

**Håndbog vedr. indkomstskabende aktiviteter
- til brug for danske NGO'er
og deres partnere i Syd**

2. udgave

PROJEKTRÅDGIVNINGEN
Klosterport 4E, 4.sal, DK-8000 Århus C
Tel.: 8612 0342, fax: 8612 0343
E-mail: prngo@prngo.dk
Hjemmeside: www.prngo.dk

Januar 2000

Indholdsfortegnelse

<i>FORORD</i>	1
1. Introduktion	3
1.1 Internationale erfaringer med ISA	3
1.2 Danske erfaringer med ISA	5
1.3 Retningsliniernes struktur	5
2. Identifikation og analyse	7
2.1 Problemanalyse	7
2.2 Markedsaspekter	9
2.3 Organisatoriske aspekter	10
2.4 Socio-kulturelle aspekter	13
2.5 Metoder til brug i identifikations- og analysefasen	15
2.6 Checkliste	15
3. Design og planlægning af projektet	17
3.1 Design af ISA	17
3.2 Organisatorisk ramme	17
3.3 Vurdering af bæredygtighed	19
3.4 Monitorering og indikatorer	20
3.5 Metoder til brug i design og planlægningen af projektet	22
3.6 Checkliste	23
3.7 Projektrådgivning og støtte til mindre NGO'er	23
4. Støtteformer	24
4.1 Finansiell støtte	25
4.2 Materiel støtte	27
4.3 Træning	28
4.4 Checkliste	30
5. Typiske faldgruber	31
6. Litteratur og andre referencer	33
7. Annex oversigt	34
 <i>ANNEX 1-12</i>	 35-54

Forord

NGO Enheden i Udenrigsministeriet gennemførte i 1998 en undersøgelse af danske NGO'ers erfaringer med indkomstskabende aktiviteter (herefter kaldet ISA)¹. Studiet afdækkede mange af de problemer, små og store, som danske NGO'er har med planlægning og gennemførelse af sådanne projekter. På en workshop afholdt i marts 1999 med deltagelse af både NGO'erne og Danida blev det anbefalet at udarbejde et sæt retningslinier til at afhjælpe nogle af de identificerede problemer. På denne baggrund og med finansiering fra Danida påtog Projektrådgivningen sig opgaven.

Formålet med "Retningslinier vedrørende Indkomstskabende Aktiviteter" er således at give danske - fortrinsvis mindre - NGO'er et redskab til *"med større effekt at planlægge og gennemføre kønsanalyserede og kønsspecifikke ISA i samarbejde med deres partnere i Syd"* (citat fra opgavebeskrivelsens tekst).

Retningslinierne er blevet til på baggrund af en omfattende litteraturgennemgang, interviews med udvalgte danske NGO'er med erfaring fra ISA, samt med Projektrådgivningen og Danida.

Hvordan bruges håndbogen?

Intentionen med denne håndbog er at gøre både Nord og Syd NGO'erne bedre til at planlægge og gennemføre indkomstskabende aktiviteter. Da håndbogen vil blive oversat til engelsk og spansk, kan den indgå som en del af den fælles forberedelse af ISA projekter imellem Nord og Syd organisationerne.

Vægten er lagt på at beskrive en række analyse- og planlægningsredskaber, som kan bidrage til at gøre ISA projekterne mere succesrige og hermed medvirke til at skabe bedre levevilkår for målgrupperne – de fattigste og mest marginaliserede befolkningsgrupper. Dermed er ikke sagt, at en bedre analyse og planlægning alene vil garantere succesfulde ISA projekter. For som alle andre udviklingsprojekter foregår ISA inden for en kulturel, politisk og økonomisk kontekst, hvor pludselige ændringer påvirker muligheden for at gennemføre aktiviteterne. Derfor er det vigtigt hele tiden at vurdere dette forhold mellem ISA og det omgivende samfund for løbende at kunne tilpasse projektet. I forlængelse heraf er håndbogen ikke ment som en opskrift på, hvordan man laver det "perfekte ISA projekt", men snarere som et opslagsværk, der kan anvendes som inspiration og som huskeliste over spørgsmål, det er vigtigt at stille i løbet af projektets forskellige faser.

¹ T&B Consult, *Skaber de indkomst? - et tematisk studie af NGO'ernes støtte til indkomstskabende aktiviteter*, Danida 1998.

Efter en kort introduktion og beskrivelse af eksisterende erfaringer med ISA projekter, beskriver kapitel 2 **identifikations- og analysefasen**, herunder problem-analyse, forretningsmæssige aspekter, organisatoriske aspekter og socio-kulturelle aspekter.

Design og planlægning af projektet, herunder det overordnede projektdesign, samt vurderingen af generelle forhold vedr. organisatorisk set-up, bæredygtighed og indikatorer vil blive diskuteret i kapitel 3.

I kapitel 4 diskuteres **design af specifikke støtteformer**, og i kapitel 5 præsenteres en række **typiske faldgruber**.

Kapitel 6 indeholder en række henvisninger til **supplerende litteratur**. Og endelig er en række væsentlige **værktøjer og metoder** beskrevet i annex 1-12.

Hvordan får man fat på håndbogen?

Håndbogen kan bestilles hos:

Projektrådgivningen
Klosterport 4E, 4.sal
8000 Århus C

Tlf.: 8612 0342
Fax: 8612 0343
E-mail: prngo@prngo.dk

Pris:50 kr.

Håndbogen er udarbejdet af Rambøll for Projektrådgivningen.

Projektrådgivningen, marts 2000

Projektrådgivningen har tidligere udgivet:
”Guide til formulering af NGO-projekter”
Den fås ligeledes ved henvendelse til Projektrådgivningens sekretariat.

1. Introduktion

Befolkningen i mange udviklingslande oplever et stigende behov for at finde nye måder at skabe indkomst på. Færre og færre kan finde regulært lønarbejde og presset på jorden tvinger mange familier til at søge nye måder at brødføde sig på. Desuden tvinger den mere og mere udbredte anvendelse af "brugerbetaling" selv fattige hushold til at tilvejebringe et minimum af pengeindkomst for at sikre familiens eksistens.

Det enkelte hushold er ofte afhængigt af en vifte af indtægtskilder, der tilsammen giver det et eksistensgrundlag. For tusindvis af mennesker er aktiviteter som opdræt af kyllinger, salg af grøntsager på markedet eller fremstilling af måtter den indkomstskabende aktivitet (ISA), der sikrer husholdet dets mest nødvendige pengeindkomst. Kvinder har sædvanligvis endnu færre indtægtsmuligheder end mænd, og er derfor ofte målgruppen for ISA projekter.

1.1 Internationale erfaringer med ISA

Definitionen af ISA varierer fra organisation til organisation og fra projekt til projekt. Her har vi valgt at forstå ISA som økonomiske aktiviteter, der udføres med det formål at bedre fattige befolkningsgrupper (husholds) livsvilkår. Der kan være tale om handel, servicevirksomhed eller produktion (eller en kombination af disse), på land eller i by. Aktiviteterne vil i en del tilfælde være gruppebaserede, men dette er langt fra altid tilfældet.

Kvinder er målgruppen for en stor del af ISA. Fattigdom rammer ofte kvinder hårdere end mænd, derfor anses det som et centralt mål for mange projekter at skabe økonomiske muligheder for især kvinderne. Desuden styrker det sædvanligvis kvindens position i husholdet, at hun skaber sin egen indtægt.

T&B Rapporten peger på, at der er ganske få succeshistorier blandt projekter med ISA. Rapporten identificerer seks kritiske problemfelter:

- Støtteformerne har ofte vist sig ikke fuldt ud at svare til målgruppens behov og muligheder. Dette forklares med manglende kendskab til lokale forhold og forudsætninger.
- Afsætningsforholdene for produkterne, der er resultatet af ISA, er ofte tvivlsomme pga. manglende markedskendskab.
- De etablerede kreditprogrammer har tit vist sig at være for dyre at administrere og tilbagebetalingsraten for lav.
- ISA der er skabt for at finansiere andre projektaktiviteter håndteres ofte som sekundære med meget dårligt økonomisk resultat for målgruppen til følge.
- Projekterne fokuserer ofte snævert på faktorer på mikroniveau, hvorved påvirkningen af bredere forhold ikke inddrages i projektet. Dette kan fx. lede til udkonkurrering af andre producenter.

- Organisationers (manglende) kapacitet og viden, bl.a. inden for monitorering og brugen af relevante indikatorer, er i mange tilfælde en flaskehals.

Man kan groft dele støtten til ISA i to hovedkategorier, nemlig for det første støtteformer der retter sig mod efterspørgslen efter en given vare eller en serviceydelse (demand-side faktorer), og for det andet støtte rettet mod den enkelte person eller virksomheds² evne til at levere en vare, som der er efterspørgsel efter (supply-side faktorer). Det interessante ved denne skelnen er at være opmærksom på, at visse faktorer kan påvirkes direkte af ISA, mens andre ligger uden for den umiddelbare indflydelsessfære.

Uden for indflydelsessfæren ligger forhold såsom forbrugsmønstre, købekraft, afsætningskanaler, lovgivning og politiske forhold, klima samt geografien (lokali- tet). Altså den ramme under hvilken en given ISA udføres, og som ikke umiddelbart kan ændres gennem et projekt.

De forhold et projekt har mulighed for direkte at påvirke omfatter faktorer som kønsrelationer, fysisk infrastruktur (bygninger, brønde etc.), adgang til informationer, tilgængelige ressourcer og i begrænset grad regeringens politik på området.

For at kunne yde den nødvendige støtte til målgruppen, er det vigtigt, at NGO'en har et omfattende kendskab til målgruppens ressourcer og behov. Der er forskellige opfattelser af, hvordan behov og muligheder vurderes, samt af i hvilken udstrækning målgruppen selv kan vurdere sin situation. Det vigtige i denne sammenhæng er, at projektet (støtten) udarbejdes i tæt kontakt med målgruppen og lokale partnere med indsigt i forholdene.

Alle erfaringer tyder på, at indkomstskabende aktiviteter baseret på eksisterende viden og kendte markedsforhold har størst chance for at lykkes (blive bæredygtige). På den anden side er der en fare for, at markedet i dette tilfælde allerede er mættet og rentabiliteten ringe. Hvis der startes nye ikke-kendte aktiviteter, er det en ubetinget forudsætning, at målgruppen er engageret i projektet og tror på dets levedygtighed, at de nødvendige afsætningskanaler er etableret, og at der findes lokal ekspertise, der kan afhjælpe eventuelle problemer.

Et væsentligt grundprincip er, at støtte til ISA skal være hjælp til selvhjælp, der undgår at skabe afhængighed og tilstræber levedygtighed. I denne forbindelse er kapacitetsudvikling en vigtig faktor, som kan bidrage til at sætte Sydpartnere og målgruppen i stand til at analysere egen situation og justere ift. udviklingen, og ikke mindst til at sikre ISAs bæredygtighed efter støttens ophør.

² En virksomhed kan også være en kvindegruppe eller et marketing kooperativ. Betegnelsen bruges om alle ISA, der har form af en målbar økonomisk enhed.

1.2 Danske erfaringer med ISA

Initiativer, der har til formål at mobilisere arbejdsløse og forbedre de økonomiske forhold for svage grupper er ikke ukendte i Danmark og omfatter fx. Ung i Arbejde-, Iværksætter- og Hjemmeserviceordningerne. Disse initiativer adskiller sig imidlertid fra de indkomstskabende aktiviteter, vi diskuterer i dette papir, på ét væsentligt punkt: De er statslige (ministerielle) ordninger, ikke NGO-projekter.

En kort opsummering af disse danske erfaringer er, at Ung i Arbejde- og Iværksætterordningerne kun har haft begrænset effekt og ikke i det ønskede omfang har skaffet målgruppen en stabil økonomisk indkomst. Forklaringen skal delvist søges i, at de valgte støtteformer ikke har svaret til målgruppens ressourcer og behov. Hjemmeserviceordningen synes derimod at have haft mere succes og skabt et betydeligt antal job for potentielt arbejdsløse. Det kan være fristende at anvende ordningens efterspørgselsorientering som forklaring på, at den i højere grad har opfyldt sit mål. I stedet for at støtte den enkelte virksomhed/person er ideen her, at efterspørgslen stimuleres gennem statstilskud. I stedet for at støtte virksomheden ydes der tilskud til kunden.

Måske er Andelsbevægelsen den danske arv, der har mest relevans i ISA sammenhæng, selv om den ikke alene havde til formål at bedre produktionsvilkårene for småbønder. Men erfaringen med kooperativer i den tredje verden er blandede. Med udgangspunkt i viden om den lokale organisationskultur kan det overvejes, om en sammenslutning af småproducenter i indkøbs- og afsætningsforeninger kan være en nyttig måde at sikre deres adgang til stabile råvareleverancer, bedre afsætningspriser og hjælpe dem til at komme ind på nye markeder.

1.3 Retningsliniernes struktur

Ovenstående peger på et behov for at forbedre arbejdet med ISA på følgende områder:

- Problem- og behovsanalysen
- Målformuleringen
- Analyse af målgruppens kapacitet
- Markedsanalysen
- Projektdesignet
- Monitoreringen

Samtidig er det vigtigt - ikke mindst fordi hovedparten af ISA er rettet mod kvinder - at tænke kønsaspektet ind i alle faserne.

Inspireret af hovedpunkterne i MAIR-modellen³ beskrevet nedenfor vil vi koncentrere anbefalingerne i denne rapport på nogle hovedområder:

MAIR Modellen for udvikling af ISA projekter

- ◆ **Motivation** – hvorfor ønsker gruppen eller individerne at indgå i netop denne ISA, får de støtte i deres nærmeste omgivelser (familie, naboer, mv), og foregår der forberedelser, som tyder på seriøst engagement.
- ◆ **Abilities** – tidligere professionel erfaring med aktiviteten eller beslægtede aktiviteter, færdigheder og personlighed.
- ◆ **Ideas** – en vurdering af ideens holdbarhed (hvilke problemer løses, hvilke behov dækkes, markedsanalyse mv.).
- ◆ **Resources** – udstyr, fysiske faciliteter og økonomiske midler, tidsforbrug, adgang til information mv.

³ Se *Business Development Services for SME Development: A Guideline for Donor-Funded Interventions*, side 8, Donor Committee on Small Enterprise Development, april 1997.

2. Identifikation og analyse

2.1 Problemanalyse

Ligesom for andre projekttyper er identifikations- og analysefasen for ISA helt afgørende for at vurdere, om projektet er relevant og realistisk set vil lede frem til de ønskede effekter.

I identifikationsfasen anbefales det at anvende LFA-problemanalysen og måltræet i samarbejde med Sydpartnern og målgruppen. Den partcipatoriske tilgang er især vigtig i forbindelse med ISA, da målgruppen typisk hverken har tid eller penge tilovers og har svært ved hurtigt at tilpasse sig ændrede situationer. Det omgivende samfund flytter sig hurtigt, og udviklingen er svær at forudse. Således er det allervigtigste i processen, at målgruppen selv bliver i stand til at analysere og vurdere problemer; udvikle sig i takt med behovet og tilpasse sig nye situationer. De nedenstående anbefalinger bør tænkes ind i denne ramme:

Problemanalyse

- Start med en workshop eller fokusgruppemøder for at indkredse det problem, man ønsker at løse⁴ og tilstræb en skelnen mellem den umiddelbare analyse af situationen – dvs. de "føjte" praktiske behov - og de mere strategiske interesser eller langsigtede behov. Når man går fra problemanalysen over i målformuleringen, er det vigtigt at skelne mellem faktorer, som ISA kan påvirke, og de faktorer, som ligger uden for indflydelsessfæren. Sørg for, at kvinder og mænd er ligeligt repræsenteret og har lige indflydelse på problemformuleringen.

Analyse af målgruppen

Klargør hvem der er den direkte målgruppe og hvilken kapacitet den har:

- Det er ofte svært at involvere de allerfattigste i ISA, bl.a. fordi de typisk er mindre ressourcestærke, ikke har overskydende tid at give af mv.
- Donorkrav om målbar økonomisk effekt af et projekt forstærker en tendens til, at målgruppen flytter sig fra de allerfattigste til de ikke helt så fattige. Især ved kreditgivning ses denne tendens tydeligt i ønsket om de højest mulige tilbagebetalingsrater.
- Udfør en kønsanalyse, der beskriver mænds og kvinders forskellige roller og ansvar i familien og lokalsamfundet. Analysen skal sikre en forståelse med målgruppe og partneren om, hvem der har adgang til, bestemmer over samt har udbytte af ressourcer.

Behovsanalyse

- Lav en behovsanalyse sammen med målgruppen for at sikre en forståelse af dens situation og for at styrke ejerskabet og dermed ISAs bæredygtighed. Dette kræver, at man er tæt på sin målgruppe. Det er vigtigt, at behovsanalysen er

⁴ Jvnf. "Guide til formulering af NGO-projekter", Projektrådgivningen 1998.

fokuseret og ikke for bred og generel. Sørg for, at både mænd og kvinder er ligeligt repræsenteret og har indflydelse på fastlæggelsen af målgruppens behov.

Lokal forankring

- Allerede i planlægningsfasen må det tilrettelægges, hvordan lokal forankring og udfasning sikres, og hvordan det helt konkret skal foregå (formuler en *exit-strategi*).
- Det er ikke nogen let opgave, medmindre man har undgået at skabe et projekt med det typiske problem, at det indkomstskabende projekt er uforholdsmæssigt dyrt at drive sammenlignet med det økonomiske udbytte, målgruppen opnår. Her er det så igen vigtigt at være helt klar over, hvilken effekt man ønsker at opnå (jvf. målaflklaring).

Erfaringer viser, at ISA fungerer bedst, hvis man:

- tager udgangspunkt i eksisterende håndværksmæssige færdigheder,
- ikke introducerer nye, ukendte produkter og produktionsteknikker,
- gør brug af kreditinstitutioner i det omfang det er muligt,
- foretager en grundig undersøgelse af den lokale efterspørgsel,
- ikke konkurrerer med andre potentielt mere lukrative økonomiske aktiviteter,
- tager højde for, at forskellige grupper i lokalområdet kan have forskellige kulturelle normer,
- har kontakt til relevante lokale myndigheder helt fra tilblivelsesprocessen,
- tager højde for evt. reaktioner på aktiviteten fra forskellige sociale grupper i samfundet.

På baggrund af problemanalysen kan man skitsere den overordnede tilgang ved at afgøre om ISA er et mål i sig selv eller et middel til at opnå andre mål. Der kan groft skelnes mellem to hovedtyper af projekter med ISA:

- For det første fattigdomsreducerende ISA projekter med fokus på at øge målgruppens *indkomst eller adgang til ressourcer direkte rettet mod at øge indkomsten*. Dette kan ske dels gennem indkomstskabende forretningsaktiviteter, dels gennem kreditprogrammer. Projektet består i dette tilfælde primært af ISA og indeholder sjældent andre komponenter.
- For det andet fattigdomsbekæmpende projekter med fokus på at øge *målgruppens adgang til basale services*. I dette tilfælde ses ISA som et middel til at opnå andre mål som fx. øget kendskab til rettigheder, øget organisering, bedre sundhedstilstand eller forbedret skolegang.⁵ Dette kan ske ved, at projektet tilbyder mere generelle færdigheder gennem trænings- og oplysningskampagner rettet mod organisering eller udbygning af sociale services inden for fx. sund-

⁵ Da erfaringen viser, at det kan være vanskeligt at gennemføre succesrige og bæredygtige ISA, kan det anbefales at overveje grundigt, om ISA er det bedste og mest effektive middel til at opnå disse andre mål - eller om der eksisterer andre mere direkte veje hertil.

heds- eller skoleområderne. ISA vil i dette tilfælde ofte være en delkomponent i et større projekt.

Et eksempel på et fattigdomsbekæmpende projekt er et projekt i Tucuru i Guatemala, hvor målene er dels at øge kendskabet til lovfæstede jordrettigheder og styrkelse af organisering og lederressourcer, dels at udbygge viden og praktisk erfaring inden for økologiske landbrugsmetoder til forøgelse af høstudbyttet. Høstudbyttet er ikke her et mål i sig selv, men ses som middel til at opnå andre mål vedr. organisering, hvorved erhvervede jordrettigheder kan bevares.

På baggrund af den foreløbige skitsering af identifikations- og analysefasen i et ISA projekt bør følgende andre væsentlige aspekter analyseres nærmere:

2.2 Markedsaspekter

En markedsanalyse er nødvendig for at vurdere ISAs bæredygtighed, og analysen bør give svar på, om varen eller servicen kan "afsættes" og til hvilken pris, samt om aktiviteten kan hænge sammen økonomisk. Derfor bør man se på følgende:

- Er varen/servicen kendt, accepteret, populær?
- Behov for varen/servicen og afsætningsmuligheder.
- Er gruppen eller enkeltpersonen i stand til at levere varen i den kvalitet og mængde, som er hensigtsmæssig, og til tiden?
- Forventet indtjening og omkostninger.
- Konkurrerende varers pris, mængde og oprindelse.
- Opbevaringsmuligheder.
- Transportmuligheder og forbundne omkostninger.
- Øges konkurrencen på et begrænset marked urimeligt, således at andre ud-konkurreres (bl.a. fordi de ikke får projektstøtte)?
- Lovgivningsmæssige forhold og deres betydning for ISAs chance for at lykkes.
- Eksisterende kreditinstitutioner i området –hvordan fungerer de?

Kagadi Kvindegruppe i Uganda

En kvindegruppe fra Kagadi i Uganda havde identificeret deres problem til at være manglende/dårlig sundhed og indflydelse, og løsningen til at være en indtægt. De havde erfaring med at brodere, og gik derfor i gang med at brodere sofastykker og duge. Men da de undersøgte markedet, fandt de ud af, at næsten alle kvinder selv syede den slags, og der var derfor ikke behov for dem. Kvindegruppens håndarbejde kunne ikke afsættes på markedet, og de var for dyre til folk, der passerede forbi. Ved at diskutere problemerne erkendte kvinderne, at det ikke var holdbart at tro, at de kunne sy i et tempo, i en kvalitet og til en pris, der kunne leve op til behovet for en indtægt og dermed legalisere, at de brugte så mange timer på det fremfor at arbejde i marken. De opgav derefter idéen, men gav også udtryk for, at hvis de ikke havde lært at undersøge markedsforhold og tænke i de baner, ville de nok have fortsat med at sy - hvis de da havde haft råd til at købe stof og garn.

2.3 Organisatoriske aspekter

Organisatoriske aspekter dækker over organiseringen af de involverede, deres kapacitet (viden og færdigheder) samt de ressourcer, de råder over (både de menneskelige og de fysiske).

Organisation - hvordan er gruppen organiseret?

Mange ISA varetages af mindre organisationer eller grupper med forskellig baggrund. Nogle er udsprunget af et arbejdsfællesskab (udvidet familie, landsbyfællesskab, selvhjælpsgrupper) eller som opsparingsgrupper, andre er organiseret for at løse et problem eller administrere fonde, fx. i forbindelse med ISA og mikrokredit.

Det har vist sig, at grupper baseret på venskabs- eller familieband er socialt stærke, men ikke nødvendigvis administrativt eller demokratisk velfungerende. Der kan være tradition for, at et prominent medlem af familien eller i lokalsamfundet får en ledende stilling, uden at det har været overvejet, hvilke kvalifikationer der er brug for og hvilke principper, der skal styre gruppens arbejde. Konsekvenserne er ofte en top-down styring uden særlig dynamik. En gruppe med kontakt til og samarbejde med en større organisation eller institution, som kan rådgive om planlægning og markedsforhold og som kan give træning og anden opbakning, vil have en større chance for at fungere på markedet.

Management træning og kredit

Rutete kvindegruppe i Vestuganda har siden 1989 opbygget en *revolving fond*, som skal styrke fælles og individuelle ISA inden for landbrug og landbrugsrelateret produktion. Gruppen har siden været med til at danne et større kvindekooperativ med egen låneopsparingsfond, hvorfra de selv kan låne. På sigt satser man på at åbne en lokal bank, der især kan betjene kvinderne i området. Gruppens medlemmer har udviklet sig fra at være indadvendte mod familien og dens velfærd til at deltage aktivt i lokalpolitik og i at viderebringe viden til andre kvindegrupper om management. En del af opskriften på denne udvikling er, at gruppen har en solid ledelse med stor åbenhed og managementerfaring, som bl.a. er hentet gennem kurser og teknisk rådgivning leveret af en lokal egnsudviklingsorganisation URDT (Uganda Rural Development Training Institute). Her har gruppen lært at analysere relevansen af et projekt, gennemføre markedsundersøgelser, planlægge produktion og økonomi, samt at monitorere og rapportere. URDT gennemfører en række managementkurser sideløbende med kurser i økologisk landbrug og i sociale forhold og er samtidig faciliterende i kønspolitiske diskussioner, selvudviklende processer og "provokerer" den enkelte deltager til at bruge egen viden og egne erfaringer i planlægningen af aktiviteterne. URDT deltager også i monitoreringen og hjælper herigennem de mange grupper og individuelle i anvendelse af forskellige teknikker og redskaber.

Kapacitet - hvilken viden og hvilke færdigheder eksisterer?

Når man vurderer kapaciteten ift. at gennemføre ISA, kan der skelnes mellem henholdsvis målgruppens, Sydpartnerens og den danske NGOs kapacitet.

Målgruppens og den enkelte deltagers eksisterende viden, færdigheder og relevante erfaringer er væsentlige forudsætninger for, at ISA bliver en succes. Viden og færdigheder kan dog også opbygges gennem træning, hvilket imidlertid kan være tidskrævende og kostbart. Under alle omstændigheder kan det være en fordel at sikre en opdateret viden om markedsforhold og vedligeholde færdigheder. Ny-fattige grupper har ofte større potentiale pga. erfaringer fra tidligere økonomiske aktiviteter.

En anden vigtig forudsætning for ISA succes er, at der lokalt - både hos målgruppen og i samarbejdsorganisationen - eksisterer *kapacitet til at planlægge og gennemføre aktiviteterne - også efter støttens ophør*. Men netop den administrative kapacitet har ofte vist sig at være svag i mange ISA. Ud over viden om formulering af mål og indikatorer er der også behov for konkrete regnskabsmæssige og budgetmæssige færdigheder, samt færdigheder i analyse af salg og indtægt til videre planlægning. Endelig kræves viden om konkurrenceforhold, regler og love, muligheder og ikke-muligheder i lokalsamfundet vedr. adgang til transport, kredit/bank, træning, uddannelse, teknisk rådgivning, registreringer osv.

Endelig må den *danske NGO* også vurdere sin egen kapacitet, når man går ind i et samarbejde omkring ISA. Det må sikres, at man har ekspertise inden for både management og økonomi/markedsforhold, samt en forståelse for de problemstillinger, som fattige kvinder og mænd lever med.

Hvis den lokale samarbejdsorganisation eller målgruppen ikke selv besidder den fornødne ekspertise, må man enten opgive aktiviteten eller omlægge den, eller sikre inddragelse af (lokal) ekspertise helt fra analysefasen og frem til udfasningen. I den forbindelse må omkostninger ift. udbytte så vurderes.

Ressourcer - hvilke er vigtige for overhovedet at kunne gennemføre ISA?

Menneskelige ressourcer

De mennesker, der på samme tid skal gennemføre og have fordel af ISA, er også de mennesker, der udgør den vigtigste ressource overhovedet. Derfor er det en forudsætning, at personerne i projektet både har tid, viden/færdigheder, vilje og helbred/energi til at arbejde med ISA. Erfaringerne viser, at især kvinder har mange jern i ilden, og ud over at involvere sig i ISA også har mange aktiviteter i gang på hjemmefronten - bl.a. børnepasning, madlavning og havebrug. Det er derfor vigtigt, at ISA planlægges i sammenhæng med eksisterende produktion og kan passes ind mellem andre gøremål. For gruppeaktiviteter viser det sig ofte, at de fungerer på sæsonbasis, enten i forhold til produktion eller i forhold til pauser fra andet tidskrævende arbejde. Endelig er det også vigtigt at være opmærksom på, hvilke konsekvenser ISA har for børnenes dagligdag – om børnene direkte delta-

ger i ISA eller overtager andre arbejdsopgaver, og dermed får mindre tid til at gå i skole.

Jord

For mange familier i Syd er jord en vigtig ressource og også et vigtigt grundlag for at skabe en produktion, som kan sælges. Men pga. jordpolitik, skæve fordelinger og økonomiske overgreb, arveforhold, miljøforhold, kønsrelationer mv. er jord oftest en mangel, og eventuel produktion må suppleres med anden indkomst. Hvis ISA baserer sig på produktion af afgrøder, er det nødvendigt at undersøge, hvem der har kontrol over jorden (magt) og hvem der dyrker den (tid/energi).

Råvarer

Mange ISA er baseret på råvarer eller varer, som skal købes - evt. andet steds eller i værste fald importeres. Det kan være farvestoffer og kemikalier til *tie and dye*, træ til snedkeri og træskærerarbejder, stof og garn, sisal, siv, afgrøder osv. Det viser sig ofte, at jo længere væk råvarer skal hentes fra, og jo dyrere de er, desto mere sårbare bliver aktiviteterne. Derfor er der en pointe i at bruge lokale råvarer, selv om der her også er fare for, at det skaber en overproduktion ift. markedet.

Penge/mikrokredit

I kølvandet på Grameen Banken og på lanceringen af mikrokredit kampagnen er der i de senere år sket en opblomstring af programmer, der administrerer mikrokredit, sideløbende med oprettelsen af kreditselskaber. Det betyder, at der flere steder er adgang til et økonomisk indskud, dog under en række betingelser om tilbagebetaling, mobilisering, deltagelse i møder, træning mv. (mere herom i afsnit 4).

Vigtige spørgsmål at overveje og afklare i forbindelse med organisering:

- Hvordan er det organisatoriske set-up. Skal ISA udføres af en enkeltperson, af en gruppe eller som del af et større projekt?
- Hvilke relevante lokale organisationer findes, og hvad er deres erfaring og viden på området? Vil man kunne inddrage dem, og i givet fald hvordan og hvor længe?
- Vurder målgruppens erfaringsgrundlag og uddannelsesniveau, erfaringer med lignende aktiviteter mv.
- Hvordan skal den institutionelle forankring og ejerskabet være for, at ISA fungerer bedst muligt på kort og lang sigt?
- Hvordan passer ISA ind i forhold til andet arbejde og aktiviteter?
- Ligger ISA uden for hjemmet og kræver den, at manden eller kvinden er væk et bestemt antal timer nogle bestemte ugedage, og hvilken konsekvens har det for andre aktiviteter og ansvar i hjemmet? Hvordan påvirkes fx. børnenes arbejdsopgaver og skolegang?

2.4 Socio-kulturelle aspekter

Et lokalsamfunds socio-kulturelle aspekter omfatter et samfunds magtforhold, dvs. relationer mellem forskellige grupper af mennesker, samt hvordan disse grupper gebærder sig, hvilke normer og værdier der styrer dem, hvilken tro og hvilke holdninger de har. Derfor har de socio-kulturelle forhold stor indflydelse på, hvordan en økonomisk aktivitet lykkes.

Disse magtforhold giver sig udtryk i nogle hierarkiske relationer, hvor den ene part har mere kontrol og beslutningsmyndighed end andre, ejer ressourcerne, udgør den lokale autoritet osv. på baggrund af køn, alder, etnicitet, religion, kaste, social og økonomisk status og race. Ligeledes kan uddannelse og by/land relationer skabe magtforhold. ISA vil ofte udfordre og forandre traditionelle magtforhold, hvilket betyder, at en aflæring af traditionelle roller er nødvendig for, at ISA skal kunne fungere.

Rollen som projektpartner indebærer at være lyttende, være i dialog med forskellige grupper og individuelle kvinder og mænd, observere - og forsøge at få *stakeholders* med forskellige udgangspunkter til at udtrykke sig. Det er vigtigt, at alle *stakeholders* deltager i formuleringen af ISA, da deres synspunkter kan være nyttige i planlægningen. Det kan samtidig forebygge potentielle konflikter, hvis der på forhånd er skabt forståelse for en gruppes valg af aktivitet.

Det sociale køn

Kravet om en selvstændig økonomi stilles især fra kvinder, som har set, at en indtægt kan forbedre deres status, både i familien og i lokalsamfundet. Det giver selvverd plus et større råderum og kontrol over familiens ernæring, uddannelse mv. Ændringer i status og indtægt medfører ofte også ændringer i kønsrelationerne, og har dermed betydning også for mandens rolle og ansvar og ikke mindst selvopfattelse. Derfor bør der også i alle projektets faser indgå dialog om, hvad ændringer af denne art betyder, samt hvordan man følger op herpå.

Indkomst- og identitetsskabende ISA – Jeevika Kvindenetværket

Jeevika kvindegruppe er en del af Jeevika Netværket og har til huse i yderkanten af Calcutta, hvor den arbejder med at styrke kvinders muligheder og status. Ud over administration af en *revolving fond*, som medlemmerne kan låne fra, arbejder gruppen også med kvinders legale rettigheder og sundhed. Flere af gruppens medlemmer har opnået en jævn indtægt, som først og fremmest bruges til at udvide deres forretning eller projekt med og som bidrag til husholdet, herunder især til børnenes skolegang. Styrken i kreditprogrammet er, at de enkelte medlemmer bygger deres projekter på eksisterende erfaringer, og at analysen af disse erfaringer er udgangspunkt for den videre oplæring i at være mere effektiv og have mere kontrol over budget, indkøb og markedsføring. De fleste arbejder med forskellige former for bearbejdning og salg af ris, garn og stoffer, læder, grøntsager mm. Kvinderne lægger meget vægt på den status, projektet giver dem i (sviger)familien. Denne status afføder dog nogle gange en forventning fra (sviger)familien om en indtægt fra kvinderne. Men projektet giver dem både en øget selvbevidsthed og større modstandskraft. De nævner det at kunne gå uden for huset til møder, et sundhedsseminar, på markedet osv. som det største skridt. De er også mere bevidste om familievolden og egne

muligheder for at sige fra både som enkeltperson og som gruppe. Gruppen har derfor en vigtig funktion som netværk, og Jeevika er vigtigt som det overordnede netværk i træning og fortalervirksomhed om vold og legale rettigheder, hvor kapacitetsopbygning i form af træning i management og økonomi såvel som i udvikling af selvværdsfølelse og -bevidsthed får en fremtrædende plads. Det er den viden og den kapacitet, kvinderne skal bruge til at holde deres økonomiske aktiviteter i gang og som også giver et langsigtet perspektiv. Uden det overordnede netværk ville det have været svært for kvinderne at opbygge denne kapacitet og føle sig trygge.

Andre aspekter, der skal overvejes

Ud over kønspektet, er det også vigtigt at undersøge, hvilken betydning etnicitet, kaste, overtro mv. kan have for planlægningen og gennemførelsen af ISA.

Etnicitet og kaste kan have forskellig betydning fra område til område. Kaste er hovedsageligt kendt fra Sydasien, hvor det kan være utænkeligt, at folk fra forskellige kaster kan være i samme grupper. Selv om der er sket en opblødning af disse forhold, er opdelingen i kaster så dybtliggende, at delingen stadig fungerer i hverdagen. De fattigste er ofte blandt tidligere kasteløse eller fra lavere kaster, og udgør ofte målgruppen for ISA. Derfor er det nødvendigt at kende til disse forhold lokalt.

Etnicitet kan på samme måde adskille folk lokalt, selv om der er mange samfund, hvor det ikke har betydning. Tidligere konflikter eller borgerkrige mellem etniske grupper vil ofte gøre det svært at starte projekter på tværs af disse grupper. Også det, at folk kommer fra forskellige landsbyer i samme distrikt, kan bidrage til mistro og mistillid til hinanden, især i økonomiske projekter, hvor der skal deles et udbytte. Endelig kan der eksistere traditionelle ceremonier og ritualer, som bliver gennemført for at indvie aktiviteter eller det område, hvor ISA skal være.

Kaniner uden kulturelle konnotationer

Kultur kan spille ind på, hvordan fx. dyr tillægges forskellig værdi og betydning, sådan at nogle arter, specielle farver etc. bruges til bestemte ceremonier. Ghana Venskabsgrupperne (GV) har således den erfaring, at kaninavl kan være en succesfuld aktivitet blandt kvinder. I de lokalsamfund, hvor GV støtter en række ISA, har kaniner - til forskel fra fx. høns - ikke nogen kulturel "værdi". Det at slagte en høne blot for at spise den kan signalere ødselhed og give problemer i husholdet, fordi høns i visse farver også skal bruges til vigtige religiøse formål. Kaniner derimod har ingen sådanne kulturelle konnotationer og kan derfor frit bruges som kød for ernæringens skyld. Det giver kvinderne mulighed for at holde, bruge og sælge kaniner ud fra ernæringsmæssige og markedsmæssige hensyn - uden at være begrænset af kulturbetingede krav om, at de skal levere kaniner til specielle ceremonier og festlige lejligheder. Det var først, da GV evaluerede det første kursus i kanihold, at kvinderne gjorde opmærksom på denne ekstra "kulturelle fordel" ved kaninerne frem for fx. hønsehold, som tidligere havde været oppe på kvindekurserne, men uden den store spredningssucces.

Vigtige spørgsmål at overveje i forbindelse med de socio-kulturelle aspekter:

- Hvilke normer og værdier dominerer i lokalområdet og hvem definerer dem?
- Hvordan påvirker kulturen målgruppens hverdag og dermed muligheder for at deltage i ISA?
- Hvilke kulturelle konnotationer er evt. knyttet til produktet eller servicen?
- Hvilke konsekvenser (sociale, økonomiske, kulturelle) har det, at hhv. mænd/kvinder udfører ISA?
- Hvilke konsekvenser har ISA for børnenes liv og mulighed for at gå i skole?
- Er der forhindringer (tabuer, normer, holdninger, praksis, lederskab) for, at ISA kan udføres i fællesskab af mænd og kvinder?
- Hvorledes er mænds og kvinders roller og ansvar i hjemmet, i produktionen og i lokalsamfundet - hvem udfører rent faktisk arbejdet og har erfaringer herfra? Hvad betyder det for deltagernes tid og arbejdsmængde?
- Hvem har adgang til ressourcer, hvem bestemmer, hvem får indtægt, hvem bruger indtægten og på hvad?
- Hvad er mænds og kvinders praktiske behov og deres strategiske kønsinteresser, hvor de praktiske behov relaterer sig til de aktiviteter de udfører, og de strategiske interesser knytter sig til de langsigtede sociale forandringer som mænd/kvinder ønsker?
- Hvilke forventninger er der til ISA (ud over indtægt) og hvordan tænkes de indfriet?

2.5 Metoder til brug i identifikations- og analysefasen

- Analyse af målgruppen - Kønsanalyse (annex 1)
- Markedsanalyse (annex 2)

2.6 Checkliste

- Kvinder og mænd har typisk forskellige roller, ansvar, behov, ressourcer og interesser, og det er derfor vigtigt at tænke kønsaspektet ind både i problemanalysen, planlægningen og implementeringen af de påtænkte ISA. Overvej også grundigt, om og på hvilken måde ISA indebærer et skift i traditionelle kønsroller.
- Projekterne skal tage udgangspunkt i målgruppens behov og kapacitet. I praksis betyder det, at den foreslåede aktivitet skal bygge på eksisterende ressourcer, fysiske og menneskelige, samt en velkendt teknologi.
- Der er vigtigt, at projektet bliver til i nær dialog med målgruppen, således at støtten er efterspørgselsdrevet. Man bør derfor foretage en grundig undersøgelse af lokale forhold og målgruppens potentialer og undgå, at projektet først og fremmest er baseret på en god idé hos Nord NGO'en.

- Indsatsen i form af deltagernes tid og penge skal vurderes i forhold til det udbytte man kan forvente at opnå via aktiviteterne.
- Tag udgangspunkt i de organiseringsformer og gruppestrukturer, der er tradition for i området - og overvej, hvilke krav forskellige former for organisering stiller til fx. koordineringskapacitet, tillid mv.
- Eksisterende erfaringer tyder på, at ISA projekter kræver betydelig ekspertise hos den ansøgende NGO for at lykkes. De fleste succes historier er forbundet med tæt monitorering og opfølgning på stedet.
- Samtidig er det vigtigt, at både Nord og Syd NGO'erne har (adgang til) faglig ekspertise, som gør dem i stand til at gennemføre vurderinger af de relevante markedsforhold og derudover specifik teknisk viden alt afhængig af aktivitets-type.

3. Design og planlægning af projektet

3.1 Design af ISA

Første skridt i designet af et konkret ISA projekt er at fastlægge det egentlige mål. Dette kan gøres ved at sammenligne de forskellige mulige mål samt de alternative strategier til at nå disse mål. En metode hertil er udvikling og sammenligning af forskellige scenarier.

Scenarier udvikles ved, at man formulerer de overordnede mål som fx. øget indkomst, øget sundhedstilstand etc., og derefter kort skitserer, hvilke hovedaktiviteter og inputs, der formodes at være nødvendige for at opnå målene. Man kan evt. anvende problem- og måltræer. Ud fra de overordnede scenarier kan alternative strategier skitseres, og ISAs mål og rolle opridses. Derefter sammenligner man de opstillede strategier ud fra de kriterier, som er blevet belyst i den indledende identifikationsanalyse. Eksempler på kriterier kan være:

- Målgruppens erfaringer og ressourcer mht. at gennemføre ISA.
- Målgruppens problemer og løsningsmodeller.
- Målgruppens omkostninger (tid/penge/ressourcer) ved gennemførelse af ISA.
- Socio-kulturelle faktorer indflydelse på ISA.
- Køns indflydelse på ISA.
- Markedsmuligheder.
- Organisatorisk og institutionel kapacitet til at igangsætte, gennemføre og vedligeholde ISA aktiviteterne.

Når den generelle strategi er valgt begynder det mere detaljerede planlægningsarbejde, fx. ved hjælp af Logical Framework metoden.⁶

3.2 Organisatorisk ramme

ISA projekter retter sig ofte mod en specifik målgruppe bestående af op til tusindvis af individer eller familieenheder. Ofte har den danske NGO og projektet ingen direkte relation til målgruppen, og en national organisation står for at gennemføre projektet. Det er derfor vigtigt at vurdere den nationale organisation grundigt, da forskellige organisationstyper har forskellige styrker og svagheder:

- **Non Governmental Organisation (NGO)** er dannet med det formål at arbejde for en bestemt målsætning, der er bredere end at skabe overskud og profit til organisationen selv. En NGDO er typisk en serviceorganisation, etableret af folk uden for målgruppen med det mål enten at levere specialiserede serviceydelser, fx. inden for miljøområdet eller kvinders rettigheder, eller

⁶ Logical Framework metoden er beskrevet i "Guide til formulering af NGO-projekter", Projekt-rådgivningen 1998.

mere generelle ydelser til lokalområdet. Deres styrke er, at de ofte har stor kapacitet inden for deres kerneområde, hvorimod de har mindre kapacitet inden for ISA området. Desuden anser målgruppen dem nogle gange som en ekstern aktør, som de ikke føler sig forpligtede overfor.

- **Peoples Organisation (PO)** har ofte et mål af politisk, religiøs eller kulturel karakter. Medlemmer kommer ikke blot fra et lokalområde, men fra regionale eller nationale fagforeninger, sociale, religiøse eller kulturelle organisationer. Disse organisationer er ofte dygtige til at mobilisere medlemmer inden for deres kerneområde, hvorimod de sjældent har den tekniske kapacitet inden for ISA området.
- **Community Based Organisation (CBO)** er dannet af målgruppens medlemmer for at arbejde for mål defineret af medlemmerne. Oftest er medlemskredsen begrænset og består af individer, der føler, at de har de samme (lokale) problemer. Deres styrke er ofte, at der er kort afstand mellem medlemmer og bestyrelse, samt at det er let at udøve socialt pres over for medlemmerne. Deres svaghed er en ofte begrænset teknisk og administrativ kapacitet, samt at de til tider er styret af lokale og dominerende ledere, der kan tilsidesætte basale demokratiske spilleregler.
- **Local Government (LG)** har ofte som mål at implementere den nationale eller regionale regerings politikker på lokalt niveau. LGs har typisk en betydelig administrativ kapacitet, men en begrænset erfaring inden for ISA området. Desuden anses de ofte for at være regeringens forlængede arm.

Inden man vælger samarbejdspartner er det vigtigt at vurdere målgruppens forventninger til deres involvering i projektet, som kan spænde over følgende former:

- I. Passiv deltagelse.
- II. Tilvejebringelse af information ved at besvare spørgeskemaer o.lign.
- III. Levering af arbejdskraft.
- IV. Deltagelse i eksternt planlagt grupper.
- V. Ligeværdigt samarbejde mellem målgruppe og eksterne rådgivere.
- VI. Selvstyring.

Intuitivt hævder de fleste NGO'er, at de to sidstnævnte kategorier gør sig gældende for lige deres ISA projekt. Praksis viser imidlertid tydeligt, at langt de fleste NGO projekters inddragelse af målgruppen svarer til de øverste fire kategorier.

Ud over at vurdere den forventede involvering af målgruppen samt forholdet mellem målgruppe og Sydpartnern bør følgende forhold vurderes ved valg af samarbejdspartner:

- Organisationens *faglige kvalifikationer* i relation til det planlagte ISA projekt.
- Organisationens *administrative kvalifikationer* til at gennemføre projektet.
- Organisationens *økonomiske, fysiske og personalemæssige ressourcer*.
- Organisationens *politik og strategi* for udviklingsarbejde.
- Organisationens *forståelse af "udvikling"*, fx. ejerskab, menneskesyn, organisationsdemokrati og kultur.

Det kan ofte være svært at fastlægge forståelsen af ”udvikling”. Fx. i forbindelse med projektleveringen kan der opstå uenighed mellem Nord- og Sydpartnere om retninger for projektet samt om projektejskab, hvor Nordpartneren nogle gange kan føle, at Sydpartneren "sætter sig" på projektet på bekostning af målgruppen.

Ofte har Nord og Syd NGO'en erfaringer fra et tidligere samarbejde. Men Syd NGO'er, der har været gode til at gennemføre fx. et miljøprojekt, er ikke nødvendigvis den rigtige partner til et ISA projekt. Det bør derfor nøje overvejes, hvilke former for ansvarsområder Sydpartneren forventes at påtage sig, og hvilke kvalifikationer, der er nødvendige for at kunne gøre det.

Ofte er CBO'er involveret i kreditprogrammer, idet det sociale pres i denne type organisation kan være medvirkende til at sikre tilbagebetaling af lån. NGO'er kan være involveret i ISA, hvis der fx. er brug for en ekstern aktør med specialiseret viden. Mens PO'er kan involveres, da deres politiske eller religiøse karakter kan være relevant for fattigdomsbekæmpende aspekter som fx. øget organisering eller demokratisering.

Efter at have vurderet såvel sin egen som Sydpartnerens kapacitet, bør det vurderes, hvordan ansvarsfordelingen kan være, og hvilke tiltag der evt. er nødvendige for at parterne kan varetage ansvarsområderne. Man bør her huske på, at målgruppen har relationer til andre aktører end Nord- og Sydpartnerne, som fx. den lokale administration eller andre organisationer. Det er derfor vigtigt at analysere målgruppens relationer til andre aktører og relationer mellem aktører, hvilket fx. kan gøres gennem brug af institutiogrammer eller samarbejds- og ansvarsmatrixer. Man kan anskueliggøre den endelige udformning af ansvarsområder fx. gennem brug af *process flow charts*.

3.3 Vurdering af bæredygtighed

Mange ISA projekter er startet som en glimrende ide, men endt som en dundrende fiasko. Og dette ofte på trods af, at projektet umiddelbart har set fornuftigt ud ved opstarten. En af grundene er, at mange ISA projekter fokuserer på mikro niveau og hvilke inputs, der skal til for at starte ISA. Markedsundersøgelser foretages alt for sjældent, og vigende eller mættede markeder bidrager meget ofte til ISA problemer og fiaskoer. Selv i tilfælde, hvor der laves markedsundersøgelser skal man huske, at en sådan undersøgelse beskriver markedssituationen før projektets start, og at mange ændringer kan ske i projektets løbetid. Der er altså brug for løbende at følge udviklingen.

ISA projekter er altid i større eller mindre grad underlagt markedsmekanismer og derfor en række faktorer uden for projektet. Disse faktorer vil påvirke ISA projektets *bæredygtighed* og i værste fald bidrage til, at projektmålene ikke nås eller ikke kan fastholdes, efter at projektet ophører. Det er derfor vigtigt ved planlægning af projektet at analysere faktorer, der kan påvirke projektets bæredygtighed. Det kan fx. gøres ved at bruge Kontekst Scan metoden (se annex 8) til at undersøge fire hovedområder:

- **Inputs** - fx. ændringer i råvarepriser, problemer vedr. levering af råvarer, klimatiske forhold, målgruppens tekniske kompetence samt organisatoriske kapacitet til at udføre ISA.
- **Efterspørgsel** - fx. forbrugsmønstre, købekraft, distributionskanaler, markedsføringsbehov.
- **Politik og regulativer** - fx. regeringens politik inden for sektoren samt subsidie- og devalueringspolitik, administrative regulativer for ISA, forholdet til den lokale administration.
- **Samarbejde og konkurrencevilkår** - fx. hvilke samarbejdsrelationer målgruppen har til andre aktører inden for ISA området og potentielle konkurrenter til målgruppens ISA.

Disse faktorer kan efterfølgende deles op i faktorer, som projektet kan påvirke, fx. målgruppens tekniske og organisatoriske kapacitet og markedsføring som evt. kan inkluderes i projektdesignet. En anden gruppe faktorer såsom regeringens sektor- og subsidiepolitik kan sjældent påvirkes. Man må derfor sikre, at ISAs bæredygtighed ikke undermineres af disse faktorer. De eksterne faktorer kan anføres som antagelser i projektets LFA matrix, hvilket dog ikke betyder, at de kan "glemmes". Tværtimod er det vigtigt løbende at monitorere udviklingen af disse forhold, da de kan have en meget stor virkning på projektet.

3.4 Monitorering og indikatorer

Erfaringer med NGO projekter peger på, at overvågning af projektets gennemførelse og målopfyldelse er en generel svaghed⁷. Ofte opfattes projektovervågning af NGO'erne som en indsamling af oplysninger, der kræves blot for at kunne lave rapporter til Danida. Hovedmålet med projektovervågning bør dog ikke være rapporteringskrav, men rettere en forståelse af, at fattige målgrupper bruger tid og sparsomme ressourcer på ISA projektet, som hvis det ikke kører rigtigt, kan lede til, at de står endnu fattigere og mere sårbare efter have været involveret i projektet. ISA projekter kan derfor have store konsekvenser for målgruppen, og projektovervågning handler derfor ikke om at opfylde donors krav til rapportering, men om at være ansvarlig over for målgruppen.

Projektovervågning indeholder to hovedaspekter:

- *Monitorering*, som er det løbende tilsyn med projektgennemførelse for at se om projektet bevæger sig i den rigtige retning i forhold til opfyldelsen af projekt mål.
- *Afsluttende evaluering*, som efter at projektet er afsluttet, søger at bedømme graden af projektets målopfyldelse, og om det kan anbefales at afslutte eller evt. videreføre projektet.

⁷ Se fx. Danida 1999, *The Danish NGO Impact Study, Overview Report*, afsnit 5.2.

I begge tilfælde er projektovervågningen baseret på indikatorer, der formuleres i planlægningsfasen og evt. bliver justeret i løbet af projektet. Indikatorer bør besvare fem hv- spørgsmål; nemlig:

- Hvornår (tid) vil vi måle?
- Hvem (målgruppe) skal måles?
- Hvor (sted) vil vi måle?
- Hvad er der sket (den ændrede tilstand vi vil måle)?
- Hvor meget er der sket (i hvilken grad har tilstanden ændret sig)?

Eksempel på fattigdomsreducerende indikator:

Projekt mål: Målgruppens indkomst er forøget

Indikator: Den 1.1.2002 (*hvornår*) vil medlemmer af kvindegrupper (*hvem*) i tre udvalgte landsbyer (*hvor*) have øget familieindkomst (*hvad er der sket*) med 30 % (*hvor meget er der sket*)

Eksempel på fattigdomsbekæmpende indikator:

Projekt mål: Målgruppen vil have ressourcer til at forbedre børns skolegang

Indikator: Den 1.1.2002 (*hvornår*) vil børns (*hvem*) skole drop-out rate (*hvad er ændret*) i to landsbyer (*hvor*) være reduceret med 90 % (*hvor meget er ændret*).

Der er tre hovedtyper af indikatorer:

- Kvantitative indikatorer, der hovedsageligt gennem tal beskriver en ændret situation.
- Kvalitative indikatorer, der beskriver et ændret kvalitetsniveau.
- Adfærdsbeskrivende indikatorer, der er beslægtede med kvalitative indikatorer, men beskriver ændret adfærd, vaner, eller holdninger.

Som minimum bør der udarbejdes indikatorer for projektets formål samt projektets resultater for at kunne monitorere graden af målopfyldelse i projektet (Jvf. annex 4).

Desuden kan der opstilles proces indikatorer, fx gennem brug af adfærdsbeskrivende indikatorer, til at overvåge implementeringen af projektaktiviteter. Da ISA projekter oftest inkluderer involvering af markedsmekanismer og dermed at projektets succes afhænger af faktorer udenfor projektet som fx. kunders købekraft og mulige konkurrenters adfærd kan det være meget vigtigt også at monitorere ændringer i projektets omgivelser. Til dette kan bruges kontekst indikatorer der fx. beskriver forventninger om kunders købekraft samt evt. konkurrenters adfærd.

Når indikatorer for ISA projekter udarbejdes er det vigtigt at holde sig for øje, at de rent faktisk beskriver det, man ønsker at måle. I mange tilfælde vil kvalitative og kvantitative indikatorer være *direkte* relateret til det, man ønsker at måle. Adfærdsbeskrivende indikatorer vil derimod ofte kun *indirekte* sige noget om det, man ønsker at måle. Baggrunden er den enkle, at projektet kun kan levere ydelser, der motiverer til adfærdsændringer, hvorimod selve adfærdsændringen foretages af

folk selv. Et eksempel på en indirekte indikator er, at flere kvinder vil være repræsenteret i kommunalbestyrelsen, hvis målet for et ISA projekt er, at ISA vil bidrage til øget kønsbevidsthed.

Målet med indikatorer er som sagt at have en klar definition af forventningerne til et projekt, og til hvad der skal monitoreres løbende, og hvad der skal evalueres ved projektets afslutning. Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan og hvorfor man løbende vil indsamle data til sin projektovervågning. Da indikatorer skal bruges til at måle ændringer for målgruppen, er det desuden vigtigt at overveje før projektstart, hvilke informationer om målgruppens situation, der er nødvendige for, at man kan påvise ændringer under og efter projektets gennemførelse.

Ved udvælgelse af indikatorer bør man checke følgende spørgsmål:

- Repræsenterer indikatorerne aspekter, som hovedinteressenter er interesseret i at måle?
- Er indikatorerne simple, og beskriver de vigtige kvalitative og kvantitative aspekter?
- Giver indikatorerne information om, hvornår mål vil blive nået?
- Opfanger indikatorerne ændringsprocesser?
- Er det let at indsamle de nødvendige data for at kunne bruge indikatorerne til projektovervågning?
- Er det beskrevet, hvem der vil indsamle data og analysere indikatorerne?
- Beskriver det samlede sæt indikatorer projekts formål og strategi for at ændre forholdene for målgruppen?

Dette kapitel har beskrevet de generelle aspekter, der bør vurderes ved design af ISA projekter. Afhængig af projektets karakter skal direkte støtteformer inkluderes i projektforslaget. Forskellige konkrete støtteformer er beskrevet i kapitel 5.

3.5 Metoder til brug i design og planlægningen af projektet

- Udvikling og sammenligning af scenarier (annex 3)
- Logical Framework Matrix (annex 4)
- Samarbejdsmatrix (annex 5)
- Ansvarsmatrix (annex 6)
- Process Flow Chart (annex 7)
- Kontekst Scan (annex 8)
- Check af antagelser i LFA metoden (annex 9)
- Institutiogramme (annex 10)

3.6 Checkliste

- Det er vigtigt som det første skridt i designfasen at fastlægge projektets egentlige mål.
- Vurder forholdet mellem Sydpartneren og målgruppen, samt forventninger til målgruppens involvering i projektet.
- Vurder herudover også Sydpartnerens faglige, administrative, økonomiske, fysiske og personalemæssige kvalifikationer ift. at gennemføre projektet, samt deres politik og strategi for udviklingsarbejde.
- Vurder hvilke faktorer der kan påvirke projektets bæredygtighed - fx. inputs, efterspørgsel, politik og regulativer, samt samarbejdsrelationer og eksisterende konkurrencevilkår.
- Indikatorer bør ikke kun måle på direkte materielt udbytte (de etablerede virksomhedernes levedygtighed, øget kalorieindtag, pengeindkomst, sygdomshyp-pighed etc.), men også tage de institutionelle, kulturelle og psyko-soziale effekter for målgruppen i betragtning (selvværd, status i lokalsamfundet, styrkede netværk etc.).

3.7 Projektrådgivning og støtte til mindre NGO'er

Udarbejdelse af projektdokument bør ske i tættest mulige samarbejde med målgruppen samt Sydpartneren. Det er ofte svært for danske NGO'er at holde en tæt kontakt til målgruppen og Sydpartneren under analyse- og planlægningsfaserne, og projektdokumentet skrives derfor tit i Danmark af den danske NGO.

Danida har etableret en "Pulje til Mindre Forundersøgelser" med det specifikke mål at give NGO'er mulighed for at få finansieret mindre forundersøgelser af projektforslag, der befinder sig i sidste del af projektforbereelsesfasen. Et eksternt udvalg bedømmer løbende indkomne ansøgninger, og Projektrådgivningen giver desuden ansøgere råd og vejledning.

Desuden organiserer Projektrådgivningen en række fyraftensmøder og weekendseminarer, der omhandler centrale emner for formulering og gennemførelse af NGO udviklingsprojekter, som kan være med til at skabe en forståelse hos NGO'erne omkring ansøgning og gennemførelse af ISA projekter. Danida har desuden udarbejdet retningslinier for ansøgning om støtte til NGO projekter, som kan anvendes i færdiggørelsen af projektdokumentet.

4. Støtteformer

Hvilken type støtte der er bedst egnet i forhold til den enkelte ISA, bør afhænge af en vurdering af en række konkrete ydre forhold (se også kapitel 2 og 3). Derudover er det vigtigt at se på den planlagte ISA i forhold til målgruppen. Det centrale spørgsmål er her:

- Hvilken type virksomhed/ISA er det, man ønsker at støtte samt **hvilke forhold (indre/ydre) forhindrer målgruppen i at udøve den pågældende aktivitet med optimalt udbytte** (m.a.o.: hvad er målgruppens primære støttebehov)?

Rådgivning om design og kvalitet kan være relevant for enkeltpersoner eller grupper, der arbejder med kunsthåndværk, og som har behov for støtte til at nå ud til et større eller mere profitabelt marked. Kooperativer eller større enkeltmandsfirmaer kan have brug for træning i bogføring som en hjælp til at skabe overblik over indtægter og udgifter. En lille enkeltpersons-virksomhed, der primært har som formål at skaffe en biindtægt som del af husholdets eksistensgrundlag, har måske derimod først og fremmest brug for adgang til små, kortfristede lån eller til opsparing med henblik på at have en stødpude til at udjævne udsving i den i forvejen knappe indkomst. Skemaet nedenfor viser hovedformerne for ISA støtte:

STØTTETYPE	STØTTEFORMER/-OMRÅDER
Finansielle ydelser	<ul style="list-style-type: none"> • Lån/kredit m.h.p. investering i produktionsudstyr, arbejdskapital • Opsparingsfaciliteter • Støtte til/facilitering af adgang til eksisterende finansielle ydelser
Materielle ydelser	<ul style="list-style-type: none"> • Uddeling af værktøj, materialer og råvarer gratis/subsidieret pris
Informationsformidling/ netværksdannelse	<ul style="list-style-type: none"> • Information, evt. via netværksdannelse, vedr. afsætningsmuligheder, efterspørgsel, organisationsformer, produktionsteknikker etc.
Faglig/teknisk træning (rådgivning ⁸)	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsprocesser/teknologudvikling • Redskaber/udstyr • Produktdesign/-udvikling • Produktkvalitet (-niveau og -kontrol)
Træning (rådgivning) vedr. administration/ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Bogføring/regnskab • Alfabetisering • Produktionsplanlægning • Indkøb og lagerstyring (råvarer og færdige produkter til salg) • Investeringsplanlægning • Personaleledelse
Træning (rådgivning) vedr. markeds- og afsætningsforhold	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsforhold (efterspørgsel, pakning, markedsføring) • Indkøb af råvarer

⁸ Rådgivning retter sig typisk mod enkeltpersoner og er dermed forbundet med høje omkostninger pr. deltager, mens træning i højere grad kan rette sig mod en gruppe.

Adgang til opsparingsfaciliteter er efterhånden lige så højt prioriteret af de fattigste befolkningsgrupper som kreditmuligheder. Det er derfor relevant at tale om finansielle ydelser i stedet for kredit- eller långivning, selv om opsparing er et område, som NGO'er ofte af lovgivningen er forment adgang til.⁹

Långivning til de fattige - hvordan reduceres omkostninger ved små lån?

Erfaringerne peger på, at fattige befolkningsgrupper først og fremmest har brug for fleksibilitet mht. lånestørrelse og tidspunkt for udbetaling af lån. Typisk er der behov for små lån, med kort varsel og oftest ikke ifølge en bestemt cyklus. Tilbagebetaling bør ske i små rater med hyppige intervaller. Udgangspunktet for succesfuld kreditgivning til fattige enkeltpersoner eller til mikrovirksomheder er derfor, at proceduren for behandling af lån tilpasses, således at omkostningen ved långivning svarer til lånets størrelse. Følgende hensyn er derfor vigtige at tage i forbindelse med långivning:

- **Kend markedet – også fattige befolkningsgrupper er villige til at betale for adgang til kredit på vilkår, der er tilpasset dem.** Den mest efterspurgte ydelse er kortfristede lån (med max. et års løbetid) m.h.p. likviditet eller arbejdskapitel, med hurtig udbetaling og uden krav om brug af lånet til specifikke formål. Dette indebærer, at långiveren bør være lokaliseret tæt på målgruppen, og at låneansøgninger er simple og behandles hurtigt. Tilbagebetaling bør typisk ske med korte intervaller og i små rater.
- **Tilpasning af procedurer for behandling af låneansøgninger m.h.p. at begrænse långiverens administrative omkostninger.** Procedurer for låneansøgning og for vurdering af ansøgninger skal være simple. Eksempelvis kan man vurdere ansøgninger ud fra enkle kriterier for adgang til lån – fx. overholdelse af tidligere tilbagebetalingsterminer snarere end vurdere hele virksomheden/aktiviteten. Desuden kan lånegrupper, som kender de individuelle ansøgere godt og evt. garanterer for disse, være ansvarlige for vurderingen.
- **Motivation for tilbagebetaling.** Ved gruppebaserede kreditprogrammer kan man opnå høje tilbagebetalingsrater, dels ved at gruppen hæfter solidarisk for lånene, dels ved at det sociale pres på de individuelle medlemmer er stærkt. En begrænsning ved gruppeorganiseringen er dog risikoen for domino-effekt (hvor det, at et medlem svigter medfører at de øvrige også svigter). Ligeledes kan det være et problem, at når en gruppe er mest solid/solidarisk i den forstand, at dens medlemmer kommer fra samme miljø og typisk er beskæftiget med samme type økonomiske aktiviteter, så er der større sandsynlighed for, at alle gruppens medlemmer på samme tid løber ind i vanskeligheder med tilbagebetaling på grund af ydre omstændigheder med negativ effekt på deres fælles indkomstgrundlag. Selv om der findes mange gode erfaringer med gruppe-

⁹ En oversigt over forskellige former for kreditprogrammer og -institutioner findes i annex 11.

baserede kreditprogrammer, passer denne organisationsform dog ikke til alle samfund og kulturer. Man skal derfor undersøge de lokale traditioner for organisation og vurdere graden af individualisme versus kollektivism. Alternative metoder til at sikre høje tilbagebetalingsrater kan være løfte om adgang til stadig større efterfølgende lån, eller krav om opsparing af en del af lånet.

Målretning af kreditprogrammer - hvordan når man en specifik målgruppe?

Oftentimes vil en NGO gerne målrette støtten mod en særlig målgruppe (fx. særligt fattige i et område, kvinder etc.). Da en aktiv opsøgning af ”egnede” personer er omkostningstung, hvis der er tale om et større kreditprogram, kan man gøre programmet *automatisk* målrettet ved at indarbejde flg. mekanismer:

- Definere et kriterium for adgang til lån ud fra geografisk lokalitet (fx. et særligt fattigt område).
- Vil man målrette mod særligt fattige i et givent område, kan man definere et loft for besiddelse af jord eller andre aktiver, der er så lavt, at kun de fattigste er berettigede til deltagelse.
- Endelig kan man stille krav om deltagelse i jævnlige møder (et argument imod dette er, at fattige (kvinder) ikke har tid/mulighed/lov til at deltage i ”uproduktive” møder¹⁰).

Det er vigtigt - ud over fattigdomsorienteringen - at tænke kønsaspektet med ind, når sådanne mekanismer defineres. Krav om fx. sikkerhed i jord, at ægtefællen er medunderskriver¹¹, deltagelse i møder uden for hjemmet kan alle medføre en udelukkelse af kvinder. En måde at sikre sig, at der er taget højde for sådanne forhold, er selvfølgelig at inddrage repræsentanter for målgruppen i definitionen af principperne for långivning.

Målretning af långivning mod en bestemt type virksomhed/aktiviteter - fremfor fx. til forbrug - kan derimod ikke anbefales. For det første er det vanskeligt at kontrollere, om lånet anvendes til det angivne formål. For det andet er en skelnen mellem forbrug og produktion tit kunstig eller uhensigtsmæssig. Fx. kan et forbrugslån gøre det muligt for fattige bønder at fortsætte med at arbejde på egne marker frem for at tage arbejde som daglejere i perioden før en høst.

Hvordan skabes adgang til opsparingsfaciliteter?

Blandt fattige befolkningsgrupper giver selv begrænsede opsparede midler mulighed for at udjævne indkomstsvingninger og skaffe hurtig likviditet i akutte situationer. I lyset af de fattiges ekstreme sårbarhed kan adgang til hurtig likviditet uden

¹⁰ Hvor sådanne sociale normer er gældende, kan de obligatoriske gruppemøder dog benyttes af kvinder til at legitimere deres deltagelse som en social forpligtelse, ligesom gruppemøderne kan have stor betydning for isolerede kvinder. Betydningen af kravet om mødedeltagelse varierer således afhængig af den sociale og kulturelle kontekst, og det vil være vigtigt, at kvinder er med til at definere form af og krav til mødedeltagelse.

¹¹ Det kan dog være en fordel, at manden er medunderskriver, da tilbagebetaling i princippet så også er hans ansvar.

formålsbegrænsning (gennem egne opsparede midler) forhindre, at de tvinges til at sælge fx. familiens eneste gris, når der skal bruges penge til at betale læge, medicin osv. Ligesom for långivning gælder det, at **adgangen til opsparing skal være tilpasset målgruppen** – dvs. at der skal være ubegrænset og nem/hurtig adgang til opsparingen (den må ikke være båndlagt på nogen måde). Ofte tillader lovgivningen imidlertid ikke NGO'er at administrere opsparingskonti (og særligt ikke at investere de deponerede midler i udlån), da dette indebærer særlige krav til kompetence, stillelse af garanti etc.

NGO'ers rolle i forhold til finansielle ydelser

Pga. øgede krav om både professionalisering i forbindelse med aktiviteter på det finansielle område, kan NGO'er med fordel koncentrere sig om at **formidle finansielle ydelser** snarere end at levere disse direkte. NGO'er kan fx. begrænse sig til at arbejde med etableringen af opsparings- og kreditgrupper, skabe kontakt til allerede eksisterende grupper, mobilisering og træning ift. at skabe adgang til potentielle eller eksisterende kreditinstitutioner. Det kan under alle omstændigheder anbefales, at en NGO undersøger, hvilke kreditinstitutioner/-programmer, der allerede findes i et givent område. Hvis alternativer til det etablerede kreditsystem ikke findes, kan NGO'en også overveje at betale eksisterende, formelle banker et vederlag for at administrere projektets kreditfacilitet.

4.2 Materiel støtte

Gratis uddeling af fx. værktøj, redskaber og materialer eller til stærkt subsidierede priser er en støtteform, der ofte ses anvendt i forsøg på at nå de fattigste befolkningsgrupper eller i særlige situationer som repatriering af flygtninge. FN-systemet benytter flittigt denne støtteform som del af stabiliseringsbestrebelse efter væbnede konflikter. Sædvanligvis står internationale NGO'er for selve uddelingen.

Der er ingen tvivl om, at under ekstreme forhold kan uddeling af værktøj og materialer være med til at hjælpe en befolkningsgruppe i gang igen, men som langsigtet udviklingsmiddel er det meget problematisk. Subsidieret støtte praktiseret over længere tid medvirker som regel til at skabe afhængighed og modarbejder bæredygtighed (hos såvel modtageren som giveren). Desuden bør man være opmærksom på, at subsidiering skaber ulige konkurrenceforhold for andre småproducenter, der opererer på samme marked. Ligeledes kan uddeling af materialer, der hentes uden for lokalområdet, medvirke til at forhindre udvikling af et lokalt marked, idet potentielle lokale leverandører bliver stillet over for ulig konkurrence. Det må derfor anbefales, at en gratis eller subsidieret materiel støtte kun ydes undtagelsesvist, i en begrænset periode - og hvis den gives, altid skal have et klart formål.

I NGO-kredse er subsidiespørgsmålet ret følsomt. En del NGO'er foretrækker at yde omfattende gratis eller stærkt subsidieret støtte til en relativt lille modtagergruppe, fremfor at anvende brugerbetaling (ved lån: markedsrente) for at nå en større målgruppe. Argumentet for denne strategi er, at mange i den potentielle målgruppe vil blive udelukket, hvis en brugerbetaling/markedsrente opkræves.

Hertil kan det anføres, at der - som nævnt - ikke er meget, der tyder på, at de småvirksomheder, der har fået gratis eller stærkt subsidieret støtte, har signifikant større succesrate målt over en længere periode. Hertil kommer, at hele bæredygtighedsproblemet gøres endnu vanskeligere at løse.

4.3 Træning

Målet med træning er at udvikle målgruppens viden og evner inden for administration og forretningsledelse, markedsføring eller tekniske emner (faglig træning), såvel som inden for mere almene områder som alfabetisering mv., jvf. skemaet ovenfor.

Opfattelserne af træning er stærkt divergerende, delvist som et resultat af forskellige målgruppers behov og formåen. Nogle hævder, at målgrupper, der kun med nød og næppe klarer dagen og vejen ikke har brug for færdigheder i bogføring, markedsføring eller teknisk innovation, da disse behov først opstår, når den enkelte virksomhed vokser sig større. Andre argumenterer, at udbyttet af fx. kreditgivning til en ressourcetsvag målgruppe er størst, hvis kreditten kobles med træning, da målgruppen har brug for øget indsigt og færdigheder for at kunne udnytte kreditten optimalt. Et andet udbredt synspunkt er, at obligatorisk træning i forbindelse med kreditgivning er nyttigt, fordi det tjener til at frasortere de, der ikke er seriøse låneansøgere.

Erfaringerne med træning peger på følgende hovedprincipper:

Træning skal planlægges ud fra hensyn til målgruppens behov

Følgende spørgsmål er vigtige at stille: Hvilke behov har målgruppen og betydningen heraf ift. design af træningsprogrammet? Hvilken kapacitet er nødvendig for at kunne levere den krævede træning? Hvordan kan træningen monitoreres og evalueres?

Det bør desuden overvejes, om man kan kræve en (mindre) betaling for træningen ud fra princippet om, at målgruppen vil være mest engageret, hvis den har betalt for ydelsen. Folk er sædvanligvis parate til at betale for ting/ydelser, som tillægges værdi. Samtidig kan betaling for træning bidrage til at gøre træningsydelsen bæredygtig. Det væsentligste argument imod betalingsprincippet er, at krav om betaling vil udelukke de fattigste befolkningsgrupper fra deltagelse, samt at der i en del samfund er stærk tradition for, at træning er gratis. Den konkrete vurdering må tage højde for målgruppens situation, herunder dens betalingsevne.

Træning som del af finansiel støtte

Ofte er træning et obligatorisk supplement til fx. kredit som del af en samlet pakke. Det hævdes, at træning kan være strengt nødvendig i forhold til visse målgrupper for at øge chancerne for ISAs finansielle bæredygtighed og sikre en høj tilbagebetalingsrate. Men det kan have den ulempe, at målgruppen kun deltager i træningen for at få adgang til kredit. At gøre træning obligatorisk for at få lån kan øg-

så betyde, at de mest ressourcetsvage, som ikke har overskud til at deltage i træning, ikke får adgang til den kredit, de egentlig var tiltænkt.

Den almindelige opfattelse er, at det er uheldigt, hvis de samme personer i en NGO står både for træningen af potentielle låntagere (og rådgivning i øvrigt), og for vurdering af ansøgerens seriøsitet. Erfaringen tyder på, at långiveren er tilbøjelig til at vurdere låneansøgninger på baggrund af træningsresultatet snarere end på projektets levedygtighed. Men der er mange eksempler på, at den samme organisation står for træning og kreditgivning, men som separate ydelser med forskellige ansvarlige. Hvis en NGO ønsker at formidle både kredit og træning anbefales det derfor, at man organisatorisk adskiller disse komponenter for at få et klart billede af omkostningerne relateret til træning hhv. kreditgivning.

Hvilken træning og hvordan?

Det er vanskeligt at måle effekten af træning. Derfor er der også så stærkt delte meninger om, hvorvidt det nytter, og hvilken form der er mest hensigtsmæssig.

Brede, generelle træningsaktiviteter såsom alfabetiseringsprogrammer og almen bevidstgørelse om basale rettigheder, hvilket for eksempel Grameen Bank praktiserer som del af deres kreditaktiviteter, synes at være nyttigt specielt ift. gruppebaseret långivning.

Det er en udbredt opfattelse, at produktduplikering er en af de væsentligste årsager til det ringe økonomiske udbytte, mange småvirksomheder lider under. Mange småhandlende har det samme varesortiment som sidemanden, eller laver de samme møbler, blikspande osv. som naboen. Dette tilskrives sædvanligvis manglende viden om alternative muligheder, hvilket igen ses som et resultat af utilstrækkelig markedsindsigt og håndværksmæssig formåen.

En del organisationer har derfor eksperimenteret med introduktion af såkaldt *intermediate technology* som en måde at tilskynde til en mere varieret (avanceret) produktion på. Ideen er, at man gennem træning og rådgivning kan tilskynde virksomhedsejeren til at forbedre sin produktionsteknik eller direkte udvide produktionen med nye, mere sofistikerede produkter. Erfaringen fra denne type træning er blandet. Det kræver stor indlevelsesevne at få småproducenterne til at acceptere nye teknikker og produkter, og ofte har bestræbelserne vist sig nyttesløse. Desuden er det ganske ressourcekrævende at gennemføre sådan træning med opfølgende rådgivning.

Opsummerende kan det siges, at det bedste resultat opnås, hvor træningen lægges i hænder på specialiserede institutioner med stor viden inden for det pågældende felt og udføres af personer med betragtelig indsigt i målgruppens situation.

4.4

Checkliste

- Valg af støtteform (kredit/opsparing, materielle ydelser, informationsformidling, samt forskellige typer af træning/rådgivning) bør tilpasses målgruppens behov.
- Flexibilitet er vigtigt – fattige befolkningsgrupper har typisk behov for små lån, som kan optages med kort varsel og tilbagebetales i små rater med hyppige intervaller.
- Procedurer i forbindelse med låneansøgning og långivning skal være simple for at mindske de administrative omkostningerne.
- Organisering i kreditgrupper kan motivere medlemmernes tilbagebetaling af lånene - men det er vigtigt at undersøge de lokale traditioner for organisering, samt løbende at vurdere gruppens interne relationer og påvirkninger fra det omgivende samfund.
- Kreditprogrammer kan målrettes fx. ved hjælp af lave lånelofter, som typisk vil være attraktive kun for de fattigste. I forbindelse med målretningen af støtten er det vigtigt at vurdere implikationerne for kvinders deltagelse. Målretning mod et bestemt (produktivt) formål kan ikke anbefales.
- Vurder behov for - samt muligheder for at støtte - adgangen til opsparing, som ofte er lige så højt prioriteret som kreditmuligheder.
- Koncentrer evt. støtten om at formidle finansielle ydelser frem for at levere dem.
- Vurder de langsigtede konsekvenser af gratis eller subsidieret materiel støtte i forhold til ISAs bæredygtighed og målgruppens afhængighed.
- Træning bør nøje tilpasses målgruppens behov. Hvis en NGO ønsker at formidle både træning og kredit kan det anbefales at adskille disse komponenter organisatorisk for at få et klarere billede af omkostningerne relateret til henh. træning og kreditgivning.
- I forbindelse med kreditgivning - undersøg tilbagebetalingskulturen i området og konsekvenserne heraf.

5. Typiske faldgruber

I forbindelse med gennemførelsen af NGO projekter, eksisterer der en række generelle faldgruber¹², som i forskelligt omfang gør sig gældende i forhold til projekter med fokus på ISA:

- **Analyse af den kontekst, som ISA foregår indenfor**

Faldgruben består her i, at der i forbindelse med planlægning af et projekt ofte er en tendens til ikke systematisk at analysere behov, ressourcer, marked, kapacitet, potentielle konflikter (sociale/kulturelle/politiske), alternative strategier mv., som tilsammen udgør den ramme, som succes med ISA afhænger af. Laver man ikke en grundig analyse forud for igangsætningen af aktiviteterne, risikerer man dels, at projektet ikke "passer ind" i den lokale sammenhæng eller ikke er den optimale strategi for at skabe indkomst, dels at det er vanskeligt at vurdere årsagen hertil.

- **Overvågning af projektets gennemførelse og målopfyldelse**

Projektovervågningen opfattes ofte som en ekstra arbejdsbyrde, som primært har til formål at samle data for at kunne skrive rapporter til Danida. Men hovedmålet med projektovervågning bør dog ikke være rapporteringskrav, men snarere en forståelse af, at fattige mennesker med sparsomme ressourcer kan ende med at være mere sårbare og fattigere efter have været involveret i ISA, som fungerer dårligt. ISA projekter kan have alvorlige konsekvenser for målgruppen, og projektovervågning handler derfor ikke om at opfylde donors krav til rapportering, men om at være ansvarlig over for målgruppen.

- **Erfaringsopsamling**

Lige som med projektovervågningen består en faldgrube i, at der ofte ikke foregår en tilstrækkelig og brugbar opsamling af erfaringer med ISA. Formålet med erfaringsopsamlingen er at gøre fremtidige ISA bedre og dermed sikre, at aktiviteterne får den ønskede effekt for målgruppen. En opsamling af erfaringer kan indeholde en – mere eller mindre systematisk - beskrivelse af, hvilke aktiviteter der gik godt/skidt samt en forklaring på hvorfor. Herudover kan beskrivelsen omfatte en sammenligning af situationen før/efter ISA, samt vurderinger af aktiviteternes relevans, effektivitet, impact, samarbejdet mellem de involverede parter, og ikke mindst projektets bæredygtighed.

- **Menneskelige ressourcer - kapaciteten i Nord og Syd NGO'en**

Der er en tendens til, at Nord NGO'ers faglige baggrund primært ligger inden for områder som antropologi, humaniora, sprog mv., mens viden og praktisk erfaring med økonomi og forretningsmæssige forhold er langt mindre udbredt. Det kan skabe problemer i forbindelse med planlægningen af ISA, hvor kendskab til markedsforhold, afsætning, forbrugermønstre, prismekanismer, transportomkostninger mv. ofte viser sig afgørende for, om de produkter eller serviceydelser, som er resultatet af aktiviteterne, overhovedet kan sælges og dermed skabe den nødven-

¹² Se *The Danish NGO Impact Study - Synthesis Report*, Danida 1999 (rapporten findes også på dansk).

dige indkomst. Samtidig er Syd NGO'ens kapacitet ift. de ovennævnte spørgsmål meget central, da det primært er Syd NGO'en, der skal forberede, gennemføre og ikke mindst sikre aktiviteterne bæredygtighed efter støttens ophør.

- **Mikro versus makro perspektiv**

Endnu en faldgrube består i tendensen til kun at tænke projektet igennem på mikroniveau uden at formulere en mere langsigtet strategi som ramme for projektet. Mange ISA og mikrokreditter henvender sig især til kvinder, fordi de udgør over 70 pct. af de fattigste, og man kan derfor tale om en feminisering af fattigdommen. Samtidig forbindes mikrokredit med kvinder, fordi mænd oftest opfattes som familieforsørgere. Og da der sjældent tænkes langsigtet/i ekspansionsmuligheder i forbindelse med mikrokredit og ISA, bliver resultatet, at kvinderne kommer til at "hænge fast" i mikroøkonomien.

- **Ejerskab og bæredygtighed**

En af de typiske faldgruber er ikke i tide at fastlægge, hvordan den lokale forankring kan finde sted, således at der systematisk kan arbejdes hen imod denne situation ved udfasning. Hvis dette ikke sker, bliver sikring af lokalt ejerskab stort set umuligt. Et andet problem i forbindelse med bæredygtighed opstår, hvor omkostningerne ved at drive ISA (og projektet) ift. målgruppens udbytte ikke står i et rimeligt forhold til hinanden¹³.

¹³ Annex 12 skitserer en metode til at følge op på, om ISA opfylder sin målsætning om at øge indkomsten for den pågældende målgruppe.

6. Litteratur og andre referencer

Generel projektrådgivning

- *Retningslinier for private danske organisationer om støtte til udviklingsprojekter*, Danida.
- *Guide til formulering af NGO-projekter*, Projektrådgivningen 1998.
- *Program for løbende halvårslige seminarer og fyraftensmøder*, Projektrådgivningen.
- Projektrådgivningen administrerer på vegne af Danida en *Pulje til Mindre Forundersøgelser*.

Kønsanalyse

- *En køn udvikling - Kønsbevidste tilgange til udviklingssamarbejde*, KULU, 1999.
- *Køn det bliver man altid - Retningslinier til analyse af kønsaspektet i udviklingsprojekter*, KULU, 1999.

Mikrokredit

- Johnson, Susan & Ben Rogaly, *Microfinance and Poverty Reduction*, Oxfam, 1997.
- Hulme, David and Paul Mosley, *Finance against Poverty (Vol I + II)*, Routledge, 1996.
- Krysiak, Susanne, *Mikrofinansiering og fattigdom i Tanzania – en analyse af SACCOerne (Saving and Credit Cooperative Societies)*, Speciale fra Institut for Statskundskab, Københavns Universitet, 1999.

Træningsmanualer

- Harper, Malcolm, *Empowerment Through Enterprise - A Training Manual for non-government organizations*, Intermediate Technology Publications, 1996.
- Kraus-Harper, Uschi og Malcolm Harper, *Getting Down to Business - A Manual for Training Business Women*, Intermediate Technology Publications, 1992.
- *Rural Women in Micro-Enterprise Development, A training manual for extension workers*, ILO, 1997.

Web-sites

<http://www.soc.titech.ac.jp/icm/icm.html> - “The Virtual Library on Microcredit”: Links til fx. udbydere af træning vedr. mikrokredit, henvisninger til el. resumeer af forskningsresultater, og temasider fx. om kvinder og mikrokredit, kapacitetsopbygning mhp. mikrokredit-ydelse mv.

<http://www.alternative-finance.org.uk> - **Intermediate Technology Publications Alternative Finance Website**: Indeholder en række dokumenter (og søgefunktion). Herudover også nyttig liste over links til andre relevante websites.

<http://www.bellanet.org/partners/mfn/> - **The MicroFinance Network** : En verdensdækkende sammenslutning af organisationer involveret i mikrokredit-programmer. På siden findes diverse publikationer og links til andre relevante sider.

7. Annex oversigt

Annex 1	Analyse af målgruppen – køsanalyse
Annex 2	Markedsanalyse
Annex 3	Scenarieudvikling- og sammenligning
Annex 4	Logical Framework Matrix
Annex 5	Samarbejdsmatrix
Annex 6	Ansvarsmatrix
Annex 7	Process Flow Chart
Annex 8	Kontekst scan
Annex 9	Check af projektagelser
Annex 10	Institutiogram
Annex 11	Oversigt over hovedtyper af kreditprogrammer
Annex 12	Beregning af omkostninger og indtægter forbundet med ISA

Annex 1

Metode:	Analyse af målgruppen - Kønsanalyse
Formål:	At inddrage kønsaspektet systematisk i analysen af målgruppens eksisterende aktiviteter, ressourcer, behov og interesser.
Begrænsninger:	
Brug:	<p>1. Udarbejd en aktivitetsprofil, der skelner mellem kvinder og mænds tidsforbrug på henholdsvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reproduktivt arbejde relateret til omsorg for husholdningen og dens medlemmer, fx. børnepasning, indsamling af brænde, madlavning, pasning af husdyr etc. ◆ Produktivt arbejde (dvs. arbejde der skaber ydelser/varer, der kan ombyttes med penge eller naturalier - eller forblive i husholdningens økonomi) fx. landbrug, fiskeri, lønarbejde, selvstændig erhverv. ◆ Samfundsrelateret arbejde som frivillige arbejdsopgaver i lokalsamfundet, organisering i forbindelse med sociale og kulturelle begivenheder, deltagelse i lokalpolitiske aktiviteter. ◆ Herudover kan man tegne en kalender over spredningen af arbejdsopgaver ud over dagen/året, og derved undersøge om ISA skal foregå på bestemte tidspunkter af dagen/året. Man kan også undersøge, hvor arbejdsopgaverne finder sted (hjemmet, markedet, nærved/langt væk) for at et mere nøjagtigt billede af tidsforbruget. ◆ Med udgangspunkt i aktivitetsprofilen og kalenderen vurderes, hvordan arbejdsdelingen påvirker projektets målopfyldelse, og hvordan projektet eventuelt udfordrer og medfører ændringer i denne arbejdsdeling. <p>2. Via observation, interviews eller brainstorming i grupper udarbejdes en ressourceprofil, der skelner mellem henholdsvis mænd og kvinders</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ adgang til, ◆ kontrol over og ◆ udbytte af <p>eksisterende ressourcer som jord, redskaber, arbejdskraft, penge, uddannelse, sundhedsklinikker, medier. Med udgangspunkt i ressourceprofilen kan man vurdere, hvordan ressourcefordelingen påvirker projektet og omvendt, hvordan projektet kan påvirke en eventuel ændring i ressourcefordelingen.</p> <p>3. Indsaml information (fx. via interviews, fokusgruppemøder) om samfundsfaktorer, der påvirker og forandrer kønsrelatio-</p>

	<p>nerne, arbejdsdelingen samt adgang til og kontrol over ressourcerne i lokalområdet. Der kan både være tale om miljømæssige, økonomiske, politiske, juridiske, uddannelsesmæssige, demografiske, udviklingsmæssige og socio-kulturelle faktorer, der har været med til at skabe kønsrollerne i området. Med udgangspunkt heri kan man vurdere begrænsninger og muligheder for ændring af kønsrelationerne.</p> <p>4. Vær opmærksom på, at projekter der fx. letter kvinders arbejdsbyrde her og nu, ikke nødvendigvis stiller dem bedre på lang sigt. Derfor er det vigtigt at identificere og diskutere målgruppens praktiske kønsbehov versus strategiske kønsinteresser.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificer og diskuter de praktiske kønsbehov med udgangspunkt i aktivitetsprofilen og observationer. ◆ Identificer og diskuter de strategiske kønsinteresser via møder i henh. kvinde- og mandegrupper, hvor problemer, forventninger og visioner til egen situation og fremtidsmuligheder kan drøftes. ◆ Vurder hvordan ISA kan medvirke til at opfylde både målgruppens praktiske kønsbehov og strategiske interesser.
--	---

Annex 2

Metode:	Markedsanalyse
Formål:	At indsamle information om forbrugs- og efterspørgselsmønstre samt konkurrenceforhold.
Begrænsninger:	Selv en grundig markedsanalyse er ikke i sig selv en garanti for, at de pågældende ISA vil gå godt. Andre faktorer som ledelseserfaring, teknisk viden, stabil adgang til de nødvendige råvarer spiller en vigtig rolle ift. om ISA lykkes eller ej.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overvej hvorvidt markedsanalysen skal gennemføres som en formel analyse (via spørgeskemaer, checklister til brug ved gruppeinterviews) eller via mere uformelle observationer og diskussioner. Hvilken metode der vælges afhænger bl.a. af hvem der skal indsamle informationen og hvilke forudsætninger hun/han har herfor. 2. Indsamlingen af information kan struktureres omkring de fire P'er: Produkt, pris, placering og promotion. 3. Information ift. produktet skal besvare følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> ◆ hvad er (potentielle) kunders behov for, kendskab til og efterspørgsel efter produktet/serviceydelsen; ◆ hvilken type produkt og kvalitet er der behov for; ◆ hvilke produktionsmetoder kan man anvende; og ◆ hvilke redskaber og færdigheder kræves for at kunne producere varen. 4. Information ift. prisen skal besvare følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hvilke omkostninger er forbundet med produktionen; ◆ hvor stor skal profitten være; ◆ hvilken pris kan/vil kunderne betale; ◆ hvad koster eventuelle konkurrenters lignende produkter; ◆ er priserne eventuelt statsligt reguleret. 5. Information ift. hvor det er mest hensigtsmæssigt at placere produktionen/butikken etc. ift. kunderne. 6. Information ift. promotion - hvordan gør man opmærksom på produktet/serviceydelsen, samt på hvor og hvornår det sælges. Hvordan får man kunder til at foretrække det planlagte produkt fremfor andre.

Annex 3

Metode:	Scenarieudvikling- og sammenligning
Formål:	At udvikle alternative projektilgange og gennem en sammenligning udvælge en overordnet ISA projektstrategi.
Begrænsninger:	Metoden giver kun overfladisk indtryk af projekialternativer og resultatet afhænger meget af brugen af sammenligningskriterier. Scenarieudvikling og sammenligning bruges ofte i sammenhæng med Logical Framework metoden.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vurder resultaterne fra den indledende identifikationsfase med henblik på at finde mulige projekialternativer. 2. Hvis der er lavet et måltræ identificer da hovedgrene i træet, som muligvis kan beskrive hovedtilgange til projektet. 3. Opstil 2-3 alternative scenarier ved at definere mulige projekt mål for de enkelte scenarier. 4. Opstil derefter hovedaktiviteter og de mest nødvendige ressourcer, der er påkrævet for at kunne gennemføre hovedaktiviteterne for at få et klarere billede af, hvad der er påkrævet for at kunne opnå de alternative scenariemål. 5. Identificer derefter relevante kriterier for at kunne sammenligne de opstillede scenarier. 6. Disse kriterier kan fastlægges ud fra analysefasens resultater. Fx. kan følgende aspekter være centrale for at sammenligne de opstillede scenarier: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Målgruppens erfaringer og ressourcer mht. at gennemføre ISA. ◆ Målgruppens problemer og løsningsmodeller. ◆ Målgruppens omkostninger (tid/penge/ressourcer) ved gennemførelse af ISA. ◆ Socio-kulturelle faktorerers indflydelse på ISA. ◆ Køns indflydelse på ISA. ◆ Markedsmuligheder. ◆ Organisatorisk og institutionel kapacitet til at igangsætte, gennemføre og vedligeholde ISA. 7. De alternative scenarier sammenlignes derefter i en matrix ved at vægte hver enkelt af de opstillede kriterier i forhold til scenarierne. 8. Derved kan der skabes et forenklet billede af, hvorledes de forskellige scenarier står ift. hinanden, og det mest relevante og realistiske scenario kan derfor udvælges til yderlig formulering. 9. De følgende skridt er derfor at foretage en mere detaljeret planlægning af det udvalgte scenario.

Annex 4

Metode:	Logical Framework Matrix
Formål:	Udvikling af den generelle plan for ISA projektet ved at samstille projekt mål, outputs, aktiviteter og antagelser for at gennemføre projektet.
Begrænsninger:	Logical Framework Matrixen viser kun hovedelementerne i ISA projektet og fungerer derfor ”blot” som en visualiseret indholdsfortegnelse for projektet. Matrixen skal derfor suppleres med mere detaljerede analyse og planlægningsværktøjer for at give et realistisk og detaljeret billede af projektets indhold.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuler ud fra oplysninger fra analysefasen samt fra strategi sammenligning forslag til konkret projektmål. Projektmålet bør udtrykke ændret tilstand for målgruppen efter at projektet er afsluttet og dermed, hvorfor målgruppen har brug for ISA projektet. 2. Formuler projektets overordnede mål, som er det projektmålet skal bidrage til at opnå. Det overordnede mål kan udtrykke, hvorfor samfundet – og ikke bare målgruppen – har brug for ISA projektet og dermed ændrede samfundsforhold ved ISA projektets afslutning. 3. Formuler de resultater projektet må producere for at opnå projektmålet. Resultater er de ydelser projektet vil levere gennem sin levetid. 4. Formuler hovedaktiviteter, som er påkrævet, for at ISA projektet kan levere sine ydelser (resultater) til målgruppen. 5. Formuler i skitse form, hvilke hovedinputs, der er brug for at kunne foretage hovedaktiviteterne. 6. Formuler forudsætninger og antagelser for at ISA projektet kan startes op samt gennemføres. 7. Undersøg de logiske sammenhænge mellem inputs, aktiviteter, resultater, projektformål samt overordnede mål og de antagelser logikken bygger på. <p>For yderlig information vedr. brugen af Logical Framework Matrix henvises til PRs ”Guide til formulering af NGO-Projekter”.</p>

Annex 5

Metode:	Samarbejdsmatrix
Formål:	Analyse af mulige problematiske samarbejdsrelationer mellem målgruppe og forskellige organisationer involveret i ISA projektet samt planlægning af samarbejdet ved at vurdere tilknyttende eller frastødende aspekter.
Begrænsninger:	Vurderingen af tilknyttende og frastødende relationer mellem målgruppen og organisationer involveret i projektet er baseret på subjektive skøn.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Specificer på baggrund af de indledende analyser (fx. køn, ressource og målgruppe analyser, hvem der er med i ISA projektets målgruppe. 2. Udvalg to organisationer. Dette kan fx. være: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nord og Syd NGO'er, der samarbejder om ISA projektet. ◆ To Syd NGO'er, der begge er med i projektet. ◆ Målgruppen og en af de involverede organisationer. 3. Fastlæg hvilke kriterier, der skal bruges til at analysere og vurdere samarbejdet mellem de to organisationer. Eksempler på disse kriterier er: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Generelle faktorer. ◆ Fælles relationer til målgruppen. ◆ Services mellem de to organisationer. ◆ Udveksling af information mellem de to organisationer. ◆ Udveksling af teknisk, administrativ eller udviklingsorienteret kompetence og erfaringer mellem de to organisationer. ◆ Udveksling af penge mellem de to organisationer. ◆ Udveksling af udviklingsholdninger og strategier. 4. Beskriv de tilknyttende og frastødende aspekter, der påvirker samarbejdet mellem de to organisationer. 5. Beskriv effekten af de tilknyttende og frastødende aspekter. 6. Vurder yderligere samarbejdsmuligheder mellem organisationerne. 7. Vurder samarbejdsrisici mellem organisationerne.

Visualisering af brugen af samarbejdsmatrix

Analyse af samarbejdet mellem 2 NGOer involveret i i levering af services til en målgruppe				
Kriterium	Tilknyttede aspekter	Vurdering	Vurdering	Frastødende aspekter
Relationer til målgruppen	Eksisterende samarbejde	←		
Services til målgruppen			→	Konkurrence mellem de to NGOer
Informationsudveksling	Eksisterende udveksling af informationer	←		
Pengeoverførsler			→	Begge NGOer har pengeproblemer og søger at øge egen indkomst

Annex 6

Metode:	Ansvarsmatrix
Formål:	Analyse af hvordan forskellige organisationer leverer service ydelser til målgruppen og vurdering af duplikationer og huller m.h.t. at levere ISA ydelser til målgruppen
Begrænsninger:	Det er vanskeligt at vurdere kvaliteten samt omfanget af service ydelser leveret til målgruppen af forskellige organisationer.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definer hvilket ISA område, der skal analyseres. Det kan fx. være: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Målgruppe i et givent geografisk områder (fx. kvinder i 10 landsbyer), ◆ Kredit programmer i et givent område, ◆ ISA træning, ◆ ISA rådgivning. 2. Opstil 5 - 10 hovedaktiviteter inden for området 3. Opstil organisationer, som leverer ydelser indenfor området 4. Prioriter aktiviteterne med hensyn til vigtighed for målgruppen 5. Angiv graden af de forskellige organisationers involvering: <ul style="list-style-type: none"> ◆ 0 = ikke involveret ◆ + = begrænset involvering ◆ ++ = rimelig involvering ◆ +++ = dyb involvering 6. Vurder mulighederne for at udbygge eller omdefinere ansvarsområder mellem de involverede organisationer. Dette kan fx. ske gennem: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Øget samarbejde ◆ Omfordeling af ansvarsområder ◆ Opbygning af anvisningspraksis, hvor organisationer anviser individer fra målgruppen til andre organisationer baseret på vurdering af individernes behov og organisationers kernekompetence <p>N.B. Hvis ansvarsmatrix laves ift. målgrupper (trin 1) vil det efterfølgende trin 2 være at opstille 5-10 undergrupper inden for målgruppen.</p>

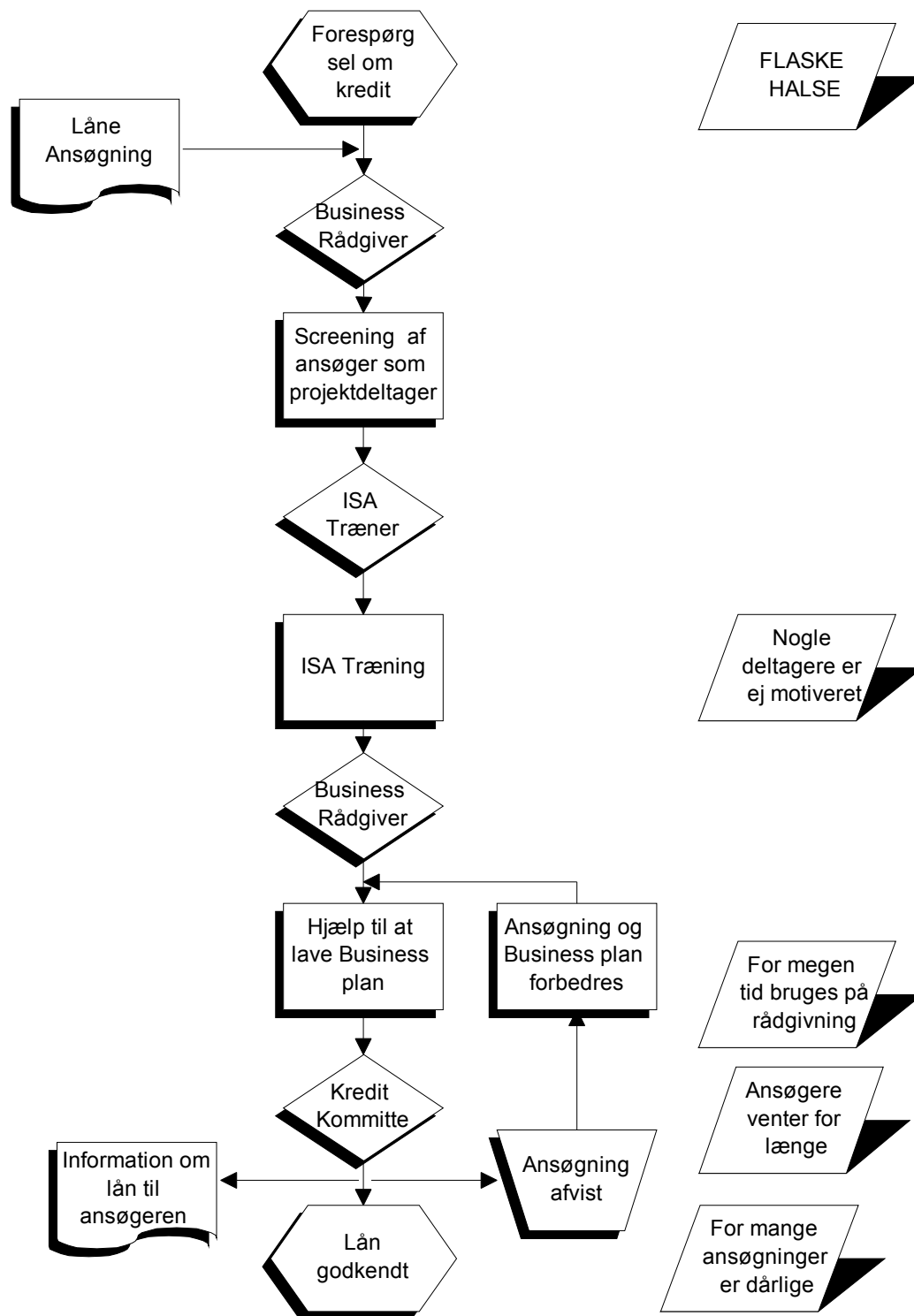
Visualisering af brugen af Ansvarsmatrix

Analyse af ISA ansvarsområder i f.t. forskellige målgrupper				
Kriterium	Kvinde grupper	Unge	Jordløse bønder	Lav kaste
NGO 1	+++	++	+	+++
NGO 2	0	++	+	+
NGO 3	0	+	++	+
Kommune Administration	0	0	+++	
Landbrugsministerium	0	+	+++	++

Annex 7

Metode:	Process Flow Chart
Formål:	Analysere og planlægge hovedaktiviteter samt fastlægge ansvarsområder og beslutningstidspunkter mht. centrale aktiviteter i ISA projektet.
Begrænsninger:	Process Flow Charts giver kun generelt billede af hovedaktiviteter, og det kan endvidere være svært at udvælge relevante hovedaktiviteter, da ISA projekter ofte består af en række supplerende aktiviteter, der gensidigt støtter hinanden.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udvalg en proces, der er central for ISA projektet. Det kan fx. være kreditgodkendelse, tilbagebetaling, produktion, træning eller rådgivning. 2. Definer startpunkt og endepunkt for den valgte proces. 3. Identificer hovedaktiviteter i processen og opstil dem i logisk rækkefølge. 4. Identificer de personer eller organisationer, der er ansvarlige for hver hovedaktivitet. 5. Identificer større beslutningspunkter, der påvirker aktiviteterne i processen. Indføj disse beslutningspunkter og marker, hvem der er ansvarlige for at tage beslutningerne. Tilføj ekstra aktiviteter og ansvarsområder, hvis det er påkrævet. 6. Identificer punkter i processen hvor der er brug for eller genereres information. 7. Identificer problemer / flaskehalse for hvert større skridt i processen og tilføj årsagerne til problemerne. 8. Vurder hvordan processen kan forbedres: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Er der nogle aktiviteter, beslutningspunkter, informationsgange der kan tages væk? ◆ Kan disse kombineres eller ændres? ◆ Kan de gøres enklere? ◆ Kan ansvarsområder ændres? 9. Check hvad effekten af ændringer i processen vil være fx. som: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forbedret kvalitet af services til målgruppen. ◆ Formindsket brug af ressourcer. ◆ Formindsket tidsforbrug. ◆ Forbedrede arbejdsbetingelser for projektpersonale.

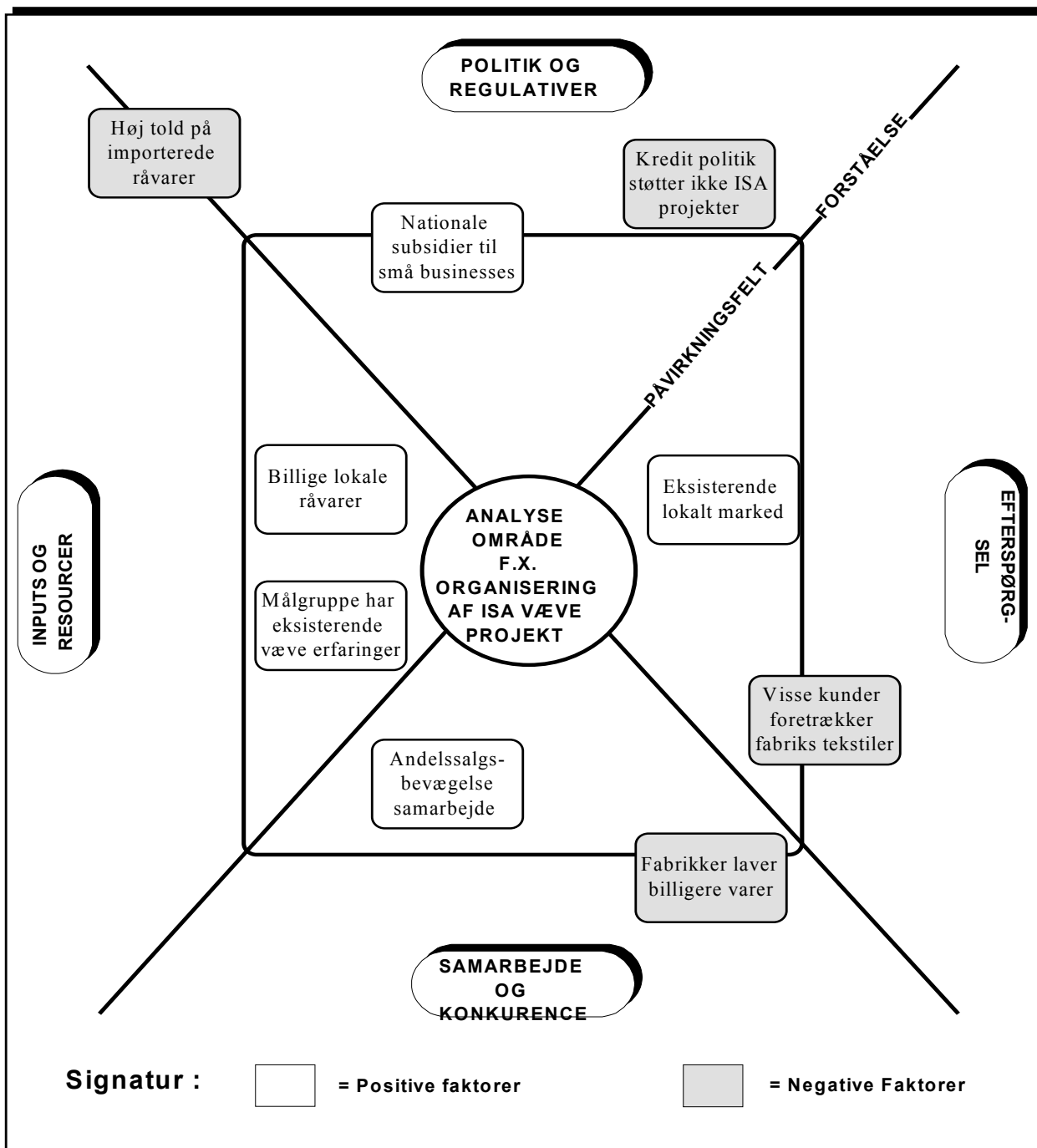
Visualisering af eksempel på Process flow chart for kreditprogram



Annex 8

Metode:	Kontekst Scan
Formål:	Analyse af eksterne faktorer, der påvirker ISA og vurdering af i hvilken grad ISA kan påvirke de eksterne faktorer.
Begrænsninger:	Kontekst Scan kræver meget information om eksterne faktorer og deres indflydelse, samt om hvordan ISA projektet er i stand til at påvirke disse faktorer. Kontekst Scan kan supplere checkning af projektantagelser værktøjet.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definer det ISA område der skal analyseres, fx.: <ul style="list-style-type: none"> ◆ ISA projektet generelt set. ◆ Samarbejdet mellem Nord og Syd NGO'er. ◆ Inputs, fx. træning, rådgivning, råvarer eller kredit. ◆ Markedet for ISA produkter. 2. Opstil de eksterne faktorer, der kan påvirke det definerede ISA område. 3. Opstil positive og negative påvirkninger fra hver ekstern faktor. 4. Vurder sandsynligheden af, at de forskellige faktorer rent faktisk vil påvirke ISA området. 5. Vurder i hvilken grad ISA projektet kan påvirke/ kontrollere de enkelte negative og positive faktorer. 6. Kategoriser hver faktor ift.: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Politik/regulativer. ◆ Udbud/ ressourcebase/Inputs. ◆ Efterspørgsel (outputs). ◆ Samarbejde og konkurrence. 7. Placer hver faktor ud fra trin 3-6 i Kontekst Scan formatet vedlagt på næste side. Faktorerne placeres ud fra: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Om de kan påvirkes af ISA projektet eller ej (inden eller uden for ”indflydelses” boks). ◆ Om de er negative eller positive (fx. ved farvekode). ◆ Om de er forbundet med udbud, efterspørgsel eller samarbejde/konkurrence. 8. Foretag en endelig analyse: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hvordan påvirker de positive faktorer projektet (Projektmuligheder)? ◆ Hvordan påvirker de negative faktorer projektet (projektrisici)? ◆ Er der nye forhold vedr. udbud, efterspørgsel, politik og samarbejde/konkurrence, der gør, at ISA projekt-ideen skal revurderes? 9. Kan ISA projektet revideres til at inkorporere positive faktorer og påvirke negative faktorer?

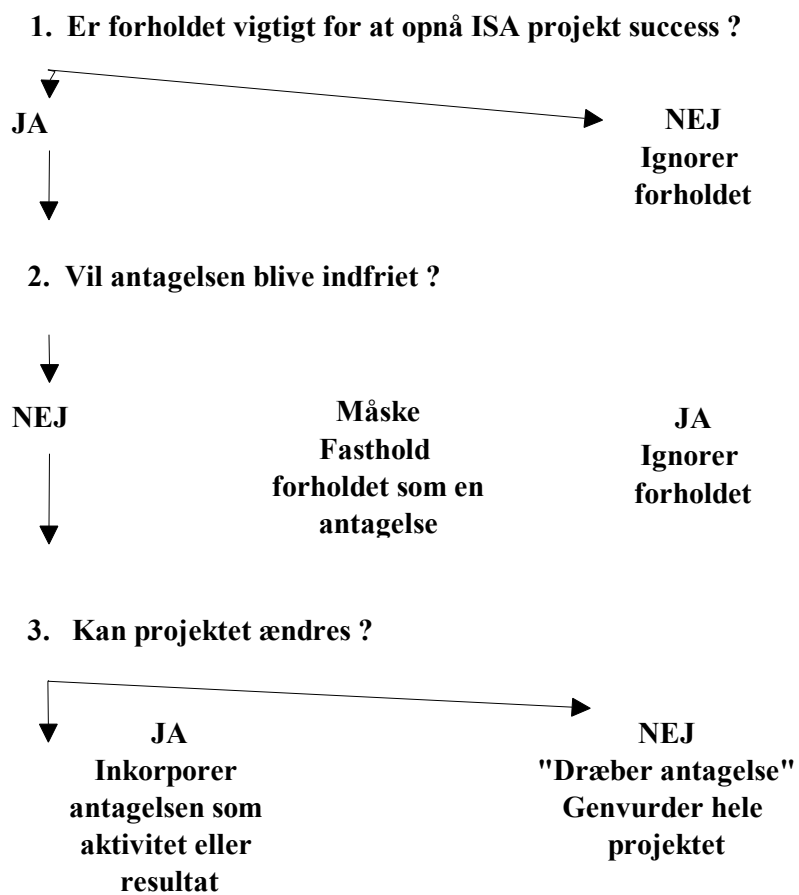
Visualisering af brugen af Kontekst Scan



Annex 9

Metode:	Check af projektantagelser
Formål:	Analyse af hvorledes eksterne forudsætninger og antagelser påvirker ISA projektet, og vurdering af om disse antagelser er realistiske eller om de bør inkluderes i ISA projektet. Metoden kan bruges i forlængelse af Kontekst Scan værktøjet.
Begrænsninger:	Check af projekt antagelser bygger på almindelig fornuft, og der er behov for megen information om antagelsernes karakter for at kunne vurdere, om de er realistiske.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antagelser er de forhold, der påvirker ISA projektet, men som ligger udenfor projektets kontrol. Det kan fx. købekraften hos ISA projektets kunder, konkurrenters adfærd samt den generelle økonomiske udvikling. 2. Identificer eksterne forhold, der påvirker ISA projektet. Disse forhold kan fx. identificeres ud fra Logical Framework Matrixen (Annex 4) eller Kontakst Scan metoden (Annex 8) 3. Formuler de identificerede forhold som positive situationer, der skal være tilstede for at ISA projektet kan lykkes. 4. Vurder om de enkelte forhold påvirker projektets mulighed for: <ul style="list-style-type: none"> ◆ at gennemføre projektet ◆ at opnå projekt resultater ◆ at opnå det konkrete projektmål ◆ at opnå projektets overordnede mål 5. Vurder derefter de enkelte forhold m.h.t. vigtighed for projektet. Hvis de kun er af marginal betydning for projektet kan de ignoreres, hvis de vigtige for projektet bør man gå videre til næste punkt 6. 6. Vurder derefter om antagelsen kan forventes at blive indfriet. Hvis antagelsen muligvis ikke vil blive indfriet fastholdelsen den som antagelse, der løbende skal monitoreres gennem projektgennemførelsen. Hvis man er sikker på, at antagelsen ikke vil blive indfriet bør den indarbejdes i projektet som enten en ekstra aktivitet eller ekstra projekt resultat. Hvis antagelsen er af en størrelse, (fx. antagelser relateret til den nationale økonomi) så den ikke kan inkorporeres i projektet, har man at gøre med en såkaldt ”dræber antagelse” der både er af så stor betydning samt så usikker, at den udgør en meget væsentlig risiko. <p>For mere information vedr. brugen af Logical Framework Matrix se PRs manual : ”Guide til formulering af NGO-Projekter”.</p>

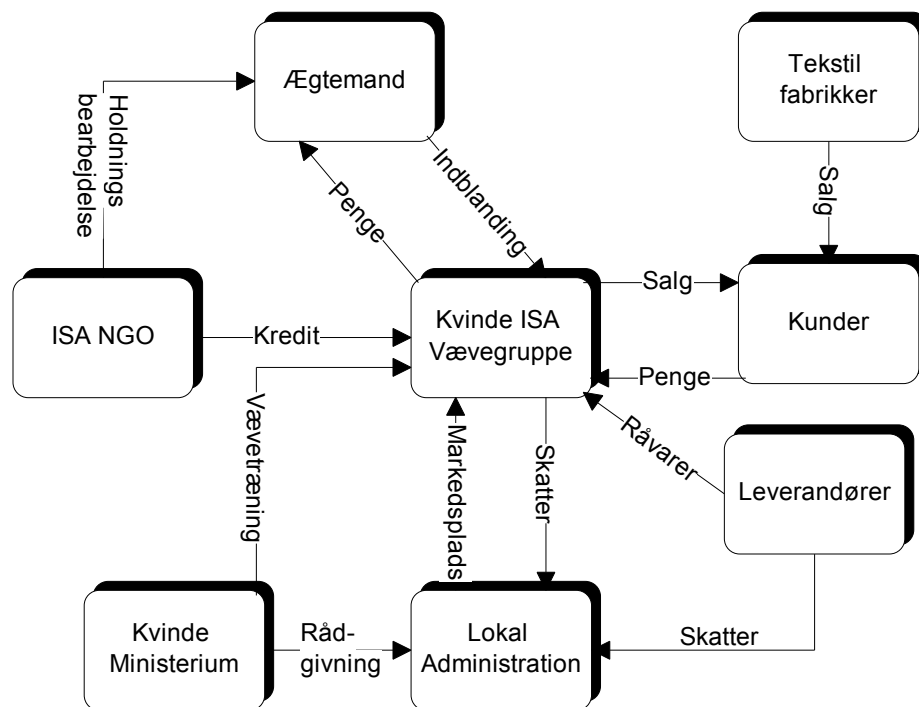
Visualisering af check af antagelser



Annex 10

Metode:	Institutiogram
Formål:	At skabe sig et overblik over relationerne mellem aktører/organisationer/institutioner inden for et bestemt område.
Begrænsninger:	Forudsætter viden om formelle såvel som uformelle relationer mellem de forskellige aktører/organisationer, der analyseres. Bedømmelsen af relationernes kvalitative karakter er desuden subjektiv.
Brug:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afklaring af om baggrunden for at udarbejde institutiogrammet er, at identificere: <ul style="list-style-type: none"> ◆ hvor projektet skal foregå, ◆ mulighederne for at styrke samarbejdet mellem forskellige aktører, ◆ mulighederne for udvidelse af aktiviteter. 2. Definer det felt der skal analyseres: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sektoren (i dette tilfælde ISA) ◆ Geografisk område ◆ Nuværende eller fremtidige aktiviteter ◆ Målgruppen 3. Fastlæg hvilken vinkel analysen skal have: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projektorienteret (fokus på relationer mellem projektet/ organisationen og andre aktører) ◆ Relationsorienteret (fokus på relationerne mellem alle aktører) 4. Definer hvilke typer aktører, der skal inkluderes <ul style="list-style-type: none"> ◆ Organisationer (offentlige/private), samt hvilket niveau ◆ Målgruppen (bønder, entreprenører, kvinder mv.) 5. Definition af hvilke typer relationer, der skal undersøges: (Hierarkiske, kommunikative, samarbejde, operationelle eller finansielle). 6. Tegn et kort over de involverede aktører (brug forskellige farver/linietyper til at angive forskellige typer af relationer). Tegn de faktiske - ikke blot de formelle - relationer. 7. Angiv intensiteten af relationerne (frekvens/omfang, vigtighed). 8. Vurder om relationerne opfylder formålet (finder sted når der er behov for det; tilstrækkelig tit/omfang; kvaliteten). 9. Analyser netværket <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hvilke relationer er mest problematiske? ◆ Hvilke relationer kan udvikles og hvilke kan nedprioriteres? ◆ Hvad kan man gøre for at styrke netværket?

Visualisering af eksempel på Institutiogram



Annex 11 Oversigt over hovedtyper af kreditprogrammer:

<p>KREDIT-ALENE GRUPPER *)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ikke integreret med anden støtte. - Ingen vurdering af investeringsforslag. - Vurdering baseres på referencer fra nærmiljøet. - Kreditkilde: midler mobiliseres fra fx Nord-NGO eller donor. 	<p>OPSPARINGS-BASEREDE KREDIT GRUPPER *)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kreditkilde: midler mobiliseres fra intern opsparring (NGO'er stiller evt. et grundbeløb til rådighed mhp. at gøre puljen til rådighed for lån stor nok med det samme). 	<p>VELFÆRDS-ORIENTEREDE KREDIT GRUPPER *)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kredit er blot én af flere komponenter i et bredere, velfærdsorienteret projekt/program.
<p>Personlig integritets-model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kredit til individer 	<p>Solidaritets-gruppe model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medlemmerne er små solidaritetsgrupper (max. 6 personer). - Hvert gruppemedlem hæfter/garanterer solidarisk for de andre. - Krav til <i>gruppens</i> opsparring og tilbagebetaling defineres udefra, mens gruppen internt selv definerer lånepolitik. 	<p>"Community development" model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ovenfor. - NGO'en påtager sig transaktionsomkostningerne. - Projektet/programmet udføres som regel af en udviklingsarbejder hyret af NGO'en.
<p>Paraply-model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kredit til medlemmer med fælles interesser. - Paraply-gruppen opnår kredit fra fx NGO. - Formidler kredit/låner videre til individuelle medlemmer. 	<p>ROSCA-model (<i>Revolving Credits and Savings Association</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formål: formidling af driftskapital til medlemmerne efter tur, oftest med bestemte intervaller. - Medlemmer skal opspare et bestemt beløb med bestemte intervaller (oftest ugentligt). - Overholdelse af tilbagebetalingsplan et krav for at opnå lån i følgende "runde". 	<p>Mægler-model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formål: at give ellers marginaliserede personer adgang til de formelle finansielle institutioner. - Indebærer oftest en aftale ml. den lokale bank og NGO'en: NGO'en bærer de højere transaktionsomkostninger. - Ofte koblet med andre støtteformer fra NGO'ens side.
<p>Bestyrelses-drevet model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kredit til individer eller grupper. - En bestyrelse vurderer låneansøgninger. - Stærkt afhængig af bestyrelsens kompetence og engagement. 		<p>"Grosserer"-model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektet leverer prædefinerede materialer, ydelser etc. (men <i>ikke</i> kredit i likvid form) mod en aftalt pris og tilbagebetalingsplan.

Noter : Hovedkategorierne er baseret på forskellige mål og antagelser vedr. målgruppen. Undergrupperne er baseret på forskellige måder at behandle de såkaldte transaktionsomk. ved långivning.

Kilde : Remenyi, Joe, *Where Credit is Due. Income-generating programmes for the poor in developing countries*, IT Publications, 1993.

Annex 12

Metode:	Beregning af omkostninger og indtægter forbundet med ISA
Formål:	At undersøge om ISA reelt opfylder målsætningen om at bidrage til at forøge målgruppens indkomst.
Begrænsninger:	Metoden præsenteret nedenfor kan forfines, men man skal være opmærksom på, at den rigtige metode ikke findes, metoden og resultaterne er altid åbne for diskussion.
Brug:	<p>Som eksempel kan man bruge et ISA projekt, hvor der uddeles landbrugsredskaber, kunstgødning, såsæd og ydes rådgivning. Projektet har skabt 20 forskellige produktionsgrupper.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Det er normalt ikke muligt at besøge alle 20 produktionsgrupper, så man kan udvælge nogle ved fx. at bede projektledelsen om at inddele grupperne i to kategorier; de velfungerende og de mindre velfungerende. For at få forståelse af problemerne set fra projektledelsens synspunkt, kan man bede den om at forklare årsagerne til, at nogle grupper fungerer og andre ikke. 2. Hvis projektledelsen fx. kategoriserer femten af produktionsgrupperne som velfungerende og de resterende fem som mindre velfungerende, og hvis det er realistisk at besøge tre af grupperne, kan man tilfældigt (fx. med terninger) udvælge to af de velfungerende produktionsgrupper og én af dem med problemer. 3. Produktionsgruppen har typisk oplysninger om produktionsstørrelse. Der er måske produceret 800 kg majs og 400 kg kål - tal som umiddelbart ser imponerende ud, men det er nødvendigt at se nærmere på dem. Det er oftest nemt at beregne værdien af den del af produktionen, der er blevet solgt, men mht. den del, gruppen selv har forbrugt, må man interviewe produktionsgruppen. 4. Fx. har hvert medlem fået en spand kål om ugen i høstperioden, og måske varede høsten i fem uger. Derefter kan man beregne, hvor meget af den samlede produktion, som gruppen selv har forbrugt. Værdien af det forbrugte udregnes ved at gange med markedsprisen for kål. 5. Dernæst skal man se på omkostningerne. Hvis gruppen fx. har fået såsæd, kunstgødning eller jord (stillet til rådighed) af projektet, kan man beregne, hvad det ville have kostet, hvis den selv skulle have købt/lejet det. 6. Endelig skal man beregne, hvor meget arbejde gruppens medlemmer har lagt i produktionen. Måske findes der et kladdehæfte, hvor man krydser af, hvem der er mødt op, eller man kan anslå antallet af arbejdsdage ud fra, hvor man-

	<p>ge medlemmer der er, hvor ofte man arbejder og hvor høj fremmøde procenten er.</p> <p>7. Nu kan man udregne, hvor meget der produceres per arbejdsdag (værdien af den samlede produktion minus omkostningerne, det hele divideret med antallet af arbejdsdage). Dette sammenlignes med, hvor meget en daglejer tjener per arbejdsdag. Hvis dette er væsentligt mindre end en alternativ dagløn, bidrager ISA ikke til medlemmernes samlede indtægter.</p>
--	--