvad der er muligt. Herunder skal det overvejes, hvad organisationerne bidrager med i projektet (deres "added value"). Det første skridt i projektformuleringen er derfor at vurdere, hvordan et projekt passer til den lokale partner, den danske organisation og donoren.

PASSER PROJEKTET TIL DEN DANSKE ORGANISATION?

Der er forskellige overvejelser, der bør gøres. Som et minimum bør man overveje overensstemmelsen mellem projektidéen og kapaciteten i den danske organisation til at gennemføre projektet, samt hvilke særlige forudsætninger, viden og erfaring organisationen har i forhold til indsatsen.

Passer projektet til organisationen?

Herunder er det vigtigt, at diskutere om projektidéen bidrager positivt til at løse de opgaver, organisationen prioriterer, og stemmer overens med de værdier og det grundlag, der er i organisationen.

Er der kapacitet i organisationen til at gennemføre projektet?

Projektanalysefasen er kun første skridt i et langt samarbejde, der stiller krav både til den danske organisation og partneren i Syd. I Danmark skal man være opmærksom på, at mange kræfter bliver bundet op i projektet til kommunikation, administration, monitorering og evaluering. Det er vigtigt at overveje, om man har de nødvendige ressourcer og hvordan det kan påvirke øvrige aktiviteter i organisationen.

Hvilken særlig viden og erfaring har den danske organisation?

De fleste danske organisationer har erfaring og viden i forhold til deres projektidéer. Denne viden er grundlag for arbejdet med det pågældende projekt og det er vigtigt at overveje, hvori den består. Samtidigt er det nødvendigt at sætte sig ind i og anvende de eksisterende erfaringer og viden på området. Særlig viden kan for eksempel være lande- eller lokalkendskab, teknisk viden eller erfaringer med indsatsområdet.

PASSER PROJEKTET TIL DEN LOKALE PARTNER?

Udviklingsprojekter udformes og gennemføres med udgangspunkt i den lokale partners ønsker, erfaringer og kapacitet. Den lokale partner har ansvaret for implementeringen af projektet. Kapaciteten hos partneren er ofte udslagsgivende for, om projektet kan gennemføres succesfuldt. Der er derfor en række forhold, det er nødvendigt at overveje.

Passer projektidéen til den lokale partners prioriteringer og viden?

For at sikre partnerens engagement og ejerskabsfølelse er det vigtigt, at projektet passer til organisationens prioriteringer. Overensstemmelse imellem projektidéen og partnerens viden og erfaringer kan fremmes ved, at partneren er involveret i projektet så tidligt som overhovedet muligt.

Har partneren kapacitet til at gennemføre projektet?

Gennemførelsen af et projekt kræver meget af partneren. Det er derfor vigtigt, at overveje om partneren har kapaciteten til at gennemføre indsatsen, og overveje, hvor og hvordan partneren kan eller skal styrkes for at kunne gennemføre projektet. Det er en mulighed, at starte med at samarbejde omkring et mindre projekt, for på den måde at få en praktisk indsigt i partnerens (og egen organisations) kapacitet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at udefrakommende finansiering og øgede muligheder hos en partner har betydning for hvordan organisationen udvikler sig.

Hvilken særlig viden og erfaring har partneren i forhold til projektet?

Et særligt vigtigt input til et projekt, er den lokale partners kendskab til det indsatsområde, der skal arbejdes med (et eksempel på added value). Det er vigtigt at erkende, at denne viden er med til at udgøre grundlaget for projektet. Hvis det skønnes, at partneren ikke har den nødvendige viden skal det overvejes, hvordan denne viden kan opbygges, eller om der er en anden partner, det vil være mere relevant at samarbejde med.

PASSER PROJEKTET TIL DONOR?

Forskellige donorer har forskellige prioriteter og krav til ansøgninger, projekttyper, landevalg med mere. Inden en projektidé formuleres til et konkret projekt, er det nødvendigt at overveje, om der er en mulig donor til projektet, og om projektet passer ind i donorens prioriteringer.

Projektet skal ikke designes ud fra donors krav, men tage udgangspunkt i det valgte indsatsområdes behov og prioriteter. På den anden side tjener det ikke noget formål, at lave en masse forarbejde, samt involvere en masse mennesker i Danmark og i Syd i at formulere et projekt, hvis det på forhånd kan konstateres, at projektet ikke falder inden for donors ramme og prioriteter.

I praksis foregår formuleringsprocessen ofte som en løbende kommunikation imellem partneren i Syd og den danske organisation, under hensyntagen til de krav, der er fra donors side. Herigennem sker der en udveksling af viden, erfaringer og prioriteringer imellem de to partnere, der leder hen imod en formulering af et projekt, som begge partnere kan stå inde for, og som tager hensyn til de formelle krav, donorer har for at støtte et projekt.

CASE:

CASE: LEVEVILKÅR I LANDSBYER I RUBADUNIA

For at lette forståelsen af redskaberne og for at illustrere, hvordan de kan anvendes, arbejder vi i det følgende ud fra et gennemgående eksempel fra landet Rubadunia. Både land og eksempel er fiktive, men viser hvordan der konkret kan arbejdes med og formuleres et projekt via LFA. Eksemplet illustrerer desuden nogle af de typiske problemstillinger, projektudviklere kan komme ud for. Efter præsentation af eksemplet tager vi fat på projektanalysefasen.

Den danske NGO "Vejen til et Bedre Liv" (VBL) har siden oprettelsen for 5 år siden arbejdet med informationsarbejde i Danmark og via egne indsamlede midler finansieret en række mindre udviklingsaktiviteter i Rubadunia, hovedsageligt i samarbejde med en lokal organisation i Rubadunia, "Rubadunia Community Welfare" (RCW).

RCW blev oprettet for 3 år siden af personer tilknyttet den katolske kirke og har indtil nu hovedsageligt arbejdet med mindre projekter tilknyttet kirken i Rubadunia City. RCW ønsker nu at arbejde bredere og har snakket med forkvinden for VBL, Merete Knudsen, der tidligere har arbejdet på et projekt om ernæringsoplysning i Rubadunia. De to NGO'er er blevet enige om at samarbejde omkring et projekt, der skal komme nogle af landsbyerne i regionen til gode.

Rubadunia er på 100.000 km² og har 500.000 indbyggere, hvoraf 50.000 bor i provinshovedstaden Rubadunia City og resten i mindre landsbyer. Landsbybefolkningen ernærer sig ved subsistenslandbrug, og hovedafgrøden er majs. Landbruget er kendetegnet ved en begrænset produktion og som regel er der intet overskud at sælge. Bønderne har meget lidt viden om anderledes produktionsformer og har ingen adgang til statslige tilskud i form af f.eks. såsæd og gødning.

Landbrugsministeriet har få lokale landbrugsrådgivere og de har ikke regelmæssig kontakt til landsbyerne. Transportforholdene er dårlige, og specielt i regntiden er det svært at komme ud til fjerntliggende landsbyer. I landsbyerne er der for nogle år siden blevet dannet selvhjælpsgrupper, der skulle samarbejde om at forbedre landbruget. Ligeledes er der i de fleste landsbyer kvindegrupper, dannet af en NGO, der tidligere i en kort periode arbejdede med oplysning om hygiejne i området. Der er hverken synlige resultater af forsøget på at forbedre landbruget eller fremme en bedre hygiejne. Der er stadig en ringe ernæringstilstand blandt bønderne, og en høj børnedødelighed. Både selvhjælpsgrupperne og kvindegrupperne er dårligt organiserede og der er i øjeblikket begrænset interesse og deltagelse i begge grupper. På møder i landsbyerne har RCW fået at vide, at folk gerne vil deltage i grupperne, hvis der er reelle perspektiver for at kunne forbedre livsvilkårene og give folk troen på, at de selv kan forandre noget.

Kvindernes viden om ernæring er lav og de deltagere som oftest ikke aktivt i møder og beslutningsprocesser, der har indflydelse på landsbyens udvikling og beboernes trivsel. De er ofte fastlåste i traditionelle roller, hvor pigers uddannelse og medbestemmelse ikke prioriteres.

Traditionelle strukturer og den oprindelig kultur er stadig meget stærk, og landsbyrådene - der består af mænd - har stor indflydelse på beslutninger, som den enkelte familieklan og hele landsbyen tager. Større tiltag som f.eks. nye projekter skal derfor godkendes af landsbyrådet.

På grund af meget begrænset skolegang er kendskabet til lovgivning, rettigheder og offentlige myndigheder generelt meget begrænset i landsbyerne. Bønderne er ikke vant til at analysere problemstillinger og overskue mulige løsninger. Sundhedsministeriet har primære sundhedsposter i 10% af landsbyerne bemandet med sundhedsplejere, der har modtaget grundkursus i vaccinationskampagner, men ikke i ernæringslære. De får ikke den nødvendige efteruddannelse på grund af Sundhedsministeriets manglende ressourcer og manglende prioritering af landdistrikterne. Der er derfor kun begrænset ernæringsoplysning i landsbyerne. VBL og RCW er blevet enige om at udarbejde et projekt, som kan medvirke til at forbedre levestandarden hos områdets indbyggere. VBL og RCW har diskuteret om køkkenhaver kan være udgangspunkt for en varieret ernæring og højere levestandard i landsbyerne.

INFORMATION!

HVAD ER CIVILSAMFUNDSPULJEN?

Civilsamfundspuljen støtter danske, folkelige organisationers samarbejde med lokale partnere i udviklingslandene. Målet er at være en fleksibel støtteform, som er tilpasset folkelige organisationers arbejdsform – uden at gå på kompromis med kvaliteten i indsatserne.

Civilsamfundspuljen er finansieret af Udenrigsministeriet, som også har fastlagt de overordnede rammer for støtten. Puljen er en del af den danske statslige udviklingsbistand. Derfor er Civilsamfundspuljen underlagt Civilsamfundsstrategien og de øvrige strategier og politikker, som regeringen og folketinget har vedtaget.

Civilsamfundspuljen administreres af CISU - Civilsamfund i Udvikling i Aarhus. Retningslinjerne for puljen er udarbejdet af CISU og godkendt af Udenrigsministeriet.

Hvad støtter Civilsamfundspuljen?

Retningslinjerne dækker tre typer af støtte, som organisationer i Danmark kan søge i samarbejde med en organisation i et udviklingsland:

- **Mindre indsatser**, der giver mulighed for at lave mindre projekter samt indsatser, der direkte styrker samarbejdet mellem de involverede organisationer (*maks budget ½ mio*).
- **Større udviklingsprojekter**, der giver mulighed for at lave mere omfattende projekter (*budget ½ - 5 mio*).
- **Fælles færdiggørelse**, der giver mulighed for at færdigudvikle en indsats og færdigskrive ansøgningen partnerne imellem (*maks budget 75-90.000*).

Læs mere på hjemmesiden

Se meget mere om CISU og Civilsamfundspuljen på www.cisu.dk/csp. Her kan du læse mere om ansøgningsprocessen og hente alle skemaer og vejledninger.

På www.cisu.dk/bevillinger kan man se alle tidligere bevillinger i puljen og hente inspiration i andre foreningers ansøgninger.

4. PROJEKTANALYSE-FASE

FRA PROJEKTIDEER TIL GRUNDLÆGGENDE PROJEKTSPØRGSMÅL

I projektanalyse-fasen er det vigtigt, at være åben omkring mulige projektidéer. Samarbejdspartneren i Syd har typisk viden og erfaringer, som er vigtige for projektet, og det er afgørende for ejerskabet og resultatet, at erfaringerne inddrages i analyse fasen. Projektidéer bør udarbejdes i et reelt og tæt samarbejde mellem organisationen i Nord og samarbejdspartneren i Syd.

Diskussionen omkring projektidéen kan startes med formuleringen af en række spørgsmål, som skyder sig ind på de projektspørgsmål, man overvejer at arbejde med. Ud fra vores eksempel fra Rubadunia kan man f.eks. forestille sig følgende typer af spørgsmål:

- Hvorfor fungerer kvindegrupperne og selvhjælpsgrupperne ikke?
- Hvad er kvindernes rolle i forhold til mændenes?
- Hvilke lokale ressourcer kan der bygges videre på?

- Hvordan kan ernæringssituationen i landsbyerne forbedres? Hvilken viden har bønderne om ernæring?
- Hvilke lokale strukturer er til stede og hvordan kan man styrke dem og bruge dem positivt til at hæve levestandarden for bønderne i Rubadunia?
- Hvorfor gør landbrugs og sundhedsministeriet ikke mere for at forbedre forholdene for bønderne? Hvad kan ministerierne eventuelt gøre?
- Hvorfor er variationen i landbrugsprodukter i Rubadunia begrænset?
- Hvilken viden har bønderne i Rubadunia om rettigheder og organisering?

Efter bred debat og diskussion (gerne med inddragelse af andre deltagerorienterede metoder, fx "appreciative inquiry", se mere side 49) kan man begynde at konkretisere idéen ved at kigge på hovedtrækkene i diskussionen. Hvad er det eller de centrale problemer, diskussionen har drejet sig om?

I vores eksempel fra Rubadunia, konkluderer vi igennem den indledende diskussion med partneren, at det væsentligste spørgsmål er fattigdommen og dermed den lave levestandard i Rubadunia. I forlængelse heraf kan vi formulere det grundlæggende projektspørgsmål således:

Grundlæggende projektspørgsmål:

Hvorfor er der så stor fattigdom og så dårlig levestandard blandt bønderne i Rubadunia?

Efter at have diskuteret og konkretiseret det grundlæggende problem, er det muligt at fokusere på de mennesker, der har en interesse i projektet. Dette gøres igennem en interessentanalyse.

Figur A

A. Mulige interessenter	B. Involvering i projektspørgsmålet	C. Interesse /motivation	D. Frygt/modstand	E. Styrker	F. Svagheder
Kvinder	Brugere/målgruppe	Forbedrede levevilkår	Udfordrer dem på områder de ikke er vant til – forandrer status	Interesse i at forandre egne muligheder og børns/families vilkår	Svag organisering, lav status, lavt vidensniveau
Mænd	Brugere/målgruppe	Forbedrede levevilkår	Ændring af kønsroller og traditionelle autoriteter	Interesse i at forandre muligheder og vilkår	Svag organisering, lavt vidensniveau
Børn/unge	Brugere/målgruppe	Forbedrede levevilkår, bedre fremtidsmuligheder	-	Lettilgængelig og åben tilgang til forandringer	Lav status i landsbyerne
Landsbyråd	Godkendelse, arbejde for eller imod/ evt. inddragelse i organisering	Forbedrede levevilkår for beboere i landsbyen og mindre fattigdom	Undergravning af autoritet og magt	Meget indflydelsesrige i lokale samfund	Traditionel struktur, der ikke fordrer forandring
Den lokale organisation "Rubadunia Community Welfare" (RCW)	Implementering af projekt	Organisationen: At hjælpe bondefamilier Ansatte: At hjælpe samt tjene løn/forsørge egen familie	Mangelfulde resultater og dårlig evaluering, udhuling af organisation	Ildsjæle, der brænder for det arbejde, de udfører	Begrænset kapacitet i organisationen, første større projekt
Den danske organisation "Vejen til et Bedre Liv" (VBL)	Partnerorganisation i Danmark	Skabe bedre levevilkår i Rubadunia. Oplyse den danske offentlighed om situationen i Rubadunia	Projektet dræner VBL for kræfter, projektet lykkedes ikke i Rubadunia, partnerskabet er konfliktfyldt	Kendskab til Rubadunia, baseret på ildsjæle og frivillige kræfter. Kendskab til donorer	Organisation baseret på ildsjæle og frivillige kræfter
Den Katolske Kirke	Potentiel samarbejdspartner	Hjælpe fattige bønder, udbrede det katolske budskab	Projektet medfører indirekte at katolske værdier udfordres	Indflydelsesrig og mulig samarbejdspartner på dele af projektet. Mulig indflydelse på myndigheder.	Kan have problemer med ideer der går imod katolske værdier
Lokale myndigheder	Skal godkende lokale organisationer, potentiel samarbejdspartner	Skabe dynamik i lokalområdet	Projektet fører til øgede krav til myndighederne	Kan styrke implementeringen af projektet	Kan modvirke implementering og resultater. Manglende økonomiske midler
Regionale myndigheder	Myndighed i projektområdet	Skabe fokus på regionen	Fokus på eget mangelfulde arbejde	Kan presse de nationale myndigheder til handling	Ingen gennemslagskraft på nationalt niveau. Ingen interesse i projektet
Landbrugsministeriet	Mulig støtte til partner	Forbedre bøndernes produktion	Fokus på deres ikke eksisterende indsats i området	Adgang til ressourcer, som de kan prioritere at kanalisere til området	Bureaukratisk og korrupt
Sundhedsministeriet	Mulig støtte til partner	Forbedring af sundhed i Rubadunia, forøget viden om ernæring igennem sundhedspleje	Fokus på deres ikke eksisterende indsats i området	Adgang til ressourcer, som de kan prioritere at kanalisere til området	Bureaukratisk og korrupt
Pressen / Medier	Omtale af projektet	Fortælle den "gode" historie		De kan medvirke til at influere beslutningstagere på lokalt, regionalt og nationalt niveau	Kritisk eller negativ omtale kan medføre manglende opbakning

INTERESSENTANALYSE

Hensigten med interessent-analysen er at få beskrevet alle de relevante personer, sociale grupper, institutioner mv., der kunne tænkes at have en interesse i det grundlæggende projektspørgsmål. Interessenterne fastlægges ud fra en møje overvejelse om, hvem der kan have en interesse i det projektspørgsmål.

Interessentanalysen skal hjælpe os med at træffe valg i forhold til de grupper projektet senere vil komme til at inddrage. Fx overvejelser omkring, hvorvidt det er relevant at opdele en overordnet gruppe, som fx bønder, i kvinder og mænd, eller i jordejere og jordløse bønder (se eksempel i figur A – kolonne A).

Analysen fokuserer på interessentens:

- Involvering i projektspørgsmålet (kolonne B),
- deres interesse/motivation og frygt (kolonne C & D), samt
- potentielle svagheder og styrker (kolonne E & F)

Det er bedre at overveje en interessent for meget, og konkludere at interessenten ikke er relevant, end det er at opdage, at man har glemt en vigtig interessent i forhold til projektet. Det er vigtigt at huske:

- De mennesker, der skal have fordel af de forandringer et projekt vil medføre
- Dem, der skal involveres i at gennemføre forandringerne
- Beslutningstagere, der indirekte har en stor betydning i forhold til de mulige forandringer et projekt vil medføre
- Organisationer eller institutioner der direkte eller indirekte har betydning i forbindelse med et projekts gennemførelse

Interessentanalysen på side 16 (Figur A) er udarbejdet på baggrund af Rubadunia eksemplet. Som det ses af analysen er der mange forskellige niveauer repræsenteret i analysen, fra det individuelle, over det lokale, til nationale og internationale aktører. I nogle tilfælde kan et bestemt forhold både være en styrke og en svaghed. Det er for eksempel tilfældet med frivilligheden i "Vejen til et Bedre Liv".

KONTEKSTANALYSE

De engagerede mennesker der er i gang med at forberede et projekt, kan ofte være så optagede af deres projektidé, at de kommer til at overse forhold udenfor projektet, som kan påvirke om det overhovedet vil kunne opnå sine resultater. Efter at vi i interessent-analysen har fokuseret på personer, organisationer og institutioner, der har en interesse i projektet, udvider vi med kontekstanalyse perspektivet og kigger på den større sammenhæng, som projektet skal fungere i. Kontekstanalysen skal sætte ord på de forhold i omverden som eksisterer i det område, hvor projektet skal udføres, og som forventes at ville have indflydelse på et eventuelt projekt.

Det er vigtigt, at projektudviklere allerede i projektidé-fasen skaber klarhed over, hvilke forhold i den større sammenhæng, der påvirker projektidéen. Disse forhold kan være af f.eks. politisk, religiøs, økonomisk, social eller kulturel karakter.

Rubadunia: Eksempler på kontekst-relaterede spørgsmål

- Er der en historisk årsag til at beboerne i Rubadunias landsbyer er så fattige og er dårligt ernærede?
- Hvilke kulturelle begrænsninger eller muligheder er der i bøndernes holdning til at ændre deres egen situation?
- Hvordan er regeringens ernæringspolitik og landbrugspolitik?
- Er der hos landsbyrådene vilje eller modvilje til at skabe forandringer i landsbyerne?
- Hvorledes forholder projektidéen sig til igangværende aktiviteter i landsbyerne: Er den nyskabende, supplerende eller overlappende?
- Hvilke erfaringer har andre NGO'er, der tidligere har arbejdet i Rubadunia provinsen?

RISIKOANALYSE

Projektudviklere kan også være så fokuserede på godkendelsen af deres projektidé at de overser risikable forhold, der kan betyde, at projektet aldrig vil kunne lykkes. Ud fra konklusionerne fra interessent-analysen og kontekstanalyse er det vigtigt at vurdere, om der er forhold, der peger på, at de påtænkte forandringer vil være vanskelige at gennemføre.

Rubadunia: Eksempler på Risikoaspekter

- Er bønderne villige til at samarbejde med Rubadunia Community Welfare?
- Har bønderne tid og motivation til at deltage i projektets aktiviteter?
- Er der politisk eller anden form for ustabilitet i området?
- Har vi nok information om f.eks. landsbystrukturer, kønsroller, ernæringsforhold og landbrug?
- Er landsbyrådene negativt indstillede overfor styrkelse af landsbykvinders indflydelse?
- Er der interessenter, der vil modarbejde projektet? Og hvis ja, hvilke og af hvilken grund?
- Hvad er bæredygtighedsaspektet? - Vil den forbedrede tilstand oprettholdes efter projektets afslutning? Hvordan kan vi øge chancerne for en bæredygtig indsats?

PROBLEMANALYSE

Det kan være vanskeligt, at overskue de mange forskellige problemer, som eksisterer i en given kontekst, men det er vigtigt, at skabe sig et overblik over problemerne, og hvordan de hænger sammen og påvirker hinanden.

På baggrund af grundspørgsmålet som tidligere blev formuleret " Hvorfor er der så stor fattigdom og så dårlig levestandard blandt bønderne i Rubadunia?", kan man gennemføre en problem- og målanalyse.

Problemanalysen gennemføres på følgende måde:

- Man formulerer de problemer, der er relateret til grundspørgsmålet
- Man diskuterer hvert enkelt problem og tydeliggør meningen
- Man relaterer problemerne til hinanden, og opstiller et problemtræ, der illustrerer de forskellige problemers indbyrdes sammenhænge

Der er en række ting man skal være opmærksom på i problemanalysen:

- Det er vigtigt, at formulere problemerne i en kort sætning og som en negativ situation
- Det er vigtigt, at en enkelt formulering ikke indeholder to eller flere problemer
- Problemerne må ikke formuleres som en mangelsituation



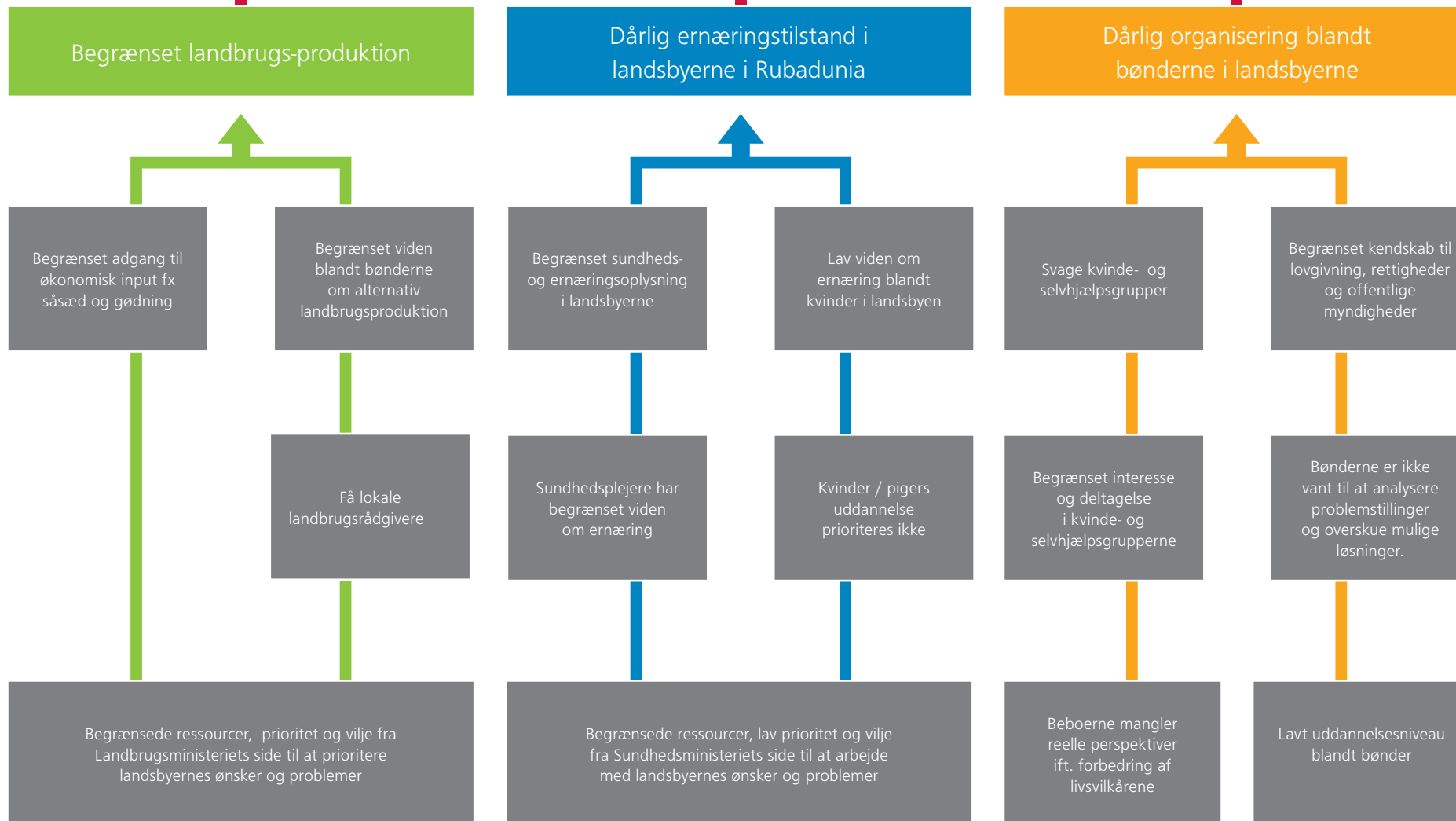
Figur B: Problemtræ

Virkning



Årsag

Fattigdom og lav levestandard i Rubadunia



PROBLEMTRÆET

Problemanalysen afsluttes med konstruktionen af et problemtræ. Problemtræet skildrer, hvordan de forskellige problemer er indbyrdes forbundne igennem årsags-virknings-sammenhænge. De nederste problemer er træets "rødder": Jo længere man bevæger sig ned ad i problemtræet, jo tættere kommer man på problemernes årsager.

Årsags-virknings-sammenhængene fastlægges ved at undersøge, hvordan de enkelte problemer leder til hinanden. Som udgangspunkt er det ønskværdigt, at der er en så tydelig sammenhæng mellem de forskellige årsager og virkninger som muligt. I nogle tilfælde er der flere virkninger til en årsag, og en virkning kan også have flere årsager. Hvis det er muligt at prioritere og udvælge de vigtigste sammenhænge gøres dette, ellers arbejdes videre med de mulige løsninger.

Det er ofte svært at opstille problemtræet, og det er heller ikke altid, at der er enighed om, hvordan problemerne er indbyrdes forbundne. Det optimale er, at de involverede når til enighed om, hvordan problemerne hænger sammen. Hvis det ikke kan lade sig gøre, er det muligt at opstille forskellige løsninger, som så diskuteres.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at problemtræet er en model. Det skal ikke opfattes som et præcist billede af virkeligheden, men bruges til at komme omkring problematikker, som er relevante for det område projektet tager udgangspunkt i. Problemtræet er udtryk for en opfattelse og måske et kompromis blandt de mennesker, der i fællesskab har udarbejdet det. Derfor er det også vigtigt at overveje, hvem der bør, og hvem der rent faktisk deltager i udarbejdelsen af et problemtræ.

Problemtræ - Rubadunia

I arbejdet med problemtræet tager vi udgangspunkt i grundspørgsmålet, og formulerer det som et grundproblem: "Fattigdom og lav levestandard i Rubadunia".

Nedenunder kassen med grundproblemet nævner vi de årsager, vi kan se til problemet. I Rubadunia eksemplet har vi i samarbejde med målgruppen og partneren analyseret os frem til tre mulige årsager:

- Begrænset landbrugsproduktion
- Dårlig ernæringsstilstand i landsbyerne i Rubadunia
- Dårlig organisering blandt bønderne i landsbyerne

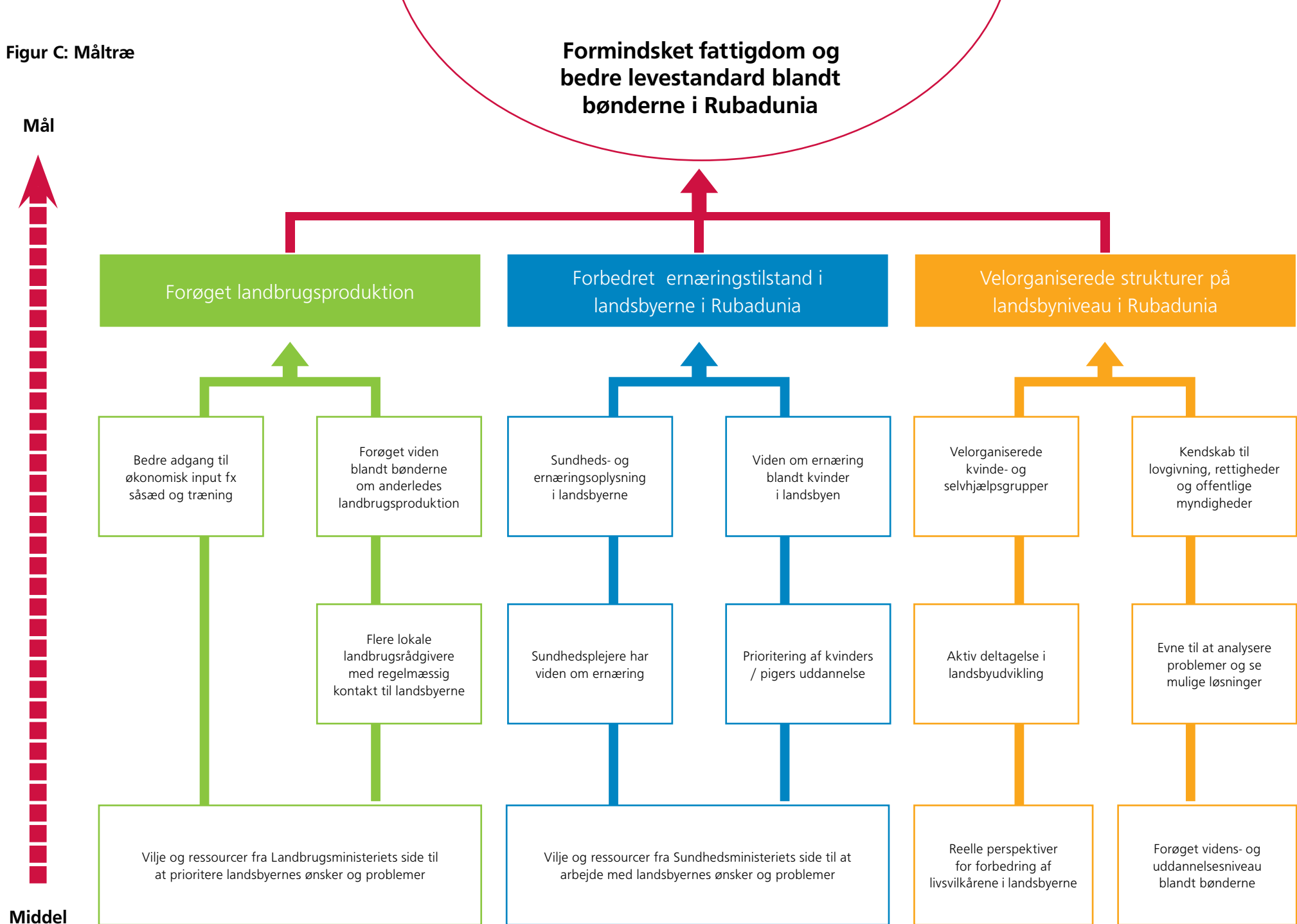
I forhold til problemet "dårlig ernæring blandt landsbyerne i Rubadunia", har vi lokaliseret to mulige årsager til dette problem:

- Begrænset sundheds- og ernæringsoplysning i landsbyerne
- Lav viden om ernæring blandt kvinder i landsbyerne

Sådan opbygges problemtræet skridt for skridt, til man når det, man mener, er de bagvedliggende årsager. Igennem arbejdet med et eller flere af de bagvedliggende problemer og årsags-virknings-kæder, søger man herefter at løse det grundproblem, man har identificeret.

På side 20 ses problemtræet for Rubadunia eksemplet.

Figur C: Måltræ





MÅLANALYSE

Når arbejdet med problemtræet er afsluttet, er det næste skridt at lave en målanalyse, som knytter ønskede mål til de problemer, der er identificeret. Dette gøres ved at lave et måltræ på baggrund af problemtræet. Hensigten med måltræet er, at lave en illustration af den fremtid vi ønsker.

Der er to skridt i udarbejdelsen af et måltræ:

- Først skal alle problemerne i problemtræet omformuleres til positive ønskværdige mål
- Dernæst skal de enkelte mål vurderes i forhold til, hvor realistiske de er

I Rubadunia eksemplet kan problemet "Be-grænset landbrugsproduktion" omformuleres til målet "forøget landbrugsproduktion". Hvis målet blev formuleret som "Tilstrækkelig pro-duktion af mad til eget forbrug og indbringende kommercielt salg" ville målet formodentligt være urealistisk indenfor projektperioden. Dette relateres også til de indikatorer vi senere opstiller for projektet, se kapitel 6.

På samme måde vurderes og omformuleres re-sten af problemerne, så man til sidst får en over-sigt over de ønskværdige mål i et måltræ. Hvis det undervejs kan være svært at opsætte mål for et givent problem, kan det være fordi problemer-ne er formuleret unøjagtigt eller forkert.

Sammenhæng i måltræet

Logikken og sammenhængen i måltræet kon-trolleres ved at undersøge om målene er for-bundne i et middel/mål forhold. Det vil sige, om et givent mål også kan ses som et middel, der bidrager til at opnå mål, der ligger på et højere niveau.

I Rubadunia eksemplet kan "Forbedret ernæ-ringstilstand i Rubadunia" ses som et mål for "Vi-den om ernæring blandt kvinder i landsbyerne" men samtidigt er "Forbedret ernæringstilstand i Rubadunia" også middel for "Formindsket fattig-dom og forbedret levestandard blandt bønderne i Rubadunia".

På side 22 er der et måltræ for Rubadunia eksemplet.



5. PROJEKTVALGSFASEN

Med udgangspunkt i det grundlæggende problem "fattigdom og lav levestandard i Rubadunia", som ligger bag projektidéen, er interessenter, kontekstuelle forhold, risici, problemer og mål blevet beskrevet og diskuteret i analysefasen. Det er vigtigt at huske, at projektet på nuværende tidspunkt *hverken er endeligt afgrænset eller endeligt formuleret*.

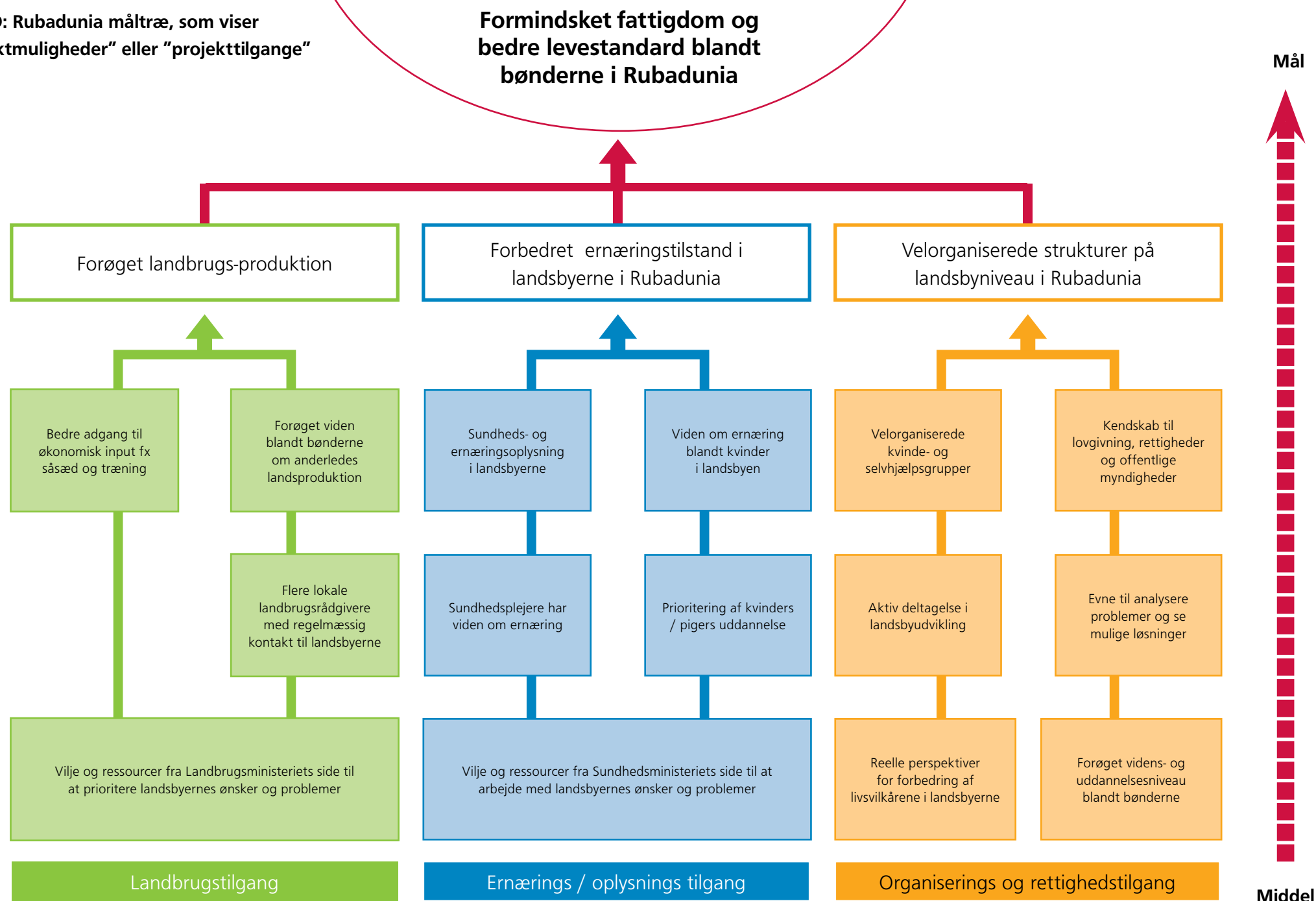
Projektet fastlægges endeligt i denne fase, nemlig *projektvalgsfasen*. Her vil projektudviklerne vurdere oplysningerne fra projektanalysefasen og konkludere, hvad projektets fokus og tilgang skal være.

Projektmuligheder

I Måltræet er der nævnt mange del-mål. Et projekt vil typisk ikke kunne omfatte alle de opridsede del-mål, og der må foretages en begrænsning af projektets omfang.

I Måltræet tegner der sig tre "projektmuligheder" eller "projekttilgange" frem mod projektmålet "Formindsket fattigdom og forbedret levestandard i Rubadunia": Til venstre er der en "landbrugstilgang", derefter en "ernærings / oplysningstilgang" og endeligt en "organisations- og rettighedstilgang"

Figur D: Rubadunia måltræ, som viser "projektmuligheder" eller "projekttilgange"



RESSOURCEANALYSE

Som næste skridt i processen foretages en overordnet ressourceanalyse, hvor projektudviklerne gennemgår hvilke ressourcer, der er påkrævet for at kunne gennemføre et projekt, og hvilke ressourcer, der er/vil være til rådighed. Man skal for hver enkelt af projekttilgangene (i eksemplet: landbrugstilgangen, ernærings / oplysningstilgangen, organisations- og rettighedstilgangen) vurdere:

Økonomiske ressourcer:

- Hvilke økonomiske omkostninger har de forskellige projekttilgange?
- Hvilke ressourcer er til rådighed for et kommende projekt?
- Er en potentiel donor identificeret?
- Hvilke krav stiller donor til organisationer og potentielle projekter?
- I forhold til Rubadunia eksemplet: Synes en landbrugstilgang (med levering af landbrugsinput) at kræve flere penge end en ernæringsoplysningstilgang?

Menneskelige ressourcer:

- Hvilke menneskelige ressourcer, frivillige eller ansatte, vil man anvende i projekttilgangen?

- Kan de relevante faggrupper/ansatte skaffes til denne projekttilgang?
- Hvilke menneskelige ressourcer i Danmark kræves det for at gennemføre projektet?

Organisatoriske eller institutionelle ressourcer:

- Hvem bør inddrages i projekttilgangen?
- Hvilke ressourcer besidder de?
- Hvilke ressourcer er nødvendige for den specifikke tilgang?
- Er der særlige muligheder eller begrænsninger i samarbejdet med bestemte partnere?
- I forhold til Rubadunia eksemplet: Hvis man vælger en landbrugstilgang, er det så realistisk at få inddraget de offentlige myndigheder og få dem til at prioritere arbejdet?

SAMMENLIGNING OG UDVÆLGELSE

Efter at have opstillet forskellige projektmuligheder, foretages en sammenligning af, hvordan de forhold, der blev afdækket i intereseanalysen og ressourceanalysen påvirker projektmulighederne.

I Rubadunia eksemplet kan vi enten vælge at fokusere på én tilgang, fx landbrugstilgangen, eller vi kan vælge at kombinere flere tilgange. En

ren landbrugs- eller ernæringstilgang indeholder begge elementer af lokal opbygning hos bønderne og samarbejde med det offentlige.

Tre faktorer er altid vigtige at inddrage i en sammenligning mellem de forskellige projektmuligheder:

- Hvor store er de økonomiske omkostninger ved de forskellige tilgange?
- Hvor stor vil den lokale støtte være til de forskellige projektmuligheder?
- Hvor høj grad af bæredygtighed kan vi forvente ift. de forskellige tilgange?

Hvis vi for eksempel kigger på landbrugstilgangen, er de økonomiske omkostninger umiddelbart høje, da det kræver mange investeringer at anvende denne tilgang. Den lokale støtte til denne tilgang er høj, da specielt mændene har interesse i at få et større udbytte. Bæredygtigheden er middel, da den er afhængig af hvor meget træning der er involveret, og hvorvidt man formår at få opbygget lokale kompetencer. Usikkerheden i tilgangen er høj på grund af, at det ikke er sikkert at landbrugsministeriet er interesseret i eller har ressourcer til tiltaget.

INFORMATION!

BÆREDYGTIGHED

Der findes en række forskellige definitioner på begrebet bæredygtighed, som alle handler om at sikre en langsigtet positiv effekt af indsatsen. CISU arbejder ud fra følgende definition:

“En konkret udviklingsindsats er bæredygtig, når partnerorganisationen og/eller målgruppen for indsatsen opnår varige resultater og forbedringer, som kan videreføres efter at indsatsen er afsluttet. Bæredygtigheden skal kunne sandsynliggøres forud for projektets start, og den skal vurderes i lyset af indsatsens karakter, størrelse og egne målsætninger”.

Mange aspekter af bæredygtighed
Begrebet bæredygtighed har en række forskellige aspekter: Politisk, organisatorisk, social og kulturel, finansiel, teknisk, miljø og vidensmæssig bæredygtighed, samt spredning af projektets læring og resultater til nye partnere eller målgrupper. Det er ikke nødvendigvis alle disse

aspekter, der er relevante for den konkrete udviklingsindsats.

Aspekter af bæredygtighed i Rubadunia
Organisatorisk bæredygtighed drejer sig om, hvordan man styrker organiseringen hos målgruppe og sydpartner. Hvis der arbejdes efter et bæredygtigt princip, bør partneren eller målgruppen kunne fortsætte aktiviteterne efter projektperioden. I Rubadunia er organiseringen af kvinderne i kvindegrupper et eksempel på en bæredygtig organisatorisk udvikling.

Bæredygtighed i forhold til viden har at gøre med, hvor man opbygger kapacitet eller viden. Jo tættere man opbygger viden på målgruppen, desto højere er bæredygtighedsaspektet. I Rubadunia bliver viden om ernæring opbygget hos lokale kvindegrupper. Dermed forsvinder denne viden ikke med et projektpersonale eller med statsligt ansatte sundhedsplejersker, der ophører med at arbejde i området.

Økonomisk bæredygtighed betyder at en aktivitet på længere sigt kan betale sig og at der kan skabes et overskud ud fra en aktivitet, fx dyrkning af majs eller kaffe. I Rubadunia eksemplet kan køkkenhaverne på længere sigt blive økonomisk bæredygtige, fx hvis kvinderne kan sælge de grøntsager, de ikke selv kan spise, og derigennem få penge til at købe nye planter.

Miljømæssig bæredygtighed refererer til aktiviteter, der ikke belaster miljøet yderligere eller bidrager positivt til miljøet. I Rubadunia eksemplet kan man fx arbejde med miljømæssig bæredygtighed ved at bruge regnvand til vanding af køkkenhaver, så man ikke anvender drikkevandet. Derudover kan man anvende organisk gødning og naturlige sprøjtemidler, som ikke belaster miljøet.

Læs mere om bæredygtighed i CISUs Positions-papir nr. 1: Bæredygtighed i udviklingsprojekter. Hent det på www.cisu.dk/positions-papirer

FIGUR E RUBADUNIA: UDVÆLGELSE AF PROJEKTTILGANG

Mål for projekt-tilgang	Strategi	Projektejerskab	Primær målgruppe
Øget landbrugs-produktion	Levering af landbrugs inputs	Bønder (Mænd), Landbrugsministerium	Bønder (mænd) og deres familier
Øget viden om ernæring	Bevidsthed om ernæringsforhold	Kvindegrupper, Sundhedsministerium	Kvinder og deres familier
Forbedret organisering og forbedret kendskab til rettigheder	Lokal involvering, Styrkelse af organisering og kendskab til rettigheder	Organiserede kvinder (kvindegrupper) og mænd i landsbyerne	Kvinder, mænd og deres familier

Det er vigtigt, at partnerne i Syd, herunder projektets målgrupper, er med til at træffe valget af projekttilgang, og ikke kun spiller ind i projektforberedelsen. På denne måde skabes der optimale muligheder for forståelse af projektet og for motivation for at deltage og tage ejerskab til projektet og de forbedringer det skaber.

Figur E viser tydeligt, at et valg mellem tilgangene har konsekvenser for f.eks. hvem, der vil eje projektet og hvem, der vil være den primære målgruppe.

Med udgangspunkt i figur E, og de overvejelser, der er beskrevet i forbindelse med figuren, er de involverede parter i stand til at diskutere og afgrænse projektet.

Rubadunia: Sammenligning og Udvælgelse

I vores eksempel fra Rubadunia synes meget at tale for at kombinere dele af de tre tilgange. I det følgende vælger vi at arbejde videre med et projekt, der har kvinder som primær målgruppe, da de har hovedansvaret for madlavning og dermed indirekte familiens ernæring. Projektet indeholder økonomisk og praktisk støtte til etablering af køkkenhaver, praktisk træning af kvinder, og styrkelse af kvindegrupper gennem træning i f.eks. gruppedynamik og konflikthåndtering. Tilgangen kombinerer en serviceydelse med kapacitetsopbygning og mulighed for at koble fortalervirksomhed til projektet. Baggrunden for tilgangen er:

- sympati for, at projektejerskabet ligger hos landsbyens kvinder
- langsigtet organisatorisk bæredygtighed, da landsbyens kvinder er styrkede i deres organisering
- projektet kan skabe grundlag for at rejse andre problematikker på længere sigt, fx landbrugsproblematikker og rettighedsproblematikker
- mulighed for at videregive viden om ernæring og erfaring med køkkenhaver
- styrkelse af grundlaget for at lave fortalervirksomhed, idet den interne organisering styrkes
- relativt lave omkostninger pga. begrænset teknisk input
- da fokus er på landsbyerne er tilgangen uafhængig af landbrugs- og/eller sundhedsministeriets velvilje og prioritet

Sammenholdt med analyser af de ressourcer, der er til rådighed, vurderes det, at det ikke vil være muligt, at arbejde med alle de mål der er beskrevet i måltræet (figur C side 22).

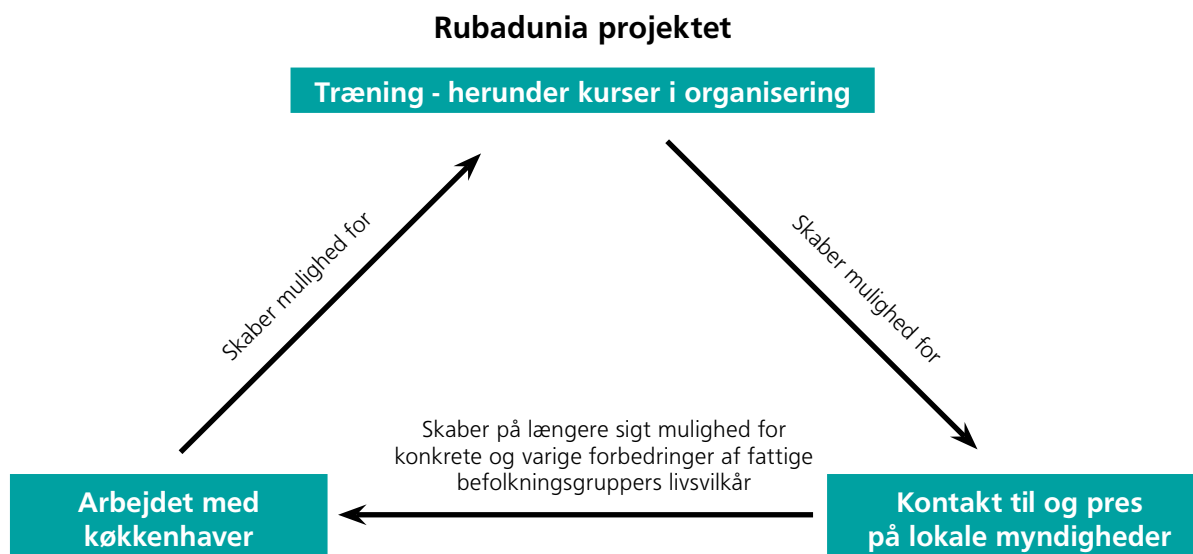
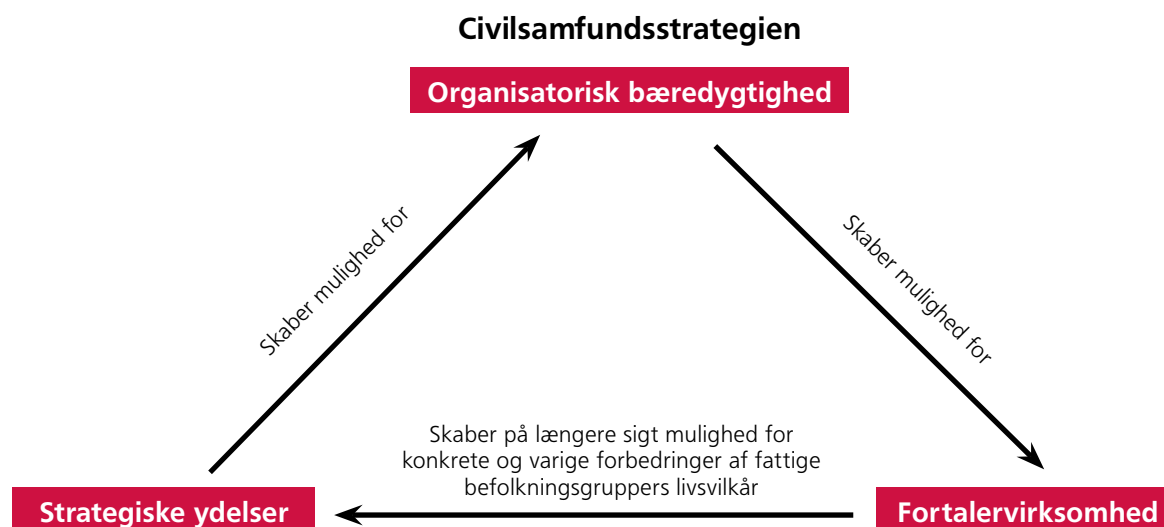
I figur D side 25 ses Rubadunia-måltræet med de tre forskellige tilgange. De udvalgte indsatsområder/tilgange er rammet ind. Afgrænsningen af projekttilgangen kan være med til at gøre den efterfølgende projektplanlægning mere overskuelig.

Grundlag for rettighedsbaseret tilgang/fortalervirksomhed

På længere sigt kan projektet skabe grundlag for at arbejde med fortalervirksomhed, f.eks. hvis kvindegrupperne gennem kontakt med lokale myndigheder kan gøre opmærksom på behovet for større viden om ernæring og derfor f.eks. bedre uddannelse af og flere sundhedsplejere i landdistrikterne.

De tre vigtige begreber i Civilsamfundsstrategien, her illustreret med en trekant for at vise en mulig sammenhæng mellem de enkelte komponenter.

Læs mere i CISUs positionspapir nr. 3: Udviklingstrekanten. Hent det på www.cisu.dk/positionspapirer



INFORMATION!

Kønsperspektiv

Kvindes og mænds lige deltagelse i udviklingsprocessen er en tværgående prioritering i dansk udviklingspolitik. Lige rettigheder for begge køn hænger tæt sammen med arbejdet for lige rettigheder for alle (f.eks. til sundhed og uddannelse).

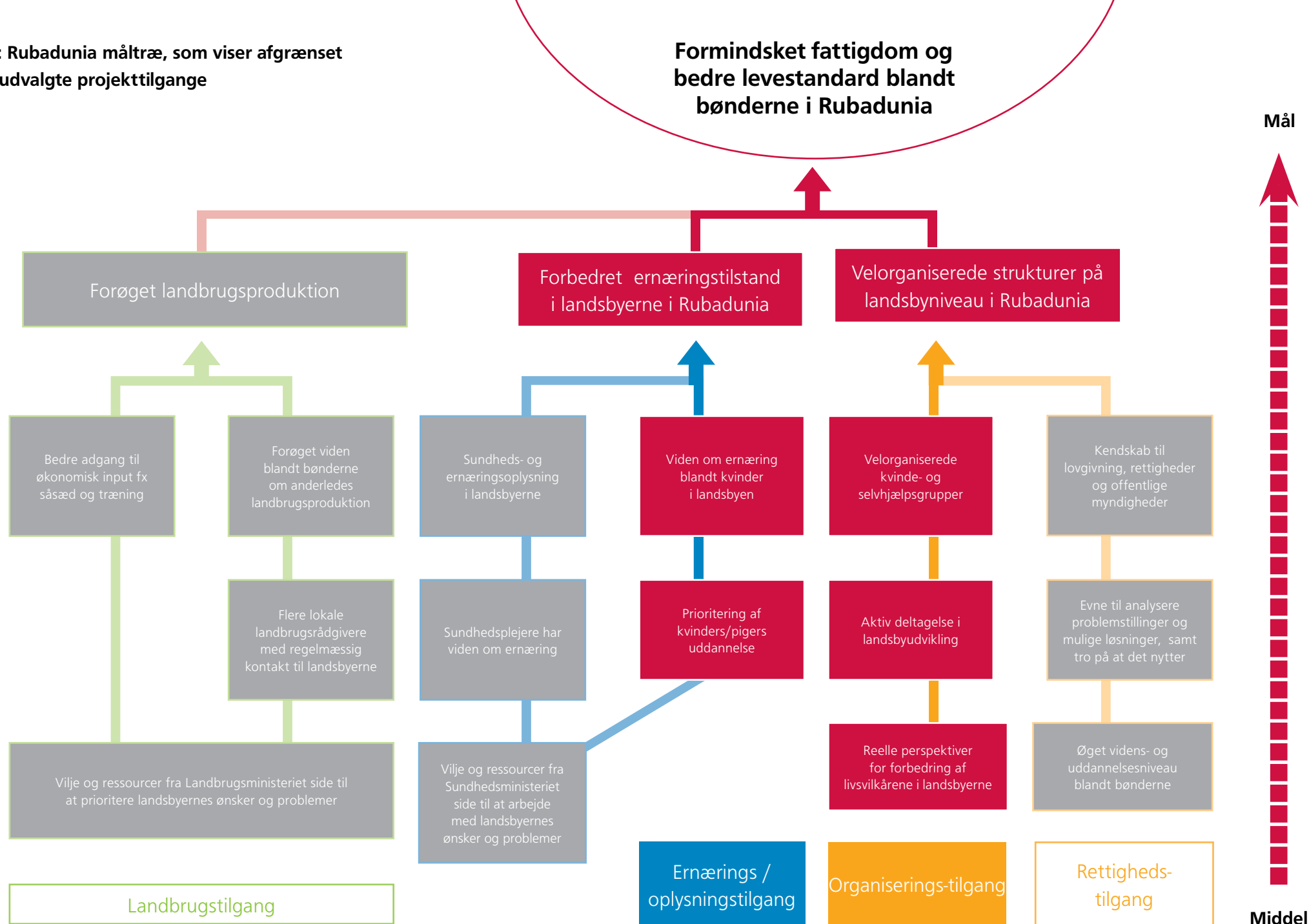
Derfor stiller Danida's civilsamfundsstrategi krav om at kønsdimensionen skal være analyseret og i videst muligt omfang indarbejdet i projektets strategi.

Læs mere om køn

Køn - det bliver man altid, Retningslinier til analyse af kønsaspektet i udviklingsprojekter (*Kvindernes U-landsudvalg - KULU, maj 1999*). Kan bestilles hos CISU eller hos KULU.



Figur F: Rubadunia måltræ, som viser afgrænset fokus/ udvalgte projekttilgange



FIGUR G - MÅLGRUPPE- ANALYSE

	Involvering i projekt	Interesse i projekt	Frygt for projekt	Styrke	Svagheder/Risiko
Primær målgruppe					
Eksisterende og nyetablerede kvindegrupper i landsbyer i Rubadunia	Målgruppe	Bedre ernæring/ sundhedstilstand samt styrket organisering	Udfordrer dem på områder de ikke er vant til – skepsis overfor ny dyrknings- og madlavningspraksis	Interesse i at forbedre familiens ernæringstilstand	Nyerhvervet viden bruges ikke i praksis Intet afkast fra køkkenhaver
Mænd i landsbyer i Rubadunia	Målgruppe	Bedre ernæring og sundhedstilstand	Styrket kvindelig forsørgerrolle og kvindeorganisering truer traditionelle kønsbaserede magtstrukturer	Interesse i at forbedre familiens ernæringstilstand	Svag organisering Ingen opbakning til kvindernes arbejde med køkkenhaver
Børn og unge i landsbyer i Rubadunia	Målgruppe	Bedre ernærings- og sundhedstilstand, samt fremtidsmuligheder	-	Hjælper med i køkkenhaven og lærer om grøntsagsdyrkning	-
Sekundære målgrupper					
Landsbyråd	Involveres i projektet. Individer fra primær målgruppe er muligvis også repr. på dette niveau	Bedre ernæringstilstand gavner hele landsbyen	Undergravning af autoritet og magt	Meget indflydelsesrige i lokale samfund	Traditionel struktur der ikke tillader forandring
RCW – Rubadunia Community Welfare	Implementerer projektet	Organisationen: Hjælpe bondefamilier Ansatte: Hjælpe, samt forsørge egen familie	Mangelfulde resultater, dårlige evalueringer, udhuling af organisationen	Ildsjæle der brænder for det arbejde de udfører	Begrænset kapacitet i organisationen Første større projekt
Lokale myndigheder	Skal godkende lokale organisationer, potentiel samarbejdspartner	Skabe dynamik i lokalområdet	Projektet fører til øgede krav til myndighederne	Kan styrke implementeringen af projektet	Kan modvirke implementering og resultater Manglende økonomiske midler
Regionale myndigheder	Myndighed i projektområdet	Skabe fokus på departementet	Fokus på eget mangelfulde arbejde	Kan presse de nationale myndigheder til handling	Ingen gennemslagskraft på nationalt niveau Ingen interesse i projektet

MÅLGRUPPE-ANALYSE

Når projekttilgangen er valgt, er det muligt, at lave en målgruppeanalyse. Målgruppeanalysen bygger på interessentanalysen både hvad form og indhold angår. Målgruppeanalysen skal gøre det klart, hvem der kan få gavn af projektet.

Et projekt vil typisk have følgende målgrupper:

Primær målgruppe

Mennesker, der i sidste instans vil have fordel af projektet. I eksemplet vil den primære målgruppe være kvindegrupper, og derudover børn, unge og voksne i Rubadunias landsbyer.

Sekundære målgrupper

Folk, der skal være med til at implementere projektet. I eksemplet kan det f.eks. være landsbyråd, lokale myndigheder, partnerorganisationerne etc.

Målgruppeanalysen i Rubadunia-eksemplet kan gennemføres ved brug af et oversigtsskema som vist i eksemplet på Figur G.

UDVÆLGELSE

Målgruppen i figur G er konkret, men stadig meget bred. Rubadunia dækker et område på 10.000 km² og der er ca. 450.000 indbyggere i landdistrikterne. Med realistiske økonomiske, menneskelige og organisatoriske ressourcer vil det ikke være muligt, at nå ud til alle kvindegrupper i området. En yderligere konkretisering vil derfor være at indsnævre den primære målgruppe antalsmæssigt ud fra en vurdering af ressourcer, tidsramme og budget for projektet.

Et dilemma, der typisk vil opstå i denne situation er, hvordan målgruppen indsnævres/udvælges. Der findes flere forskellige kriterier at udvælge ud fra. Disse kriterier kan f.eks. være geografiske, økonomiske (vælge de fattigste af de fattige), baseret på, hvor både den danske og den lokale organisation har et kendskab og relationer eller baseret på, hvor man kan finde de mest motiverede grupper i landsbyerne. Udvælgelsen kan også foregå fuldstændigt tilfældigt, men ofte vil det ikke være hensigtsmæssigt da store afstande imellem f.eks. projektets fem forskellige landsbyer besværliggør arbejdet i stor grad.

Det er vigtigt, at have velovervejede og klare udvælgelseskriterier. Det kan være med til at sikre faste rammer for udvælgelsen, det letter arbejdet med og skaber forståelse omkring udvælgelsen. Det vil også i de fleste tilfælde være relevant og måske endda påkrævet at beskrive udvælgelseskriterierne for en mulig donor. Kriterierne bør udarbejdes i et samarbejde mellem den danske organisation og den lokale organisation.



6. PROJEKTPLANLÆGNINGSFASEN

Ved slutningen af projektvalgsfasen er både projekttilgang og målgruppe defineret og det er derfor muligt, at påbegynde den egentlige projektplanlægningsfase. I denne fase kan det skabe overblik at udarbejde en LFA projekt matrix. I figur H illustreres opbygningen af en projekt matrix.

Som tidligere beskrevet er LFA et hjælperedskab til analyse- og planlægning af et (udviklings)projekt. Fremgangsmåden kan være med til at sikre at:

- elementerne i projektet bliver ordnet i en logisk struktur, hvor der tages højde for den sammenhæng (kontekst) projektet er placeret i
- at man systematisk får gennemtænkt projektet fra start til slut
- at man får en ramme for projektet, der kan bruges til at planlægge, løbende overvåge udviklingen (monitorering) og evaluere effekten

Matrixen kan medvirke til at skabe et overblik og en fælles forståelse af projektet i forhold til:

- hvilke grupper, der er involveret i projektet
- hvilket udgangspunkt projektet har og hvad det centrale problem er
- hvilke mål man gerne vil og kan nå med projektet
- hvilke mulige strategier man kan vælge mellem for at nå dette (disse) mål
- opstilling af en ramme for projektet, hvor dets elementer fremstår i en kort og overskuelig form

Matrixen hjælper derved til klar og entydig kommunikation:

- internt i NGO'en
- i forhold til samarbejdspartneren
- i forhold til en eventuel donor

I det følgende laves en gennemgang og begrebsafklaring i forhold til de enkelte elementer af en LFA-projekt matrix. Rubadunia-eksemplet bliver løbende inddraget som eksempel, og afslutningsvist opbygges en LFA-matrix for Rubadunia projektet.

FIGUR H: LFA PROJEKT MATRIX

Projekt-elementer	Beskrivelse	Indikator og informationskilde	Antagelser / forudsætninger
Overordnet mål (Development objective)			
Projektmål (Immediate Objective)			
Resultater (Outputs)			
Aktiviteter			
Ressourcer (Inputs)			

De 2 øverste lag i matrixens venstre kolonne beskriver projektets mål:

- Overordnet Mål
- Projektmål

De efterfølgende 3 lag beskriver **selve projektet**:

- De konkrete **Resultater/Outputs**, som vores projekt skal levere
- De konkrete handlinger eller **Aktiviteter**, som skal skabe projektets resultater/outputs
- De konkrete ressourcer eller **Inputs**, som er nødvendige, for at projektets aktiviteter kan gennemføres

Logikken eller sammenhængen mellem de 5 lag kan forklares således:

- Det **Overordnede Mål** kan kun nås, hvis Projektmålet bliver realiseret
- Opnåelsen af Projektmålet er afhængig af gennemførelsen af Projektets Resultater/Outputs
- **Resultaterne/Outputs** er, udbyttet af Aktiviteternes gennemførelse
- **Aktiviteterne** kan kun gennemføres, hvis **Inputs** er til stede

På samme måde kan man også bevæge sig nedfra og op – så donor f.eks. kan se den logiske sammenhæng mellem de inputs som søges om til projektet og de målsætninger man har opstillet.

Det kan være svært at overskue sammenhængen imellem lagene i matrixen. I det følgende vil de enkelte lag derfor blive uddybet og Rubadunia-projektet bruges som eksempel.

OVERORDNET MÅL (UDVIKLINGSMÅL ELLER DEVELOPMENT OBJECTIVE)

Det mål, som man på længere sigt ønsker vil blive opnået. Opnåelsen af det Overordnede Mål afhænger ikke kun af vores projekt, men også af andre tiltag og den generelle udvikling i området. Vores projekt kan kun betragtes som en del af den udvikling, der skal finde sted, for at det overordnede mål kan nås. Vores projekt er således én af flere "bidragsydere" til, at det overordnede mål vil kunne nås.

Man kan også sige, at det Overordnede Mål er det samfundsmæssige mål, som berettiger, at projektet gennemføres. Det overordnede mål beskrives som den nye eller ændrede tilstand, man ønsker at projektet skal bidrage til at opfylde.

Rubadunia-projektet: Overordnet Mål

Forbedret ernæringstilstand og styrket organisering i landsbyer i Rubadunia provinsen.

PROJEKTMÅL (IMMEDIATE OBJECTIVE)

Projektmålet udtrykker hvad det er vi helt konkret ønsker at opnå med projektet. Modsat det overordnede mål, er projektmålet noget vi med stor sandsynlighed kan garantere vil ske gennem netop dette projekt. Med andre ord den umiddelbare effekt, som vi med stor sikkerhed forventer vil indtræffe, når projektet er succesfuldt gennemført.

Der bør kun være få (1, 2 eller 3) Projektmål og det/de bør ikke være for ambitiøse. Projektets gennemførelse skal lede frem til, at Projektmålet bliver fuldt realiseret. Projektmålet beskrives som den nye eller ændrede tilstand, som man ønsker skal indtræffe som en direkte konsekvens af projektets gennemførelse.

Rubadunia-projektet: Projektmål

1. Den 1. januar 2010 indtager 600 børn, unge og voksne i 5 landsbyer i Rubadunia provinsen dagligt en forbedret og mere ernæringsrigtig kost.
2. Den 1. januar 2010 eksisterer der i 5 landsbyer mindst én kvindegruppe, der er organiseret omkring vedligeholdelse af køkkenhaver og erfaringsudveksling om kost og ernæring.
3. Den 1. januar 2010 har kvindegrupper i mindst 3 af landsbyerne videregivet deres erfaringer med at være organiserede til andre kvinder i landsbyerne.

Beskrivelsen af Projektmålene skal så vidt muligt besvare følgende 5 spørgsmål, som man populært kalder "de 5 hv'er":

- hvornår? (tid)
- hvem? (målgruppe)
- hvor? (sted)
- hvad er der sket? (den ændrede tilstand, beskrevet mht. indhold eller substans. Det drejer sig om "kvaliteten")
- hvor meget er der sket? (mængden. Det drejer sig om "kvantiteten")

I kassen herunder kontrollerer vi for 2 af projektmålene, om vi har fået alle 5 hv'er med:

RUBADUNIA-PROJEKTET: PROJEKTMÅL:

Projekt mål 1:

Den 1. januar 2010 indtager 600 børn, unge og voksne i 5 landsbyer i Rubadunia provisen dagligt en forbedret og mere ernæringsrigtig kost.

Hvornår?
↑

Hvem?
↑

Hvor?
↑

Hvor meget?
↑

Hvad?
↑

Projekt mål 3:

Den 1. januar 2010 har kvindegrupper i mindst 3 af landsbyerne videregivet deres erfaringer med at være organiserede til andre kvinder i landsbyerne.

Hvornår?
↑

Hvem?
↑

Hvor meget?
↑

Hvad?
↑

Hvor?
↑

PROJEKTRÉSULTATER/OUTPUTS

Resultater/Outputs er det, der konkret kommer ud af projektet som følge af projektaktiviteterne.

Man kan sige, at Projektrésultater/ Outputs er produkter eller arrangementer, som vi som projektansvarlige kan "garantere" vil have fundet sted, når projekter er gennemfórt. Projektrésultaterne/ Outputs beskrives som den nye eller ændrede tilstand, som projektets aktiviteter skal medfóre.

Det kan være en fordel også her at benytte de 5 hv'ér:

- hvornår? (tid)
- hvem? (målgruppe)
- hvor? (sted)
- hvad er der sket? (den ændrede tilstand, beskrevet mht. kvalitet)
- hvor meget er der sket? (kvantitet)

Rubadunia-projektet: Projektrésultater/Outputs

- 1.1 RCW har pr. 01.07.2007 produceret undervisningsmateriale og plakater til træning i: Ernæringslære, dyrkning af gróntsager i køkkenhaver, madlavning og organisering
- 1.2 RCW har pr. 01.07.2008 gennemfórt træning i ernæringslære, dyrkning af gróntsager i køkkenhaver, madlavning og organisering for kvinder i 5 landsbyer i Rubadunia
- 1.3 Pr. 01.07.2009 anvender medlemmerne af kvindegrupperne i de 5 landsbyer deres gróntsager og deres viden til at lave ernæringsrigtig mad til familierne
- 2.1 Pr. 01.07.2008 har RCW i samarbejde med kvindegrupper etableret fem demonstrationskøkkenhaver i forbindelse med 5 landsbyskoler i Rubadunia
- 2.2 Pr. 01.07.2007 er 50 % af kvinderne i 5 landsbyer i Rubadunia organiserede i kvindegrupper, der arbejder med køkkenhaver
- 2.3 Pr. 01.07.2009 har 85% af medlemmerne af kvindegrupperne etableret en køkkenhave i forbindelse med deres hushold
- 3.1 Pr. 01. 07. 2009 har repræsentanter fra eksisterende kvindegrupper i de fem landsbyer, støttet af RCW, afholdt erfaringsudvekslingsworkshop omkring deres organisering og erfaring med dyrkning af køkkenhaver
- 3.2 Pr. 01. 07. 2009 har medlemmer af fem eksisterende kvindegrupper, organiseret mindst tre møder for landsbyens kvinder, hvor de blandt andet har vejledt omkring dyrkning af gróntsager og delt deres egne erfaringer med at være organiserede i en kvindegruppe
- 3.3 Pr. 31. 12. 2009 har kvindegrupper, støttet af RCW afholdt et fællesmøde for mindst 50 % af landsbyens indbyggere om, hvordan kvindernes organisering i grupper og deres initiativer, har indvirket på landsbyens udvikling

Sammenhæng mellem Resultater/Outputs,

Projektmål og Overordnet Mål:

Vi gentager her kort det karakteristiske ved de 3 begreber:

Resultater/Outputs er de produkter, som vores projekt kan "garantere" bliver leveret.

Projektmål er den ændrede tilstand, som vi med stor sikkerhed forventer, vil indtræffe som direkte følge af projektets Resultater/Outputs.

Det Overordnede Mål er den ændrede tilstand, som vi ønsker, vil blive opnået en gang i fremtiden. Det Overordnede Mål, er det mål som projektet bidrager til og samtidigt det mål der berettiger, at projektet overhovedet igangsættes.

Aktiviteter

Aktiviteterne er de konkrete handlinger, der udføres i projektet for at opnå Resultater/Outputs.

Normalt vil man opdele beskrivelsen af Aktiviteter i forhold til de forskellige Projekt Resultater, således at man kan se den direkte sammenhæng mellem Aktivitet og Resultat. Aktiviteter formuleres ved at bruge udsagnsord. Normalt undlader man dog "at" i beskrivelsen.

Rubadunia-projektet: Eksempler på aktiviteter:

- (at) holde indledende møder med landsbyråd, landsbyen samlet og med eksisterende kvindegupper
- (at) udarbejde en oversigt over eksisterende kvindegupper som del af baseline studie
- (at) organisere kvinder, der ønsker at etablere nye kvindegupper
- (at) indsamle viden til, udarbejde og afprøve undervisnings- og oplysningsmateriale
- (at) træne kvinder i ernæringslære, varieret kost, madlavning, køkkenhaver og organisering gennem kurser
- (at) etablere demonstrationskøkkenhaver som et samarbejde mellem RCW og kvindegupper
- (at) udlevere frø og planter til etablering af køkkenhaver i forbindelse med hushold
- (at) følge op på kurser og løbende rådgive kvindegupper angående vedligeholdelse af køkkenhaver, ernæring, organisering og rettigheder
- (at) støtte kvindegupperne i at opsamle viden og udveksle erfaring på tværs af landsbyerne
- (at) støtte kvindegupperne i at dele deres erfaringer med de kvinder i landsbyerne der endnu ikke har erfaring med organisering

INPUTS

Inputs er menneskelige, materielle og økonomiske ressourcer som er nødvendige for at Aktiviteterne kan gennemføres. Inputs er også overvejet i ressourceanalysen, men efter at have fastlagt aktiviteter, er det muligt at være mere konkret omkring ressourcer.

Udover at opregne de forskellige former for inputs angives også størrelsen af de midler, som er nødvendige for at betale de forbundne udgifter, samt evt. bemærkninger ift. inputs. Der angives kun samlede beløb. Specifikation skal udarbejdes i projektforslagets budget.

Undertiden er det relevant at inddele inputs i følgende grupper, der beskriver, hvorfra et input forventes at komme:

Lokale inputs (evt. fra målgruppen eller fra lokale myndigheder)
regionale eller nationale inputs (f.eks. fra staten, regionale el. landsdækkende organisationer)
internationale inputs (f.eks. fra en udenlandsk donor)

Rubadunia-projektet: Generelle inputs:

- Menneskelige ressourcer:
 - ⊙ RCW frivillige/ansat personale, VBL frivillige/ansat personale, lokale kvindegrupper og lokale kvindelige kontaktpersoner
- Materiel:
 - ⊙ Undervisningsudstyr til kurser i kost, ernæring og organisering. Køkkenudstyr og madvarer til demonstration af ernæringsrigtig madtilberedning. Redskaber, frø og planter til etablering af demonstrationskøkkenhaver og husholdskøkkenhaver
- Økonomiske ressourcer til dækning af:
 - ⊙ Undervisningsmateriale, personale, træningsaktiviteter, materiel, administration samt transport

MATRIXENS INDIKATORER

Indikatorer er målbare kriterier til at bedømme, om projektet opnår, hvad det er designet til at opnå. Indikatorer kan også bruges til løbende at overvåge, om gennemførelsen af projektet skrider frem som planlagt.

Indikatorer skal specificere, hvad der som minimum skal være opnået på et givet tidspunkt for at man kan sige, at projektet har nået de opstillede mål. Indikatorerne bruges således til at måle graden af projektets umiddelbare eller langsigtede succes. Ofte er det nødvendigt at lave flere indikatorer.

For at kunne bruges til løbende overvågning samt endelig evaluering af et projekt bør indikatorer være:

- Relevante mht. hvad der skal måles
- Specifikke mht. målgruppe, kvalitet, kvantitet, tidsramme og geografisk område i det omfang, dette ikke allerede er fastlagt i beskrivelsen i matrixen
- Mulige at måle/undersøge

Normalt opstiller man kun detaljerede indikatorer for projektmålene og resultaterne, mens det for aktiviteter og ressourcer er nok at henvise til rapportering og regnskaber.

Mange af indikatorerne i matrixen for Rubadunia er såkaldte kvalitative indikatorer. De er bygget på samtaler, besøg og undersøgelser frem for tal og statistikker.

Til højrer ses eksempler på indikatorer for Rubadunia projektets målsætninger:

Rubadunia-projektet: Indikatorer for projektmål

1) Den 1. januar 2010 indtager 600 børn, unge og voksne i 5 landsbyer i Rubadunia provinsen dagligt ernæringsrigtig kost.

Indikatorer:

- ⊙ Den kost, som familierne indtager dagligt, er mere varieret sammensat og indeholder tilstrækkeligt med de 4 vigtigste vitaminer og mineraler i henhold til WHO standard
- ⊙ Nedgang i antallet af rapporterede ernæringsrelaterede sygdomme

2) Den 1. januar 2010 eksisterer der i 5 landsbyer mindst én kvindegruppe, der er organiseret omkring vedligeholdelse af køkkenhaver og erfaringsudveksling om kost og ernæring.

Indikatorer:

- ⊙ Kvindegrupper afholder møder mindst 1 gang om måneden
- ⊙ Kost, ernæring og køkkenhaver diskuteres på de månedlige møder

3) Den 1. januar 2010 har kvindegrupper i mindst 3 af landsbyerne videregivet deres erfaringer med at være organiserede til andre kvinder i landsbyerne.

Indikatorer:

- ⊙ Der er afholdt møder i mindst tre landsbyer, hvor det er blevet diskuteret hvilket potentiale og fordele der er ved at være organiserede i grupper
- ⊙ Der er kvinder, udenfor de eksisterende grupper, der giver udtryk for, at de er interesserede i at blive medlem af en gruppe



For at sikre, at man kun angiver indikatorer, som det senere vil være realistisk indenfor projektets ressourcer at måle eller indhente oplysninger omkring, er det nødvendigt i matrixen også at opgive hvilken informationskilde, man vil benytte i forbindelse med målingen af den enkelte indikator. Det skal med andre ord være realistisk at undersøge indikatorerne. Eksempler herpå er vist i projekt matrix for Rubadunia (Se Figur K side 51).

Hvordan kan vi måle om projektet ændrer noget?

For at have noget at sammenligne med er det fornuftigt at lave et såkaldt "baseline studie" ved projektets begyndelse. Det vil klarlægge den situation der er i området, når projektet starter. Når projektet er færdigt, kan man gentage undersøgelsen og igennem en sammenligning af de to baseline studier registrere de ændringer, der er sket i projektperioden.

Se et eksempel på et Baseline Studie på CISUs hjemmeside www.cisu.dk

MATRIXENS ANTAGELSER

Antagelser (eller forudsætninger) beskriver de forhold i omverdenen, der er udenfor projektets direkte kontrol, men som skal være positivt til stede for at projektet kan blive gennemført på en succesfuld måde.

Oplysninger om disse eksterne forhold kan dels fås fra analysearbejdet (problem- risiko- og kontekst-analyse), dels fra den erfaring, som de involverede parter har fra lignende projekter.

Gyldne regler angående antagelser:

Antagelser bør identificeres på hvert niveau i planlægningsmatrixen.

Alle antagelser skal formuleres som positive situationer, som skal være opfyldt.

Sammenhold matrixen for Rubadunia-projektet (figur K side 51) med nedenstående gennemgang.

Hvis nødvendige inputs er til rådighed, og forudsætninger opfyldte, kan vi forvente, at aktiviteter kan implementeres.

Rubadunia-projektet:

Forudsætninger før aktiviteter:

- ⊙ RCW kan finde personale, der kompetent til at undervise i kost, ernæring, organisering og etablering og vedligeholdelse af køkkenhaver
- ⊙ Landsbyråd vil godkende at træning af kvindegrupper finder sted i landsbyer

Hvis aktiviteterne gennemføres og antagelserne er opfyldte, kan vi være sikre på, at outputs vil blive opnået.

Rubadunia-projektet: Antagelser

mellem aktivitet og output:

- ⊙ Kvindegrupper vil deltage i træning og organisering
- ⊙ Kvinder vil etablere køkkenhaver

Hvis outputs er opnået og antagelserne er opfyldte, kan vi forvente at projekt-målet vil blive opnået.

Rubadunia-projektet: Antagelser

mellem output og projektmål:

- ⊙ Ernæringsrigtige madvarer bliver dyrket i køkkenhaverne
- ⊙ Kvinderne vil anvende ny viden om ernæring, kost og madlavning i deres hverdag
- ⊙ Køkkenhaverne vedligeholdes også efter projektets afslutning
- ⊙ Medlemmerne af kvindegrupperne er interesserede i at bruge tid og kræfter på at videregive og dele deres erfaringer

Hvis projekt mål er opnået og antagelserne er opfyldte, har vi grund til at håbe, at det overordnede mål vil blive opnået.

Rubadunia-projektet: Antagelser mellem

projektmål og overordnet mål:

- ⊙ Ingen tørke i Rubadunia
- ⊙ Ingen større epidemier indtræffer i landsbyerne
- ⊙ Erfaringerne fra organiseringen i kvindegrupper er positive, og bliver spredt til resten af landsbyens kvinder

Bedømmelse af forudsætninger og antagelsers vigtighed, relevans og sandsynlighed

Det er vigtigt at foretage en vurdering af de forudsætninger og antagelser, som bliver foreslået under udarbejdelsen af projektmatrixen, således at uvæsentlige antagelser sorteres fra inden den endelige LFA projekt matrix færdigskrives.

Vurderingen foretages ved hjælp af Figur 1:

Den antagelse, som vi her (som et eksempel) vil foretage en vurdering af, er om RCW kan skaffe kompetent personale til at undervise i kost, ernæring, om køkkenhaver og organisering.

Første spørgsmål: Er antagelsen vigtig for at opnå projektsucces?

Svaret er: JA.

Da antagelsen er vigtig, går vi videre til andet spørgsmål.

Andet spørgsmål: Vil antagelsen blive opfyldt?

Ved det andet spørgsmål har vi tre muligheder:

1. JA: - Hvis vi ved, at RCW kan skaffe kompetent personale, kan vi slette antagelsen, da det ikke længere er en antagelse, fordi vi positivt og helt sikkert ved, at personale kan skaffes.

2. MÅSKE: - Hvis vi har en formodning om, at RCW kan skaffe kompetent personale, skal vi fastholde antagelsen, da der er usikkerhed om, hvorvidt der *rent faktisk* kan skaffes kompetent personale til opgaven.
3. NEJ: - Hvis vi helt sikkert ved, at RCW ikke kan skaffe kompetent personale, går vi videre til det tredje spørgsmål.

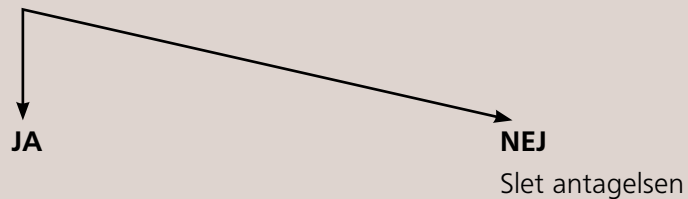
Det tredje spørgsmål:

- Hvis vores projekt kan omformes til at gøre RCW personale kompetent i at undervise i kost, ernæring, køkkenhaver og organisering, bør vi inkludere det som Resultat/Output.
- Hvis vi ikke kan inddrage det i vores projekt, har vi en *dræber-antagelse*, der vil forhindre gennemførslen af projektet, idet antagelsen både er vigtig og med stor sandsynlighed ikke vil blive opfyldt. I dette tilfælde kan vi ikke gøre andet end at opgive projektet, da det er for usikkert til at kunne blive gennemført. Overvejelser omkring antagelser illustreres i figur 1 nedenfor.

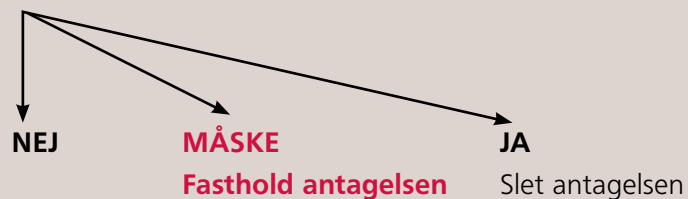


FIGUR I: Vurdering af antagelser:

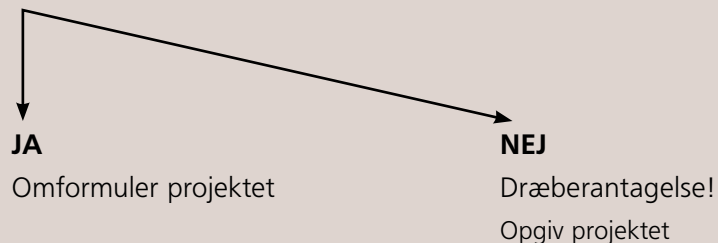
1. Er antagelsen vigtig for at opnå projektsucces?.



2. Vil antagelsen blive opfyldt?



3. Kan antagelsen inkluderes i projektet?



Vores arbejde med at planlægge projektet er ikke færdigt, før alle antagelser er blevet bedømt. Vi kan stadig ændre vores projekt ved at indarbejde forhold, som vi oprindeligt anså for at være antagelser (vigtige forhold udenfor projektet) til at blive en del af projektet i form af en aktivitet med efterfølgende output, der netop tager højde for det kritiske forhold, antagelsen rummede.

For at sikre, at projektet er realistisk, er det vigtigt, at vi omhyggeligt undersøger alle antagelser. Nogle kan vi måske se bort fra. Andre er vi måske nødt til at inkludere i vores projekt for at undgå dræber-antagelser.

Konklusion i forbindelse med eksemplet på antagelse omkring kompetent personale:

Vi skønner, at RCW kan skaffe kompetent personale til at træne kvindegrupperne. Derfor glider denne antagelse ud efter andet spørgsmål. Antagelsen er således ikke medtaget i den endelige projektmatrix, figur K. Efter at have gennemgået alle antagelserne er der også flere af de andre der ryger ud.

I projekt matrixen for Rubadunia er syv antagelser bevaret, da vi bedømmer disse til at være vigtige forhold uden for projektet, som skal være positivt opfyldt for at sikre at projektet vil lykkes.

I vores mere detaljerede beskrivelse af antagelserne i Projektdokumentet eller selve projektansøgningen vil vi forklare, hvorfor vi mener at der er overvejende sandsynlighed for at vores antagelser vil holde.

7. AFSLUTTENDE ARBEJDE I LFA PROJEKT MATRIX FOR RUBADUNIA-PROJEKTET

Alle oplysninger fra analyse-, projektvalgs- og planlægningsfasen samles nu i en projekt matrix. I Rubadunia-projektet kan matrixen se ud som vist på Figur K.

Efter at have fuldendt matrixen kan man betragte projektidéen som formuleret. Man skal nu sikre sig, at den er i overensstemmelse med de overvejelser, der blev gjort i kapitel 2 om, hvorvidt projektet passer til

- den danske organisation
- den/de udenlandske partner(e)
- den mulige donor

Da matrixen er essensen af projektet med dets målsætninger, resultater, aktiviteter, input, indikatorer og antagelser, er det vigtigt at gennemgå matrix med samarbejdspartneren og sikre, at man har en fælles forståelse både af matrix og af alle de aspekter af projektet, som ikke kan beskrives i et skema.

Forudsætningen for at man kan udarbejde en LFA projekt matrix, som sammenfatter hele projektet på få sider, er naturligvis, at projektmagerne (den danske organisation og partneren i Syd) forud for matrixen har gennemført de forskellige trin i den beskrevne LFA proces – eventuelt suppleret med andre metoder og redskaber.

Når man indsender sin ansøgning til donor vil der næsten altid også skulle indsendes en ansøgning eller et projektdokument, som er den mere sammenhængende beskrivelse af projektet baseret på de forskellige trin i LFA – processen. Et eksempel på et ansøgningsskema / projektdokument kan hentes på www.prngo.dk

Vi har nu gennemgået fremgangsmåden og elementerne i LFA, fra første skridt i en problemanalyse til en færdig matrix. I det kommende kapitel vil vi komme lidt mere ind på styrker og svagheder ved LFA, samt lave en kort introduktion til tilgange/metoder, der kan bruges som alternativ eller som supplement til LFA.

Fordele og begrænsninger ved at benytte LFA som planlægningsredskab eller "planlægningsprog"

Der er indlysende fordele ved *LFA som metode* fordi LFA

- afklarer *formålet* med og *berettigelsen* af et projektforslag
- identificerer *informationsbehovet*
- definerer *hovedelementerne* i projektet
- nødvendiggør en analyse af *projektets omgivelser* i projektets tidlige fase
- *letter kommunikationen* mellem de involverede parter
- fastlægger projektets *succes-kriterier*
- tvinger projektplanlæggere til at tænke *realistisk*

Samtidig er der oplagte begrænsninger, man bør være opmærksom på, når man arbejder med LFA. En ukritisk og ureflekteret anvendelse af LFA kan føre til firkantet og ufleksibel gennemførelse af projektet.

Brug matrix og projektdokumentet dynamisk!

Med dette menes, at det er utrolig vigtigt at matrixen ikke opfattes som et færdigt slutprodukt med en donors godkendelse af projektet.

Matrixen (og det tilhørende projektdokument) er lavet på et bestemt tidspunkt ud fra aktuelle analyser og de følgende velovervejede valg. Men alligevel kan det meget vel være at der undervejs i gennemførelsen af projektet er forhold der ændrer sig.

Dette betyder, at matrixen bør evalueres og revideres løbende sammen med den lokale partner. Revision kan finde sted når som helst i projektforsløbet det skønnes nødvendigt, men gode tidspunkter er f.eks i forbindelse med halv- eller helårlige tilsynsbesøg eller i forbindelse med indsendelse af statusrapport til donor.

Det er vigtigt, at LFA ikke ender med at blive en spændetrøje, der forhindrer, at sund fornuft kommer til udfoldelse, når virkeligheden fjerner sig fra intentionerne i en projektbeskrivelse.

Hvis f.eks. en af antagelserne, ikke holder stik, skal man sørge for at inddrage den nye situation i projektet.

Mindre ændringer i f.eks. projektets aktiviteter kan samarbejdspartnerne som regel foretage uden

forudgående tilladelse fra donor med efterfølgende orientering i statusrapporterne.

Men er der tale om mere omfattende ændringer i f.eks. projektets resultater, bør donor orienteres og give sin godkendelse af ændringerne.

Oftest vil donor organisationen være samarbejdsvillig og indgå i en dialog, da der fra donors side heller ikke er interesse i en firkantet implementering, som ikke fører til mærkbar, fornuftig og langsigtet udvikling.

Det er håbet, at værktøjerne i denne guide vil hjælpe jer i arbejdet med at analysere projektidéer, udvælge de rigtige idéer og foretage en sammenhængende og logisk projektplanlægning. Alle de beskrevne dele af LFAen bør bruges fleksibelt og i reelt samspil med samarbejdspartnere og målgrupper i Syd.

Alternativer eller supplerende projektplanlægningsmetoder

Logical Framework Approach er ofte blevet kritiseret for i sit udgangspunkt at være for fokuseret på problemer i stedet for at tage udgangspunkt i styrker og muligheder. Endvidere har kritikken også påpeget, at LFA er en metode, der har sit udgangspunkt i en vestlig videnskabelig tilgang til udvikling, hvor man ønsker at kunne ordne alting ind i kasser og strukturer.

Derfor er LFA-metoden over årene blevet bearbejdet og søgt udviklet for at nå frem til en mere fleksibel og deltagerorienteret tilgang – som vi håber også giver sig udtryk i denne guide. Men samtidigt hermed er der især inden for det sidste årti, blevet arbejdet med at udvikle supplerende eller alternative redskaber, der kan bruges i forbindelse med formulering og gennemførelse af udviklingsprojekter. Der er herunder en kort omtale af de vigtigste med henvisninger til, hvor der kan læses mere – følg også med på vores hjemmeside www.prngo.dk, hvor vi løbende vil lægge links og henvisninger ud.

ALTERNATIVER/SUPPLERENDE PROJEKTPLANLÆGNINGSMETODER

Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry er en metode der bygger på folks styrker og hvilke ting der allerede virker. Mange mener at denne metode kan erstatte eller supplere LFA, fordi brug af LFA ofte er orienteret mod problemer, og mindre mod folks egne ressourcer og gode erfaringer.

Læs mere om brug af Appreciative Inquiry i forhold til udviklingsprojekter på www.bu-net.dk

Se mere: appreciativeinquiry.case.edu

Monitorering & Evaluering

Danske Handicaporganisationer (DH) har i 2009 lavet en manual om opstilling af et M&E-system, der henvender sig til mindre danske udviklingsorganisationer og deres lokale partnere. Manualen benytter også LFA som afsæt og ligger i fin forlængelse af denne guide, især fordi den trækker på konkrete eksempler der svarer meget godt til et typisk Projektpulje-projekt.

Se mere: www.disability.dk

Most Significant Change

Hvis man ønsker at arbejde med en mere kvalitativ tilgang til monitorering, kan Most Significant Change (MSC), være en inspiration. MSC er både en tilgang og en metode. Den fokuserer på en partipatorisk, systematisk indsamling og fortolkning af historier om betydningsfulde forandringer. Igennem processer med mere subjektive vurderinger kan MSC bidrage til læring i projektforsløbet såvel som til evaluering, hvor den ofte kombineres med andre mere objektive, målbare metoder.

Se mere: www.mande.co.uk/MSC.htm

Køn

Vil du vide mere om hvordan man kan inddrage køn i projekter, er hæftet "Køn – det bliver man altid" et godt sted at starte.

Hæftet giver en introduktion til kønsanalyse og gennemgår derefter de enkelte projektfaser ud fra en kønsanalytisk tilgang. Det giver således anvisning på konkrete kønsanalyser af arbejdsgang, adgang til og kontrol over ressourcer og processer og på praktiske behov og strategiske interesser.

Hæftet kan bestilles hos CISU www.cisu.dk eller hos KULU www.kulu.dk

Fortalervirksomhed

Til inspiration for arbejdet med at formulere målsætninger og strategier for fortalervirksomhed anbefaler vi hæftet "Ret til indflydelse - Fortalervirksomhed: Erfaringer, udfordringer, ideer", som er udarbejdet af en arbejdsgruppe under det faglige netværk Tematisk Forum og som Projektforsløbet har bidraget til udarbejdelsen af.

Specielt Kapitel 3 "Mål og strategier" giver god inspiration og indeholder konkrete analyseværktøjer samt cases og eksempler, der illustrerer forskellige muligheder og tilgange til et mere systematisk arbejde med fortalervirksomhed.

Se mere: www.tematiskforum.dk

Læs mere om metoder og faglige positions papirer på www.prngo.dk

Følg også med på CISUs hjemmeside, hvor vi løbende vil udgive materialer om redskaber og metoder.

Her kan man også læse CISUs positions papirer hvor forskellige faglige temaer beskrives og CISUs holdning og praksis på området uddybes.

8. MATRIX OVERSIGT

FIGUR J: OPBYGNINGEN AF EN PROJEKT-MATRIX

	Beskrivelse	Indikator & Informationskilde	Antagelser (eller forudsætninger)
Overordnet Mål	Overordnet Mål: Den ændrede tilstand, som man på længere sigt ønsker at opnå for målgruppen. Det er det samfundsmæssige mål, som berettiger, at projektet gennemføres.	Kriterier (kaldes ofte "succes-kriterier") som bruges til at bedømme, om det overordnede mål bliver opnået. Samtidig angives en informationskilde, som angiver, hvordan de nødvendige data kan fremskaffes, når bedømmelsen skal finde sted.	(Kritiske) forhold uden for Projektets indflydelse, der skal være positivt opfyldt, hvis man skal kunne tro på, at det Overordnede Mål vil kunne blive opnået efter at projektmålet er opfyldt.
Projektmål	Projektmål: Den umiddelbare effekt, som man med stor sikkerhed forventer vil indtræffe for projektets målgruppe, som følge af Projektets succesfulde gennemførelse.	Samme som anført ovenover. Her drejer det sig blot om "projektmål".	(Kritiske) forhold uden for Projektets indflydelse, der skal være positivt opfyldt, hvis man skal kunne tro på, at Projektmålet bliver opnået umiddelbart efter projektets gennemførelse.
Outputs/Resultater	Resultater/outputs: De konkrete produkter eller arrangementer, som Projektet leverer eller gennemfører som et resultat af Aktiviteterne. Man plejer at sige, at projektets Resultater/Outputs er de ting, som projektet (dvs. de projektsansvarlige) kan "garantere" vil blive leveret.	Samme som anført ovenover. Her drejer det sig blot om "resultater/outputs".	(Kritiske) forhold uden for Projektets indflydelse, der skal være positivt opfyldt, hvis man skal kunne tro på, at Projektets Aktiviteter fører til de Resultater/Outputs, som er opstillet.
Aktiviteter	Aktiviteter: De enkelt-handlinger i projektet, som fører til projektets Resultater/Outputs.	I princippet samme som ovenfor. Her drejer det sig blot om "aktiviteter". (I mange tilfælde undlader man at udfylde denne kasse, da det forekommer unødvendigt.)	Forhold uden for projektets indflydelse, der skal være positivt opfyldt, hvis man skal kunne regne med, at de angivne Inputs er til stede på rette tidspunkt.
Inputs	Inputs: De ressourcer, som er nødvendige for at gennemføre aktiviteterne. Det kan dreje sig om personale, udstyr, penge mv.		

FIGUR K: PROJEKT-MATRIX FOR RUBADUNIA PROJEKT

Overordnet Mål	Beskrivelse	Indikator & Informationskilde	Antagelser (eller forudsætninger)
	Forbedret ernæringstilstand og styrket organisering i landsbyer i Rubadunia provinsen.	Nedgang i ernæringsrelaterede sygdomme og nedgang i børnedødeligheden Kilde: Sundhedsposternes data samt afsluttende evaluering sammenholdt med indledende baseline studie Kvinderne har viden om organisering og ser potentialet i at styrke deres egen organisering Kilde: Landsbyundersøgelse og samtale med kvinderne	Der er ingen tørke i Rubadunia Der indtræffer ingen større epidemier i landsbyerne Erfaringerne fra organiseringen i kvindegrupper er positive, og bliver spredt til resten af landsbyens kvinder
Projektmål	1) Den 1. januar 2010 indtager 600 børn, unge og voksne i 5 landsbyer i Rubadunia provinsen en forbedret og mere ernæringsrigtig kost 2) Den 1. januar 2010 eksisterer der i 5 landsbyer mindst én kvindegruppe, der er organiseret omkring vedligeholdelse af køkkenhaver og erfaringsudveksling om kost og ernæring. 3) Den 1. januar 2010 har kvindegrupper i mindst tre af landsbyerne videregivet deres erfaringer med at være organiserede til andre kvinder og landsbyrådene i landsbyerne.	1) - Den kost, som familierne indtager dagligt, er mere varieret sammensat og indeholder tilstrækkeligt med de 4 vigtigste vitaminer og mineraler i henhold til WHO (World Health Organisation) standard Kilde:: Landsbyundersøgelse Nedgang i antallet af rapporterede ernæringsrelaterede sygdomme Kilde: Sundhedsposternes data samt afsluttende evaluering sammenholdt med indledende baseline studie 2) - Kvindegrupper afholder møder mindst 1 gang om måneden og kost, ernæring og køkkenhaver diskuteres på de månedlige møder Kilde: Deltagerlister, samtaler med kvindegrupper samt Landsbyundersøgelse Kost, ernæring og køkkenhaver diskuteres på de månedlige møder Kilde:: Landsbyundersøgelse 3) - Der er afholdt møder i mindst tre landsbyer, hvor det er blevet diskuteret hvilke potentialer og fordele der er ved at være organiserede i grupper Kilde: RCW har deltaget på mødet, og er i besiddelse af referat -Der er kvinder udenfor de eksisterende grupper, der giver udtryk for, at de er interesserede i at blive medlem af en gruppe Kilde: Landsbyundersøgelse og samtaler med kvinder der ikke er organiserede	Kvinderne vil anvende ny viden om ernæring, kost og madlavning i deres hverdag Køkkenhaverne vedligeholdes – også efter projektets afslutning Medlemmerne af kvindegrupperne er interesserede i at bruge tid og kræfter på at videregive og dele deres erfaringer

Fortsetter på næste side

Forsat fra forrige side - Projekt-matrix for Rubadunia projekt

Beskrivelse	Indikator & Informationskilde	Antagelser (eller forudsætninger)
1.1 RCW har pr. 01.07.2007 produceret undervisningsmateriale og plakater til træning i: Ernæringslære, dyrkning af grøntsager i køkkenhaver, madlavning og organisering 1.2 RCW har pr. 01.07.2008 gennemført træning i ernæringslære, dyrkning af grøntsager i køkkenhaver, madlavning og organisering for kvinder i 5 landsbyer i Rubadunia 1.3 Pr. 01.07.2009 anvender medlemmerne af kvindegrupperne i de 5 landsbyer deres grøntsager og deres viden til at lave ernæringsrigtig mad til familierne 2.1 Pr. 01.07.2008 har RCW i samarbejde med kvindegrupper etableret fem demonstrationskøkkenhaver i forbindelse med 5 landsbyeskoler i Rubadunia 2.2 Pr. 01.07.2007 er 50 % af kvinderne i 5 landsbyer i Rubadunia organiserede i kvindegrupper, der arbejder med køkkenhaver 2.3 Pr. 01.07.2009 har 85% af medlemmerne af kvindegrupperne etableret en køkkenhave i forbindelse med deres hushold 3.1 Pr. 01. 07. 2009 har repræsentanter fra eksisterende kvindegrupper i de fem landsbyer, støttet af RCW, afholdt erfaringsudvekslingsworkshop omkring deres organisering og erfaring med dyrkning af køkkenhaver 3.2 Pr. 01. 07. 2009 har medlemmer af fem eksisterende kvindegrupper, organiseret mindst tre møder for landsbyens kvinder, hvor de blandt andet har vejledt omkring dyrkning af grøntsager og delt deres egne erfaringer med at være organiserede i en kvindegruppe 3.3 Pr. 31. 12. 2009 har kvindegrupper, støttet af RCW afholdt et fællesmøde for mindst 50 % af landsbyens indbyggere omkring hvordan kvindernes organisering i grupper og deres initiativer, har indvirket på landsbyens udvikling	1.1. Undervisningsmaterialer og plakater eksisterer Kilde: Kvartalsvis rapportering - Undervisningsmateriale tilgængeligt 1.2. - Deltagerlister fra kurserne i de 5 landsbyer Kilde: Deltagerlister udarbejdet af RCW personale 1.3. Stikprøveundersøgelse hos 20 % af familierne hvor kosten undersøges Kilde: Rapport fra husstandsundersøgelse v. RCW personale – sammenlignes med baselinestudiet 2.1. Fem demonstrationskøkkenhaver etableret og giver afkast, som indgår i børnenes skolemåltid Kilde: Demonstrationshaverne besøges og skolelærerne interviewes 2.2. Medlemslister for kvindegrupper i de 5 landsbyer sammenlignes med antallet af kvinder i de 5 landsbyer Kilde: Deltagerlister udarbejdet af RCW personale 2.3. Stikprøve undersøgelse hos 20 % af medlemmerne af kvindegrupperne i de 5 landsbyer Kilde: Husholdningskøkkenhaver 3.1. Workshops er blevet afholdt med deltagelse fra alle eksisterende kvindegrupper Kilde: RCWs kvartalsrapporter og deltagerlister 3.2. Møderne er afholdt med deltagelse af 70 % af landsbyens kvinder Kilde: Deltagerlister og RCWs referat fra aktiviteten 3.3. Fællesmøderne er afholdt i de fem landsbyer, med deltagelse af mindst 50 % af landsbyens indbyggere Kilde: Deltagerlister og RCWs referat fra aktiviteten	Antagelser (eller forudsætninger) Kvindegrupper vil deltage i træning og organisering Medlemmerne af kvindegrupperne er interesseret i at bruge tid og kræfter på at videregive og dele deres erfaringer

Outputs/Resultater

Aktiviteter	Beskrivelse	Indikator & Informationskilde	Antagelser (eller forudsætninger)
	- Kortlægge eksisterende kvindegrupper - Planlægge undervisningsmateriale - Teste undervisningsmateriale - Planlægge ernærings- og kapacitetsopbygningskurser - Sammensætte undervisningshold - Informere landsbyråd og mandlige landsbybeboere om ernæringsituationen og vigtigheden af tiltag indenfor området med særlig henblik på at uddanne og støtte kvinderne - Få landsbyråds godkendelse til at afholde ernæringslære- og kapacitetsopbygningstræning for kvindegrupper i landsbyen - Planlægge træning af kvindegrupper - Gennemføre træning af kvindegrupper i kost, ernæring, madlavning, køkkenhaver og organisering - Facilitere etablering af demonstrationskøkkenhave samt hushold-køkkenhaver - Støtte evt. initiativer til nye kvindegrupper - Støtte kvindegrupperne i at opsamle viden og udveksle erfaring på tværs af landsbyerne - Støtte kvindegrupperne i at dele deres erfaringer med de kvinder i landsbyerne der endnu ikke har erfaring med organisering	Kilde f.eks. Kvartalsrapporter, statusrapporter og tilsynsbesøg fra VBL, Danmark	Landsbyråd vil godkende at kvinderne organiseres, modtager træning og etablerer køkkenhaver RCW kan finde personale, der er kompetent til at undervise i kost, ernæring, organisering og etablering og vedligeholdelse af køkkenhaver
Inputs	Varer og udstyr som leveres af RCW til ernæringslæreundervisning, køkkenudstyr til demonstration af ernæringsrigtig madtilberedning, samt frø og planter til køkkenhaver Personale i relation til: RCW, VBL. Samt lokale kvindelige kontaktpersoner Penge til dækning af: undervisningsmateriale, undervisere, andet projektpersonale, udstyr, transport og diverse træningsudgifter	Kilder vedrørende levering af input, f.eks. kvartalsrapporter, økonomirapporter og regnskaber	

ORDLISTE

Ansvarlighed: (*Accountability*) At være ansvarlig overfor/ stå til regnskab for f.eks. projektets målgrupper.

Aktivitet: (*Activity*) De konkrete handlinger, der udføres i projektet, for at opnå resultater/ outputs.

Antagelse: (*Assumption*) De antagelser man gør sig og de forudsætninger, der positivt skal være til stede for at projektet kan gennemføres, men som er udenfor projektets direkte kontrol.

Bæredygtighed: (*Sustainability*) Bæredygtighed er et meget bredt begreb, og det kan derfor defineres på flere måder. Man kan f. eks. tale om organisatorisk, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed. Det er ofte en forudsætning for en bevilling, at et projekt skal være bæredygtigt på kort eller lang sigt.

Baseline: (*Baseline*) Indsamlede oplysninger ved et projekts start, der angiver status for vores indikatorer ved projektets start.

Effekt: (*Impact/Effect*) Den umiddelbare forandring/effekt - tilsigtet, som utilsigtet, som et projekt har skabt.

Evaluerings: (*Evaluation*) Systematisk gennemgang af et projekts opnåede resultater i forhold til planlagte mål og forventede resultater - tilbageskuende vurdering rettet mod fremtidig praksis.

Fortalervirksomhed: (*Advocacy*) Fortalervirksomhed kan defineres som f. eks. målrettede indsatser, der forsøger at påvirke beslutningstagere, en bestemt lovgivning, ressourcefordeling osv.

Indikator: (*Indicator*) Indikatorer er opstillede kriterier, som kan anvendes til at bedømme om projektet opnår, hvad det er designet til at opnå.

Input: (*Inputs*) Er de menneskelige, materielle og økonomiske ressourcer, som er nødvendige at tilføre et projekt, for at aktiviteterne deri kan gennemføres.

Interessent: (*Stakeholder*) Personer, organisationer eller institutioner, der har en særlig interesse i projektet.

Kapacitet (opbygning): (*Capacity Building*) Kan f.eks. være at styrke en partners eller en målgruppes organisatoriske, faglige og administrative evne til at foretage lobbyvirksomhed, levere serviceydelser mv.

Længerevarende effekt: (*Impact*) Den langsigtede forandring/effekt, tilsigtet som utilsigtet, som et projekt har ført til efter afslutning.

Monitorering: (*Monitoring*) Løbende systematisk overvågning af aktiviteter og resultater, rettet mod at opsamle erfaringer og gennemføre nødvendige justeringer. Monitorering tager udgangspunkt i et projekts indikatorer.

Målgruppe: (*Target Group*) Et projekt kan have flere målgrupper. Den primære målgruppe er de mennesker, der i sidste instans vil have fordel af projektet. Den sekundære målgruppe kan f. eks. være de folk, det personale osv., der skal være med til at implementere projektet. Det kan f. eks. være lokalemyndigheder, partnerorganisationer osv.

Projektmål: (*Objective*) Det mål, som er opstillet for selve projektet og det beskriver derfor den effekt/ det resultat, som vi med stor sikkerhed forventer vil indtræffe, når projektet er succesfuldt gennemført.

Projekresultater: (*Outputs*) Det, der konkret kommer ud af projektet, som følge af projektets aktiviteter.

Risikoanalyse: (*Risk Analysis*) En analyse af de forhold, der kan forhindre at projektet bliver gennemført eller vanskeliggøre, at projektet opnår sine mål.

Service (ydelser): (*Service Delivery*) De elementer i et projekt, der består af støtte til meget konkrete ting, investeringer eller aktiviteter.

Tværgående (hensyn): (*Cross Cutting Issues*) Danida har defineret særlige emner og sårbare målgrupper, som man skal tage hensyn til og/eller forholde sig til, når et projekt designes. Det er køn, miljø, menneskerettigheder, handicap og oprindelige folk.

Udviklingsmål: (*Development Objective*) Det langsigtede mål, som et udviklingsprojekt er rettet mod og som projektaktiviteterne forventes at bidrage til at nå.



Guide til formulering af NGO-PROJEKTER

CISU - Civilsamfund i Udvikling,
Klosterport 4 A, 8000 Århus C.
TEL + 45 8612 0342
www.prngo.dk

Tekst: Jeef Bech Hansen, Mette
Brandt, Nicolai Houe og CISUs
sekretariat

Fotos: Fra Baptistkirkens arbejde i
Burundi og Hjerteforeningens pro-
jekt i Kenya

Layout: Sabel/Trine Brandt

ISBN 978-87-986815-4-0
3. udgave februar 2013



Klosterport 4 A | 3. sal | 8000 Århus C

T: 8612 0342

cisu@cisu.dk | www.cisu.dk

Kontoret er åbent alle hverdage - telefontid: Kl. 10.00 - 15.00

