

Ansøgningskema – Større kapacitetsudviklingsinitiativer

Initiativets titel:	"Landbrug og værdikæder i syd"
Juridisk og økonomisk ansvarlig organisation ('lead organisation'):	1. Folkekirkens Nødhjælp (FKN) , Nørregade 15, 1165 Kbh. K Jonas Vejsager Nøddekær, 33 15 28 00, jno@dca.dk
Øvrige ansøgende organisationer (Bilag 1: 'Ansøgerforpligtelse' for samtlige ansøgende organisationer skal vedlægges):	For samtlige ansøgende organisationer: 2. SOS-Børnebyerne , Amerikavej 15C, 2. sal, 1756 - Kbh V. Lene Godiksen, +45 33 73 02 33, lgo@sosbornebyerne.dk 3. Økologisk Landsforening , Silkeborgvej 260 8230 Åbyhøj, Tlf. +45 87 32 27 00, Per Rasmussen, Tlf. +45 87 32 27 00, Email: pera@okologi.dk 4. Vedvarende Energi , Klosterport 4E, 1.sal, 8000 Aarhus C, Kresten Kjær Sørensen, +45 36 98 61 10, Email: kks@ve.dk 5. ADRA Danmark , Concordiavej 16, 2850 Nærum Christian Sørensen, +45 45 58 77 18, Email: chrsor@adra.dk 6. CARE Danmark , Jemtelandsgade 1, 2300 København S Nanna Callisen Bang, +45 35 200 100, Email: nbang@care.dk 7. ADDA , Kirkevænget 1, 8410 Rønde, Bodil E. Pallesen, Tlf: +45 24 47 13 07, Email: bp@djurs.net 8. BØRNEfonden , Otto Mønstedts Gade 5, 1571 København V. Karin Wied Thomsen, +45 70 22 12 11, kwt@bornefonden.dk 9. Out-Growers , Dr. Abildgaards Alle 14, kld., 1955 Frederiksberg C, Karsten Solaas, Email: ks@out-growers.com 10. Danish Knowhow® , http://www.danishknowhow.com/ Anders Frigaard, +45 3012 8465, Email: anders@danishknowhow.com 11. Caritas Danmark , Gammel Kongevej 15, 1610 København V, Peter Blum Samuelsen, 30 13 55 35, Email: pbs@caritas.dk
Ansøgt støtteperiode: min. 12 måneder – max 36. måneder:	Fra: 1. september 2015 Til: 31. marts 2017
Ansøgt beløb fra Globalt Fokus (min. 75.000 kr. – max. 400.000 kr):	398.417,71 DKK – Afrundet til 398.500,00 DKK
Hvis relevant: medfinansiering af betydning	Intern arbejdskræft i samtlige ansøgende organisationer betragtes som en betydelig egenfinansiering til projektet, idet designet påbyder en anseelig

for gennemførelse af initiativet i form af anden donor finansiering, deltagerbetaling etc.	mængde internt arbejde og proces hos de deltagende NGOer og virksomheder.
Eventuelt tidligere bevillinger til beslægtede initiativer gennemført af ansøgergruppen eller lead organisation (navn, j.nr., implementeringsperiode, afslutningsdato og beløb):	<ul style="list-style-type: none"> • FKN lead: FORDI, NF 144, 1.3.14 – 31.12.14 (31.1.2015), DKK 641.294. • FKN lead: FORDI, NF 134, 1.2.13 – 28.2.14, DKK 724.896. • FKN lead: FORDI, NF 124, 1.3.12 – 30.1.13, DKK 495.405. • FKN lead: Kønsnet, NF 103, 1.1.11 – 28.2.12, DKK 954.100 • FKN lead: Kønsnet, NF 103, 1.1.10 – 31.12.10, DKK 958.504 • FKN lead: Kønsnet, 2007-2009, J.nr.104.N.139.b.2, DKK 3.916.200 • FKN lead: Kønsnet, 2006, J.nr.104.N.139.b.2, DKK 296.925. • Dansk Forum for Mikrofinans, NF 121, 1.1.10 – 31.3.13, DKK 1.620.915 • DFM - Udvikling af mikrovirksomhed, NF 140, 1.7.13 – 28.2.14, DKK 199.234 • DFM - Udvikling af mikrovirksomhed, NF 147, 20.2. – 31.01.15, DKK 199.716 • DFM - Udvikling af mikrovirksomhed, NF 153, 1.8. – 31.01.15, DKK 99.724

Resumé:

De ansøgende organisationer (virksomheder og NGOer), som har det tilfælles, at de alle har småbønder og småproducenter som målgruppe for deres arbejde i syd, og nu ønsker med dette projekt at styrke deres organisatoriske kapacitet blive bedre til at kunne analysere de markedsvilkår bønderne er underlagt og dermed til at kunne hjælpe dem på vej til støtte disse i en mere succesfuld tilknytning til lokale værdikæder.

Der ansøges hermed om et projekt, som kan opbygge de ansøgende organisationers kapacitet til dette og give dem de fornødne analyseredskaber og metoder. Afhængigt af deres udgangspunkt vil projektet bringe hver organisation et skridt videre i deres arbejde med værdikæder i syd, og helt konkret gøre dem i stand til at implementere anderledes ved projektets afslutning.

Dette kapacitetsudviklingsinitiativ (fremover "projektet") ligger i forlængelse af tidligere initiativer i regi af Dansk Forum for Mikrofinans (DFM). Tidligere initiativer har haft fokus på udvikling af danske civilsamfundsorganisationers kapacitet til, at identificere og facilitere markedsbaserede løsninger for integrering af mikrovirksomhed i værdikæder i syd. Projektet her udgør næste skridt i processen og zoomer ind på en særlig gruppe, nemlig bønder og småproducenter i landbrugssektoren.

Det ansøgte projekt lægger sig tematisk ind under DANIDA's "Politik for Dansk støtte til Civilsamfundet", ved at bidrage til en udvikling og styrkelse af samarbejdet mellem danske civilsamfundsorganisationer og virksomheder.

Ved brug af virtuelle læringsmodaliteter og et innovativt design vil projektet møde det identificerede kapacitetsmæssige behov hos de ansøgende organisationer.

1. Forberedelse

De ansøgende organisationer (virksomheder og NGOer), som alle har småbønder som målgruppe for deres arbejde i syd, ønsker med dette projekt at styrke deres organisatoriske kapacitet til at kunne analysere de markedsvilkår bønderne er underlagt og til at kunne hjælpe dem på vej til en mere succesfuld tilknytning til lokale værdikæder.

Forberedelsesprocessen af denne ansøgning startede allerede i august 2014 med en stor ideworkshop arrangeret af DFM og FKN. Den blev efterfulgt af en række opfølgingsmøder, dialog og idéudveksling blandt de ansøgende organisationer. Sidst afholdt DFM og FKN en metodeworkshop med fokus på temaet sidst på året, 2014.

Projektet ligger i forlængelse af tidligere initiativer i regi af Dansk Forum for Mikrofinans (DFM). Tidligere initiativer har haft fokus på udvikling af danske civilsamfundsorganisationers kapacitet til, at identificere og facilitere markedsbaserede løsninger for integrering af mikrovirksomhed i værdikæder i syd. Projektet her udgør næste skridt i processen og zoomer ind på en særlig gruppe, nemlig bønder og småproducenter i landbrugssektoren. Tematisk vil projektet således bygge videre på de dele af læringen og undervisningsmaterialet fra det tidligere initiativ i DFM regi, der giver en generel introduktion til værdikæder, men vil særligt styrke fokus på markedsvilkår og værdikæder for småbønder i syd. Også metodisk bygger projektet på afprøvede tilgange under tidligere initiativer, men går samtidig et skridt videre i sit læringsdesign og tillader på ganske omkostningseffektiv vis at bringe den danske organisation og dennes partner i samme læringsrum, hvilket flere af de ansøgende organisationer har gode erfaringer fra DFMs tidligere virtuelle kapacitetsudviklingsaktiviteter for arbejdet med Village Savings and Loans Associations og mikrofinans initiativer.

Tidligere forløb omkring værdikæder i syd (i regi af DFM) har bidraget med ressourcer, redskaber og metoder, som deltagerne i varierende grad har formidlet videre til deres syd-partnere. Der har dog ikke været anvendt e-læringsmetoder til at sikre at viden ikke bare kommunikeres men også rodfæstes og institutionaliseres i syd, hvor partnerne ofte føler at det er vanskeligt stof og har svært ved at anvende de nødvendige redskaber. Her vil dette projekt gennem en række online coaching-sessioner og virtuelle læringsmetoder sørge for at potentialet for anvendelse af redskaber kan komme hele vejen ud og skabe reelle forandring af praksis og strategi i de ansøgende organisationer.

De to virksomheder, som også er med i gruppen¹, har helt naturligt et andet udgangspunkt for at beskæftige sig med værdikæder end NGOerne, men samme behov for at opbygge deres kapacitet til at inkludere småproducenter på en fornuftig måde. Blandingen af NGOer og virksomheder i ansøgergruppen anses som en unik mulighed for en vigtig dynamik i projektet, hvor forskellige aktører i værdikædesammenhæng er med i læringsforløbet. Det forventes at dette kan give vigtige indsigter for alle parter, ligesom det har gjort i andre sammenhænge under DFM.

Projektet lægger sig tematisk ind under DANIDA's "Politik for Dansk støtte til Civilsamfundet", ved at bidrage til en udvikling og styrkelse af samarbejdet mellem danske civilsamfundsorganisationer og virksomheder.

¹ Gruppen af ansøgende danske NGOer og virksomheder refereres herefter til som "organisationer"

2. Faglig/metodisk fokus og kapacitetsmæssige behov

I ovenstående afsnit er den overordnede ramme for projektet blevet beskrevet. I nærværende afsnit detaljeres denne, hvorimod den metodiske tilgang beskrives nærmere i afsnit 4.

Faglig ramme: De ansøgende organisationerne har en fælles erkendelse af, at i arbejdet med småbønder- og producenter, er produktionsforøgelse og diversificering af afgrøder i mange tilfælde ikke i sig selv er nok, da eksisterende markedsstrukturer og værdikæder påvirker bønder og småproducenter, og derfor også skal adresseres. Der er en frygt for, at de danske organisationer og deres partnere tilbyder bønder og småproducenter for dårlig rådgivning og støtte på dette område, grundet deres manglende kapacitet og indsigt i hvordan markeds kræfter fungerer. Den manglende kapacitet kan også svække dialogen mellem virksomheder og NGOer.

De ansøgende organisationer, ønsker at bevæge sig fra et traditionelt fokus på social udvikling og tilfredsstillelse af basale behov, til sammen med deres lokale partnere, at kunne indgå som kvalificeret sparringsparter for organiserede småbønder, som ønsker at linke op til lokale værdikæder.

Kapacitetsmæssige behov:

- Generel forståelse for markeds mekanismer og globale værdikæders potentiale.
- Redskaber til at analysere de strukturer der styrer lokale og nationale værdikæder for dermed at kunne rådgive målgruppen bedre. Produktionsforøgelse og diversificering af afgrøder er i mange tilfælde ikke i sig selv er nok for bønder og småproducenter, da eksisterende markedsstrukturer og værdikæder er mere komplekse end som så.
- En fornyet organisatorisk tænkning, der går ud på, at forandring i høj grad sker gennem markeds mekanismer og værdiforøgelse og ikke kun gennem et fokus på basale og sociale behov.
- Et sprog og en fælles forståelsesramme omkring værdikæder og markeds mekanismer, der kan styrke organisationernes dialog med virksomheder samt gøre eventuelle partnerskaber mere frugtbare.
- En øget viden om hvordan virksomhedssamarbejde kan styrke arbejdet med at inkludere småproducenter i værdikæder, og konkrete guidelines for disse samarbejder.
- Viden om certificeringsordninger og de deraf følgende krav til bønder og småproducenter.
- Styrket viden om integration af arbejdet med værdikæder og rettigheds aspekter som formuleret i UN Guiding Principles on Business and Human Rights.
- Styrket kapacitet til at integrere arbejdet med værdikæder og de eksisterende strategiske indsatsområder i de forskellige organisationers arbejde i syd
- Viden og redskaber til at håndtere kønsspørgsmål i projekter, der ønsker at fremme småproducenters integration i lokale værdikæder?

I lyset af både den Danske og internationale debat om sammentænkning af handel og udvikling, samt den fremadstormende tendens til at tænke i samarbejder og partnerskaber mellem privatsektor aktører og traditionelle NGOer, er det den ansøgende gruppe af organisationers klare overbevisning, at projektets indhold og produkter vil have en bred interesse i miljøet. Der er tale om et område som stadig afsøges og undersøges af alle involverede aktører, og dette projekt vil udvide en fælles platform og samtidig kvalificere den enkelte deltagende organisations konkrete videre skridt til at opbygge og videreudvikle sig inden for arbejdet med værdikæder syd.

Variende behov => individualiseret læringsdesign: De ansøgende organisationer har forskellige grader af erfaring og dermed også variende kapacitetsmæssige behov. Det forventes at

være styrke for projektet og fremtidig netværksaktivitet, at projektet både adressere de mindre erfarne og de mere erfarne organisationer, men det stiller også krav til læringsdesignet.

De ansøgende organisationer kan opdeles i følgende to grupper:

Grupper	Ansøgende organisationer i disse grupper:	Ansøgende virksomheder i disse grupper:
1. Mindre erfarne: organisationer og virksomhed for hvem arbejdet med værdikæder er nyt og/eller organisationer som ikke deltog i DFM's tidligere forløb.	SOS Børnebyerne Folkekirkens Nødhjælp Vedvarende Energi Økologisk Landsforening	Out-Growers
2. Erfarne: Organisationer med megen eller nogen erfaring for arbejdet med værdikæder eller/og som har deltaget i DFM's	CARE Danmark ADDA, ADRA BØRNEfonden Caritas Danmark	Danish Knowhow

Projektets aktiviteter skal kunne møde en række varierende og dog parallelle behov i gruppen af ansøgende organisationer:

- Der skal være plads til et **grundforløb** for den ene gruppe, som herigennem introduceres til den grundlæggende viden og ramme for arbejdet med småproducenter og værdikæder (**Gruppe 1**).
- Der skal også være et mere **avanceret forløb** som tilbyder ny viden til den mere erfarne gruppe, da den erfarne gruppe af organisationer ikke vil få tilfredsstillet deres behov udelukkende ved at fungere som ressource-base for den mindre erfarne gruppe, som i traditionel erfarings-delings sammenhæng (**Gruppe 2**).
- De **individuelle behov og kontekst-specifikke udfordringer og muligheder** skal adresseres (**både gruppe 1 og 2**). Individuelle ekspert konsultationer og coaching-sessions med internationale eksperter på området vil give rum for en meget kontekst-nært læring, der både belyser konkrete udfordringer og tilfører generel viden.
- Projektet skal understøtte, at de ansøgende organisationer faktisk ændrer eller udvikler deres praksis som følge af projektet, og at dette kan monitoreres undervejs.

Den metodiske ramme: Projektet er designet som et forløb, der tager afsæt i et fælles læringsinput til hhv. de erfarne og de mindre erfarne organisationer og ender efter planen med en konkret forandring i de ansøgende organisationer. I bevægelsen fra start til slut, er den enkelte organisation igennem en individuelt tilpasset proces, som skal kapacitetsopbygge dem i forhold til deres konkrete næste skridt i arbejdet med værdikæder. Det individualiserede forløb består af online coaching og sparring fra feltets dygtigste praktikere og forskere, hvilket munder ud i konkrete produkter for hvert forløb. Det hele afsluttes med et fælles seminar/webinar for at sikre afsluttende vidensdeling og refleksion på projektet. I afsnit 4 nedenfor gennemgås projektets design og metodiske tilgang, som forventes at frembringe de mål og forandringer der beskrives i det følgende afsnit.

3. Mål og forventede forandringer

Udviklingsmålet med projektet er...

... at styrke deres **organisatoriske kapacitet** til at kunne analysere de markedsvilkår bønderne er underlagt og til at kunne hjælpe dem på vej til en mere succesfuld tilknytning til lokale værdikæder.

Forventede forandringer: Projektet er formuleret med en forventning om organisatoriske forandringer baseret på den nye viden og den individuelt tilpassede rådgivning, som projektet indeholder:

1. Forventede forandringer hos de mindre erfarne organisationer:

Det forventes at denne gruppe bevæge sig fra et udgangspunkt præget af interesse og entusiasme på området, til et sted hvor de har udviklet en plan for et første pilot projekt med partnerne i syd.

2. Forventede forandringer hos de mere erfarne organisationer:

Det forventes, at denne gruppe bevæger sig fra et fokus på enkeltstående aktiviteter til at have formuleret en strategisk tilgang for hele organisationen, som adresserer og guider deres fremtidige arbejde med værdikæder i syd.

4. Strategi og metoder til kapacitetsudvikling

Den metodiske tilgang bag projektdesignet: projektet vil understøtte og katalysere den ovenstående forandringsproces ud fra en teori om, at individer og organisationer er nød til at gennemgå en løbende forandringsproces for at komme fra viden til ny adfærd. Denne forandringsproces kan illustreres som vist i denne klassiske **KASAB model**, som DFM har haft gode erfaringer med at designe kapacitetsopbyggende initiativer på basis af. Modellen understreger, at ny viden ikke automatisk resulterer i ny organisatorisk adfærd i både nord og syd. Projektet vil derfor søge at understøtte den ønskede forandringsproces gennem en række på hinanden følgende trin. (se **Bilag 3** for en fuld KASAB-model af projektet, inklusiv de tiltænkte aktiviteter, forventede forandringer og udviklinger, samt en indikativ tidslinje. Se **bilag 5** for projekt implementerings Plan).

The KASAB Model	
Type Of Change	Definition
Knowledge	Conceptual understanding of information, theories, principles and research
Attitude	Beliefs about the value of particular information or strategies
Skill	The ability to use strategies and processes to apply knowledge
Aspiration	Desires, or internal motivation, to engage in a particular practice
Behaviour	Consistent application of knowledge and skills

Kronologien i projektdesignet: (se også **bilag 6**) Projektet igangsættes med et samlet **kick-off arrangement** for alle de ansøgende organisationer. Kick off arrangement skal inspirere og skabe et fælles visionært afsæt for projektet. Da meget af projektet efterfølgende udføres virtuelt, er formålet med det indledende arrangement også at facilitere den relations opbygning mellem de danske organisationer, som de efterfølgende virtuelle aktiviteter vil drage nytte af.

Efter kick-off arrangementet fortsætter projektet i to spor, som dels giver den enkelte organisation mulighed for en høj grad af individuelt tilpasset kapacitetsopbygning, og samtidig har en form der muliggør erfaringsudveksling, hvilket DFM og flere af de ansøgende organisationer har gode erfaringer fra tidligere DFM initiativer.

Forløbet for de mindre erfarne organisationer (gruppe 1) vil starte med et fyldestgørende **træningsforløb /grundkursus**, som afholdes virtuelt men i real-time (dvs. det tillader interaktion, gruppearbejde osv., men er derudover ubegrænset ift. hvor deltagerne befinder sig geografisk). Dernæst coaches organisationerne igennem en proces der munder ud i formuleringen af en egentlig projekt-pilot og således vil guide starten på deres arbejde med værdikæder efter projektets afslutning.

Coaching-forløb vil foregå virtuelt med eksterne eksperter, og dermed kan de inkludere både den danske organisation og såvel som deres partner og på den måde udgøre en kost-effektiv metode.

Forløbet for de erfarne organisationer (gruppe 2) starter med en række **ekspertkonsultationer** af hver enkelt organisation, som vil være åbne for de andre organisationer i gruppen. Forud herfor skal organisationerne gå et spadestik dybere i at analysere og udfolde deres kerneudfordringer i arbejdet med værdikæder, som formuleret i **bilag 1**. Konsultationerne bliver afholdt virtuelt, og tillader således at eventuelle projektpartnere eller kollegaer kan deltage uanset geografisk placering. Konsultationerne blev afprøvet i et tidligere forløb under DFM og anses som et meget succesfuldt koncept, der bringer stor værdi, både til deltagerne og de der lytter med. Denne form giver en enestående mulighed for at syd og nord kan sidde i samme virtuelle rum og definere fælles fodslag for efterfølgende konkret opfølgning og organisatoriske forandringer. De andre organisationer, som deltager, fungerer som et "reflekterende team", der kan bidrage med deres erfaringer og selv blive inspireret til lignende problemløsning. Konsultationerne suppleres yderligere med coaching og skal munde ud i konkrete, formulerede forandringer af organisationens strategiske tilgang til arbejdet med værdikæder.

Som afslutning vil der blive afholdt et **seminar/webinar** for de ansøgende organisationer, hvor der vil blive samlet op på forløbet, afrundet i forhold til kerneematiske og ikke mindst delt erfaringer og viden på baggrund af projektet. (Denne sidste del af projektet vil blive designet nærmere og få den form det skønnes hensigtsmæssigt, på baggrund af det forudgående forløb).

Efter projektet vil forskellige ressourcer være tilgængelige for både projektdeltagerne og andre interessenter som **online-ressourcer**. Herunder grundkurset, relevante dele af de individuelle forløb samt det afsluttende seminar/webinar.

Refleksionsspor: Sideløbende med de to implementeringsspor i projektet (for hver af de to grupper), vil der køre et refleksionsspor, som forankres med en referencegruppe. Referencegruppen etableres, så snart initiativet er godkendt blandt de ansøgende organisationer. Gruppen vil sammen tage stilling til den løbende udvikling i aktiviteter og læring, samt hvordan det evt. vil være nødvendigt at justere metoder og strategi undervejs i implementeringen. Referencegruppen vil have fokus på forventningsafstemning, løbende evaluering, udviklingen i læringsresultaterne, hvad initiativet har haft problemer med eller er blevet bedre til, konkret organisatorisk udvikling.

Risikoanalyse: Der er naturligt en række forudsætninger og faktorer, som er afgørende for projektets succes – se **bilag 7**.

Synergier. Projektet designet og sammensætningen af de ansøgende organisationer, forventes at producerer en positive synergi i læringsaktiviteterne. Se **bilag 4** for nærmere og se nedenfor for mere om **vidensdeling**.

5. Læring, dokumentation og vidensdeling

Læring: Som det fremgår af projekt implementeringsplanen og andre steder i nærværende ansøgning, er der indlagt møder i referencegruppen med det formål løbende at monitorere projektet i forhold og justere i forhold til den forventede forandringsproces. Hvis der efter grunduddannelsesforløbet er behov for yderligere videns-input, vil den justering blive gjort. Hvis der efter den første ekspertkonsultation/coaching er behov for at tænke om, vil der blive gjort det i

referencegruppen med input fra hele gruppen og projektledelsen, og så fremdeles. Projektet skal altså være en iterativ proces mellem implementering af aktiviteter, feedback fra deltagere og projektledelse til referencegruppen, og derfra eventuel justering af de efterfølgende læringsaktiviteter.

Dokumentation: Afsluttende ønsker de ansøgende organisationer med hjælp fra Globalt Fokus afholde en erfaringsudvekslingsdag, hvor både deltagere og ledelsen fra de aktivt involverede organisationer vil have mulighed for at forholde sig kritisk til processen. Til det formål vil referencegruppen bede de involverede organisationer om at udforme forandringshistorier, som de vil præsentere ved mødet. Det skal her afklares og dokumenteres i hvilken udstrækning og hvordan projektet har resulteret i kompetenceudvikling og institutionelle redskaber, systemer og strategier i de ansøgende organisationer og hos deres partnere / lokalkontorer i syd. Referencegruppen vil også opmuntre de aktivt involverede organisationer til at deltage i den fælles årlige erfaringsudveksling (markedsplads), som Globalt Fokus afholder, og hvor organisationer fra forskellige initiativer vil præsentere konkrete resultater og udveksle erfaringer.

Vidensdeling: Projektet har indlagt adskillige elementer af vidensdeling – både internt i gruppen af ansøgende organisationer, men også elementer der kan tilgås af organisationer, virksomheder og interessenter uden for den aktivt implementerende projektgruppe.

Internt er der både refleksionsmøderne referencegruppen, men også på det direkte faglige niveau som reflekterende baggrundsgruppe under hinandens konsultationer og coaching. Slutteligt vil det afsluttende seminar/webinar være en mulighed for vidensdeling. Her vil der være fokus på hvad der er lykket og hvorfor, samt hvad der eventuelt ikke er lykket og hvorfor. Begge dele skal bidrage til læring og refleksion over projektets udførelse, og give et helhedsbillede af projektets succes og eventuelle faldgruber.

Ekstern vidensdeling med organisationer og virksomheder uden for projektgruppen er også en del af projektet. Som nævnt ovenfor, vil grundkurset kunne tilgås som virtuel læringsressource efterfølgende, sammen med relevante dele af konsultationer, coachings og dokumentation af forandringshistorier. Disse ressourcer vil blive gjort tilgængeligt gennem Globalt Fokus, og få sin egen ressource side under lead-organisationens hjemmeside struktur, samt i relevant og ønsket omfang hos alle andre ansøgende organisationer og hos DFM.

6. Organisatorisk set-up, forpligtelse og ejerskab

Organisatorisk set-up: Det **overordnede ansvar** for projektets effektive gennemførelse, rapportering og finansielle styring ligger hos den projektledelsesansvarlige i lead-organisationen.

Projektet er planlagt, designet og forberedt i fællesskab og ønskes i videst muligt omfang løftet af den fælles referencegruppe gennem hele implementeringsfasen. Dog er der samtidig behov for en egentlig **projektledelse**, ikke mindst til rent logistisk at koordinere projektets aktiviteter, sammenskrive rapporteringer og sikre jævnlige muligheder for refleksion over projektets udvikling. Projektledelsen vil blive *suppleret* af **referencegruppen**, som beskrevet i afsnit 4 under "refleksionsspor".

Projektledelsen vil desuden samarbejde med DFM, som løbende vil bidrage med de omtalte faglige og metodiske erfaringer samt ved at sikre berøringsfladen til og forståelsen af behovet i miljøet af danske NGO'er og virksomheder, der arbejder med værdikæder i syd.

Lead-organisation: FKN er valgt som projektets lead organisation og tager dermed ansvaret for den løbende planlægning og gennemførelse af projektet, ligesom FKN har ansvaret for den finansielle og indholdsmæssige afrapportering på projektet til Globalt Fokus. FKN har tidligere huset og været

værter for lignende initiativer, og forankrer projektet i sin lærings-enhed, LearningLab, hvor der både er de rette projektledelsesmæssige ressourcer til stede, samt en specialviden på de virtuelle og lærings-faglige metoder og værktøjer, som projektet er designet omkring.

Ejerskab: Ejerskabet i forhold til at justere undervejs og sørge for at refleksionsmøderne bliver aktive og faktisk tjener som monitoreringsinstrument, ligger hos hele referencegruppen. Alle ansøgende organisationer påtager sig med denne ansøgning ansvaret for at gøre deres yderste til at sikre den organisatoriske forankring i egen organisation og at bidrage med engagement til det fælles læringsprojekt.

Der er blandt mange af de ansøgende organisationer god erfaring med at omsætte kapacitetsopbygning til egentlig forandret praksis og forbedret kvalitet af arbejdet i syd. Det blev dokumenteret ved en række forandringshistorier, som blev formuleret i forbindelse med DFM's seneste generalforsamling. Essensen var en stærk oplevelse af, at kapacitetsopbygningsinitiativer i nord, havde en klar *impact* i Syd.

Som ansøgningsforpligtelserne dokumenterer, har hver af de ansøgende organisationer analyseret, hvordan de bedst forankrer indholdet af dette projekt organisatorisk og sikrer en kapacitetsudvikling til følge. Alle har involveret, diskuteret og fået opbakning til dette initiativ hos centralt placerede ledere.

7. Bilagsoversigt

Bilagsnr.	Bilagstitel:
Bilag 1	Ansøgerforpligtelser
Bilag 2	Budget
Bilag 3	KASAB model for projektet
Bilag 4	Forventet samspil og dynamik i projektet
Bilag 5	Projekt implementerings plan
Bilag 6	Projekt design – grafisk fremstilling
Bilag 7	Risikoanalyse

Ansøgningskema - Større kapacitetsudviklingsinitiativer

Bilag 2: Budget

Budgetnoter i næste faneblad udfyldes for hver budgetpost

Kapacitetsudviklingsinitiativets navn indsættes her

BUDGET - beløb mellem 75.000 kr. og 400.000 kr.	
	Globalt Fokus
1. Workshops, seminarer, konferencer o.lign.	58.800,00
1.1 Kick-off arrangement	15.000,00
1.2 Afsluttende webinar/seminar	4.000,00
1.3 Expert fee - virtuelt grundkursus	39.800
2. Procesforløb/længerevarende læringsforløb.	149.250,00
2.1 Expert fee - coaching og ekspertkonsultationer	149.250
3. Tværgående undersøgelser, studier o.lign.	0,00
4. Faglig formidling, vidensdeling o.lign	22.000,00
4.1 Grundkursus produceres som on-demand ressource	11.000
4.2 Coaching og ekspertkonsultationer produceres som on-demand ressource	11.000
5. Andre aktiviteter/udgifter	2.500,00
5.1 Annonceringer	2.500,00
6. Støtte til implementering - frikøb eller tilkøb	127.600,00
6.1 Technical support and preparation: Virtuelt Grundkursus 5x3 timer	17.600
6.2 Teknisk support og forberedelse - ekspert konsultationer og coaching	35.200
6.3 Indsamling og editering af forandringshistorier	4.400
6.4 Tematiske og metodefaglige ressourcer	35.200
6.5 Lead organisationen	35.200
7. Budgetmargin (2% af pkt 1-6)	7.203,00
8. Udgifter i alt	367.353,00
9. Revision	5.000,00
10.Subtotal	372.353,00
11. Administration (max 7 % af pkt 10)	26.064,71
12. Total (pkt. 10+11)	398.417,71
13. Afrundet total	398.500,00

GLOBALT FOKUS

BUDGETNOTER -kort beskrivelse af de enkelte udgiftsposter

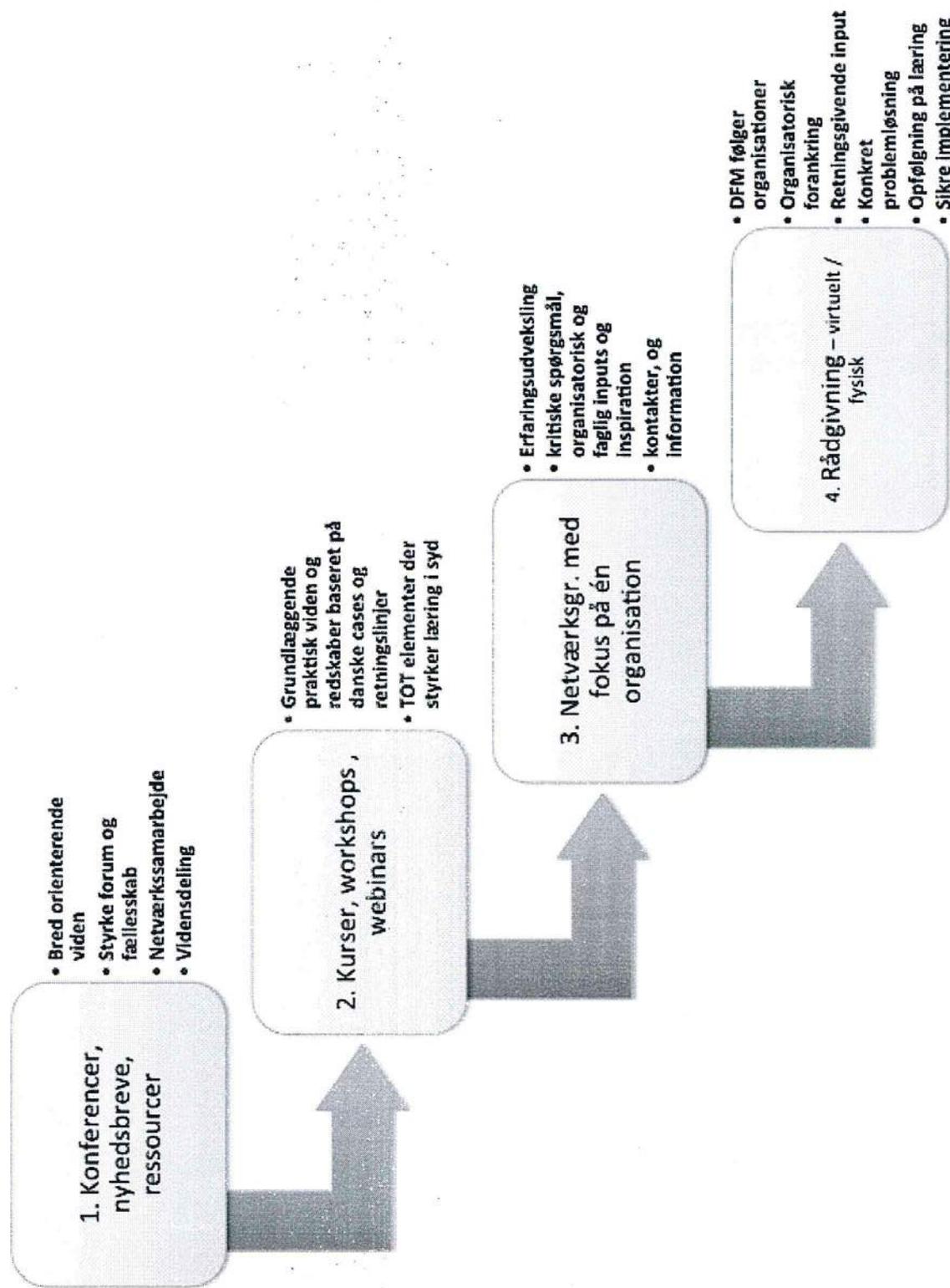
Nr.	Beskrivelse (Nr. henviser til nummer i budgetlinjen)
Omkostningseffektivitet	Der afsættes en realistisk sum penge til at kunne betale internationale eksperter en acceptabel timeløn for deres bidrag. Til gengæld spares alle rejse- og opholds udgifter, i det al samarbejde med disse vil være virtuelt. Projektet tillader således et enestående stort outreach til en meget lav pris og usammenlignelig lav miljøbelastning. Både de ansøgende organisationer og disses sydpartnere og medarbejdere i syd, kan deltage uden at rejse. Dette kræver en vis teknisk know-how og support, for at læringsudbyttet ikke kompromiteres ved brug af virtuelle metoder. De ansøgende organisationer har valgt at bruge LearningLab i Folkekirkens Nødhjælp til at løfte denne opgave på baggrund af deres erfaring på området og tidligere samarbejde med DFM. Prisen for LearningLabs timer ligger under sammenlignelige udbydere.
1.1	Dækker lokaleleje, forplejning, samt udgifter til at få en ekstern ekspert til at deltage og inspirere gruppen.
1.2	Lokaleleje, forplejning ogfacilitering af online-version af afsluttende webinar/seminar
1.3	Expert fee - virtuelt grundkursus. Eksperten gives i alt 40 timer á 995 dkk/t*. Grundkurset indeholder 15 undervisningstimer, dertil indregnes timer til forberedelse, design og opfølgning
2.1	Expert fee - til 2 coaching sessioner for hver af de deltagende 10 organisationer. Hver gruppe forventes at få 2x2 timers ekspertkonsultation/coaching. Eksperten gives 8 timer pr. session. Totalt 150 timer á 995 ddk/t*
4.1	Timer til LearningLab som dækker redigering, produktion og distribution af grundkurset, så det bliver tilgængelige for et bredere publikum som on-demand ressource af god kvalitet.
4.2	Timer til LearningLab som dækker redigering, produktion og distribution af de optagede coaching-forløb og ekspertkonsultationer, så de bliver tilgængelige for et bredere publikum som on-demand ressource af god kvalitet.
5.1	Måltrettet annoncering af on-demand ressourcerne.

6.1	Timer til LearningLabs tekniske forberedelse af underviser og deltagere i Grundkurset, samt tekniske facilitering under og efter forløbet. I alt 40 timer á 440 dkk/t
6.2	Timer til LearningLab som dækker teknisk support og forberedelse af ekspertkonsultationer og coaching-forløb. Totalt 80 timer.
6.3	Timer til brug ved indsamling og editering af forandringshistorier (lead organisationen)
6.4	Der forventes at blive tilkøbt tematisk og metodefaglige ressourcer til projektet undervejs. Både gennem netværket og eksternt fra. Der afsættes til projektets 18 måneders implementeringsperiode i alt 80 timer til dette, á 440 dkk/t
6.5	Der er afsat 80 timer á 440/t til Lead organisationens projektledelse som beskrevet i ansøgnings punkt 7 om organisatorisk set-up

Bilag 3: KASAB model for projektet "Landbrug og værdikæder i syd"

Type of change	Definition	Aktivitet/læringsinput i projektet	Forandring i organisationen	Tid
Knowledge	Conceptual understanding of information, theories, principles and research	<ul style="list-style-type: none"> Grundkursus. 	<p>Generel viden og forståelse for emnet. Fælles sprog og platform. Udgangspunkt for at kunne definere egen tilgang til at arbejde med værdikæder.</p>	1.-3. måned
Attitude	Beliefs about the value of particular information or strategies	<ul style="list-style-type: none"> Første runde af konsultation/coaching-session. Første refleksionsmøde i referencegruppen 	<p>Ved at deltage i første runde af coaching-sessions/ ekspert konsultationer, samt de planlagte refleksionsmøder i referencegruppen, forventes organisationerne at påbegynde en proces hvor den tilegnede viden omsættes til deres kontekst og deres behov, og kan forme de mere konkrete processer der ligger foran dem i projektet.</p>	3. - 6. måned
Skill	The ability to use strategies and processes to apply knowledge	<ul style="list-style-type: none"> Påbegyndelse af konkret arbejde internt baseret på første runde af konsultationer/coaching, samt eventuel deltagelse i grundkurset. 	<p>Organisationerne påbegynder en egentlig konkret udmøntning af de nye overbevisninger og den nye viden, enten i form af et design til et pilot-projekt, eller i form af en strategi-proces for deres arbejde med værdikæder.</p>	6. - 9. måned
Aspiration	Desires, or internal motivation, to engage in a particular practice	<ul style="list-style-type: none"> 2. coaching/ expert consultation hvor der gives sparring på første skridt i retning hhv. skitse til pilot-projekt og strategi. 	<p>Der arbejdes seriøst i de to spor (erfarne/mindre erfarne) og konkrete udfordringer og spørgsmål tages op ved. Konsultationerne. Samtidig forholder organisationerne sig til hinandens konsultationer og den feedback de får fra resten af projektgruppen.</p>	9. - 16. måned
Behaviour	Consistent application of knowledge and skills	<ul style="list-style-type: none"> Projektet er bragt til ende og der debriefes og samles forandrings-historier og deles erfaringer ved det afsluttende seminar/webinar 	<p>Projektets kapacitetsopbygning har medført en egentlig kapacitetsudvikling og har udmøntet sig helt konkret i nye strategier og/eller en skitse til et pilot-projekt, som nu kan implementeres.</p>	16. - 18. måned

Ovenstående KASAB model for dette projekt, trækker på erfaringer fra tidligere kapacitetsopbygningsinitiativer i regi af DFM. Nedenstående er en model som er blevet anvendt med succes i DFM for at sikre dybere organisatorisk forankring af læringsinitiativerne – både i nord og syd.



Bilag 4: Forventet samspil og dynamik i projektet

Samspelet mellem virksomheder og NGO'er i projektets to grupper: Det anses som en unik mulighed at kunne lave et kapacitetsopbygningsforløb på tværs af centrale aktører inden for et tematisk felt, idet man både har virksomheder og NGO'er i den ansøgende gruppe. Danish Knowhow og Out-Growers vil gennem initiativet få kendskab til hvilke værktøjer og metoder, der kan anvendes for at inkorporere sociale komponenter og måling af sociale effekter i indgåelsen af markedsvilkår og værdikæder for småbønder i syd og arbejdet med landbrug. Omvendt forventes de, i hver deres gruppe, at kunne bidrage med konkret viden om, hvad det er organisationernes målgruppe skal kunne matche og forventes at levere for at kunne blive en gældende del af værdikæderne.

Samspil og dynamik indenfor og mellem den erfarne og den mindre erfarne

gruppe: Projektet inddeles i udgangspunktet i to spor, hvilket mest af alt gøres for at sikre et attraktivt tilbud til både de mest erfarne og de mindre erfarne. Klassisk erfarings-delning vurderes ikke at kunne møde de definerede behov for kapacitetsudvikling, derfor er projektet designet så der gives plads til en indledende erfaringsdeling og et efterfølgende skræddersyet rådgivningsforløb til de deltagende organisationer. Det forventes at der netop qua det sammenlignelige faglige niveau i de to grupper vil være stort potentiale for synergi, da man møder en ligeværdig i læringssituationen, og ikke ender i en rolle som "den der ved alt" eller "den der intet ved". Man afsøger et nyt område i fællesskab.

Der vil samtidig være adskillige muligheder for samspil og dynamik mellem de to grupper:

- **Kick-off seminaret** skal inspirere og bringe gruppen sammen. Her defineres en fælles ramme for det forestående læringsforløb og der er mulighed for at samspelet her giver yderligere input til det videre forløb.
- **Grundkurset** er åbent for alle deltagende organisationer og dermed også en mulighed for at de mere erfarne organisationer sender mindre erfarne medarbejdere på kursus sammen med medarbejdere fra de mindre erfarne organisationer.
- **Konsultationer og coaching-sessions** er åbne og i det virtuelle møderum kan alle der ønsker at deltage byde ind som reflekterende baggrundsgruppe på et vist tidspunkt i forløbet. Dette har DFM positiv erfaring med effekten af fra tidligere læringsforløb.
- **Det afsluttende seminar/webinar** vil være muligheden for i fællesskab at samle op på hvad der virkede og hvad der ikke virkede i projektets design og indhold. Hvorfor lykkedes det eventuelt for nogle, og ikke for andre? Etc.
- **Refleksionsspøret** er designet til at skabe rum for fælles monitorering og justering af projektet. Referencegruppen skal i samspil sørge for, at projektet hele tiden udnyttes bedst muligt til at opnå de definerede udviklings- og forandringsmål.

Bilag 5: Projekt implementeringsplan

Forløb	Aktivitet	Tidspunkt¹	Monitorering	Ansvar²
1. Opstartsmøde	Referencegruppen kalibrere deres indsats og projektførelsesplanlægges – ansvar fordeles.	September 2015	N/A	Referencegruppen
2. Kick-off arrangement	En grundlæggende viden om begreber og principper inden for det faglige tema.	Oktober 2015	N/A	Referencegruppen
3. Grundforløb/basiskursus	Gruppen har en intern organisations-proces hvor der identificeres ideer og input til et individuelt pilot-projekt.	Nov. 2015 – Dec. 2015	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
4. Arbejde med første ideer til et pilot-projekt, den mindre erfarne gruppe	En introduktion og start på de erfarne organisationers forløb, med en opgave om at identificere kerne-udfordringer.	Nov. 2015	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
5. Opstartsmøde – den erfarne gruppe	Refleksion over første trin i læringsforløbet – grundkurset og det indledende møde i den erfarne gruppe	Midt-november 2015	N/A	Referencegruppen
6. Referencegruppemøde	Bevidst og ærlig identifikation af kerne-udfordringerne inden for projektets scope: Hvor er det helt centrale behov for kapacitetsudvikling i hver enkelt organisation?	Nov. 2015 – Dec. 2015	Skriftlig fremlægning og tilbagemelding til referencegruppe og projektledelsen fra organisationerne.	De ansøgende organisationer

¹ Tidspunktene er kun tentative ved ansøgningens afsendelse – det kan vise sig at visse processer kræver mere tid end først ventet og omvendt.

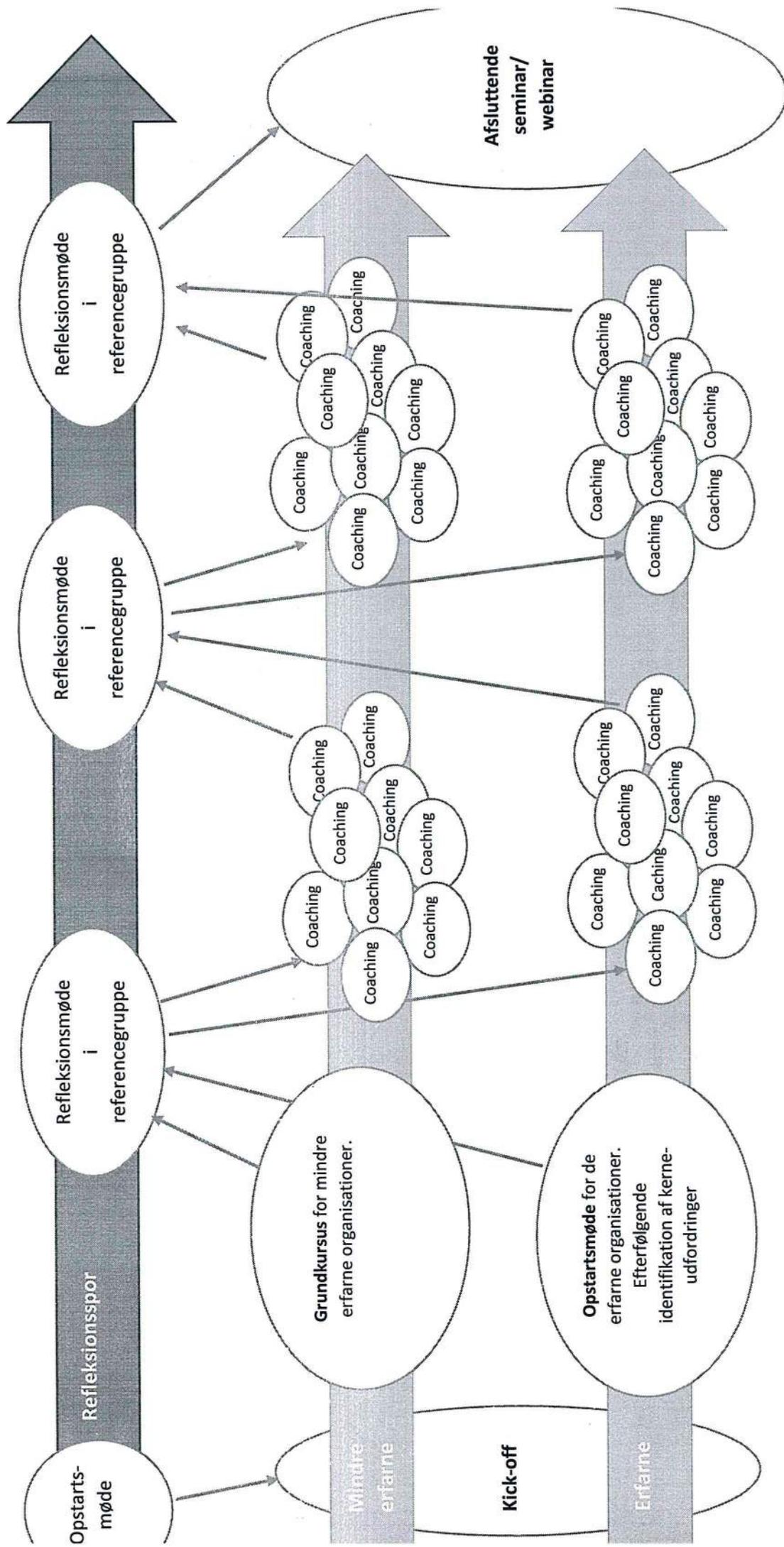
² Det primære ansvar for projektets fremdrift ligger hos projektledelsen og Lead Organisationen (se afsnit 6 i ansøgningen), de er derfor ikke nævnt i denne kolonne, da der fokuseres på de andre aktører i projektet her.

8. <i>Ekspertkonsultationer og coaching - den erfarne gruppe</i>	Specialiseret og kvalificeret sparring på konkrete problemstillinger med perspektiv til det bredere tematiske tema.	Dec. 2015 – Jan 2016	Evaluering af hver konsultation.	De ansøgende organisationer
9. <i>Coaching – den mindre erfarne gruppe</i>	Specialiseret og kvalificeret sparring på organisationens ambitioner om arbejdet med værdikæder. Første ideer til pilot-projekt præsenteres og der gives feedback fra coach + andre deltagere.	Dec. 2015 – Jan 2016	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
10. <i>Referencegruppemøde</i>	Refleksion over den første runde af konsultationer/coaching, samt diskussion af eventuelle behov for justeringer.	Midt-januar 2015	N/A	Referencegruppen
11. <i>Organisationens arbejde med strategisk tilgang til værdikæder – den erfarne gruppe</i>	Konkret arbejde med at implementere læring fra første coaching. De nødvendige organisatoriske processer sættes i gang, for at komme videre mod målet.	Jan. 2015 – Maj 2016	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
12. <i>Organisationens arbejde med skitse til pilotprojekt – den mindre erfarne gruppe</i>	Konkret arbejde med at implementere læring fra Grundkurset og den første coaching. De nødvendige organisatoriske processer sættes i gang, for at komme videre mod målet.	Nov. 2015 – Maj 2016	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
13. <i>Ekspertkonsultationer og coaching - den erfarne gruppe</i>	Sparring på det fremlagte arbejde og på processen siden sidste konsultation. Konkrete input til den videre proces.	Maj 2016 – Juni 2016	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
14. <i>Ekspertkonsultation og Coaching – den mindre erfarne gruppe</i>	Sparring på det fremlagte arbejde og på processen siden sidste konsultation. Konkrete input til den videre proces.	Maj 2016 – Juni 2016	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer
15. <i>Referencegruppemøde</i>	Refleksion over det interne arbejde i organisationerne og anden runde af konsultationer/coaching, samt diskussion af	August 2015	N/A	Referencegruppen

	eventuelle behov for justeringer og design af afsluttende seminar.				
16. Organisationens arbejde med strategisk tilgang til værdikæder – den erfarne gruppe	Konkret arbejde med at justerer i forhold til den anden coaching. De nødvendige organisatoriske processer afsluttes for at komme i mål med en strategisk beskrivelse der kan implementeres og påvirke det videre arbejde emd værdikæder.	Juli 2016 – Jan. 2017	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer	
17. Organisationens arbejde med skitse til pilotprojekt – den mindre erfarne gruppe	Konkret arbejde med at justerer i forhold til den anden coaching. De nødvendige organisatoriske processer afsluttes for at komme i mål med en færdig skitse.	Juli 2016 – Jan. 2017	De ansøgende organisationers feedback til referencegruppen	De ansøgende organisationer	
18. Indsamling af læringshistorier	En bevidst refleksion og dokumentation af den organisatoriske læring der er kommet ud af projektet.	Februar/Marts 2017	N/A	Referencegruppen og de ansøgende organisationer	
19. Afsluttende webinar/seminar	Vidensdeling, dokumentation, refleksion, afrunding.	Februar/Marts 2017	Evalueringsskemaer	Referencegruppen	
20. Referencegruppemøde	Afsluttende møde i referencegruppen. Refleksion over det samlede forløb, de indsamlede læringshistorier og koordinering af den afsluttende rapportering.	Februar 2017	N/A	Referencegruppen	
21. Online ressource-bank gøres tilgængelig	On-demand ressourcer gøres tilgængelige de rette steder og for den rette målgruppe. Der annonceres eventuelt for ressourcen i en kortere periode.	Løbende – deadline marts 2017	Antal besøg, downloads etc. + evt. kvalitativ feedback fra brugere	Lead organisation	

Bilag 6: Projektets design- grafisk fremstilling. Projektet startes ved et kick-off arrangement. Herefter tilbydes alle deltagende organisationer en plads på grundkurset, som dog betinges af efterfølgende deltagelse i det videre forløb med individuelle konsultationer og coaching. Mellem hver aktivitet (herunder en gruppe af konsultationer), vil der blive afholdt refleksionsmøder i referencegruppen, for at monitorere projektet og sikre at den ønskede forandring opnås og om nødvendigt justere projektet.

At nedenstående forløber hensigtsmæssigt, effektivt og ifølge planen, er Lead organisationens.



Bilag 7: Risikoanalyse

Der er naturligt en række forudsætninger og faktorer, som er afgørende for projektets succes. Herunder fremlægges hvordan disse tiltænkes imødekommet:

Forudsætning/risici	Imødekommelse i projektdesign
➤ At den nødvendige teknologiske og læringsmæssige specialviden er til stede til at understøtte det virtuelt bårne projekt (virtuelt grundkursus, online konsultationer, webinar etc.).	✓ Projektet forankres i FKNs Learning Lab, som besidder den rette teknologiske og metodemæssige erfaring og kapacitet til at udfører projektet som designet.
➤ At der kan tilkøbes den rette specialviden med højt niveau, både til grundkurset og ikke mindst til ekspert-konsultationer og coaching-sessions	✓ Der afsættes en realistisk sum penge til at kunne betale internationale eksperter en acceptabel timeløn for deres bidrag. Til gengæld spares alle rejse- og opholds udgifter, i det al samarbejde med disse vil være virtuelt.
➤ At ledelsesopbakningen hos de deltagende organisationer fastholdes og at projektet af den enkelte deltagende organisation gennemføres og deltages i som planlagt.	✓ Dette søges imødekommet dels ved ansøgerforpligtelserne, men også ved at afholde jævnlige refleksionsmøder i referencegruppen, hvor projektet monitoreres og om nødvendigt også justeres. Det er herefter projektledelsens ansvar at justeringer implementeres som aftalt.
➤ At referencegruppen bliver givet det nødvendige engagement og rolle i projektet.	✓ Ved at lægge projektledelsesansvaret 100% hos lead organisationen, sikres der også initiativ og formgivning til referencegruppe-møderne.