

PROJEKT- HANDBOKEN

FÖR PALMECENTRETS MEDLEMSORGANISATIONER



Olof Palmes Internationella Center
Box 836 / Sveavägen 68, 101 36 Stockholm
Telefon: 08-677 57 70, Fax: 08-677 57 71
E-post: info@palmecenter.se
www.palmecenter.se

Produktion: Palmecentret och Global Reporting.
Texter: Palmecentret
Grafisk form: Lisa Jansson/Global Reporting.
Illustrationer: Sara-Mara
Omslagsfoto: Sara Kollberg. Personal på YCOWA som organiserar Burmesiska migrantarbetare i Thailand.
Tryck: Emprint, 2016

Projekthandboken ges ut av Olof Palmes Internationella Center med ekonomiskt stöd av Sida.
Sida ansvarar ej för innehåll, form eller de åsikter som uttrycks.

PROJEKT- HANDBOKEN

FÖR PALMECENTRETS MEDLEMSORGANISATIONER

INNEHÅLL

Förord	6
Välkommen till projekthandboken	6
1. Om Palmecentret	9
1.1 Arbetarrörelsens roll i arbetet för demokrati, mänskliga rättigheter och fred	10
1.2 Så arbetar vi	10
1.3 Palmecentrets verksamhetsområden	13
1.4 Många vägar till engagemang	15
1.5 Olika stödtyper	16
2. Ett samarbete tar form	17
2.1 Partnerskap mellan organisationer	18
2.2 Hur samarbete etableras	19
2.3 Kontextanalyser ligger till grund för programmen	19
2.4 Organisationsutveckling för hållbar demokratisk förändring	20
2.5 Organisationsbeskrivningar	20
3. Förutsättningar för att söka stöd	21
3.1 Verksamheten bedrivs i program och projekt	22
3.2 Grundläggande krav på svensk organisation	22
3.3 Samarbete med lokal civilsamhällesorganisation eller politiskt parti	23
3.4 Ägarskap, förankring roller och ansvarsfördelning	23
3.5 Sidafinansiering och egeninsats för CSO	24
4. Projektplanering och projektstart	25
4.1 Projektplanering	26
4.2 Förstudie	26
4.3 Logical Framework approach (LFA)	27
4.4 SMARTa mål	29

4.5	Palmecentrets policy-frågor i planeringen	29
4.6	Planera för hållbarhet och organisationsutveckling	33
4.7	Att bedöma risker och göra en riskanalys	33
4.8	Planering för att följa upp projektets resultat	35
5.	Ekonomi i ordning	37
5.1	Budgetering och budgetuppföljning	38
5.2	Budgetuppföljning	40
5.3	Ekonomisk redovisning	40
5.4	Revision, management letter och management response	40
5.5	Kostnadseffektivitet	41
5.6	För dig som är ekonomiskt ansvarig i projektgruppen	41
6.	Genomförande och uppföljning av projekt	43
6.1	Ömsesidig tillit i partnerskapet	44
6.2	Den viktiga dokumentationen	44
6.3	Besök hos projektet	44
6.4	Besök i Sverige	45
6.5	Palmecentrets uppförandekod	45
6.6	Uppföljning av projekt	46
6.7	Halvårsredovisning	48
6.8	Praktiskt vid resor	48
6.9	Information i Sverige	49
7.	Redovisning, utvärdering och lärande	51
7.1	Att redovisa resultat	52
7.2	Den årliga redovisningen till Palmecentret	52
7.3	Utvärdering och lärande	53
7.4	Projektslut och lokalt övertagande av projekt	54
7.5	Några goda råd och faror att undvika	55
	Så planerar ni med LFA-metoden	56
	Resultatmatris	68
	Ordlista	70

FÖRORD

PALMECENTRETS huvuduppgift är att stödja medlemsorganisationernas internationella verksamhet och därmed stärka den globala arbetarrörelsen. Det dagliga arbetet handlar framför allt om att stödja människors egen organisering för att förbättra sina liv och sina samhällen. Det är något som våra 27 medlemsorganisationer har en lång erfarenhet av. Den svenska arbetarrörelsen bildades av människor som levde under förtryck och som insåg att de kunde få bättre villkor om de kämpade tillsammans.

Vi är mycket stolta över vårt omfattande samarbete – för närvarande drivs över 200 projekt i ett 30-tal länder. De som med svensk utgångspunkt deltar i projekten kan dela med sig av sina erfarenheter och får också kunskaper och erfarenheter tillbaka.

I grunden handlar det om att arbeta tillsammans för en bättre värld.

Från Palmecentrets sida försöker vi stödja de som är engagerade genom att ge råd, hålla utbildningar och utveckla bättre metoder för projektarbetet. Projekthandboken är ett sådant stöd.



Jens Orback

Generalsekreterare

Olof Palmes Internationella Center



Jens Orback och Mikola Statkevich, oppositionsledare från Belarus, samtalar på Palmedagen i Oskarhamn i oktober 2015.
Foto: Mikael Algotsson.

VÄLKOMMEN TILL PROJEKTHANDBOKEN

I DIN HAND håller du nu ett exemplar av vår projekthandbok, skriven för er som är eller vill bli internationellt engagerade genom Palmecentret. Handboken finns för att ge vägledning, inspiration och konkreta tips för ett lyckat projektsamarbete. Vi går igenom förberedelser, projektplanering, hur man kan mäta resultat, ekonomihantering, redovisning och utvärdering. De sju kapitlen handlar om projektens alla faser. Mallar och blanketter finns inte med, istället hänvisar vi till Palmecentrets hemsida, där de senaste versionerna finns tillgängliga.

I handbokens första kapitel kan ni läsa om Palmecentrets värdegrund och verksamhetsområden och hur våra medlemsorganisationer kan engagera sig i det internationella solidaritetsarbetet.

Kapitel två tar upp hur ni förbereder er för ett samarbete och vad Palmecentret menar med begreppen partnerskap och organisationsutveckling.

Kapitel tre tar upp vilka förutsättningarna är för de svenska och lokala organisationer som vill samarbeta. Vidare beskrivs de grundläggande krav som ställs på en svensk och utländsk organisation som vill arbeta genom Palmecentret.

Kapitel fyra handlar om vad som är viktigt att tänka på när man planerar och startar ett projekt. Det ger er vägledning i hur man planerar enligt den så kallade LFA-metoden och använder sig av ”SMART:a”-mål. Kapitel fyra går också kort igenom de policyer och strategier som styr Palmecentrets verksamhet.

Tips och råd för en god ekonomihantering behandlas i kapitel fem. Där finner ni information om budgetering, om olika kostnader man kan ha i projekt och om kostnadseffektivitet med mera.

Kapitel sex fokuserar på projektets genomförande, som till exempel hur ni ska planera och dokumentera er uppföljning. Och vad ska man tänka på när man driver projekt i farliga och konfliktfyllda miljöer?

Slutligen presenteras projektredovisning, utvärdering och lärande i det sjunde och sista kapitlet. Här finns också praktiska goda råd för projektarbetet.

” För oss är demokratin en fråga om människovärde. Och människovärde, det är de politiska friheterna, rätten att fritt få uttrycka sin mening, rätten att få kritisera och bilda opinion. Människovärde – det är rätten till hälsa och arbete, utbildning och social trygghet. Människovärde – det är rätten och den praktiska möjligheten att tillsammans med andra forma framtiden. Dessa rättigheter, demokratis rättigheter, kan inte få vara förbehållna ett visst skikt av samhället. De måste vara hela folkets egendom.

Olof Palme i sitt tal inför den socialdemokratiska partikongressen den 28 september 1975

VEM VAR OLOF PALME?

Olof Palme är den enskilde person och politiker som haft störst betydelse för arbetarrörelsens och Sveriges internationella engagemang.

Han ledde Sveriges socialdemokratiska arbetareparti från 1969, och var Sveriges statsminister 1969–1976 och från 1982 fram till sin död.

Olof Palme var en person som väckte starka känslor såväl i inrikes- som i utrikespolitiken. Men det var i den internationella politiken som han gjorde tydligast avtryck. Han stod upp för arbetarrörelsens värderingar om fred, frihet och alla människors lika värde och kritiserade kränkningar av mänskliga rättigheter oavsett var de inträffade. Speciellt känd internationellt blev han för sin kamp mot apartheid i Sydafrika och för kritiken av det amerikanska kriget i Vietnam. Under sin tid som oppositionsledare utsågs han också av FN till särskild medlare i Iran-Irakkriget.

När Olof Palme sköts till döds i februari 1986 mitt i centrala Stockholm var det en chock för det svenska folket. Mordet på Olof Palme är fortfarande olöst.

1. OM PALMECENTRET



Olof Palme med Robert Malicki (från USA), oktober 1982.
Foto: John Wahlbärj.

Olof Palmes Internationella Center bildades 1992 för att verka i hans anda för att främja demokrati, mänskliga rättigheter och fred. Då införlivades också organisationerna Arbetarrörelsens Internationella Centrum, Arbetarrörelsens Fredsforum och I-fonden i Palmecentret. Palmecentrets övergripande mål är en värld med fredliga samhällen grundade på demokratins ideal och där alla människor har lika värde och samma rättigheter.

1.1 ARBETARRÖRELSEN OCH KAMPEN FÖR DEMOKRATI, MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER OCH FRED

Grunden för Palmecentrets arbete är övertygelsen att det är möjligt att förändra världen. Vår värdegrund och vårt praktiska arbete utgår från principen att de mänskliga rättigheterna är universella, odelbara och ömsesidigt beroende. Vi arbetar för en värld där alla har samma möjligheter och jämlika livsvillkor.

Förutsättningarna för en sådan utveckling är fred och säkerhet, demokrati och fungerande statsförvaltningar där folkrätten och de mänskliga rättigheterna respekteras. Västståndet måste komma alla till del, och den ekonomiska utvecklingen behöver ske med hänsyn till vad som är ekologiskt hållbart.

Vi tror på politiska partier, starka fackföreningar och ett brett folkligt engagemang som redskap för att åstadkomma förändring. Vi tror att ett samhällsbygge bara kan bli bestående och framgångsrikt om det grundar sig på människors fria vilja till gemenskap och att organisera sig. Starka folkrörelser och ett vitalt civilt samhälle är inte bara förändringskrafter utan även en bärande del av demokratin.

Palmecentrets förändringsteori innebär att vi:

- ser att världen ständigt förändras och att människan kan påverka utvecklingen
- tror på den positiva kraften i människors organisering i demokratiska föreningar
- ser vikten av meningsutbyte mellan olika människor och föreningar.

I stort sett alla organisationer inom svensk

arbetarrörelse är medlemmar i Palmecentret, till exempel ABF, Socialdemokraterna, Unga Örnar, Hyresgästföreningen den fackliga centralorganisationen LO och LO:s medlemsförbund.

Tillsammans har vi en unik kompetens och lång praktisk erfarenhet av demokratiutveckling, fattigdomsbekämpning och internationell solidaritet under mer än 100 år. Arbetarrörelsens stora internationella nätverk innebär att vi kan samarbeta med partners som delar våra värderingar världen över. Våra medlemsorganisationers engagemang och erfarenhet av att arbeta som folkrörelser och med folkbildning spelar en avgörande roll.

Tillsammans med medlemsorganisationerna och samarbetsorganisationerna i olika länder driver Palmecentret årligen drygt 200 solidaritetsprojekt. Alla projekt arbetar för att stärka människors makt att forma de samhällen de lever i, och därmed sina egna liv.

1.2 SÅ ARBETAR VI

Internationell solidaritet genom att göra skillnad och åstadkomma förändringar tillsammans är det vi strävar efter i alla Palmecentrets insatser.

Solidaritet (på latin "hela summan") innebär att gemensamt ta ansvar för något. Att en person som en del av en grupp verkar hänsynsfullt utan egenintresse, för denna grups bästa.

Arbetarrörelsen har alltid arbetat i partnerskap för kapacitetsutveckling av organisationer för att uppnå ett rättvist, jämställt och miljömässigt hållbart samhälle. Det samhälle vi strävar efter är grundat på sociala, ekonomiska, kulturella,

medborgerliga och politiska rättigheter. Inom utvecklingssamarbetet kallas det för ett rättighetsperspektiv. En grund i Sveriges internationella utvecklingssamarbete är att all verksamhet ska tillämpa rättighetsperspektivet.

Rättighetsbaserat arbete

Att arbeta ”rättighetsbaserat” innebär att man utgår från människors rättigheter istället för deras behov. Med detta synsätt kommer vi lättare åt de grundorsaker i samhället som skapar utsatthet för människor.

I andra världskrigets slutskede började det argumenteras för en internationell lagstiftning i MR-frågor. Tanken var att genomdriva internationella minimikrav för relationen mellan staten och individen, för att förhindra att enskilda staten skulle kunna behandla sin befolkning som de ville. År 1948 antar Förenta nationerna en allmän förklaring om de mänskliga rättigheterna. Det är grunden till att människor idag kan kräva sin rätt gentemot stater. FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna omfattar totalt 30 artiklar och bildar ett sammanhängande system som lägger grunden för internationella överenskommelser.

De mänskliga rättigheterna är universella, vilket innebär att de gäller över hela världen, oavsett land, kultur eller andra omständigheter. De gäller för varje människa, oberoende av etnisk

tillhörighet, hudfärg, kön, språk, religion, sexuell läggning, politisk uppfattning eller social ställning.

De mänskliga rättigheterna är inte beroende av vilken kontext vi befinner oss i. Inte heller går de att rangordna i viktiga och mindre viktiga rättigheter. Det betyder att de politiska och medborgerliga rättigheterna är lika viktiga som de sociala och ekonomiska. Fungerande åsikts- och föreningsfrihet är en förutsättning för människors rätt till arbete, utbildning och mat i ett långsiktigt hållbart perspektiv.

I rättslig mening är staten ytterst ansvarig för att de mänskliga rättigheterna respekteras, främjas, försvaras och förverkligas i varje land. Men i verkligheten delas det ansvaret av alla aktörer i ett samhälle. Organisationer, fackföreningar, politiska partier och trossamfund med flera är skyldiga att följa de lagar och system om mänskliga rättigheter som inrättats av staten och de har också ha ett ansvar för att människors värde och värdighet respekteras i samhället.

Rättighetsperspektivet i samarbetet

Allt Palmecentrets arbete grundar sig i de mänskliga rättigheterna eftersom vi vill att alla vars rättigheter kränks ska få det bättre, utan diskriminering grundad på exempelvis kön, etnicitet eller sexuell läggning. Den svenska arbetarrörelsen har en lång erfarenhet av icke-diskriminering, deltagande, öppenhet och insyn och ansvarsut-

Skillnaden mellan rättighetsbaserat arbete och behovsbaserat arbete

Rättighetsbaserat	Behovsbaserat
Åtgärder är obligatoriska.	Åtgärder är frivilliga.
Rättigheterna är universiella och juridiskt bindande.	Behoven är beroende av kontexten.
Rättigheterna är odelbara och ömsesidigt beroende av varandra, men praktiska prioriteringar kan krävas.	Behoven är rangordnade.
Målgruppen är berättigad genom tvingande konventioner.	Målgruppen förtjänar hjälp.
Målgruppen är aktiv och berättigad att delta.	Målgruppen är passiv och kan inbjudas att delta.
Maktstrukturer måste förändras.	Resultatinriktad och bryr sig inte om att förändra strukturer.

krävande. Vårt gemensamma utvecklingssamarbete fokuserar därför på att stödja organisering och på att öka kapaciteten hos organisationer och personer att demokratiskt åstadkomma samhällsförändringar. De organisationer vi samarbetar med fungerar som kanaler för diskriminerade människor så att de kan utkräva sina rättigheter och driva sina intressen. Det kan handla om rätten att organisera sig i politiska partier eller i fackföreningar eller rätten att inte utsättas för könsrelaterat våld.

En viktig del av vårt arbete är att se till att människor genom att få ökad kunskap om sina rättigheter och om statens skyldigheter gentemot dem, får verktyg att förändra sin situation. I många av våra samarbeten genomförs utbildning i hur man organiserar sig, skapar opinion och påverkar lagstiftningen. Med utgångspunkt från den svenska arbetarrörelsens erfarenhet av att förändra samhället, handlar våra samarbeten om att:

- *Ge röst* åt dem vars rättigheter kränks genom organisering
- *Skapa kunskap* om mänskliga rättigheter
- *Agera för förändring* genom att ställa krav på ansvariga politiska företrädare och myndigheter

Den svenska organisationen har en viktig roll att spela i sitt arbete på hemmaplan. Vi har möjlighet att påverka den svenska regeringen att ställa krav på andra stater att ta ansvar för sina mänskliga rättssätaganden. Det finns många exempel på hur en folkopinion i Sverige fått regeringen att agera vilket fått resultat för människor i våra samarbetsländer.

Genom bland annat seminarier som riktar sig till allmänheten, beslutsfattare och andra internationella organisationer, vill vi öka kunskaperna och främja dialog och skapa debatt i internationella frågor. Palmecentret ger även stöd till medlemsorganisationernas eget informationsarbete om internationella frågor i Sverige.

Vi bör också leva som vi lär. Principerna bakom människorättskonventionerna om *icke-diskriminering, deltagande, ansvarsutkrävande, öppenhet och insyn* ska även karaktärisera vårt eget arbete och relationerna samlingsorganisationerna emellan i projekt och program. Det handlar till

exempel om att stärka den lokala partnern och om att målgruppen blir delaktig i planering och genomförande av verksamheten. Att vi har en öppen kommunikation och fattar gemensamma beslut, har ett effektivt jämställdhetsarbete och att ett rättighetsperspektiv genomsyrar våra organisationers ledarskap och värderingar.

Längre fram i handboken följer några konkreta förslag på när vi kan tillämpa rättighetsperspektivet i vårt internationella projekt- och programarbete.

Våra policyfrågor Jämställdhet, miljö och klimat, anti-korruption, fred och konfliktkänslighet

Det finns ett antal aspekter som är särskilt viktiga för att bidra till Palmecentrets övergripande mål och även Sveriges mål med utvecklingssamarbetet "att skapa förutsättningar för bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck." För att jämställdhetsperspektiv, konfliktperspektiv, miljö och klimatfrågan såväl som antikorrupsionsarbete ska genomsyra all verksamhet har Palmecentret tagit fram särskilda tematiska policyer⁵ på dessa områden som utgår från vår värdegrund, uppdrag och målsättning. Att arbeta tillsammans med Palmecentret innebär att acceptera dessa värderingar såsom de uttrycks i policydokumenten.

Jämställdhet

Konventionen om avskaffande av all slags diskriminering av kvinnor (CEDAW), som antogs 1979 av FN:s generalförsamling, beskrivs ofta som en internationell rättighetsförklaring för kvinnor. Den består av en inledning och 30 artiklar som definierar vad som utgör diskriminering av kvinnor och vilka nationella åtgärder som behöver vidtas för att hindra diskriminering.

Jämställdhet är en viktig faktor för politiskt deltagande¹ och för förenings- och församlingsfriheten.²

Miljö och klimat

Miljömedvetandet saknades helt och hållet i 1948 års förklaring om de mänskliga rättigheterna. När förklaringen tillkom sågs miljö främst som råvaror och energi som varje stat kunde förbruka.

Idag är det självklart att det finns tydliga samband mellan å ena sidan främjandet av de mänskliga rättigheterna och å andra sidan värnandet om miljön och klimatet. Rätten till liv och personlig säkerhet (artikel 3 i mänskliga rättigheter förklaringen) kan exempelvis tolkas som rätten att leva i en sund miljö där ens liv och säkerhet inte hotas. På samma sätt kan rätten till föda som är tillräcklig för hälsa och välbefinnande (artikel 25 i mänskliga rättigheter förklaringen) ses som rätten till icke förorenat vatten och mat.

Anti-korruption

Att verka för stärkt demokrati handlar om att verka för mer insyn och transparens. Det garanteras bland annat i konventionen om medborgerliga och politiska rättigheter (MoP) från år 1966, artikel 19 om yttrandefrihet. Detta är också en av förutsättningarna för att kunna ställa politiska företrädare till ansvar för deras handlingar. Folkligt deltagande i styret är själva grunden till en demokrati och denna rättighet finns också garanterad i MoP-konventionen, i artikel 25.

Fred och konfliktkänslighet

Konfliktkänslighet är i mångt och mycket synonymt med att skapa och värna en demokratisk kultur och verka för respekt, lyssnande, ickediskriminering, deltagande och ickevåld.

Grupper som redan är marginaliserade i fredstid får ofta ännu svårare att hävda sina rättigheter under oroliga tider eller under en väpnad konflikt. Att försöka bekämpa förtryckande strukturer inom den egna gruppen, betraktas sällan med blida ögon när gruppen befinner sig under press. Detta drabbar särskilt kvinnoorganisationer, homo-, bisexuella och transorganisationer, liksom olika minoriteter. Därför är det viktigt att Palmecentret skapar förutsättningar för ett demokratiskt civilt samhälle där folkrörelser och organisationer kan agera. Att värna demokratiska aktörers handlingsutrymme under väpnad konflikt är en del i att bygga fred. I ett konfliktområde är det svårt att alltid hävda total neutralitet. En tumregel är att skilja på att ta ställning för värden eller för aktörer och grupper. Att ta ställning mot våld innebär att kritisera våldsut-

övning oavsett vem som utför det. Att ta ställning för demokratiska värden som rätten till deltagande och icke-diskriminering innebär att värna dessa värden oavsett vem som blivit berövad dem. Att en grupp blivit utsatt för förtryck ursäktar aldrig att den gruppen i ett senare skede förtrycker och åsidosätter andra.

Längre fram i handboken följer några frågor ni kan använda er av på när ni tillämpar våra principer om jämställdhet, miljö och klimat, anti-korruption, fred och konfliktkänslighet i vårt internationella projekt- och programarbete.

1.3 PALMECENTRETS VERKSAMHETSOMRÅDEN

Palmecentrets stöd ska primärt utgå från varje samhälles egna förutsättningar och former för organisering och deltagande. Genom att fokusera på verksamhetsområdena folkligt deltagande, fackligt samhällsarbete och partipolitisk organisering kan vi dra nytta av erfarenheter och kunskap som finns inom medlemsorganisationerna samtidigt som vi ger stöd och kontakter som efterfrågas i verksamhetsländerna.

Folkligt deltagande

Folkligt deltagande är grunden för en fungerande demokrati. Människor måste ha möjlighet att organisera sig för att förändra sina samhällen. Folkrörelser som vill förändra samhället måste bygga sitt arbete på kunniga och aktiva medlemmar. Medlemmar som är självständiga, kritiskt tänkande och känner ansvar ger demokratiska organisationer deras styrka. Samtidigt gör organisationer det möjligt för medborgare att underifrån driva sina krav gentemot makthavare. Ett starkt föreningsliv (eller civilsamhälle) är helt enkelt en grundbult i ett demokratiskt samhälle. Genom Palmecentret och våra medlemsorganisationer får våra samarbetspartners stöd för att bilda och utveckla sina organisationer. Folkbildning – till exempel genom studiecirklar – är en demokratisk och effektiv metod för att nå utsatta grupper. Palmecentrets insatser för folkbildning har unga, kvinnor och marginaliserade människor i fokus eftersom det är grupper som oftast har liten möjlighet till påverkan i sina samhällen.

Folkbildning i Filippinerna

I Filippinerna finns en motsvarighet till svenska ABF som heter Learn. Folkbildningsorganisationen strävar efter att utbilda framför allt arbetare inom den informella sektorn.

– Vi folkbildar kring fackliga frågor och genusfrågor och försöker få människor att förstå att de faktiskt kan vara en del av lösningen, att de kan påverka. Vi vill öka engagemanget i samhället, säger Jennifer AC Albano, generalsekreterare på Learn.

När människor får ökade kunskaper om sina rättigheter och möjligheter ger det kraft att arbeta för förändring. Ledare i organisationer får också utbildning genom Palmecentret i bland annat ledarskap, jämställdhet och interndemokrati.

Fackligt samhällsarbete

Det finns många bevis för att starka fackföreningar är ett av de viktigaste instrumenten för att genomdriva förändringar i ett land och motverka fattigdom. När människor organiserar sig, kräver sina rättigheter och rimliga villkor i arbetet så förändrar de maktstrukturer och därmed hela samhällen.

I dagens värld har makten delvis förskjutits från politiken till multinationella företag och finansiella marknader. Företag flyttar sin verksamhet mellan länder på jakt efter den högsta avkastningen på sitt kapital. Anställda i en och samma koncern har ofta olika arbetsvillkor och ställs inte sällan mot varandra. Enligt Palmecentret måste svaret på detta vara internationell facklig och politisk organisering. Demokratiska, fria och starka fackliga organisationer är en förutsättning för rättvisa löner och goda arbetsvillkor. Facken är också viktiga aktörer för att säkerställa att mänskliga rättigheter efterlevs och spelar ofta en viktig roll som folkbildare genom sina kurser och utbildningar. Palmecentret stödjer samarbetspartners som vill organisera sig fackligt och behöver utbildning i frågor som interndemokrati, organisering, fackligt-politiskt samarbete eller jämställdhet.

Kampen för ett jämlikt Zimbabwe

GAPWUZ, lantarbetarfacket i Zimbabwe, spelade en viktig roll i den process som ledde fram till att Zimbabwe fick en ny konstitution 2014. I den finns bestämmelser om förstärkta rättigheter samt ökade politiska rättigheter för fackförbund och civilsamhälle. Men trots tecken på ökad demokratisering är Zimbabwe ett land som står inför enorma utmaningar.

Ekonomi är i kris, arbetslösheten ligger på över 60 % och hundratusentals är i behov av matbistånd. Detta är en situation som en del arbetsgivare tyvärr väljer att utnyttja. Många arbetare vittnar om en mycket otrygg arbetssituation med uteblivna löner och ständiga kränkningar av mänskliga rättigheter. Oroligheter, desperata strejker och olagliga avskedanden av fackligt aktiva är vanliga.

Lantarbetarna i Zimbabwe, som en gång utgjorde ryggraden i ekonomin, lider fortfarande av den landreform som sades skulle stärka dem. Stödet från Svenska Kommunals avdelning Mitt gör att GAPWUZ kan hålla utbildningar, värva fler medlemmar och fortsätta organisera kampen för ett fredligare och mer jämlikt Zimbabwe.

Partipolitisk organisering

Demokratiska partier och flerpartisystem är förutsättningar för att demokratin i ett land ska kunna fungera. De politiska partierna ska föra den politik som medlemmarna vill och det krävs att de har en fungerande interndemokrati och en representation som speglar dess medlemsgrupp. En demokratisk människosyn innebär en tilltro till att alla medborgare kan skaffa sig kunskap och bilda sig en uppfattning i olika frågor. Ju fler som engagerar sig i partier, desto bättre förutsättningar för demokratin att fungera. Palmecentret uppmuntrar särskilt ungas, kvinnors och utsatta människors engagemang i partipolitiken.

Samarbetet fokuserar på utbildning för partiernas medlemmar och ledningar, utveckling av partiorganisationen och erfarenhetsutbyte.

Nätverk för ett starkare Asien

SocDem Asia är ett nätverk av socialdemokratiska partier och progressiva aktörer från asiatiska länder och Oceanien. Palmecentret stödjer nätverket och deras politikutveckling genom att ge bidrag till utbildningar, konferenser och utgivning av en tidning.

Under 2015 diskuterade nätverket främst hur ett "race to the bottom" mellan länder kan förhindras. Bakgrunden är att ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) är på gång att inrätta en gemensam marknad och fördjupat ekonomiskt samarbete, liknande EU. SocDem Asia vill skapa en gemensam social agenda där arbetstagarnas rättigheter stärks, fattigdom och arbetslöshet tydligt motarbetas och där det finns konkreta förslag för att bekämpa de växande inkomstskillnaderna i hela regionen. Svenska partiföreträdare och EU-parlamentariker har deltagit och pratat om erfarenheter från EU-samarbetet.

1.4 MÅNGA VÄGAR TILL ENGAGEMANG

En del tror att det är svårt att arbeta med internationella frågor. Det behöver det inte vara, men det är viktigt att inse att det handlar om långa processer. Det internationella arbetet handlar om att vi både bidrar med vår kunskap och lär oss av andra. Om du som enskild medlem vill engagera dig i arbetet så börja med att ta reda på om din organisation redan deltar i något av våra samarbeten. Kontakta de internationellt ansvariga och berätta att du är intresserad av att delta. Om det inte finns något samarbete så kan du föreslå att ni kontaktar Palmecentret för att få igång ett sådant.

Om du och din organisation skulle vilja engagera er genom Palmecentret, så finns det flera olika sätt att bidra.

Bli aktiv i ett projekt

Medlemsorganisationer i Palmecentret kan söka pengar för projekt tillsammans med en samar-

betsorganisation. Palmecentret söker i sin tur medel från den statliga myndigheten Sida (Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete) och vidareförmedlar dessa till projekten. Ansvaret för att projekten genomförs i enlighet med plan och budget ligger hos sökande medlemsorganisation, medan Palmecentret ansvarar för kvalitetssäkring. Det innebär att vi kontrollerar att projekten planeras och följs upp på ett tillfredsställande och kostnadseffektivt sätt och att avtalsvillkoren följs. Pengarna från Sida täcker hela eller en stor del av budget (beroende på vilken typ av projekt det är) och medlemsorganisationen ansvarar för att samla in den resterande delen. Projektet planeras, administreras, genomförs och följs upp gemensamt av den svenska medlemsorganisationen och samarbetsorganisationen. Samtidigt koordineras projektet med övriga projekt i det aktuella landet. Alla projekt ingår i ett landprogram eller tematiskt program. Läs mer om vad det innebär att arbeta i program längre fram i avsnitt 3.1.

För att göra det möjligt för fler organisationer att engagera sig i den internationella verksamheten kan man få stöd av Palmecentret i att hantera budgetansvaret. Sådana projekt kallas "projekt utan administration" och här kan medlemsorganisationernas specialkunskaper i folkligt deltagande, fackligt samhällsarbete och partipolitisk organisering komma verksamheten till del även i de fall då den svenska organisationen saknar kapacitet att hantera budgetansvaret. Avtalen för projekt utan administration kan se olika ut och det finns därför möjlighet att anpassa upplägget så att det passar olika medlemsorganisationer.

Ett annat sätt att engagera sig i den internationella verksamheten är att som medlemsorganisation bli fadder för ett projekt. Organisationen som är fadder betalar den del av budgeten som Sida kräver, och möjliggör därmed projektet. Som fadder får ni information om projektets utveckling och resultat.

Informera i Sverige

Alla medlemsorganisationer i Palmecentret kan ansöka om bidrag för enstaka kommunikationsinsatser. Ni kan till exempel arrangera ett seminarium, göra en utställning, visa en film, berätta om er verksamhet i skolor och föreningar, skriva

en debattartikel eller arrangera en internationell dag i kommunen.

Bli Palmepraktikant

Om du är intresserad av internationella frågor och har erfarenhet från arbetarrörelsens organisationer kan du bli Palmepraktikant.

Som Palmepraktikant är du med och genomför verksamhet i nära samarbete med de som arbetar och är engagerade i samlingsorganisationen. Det kan till exempel handla om att bidra i förberedelser och att genomföra workshops på olika teman, hjälpa till med kommunikationsarbete, bidra till olika kartläggningar/studier och i projektplanering- och uppföljningsarbete.

Håll utkik på vår hemsida för att se vilka länder och organisationer som är aktuella. Där finns också ansökningshandlingar.

Bli månadsgivare till Palmecentrets solidaritetsfond

Som månadsgivare skänker du varje månad en valfri summa som dras automatiskt från det konto som du har angett. Palmecentrets solidaritetsfond finansierar varje år en mängd projekt runt om i världen. Ger du pengar till fonden bidrar du till ett utvecklingssamarbete baserat på en tydlig värdegrund – arbetarrörelsens. Projekten genomförs av Palmecentret och dess medlemsorganisationer tillsammans med lokala samarbetspartners.

1.5 OLIKA STÖDTYPER

Som medlemsorganisation i Palmecentret kan ni söka tre olika former av stöd för att driva projekt. Det är demokratistödet via politiska partier (PAO), stöd till civilsamhället (CSO) och bidrag till informations- och kommunikationsinsatser (INFO).

Partistödet (PAO)

Det finns två syften med stödet, att stärka systerpartier och närallgande politiska organisationer samt att stödja utveckling av flerpartisystem. Svenska riksdagspartier kan söka pengar från Sida till partiinriktat demokratistöd i utvecklingsländer, Västra Balkan och Östeuropa. Det är mandatfördelningen i riksdagen som påverkar hur mycket pengar varje parti tilldelas. Socialdemokraternas stöd förmedlas via Palmecentret.

Partierna som vi samarbetar med via PAO-stöd ska vara medlemmar i Socialistinternationalen eller liknande organisation. Då vet vi att de är etablerade som partier och uppfyller baskrav när det gäller medlemsinflytande, stadgar och ideologi. Men vi samarbetar också med regionala plattformar och tankesmedjor.

Stödet till civilsamhällesorganisationer (CSO)

Samarbetet med CSO-stöd sker mellan Palmecentret och medlemsorganisationen och en lokal samlingsorganisation. CSO-stödet syftar till ”att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor”. Palmecentret är en av Sidas så kallade ramorganisationer vilket betyder att vi tillsammans med ett antal andra³ svenska organisationer har fleråriga avtal om rambidrag till verksamheten. Bidraget från Sida täcker en stor del av kostnaderna för projektverksamheten och medlemsorganisationen eller Palmecentret betalar resterande del. Detta är den så kallade egeninsatsen.

Att berätta och skapa opinion- Stöd till information i Sverige (INFO)

För att kunna förändra världen krävs också kommunikation och opinionsbildning, inte minst för att synliggöra de strukturer som ligger bakom ojämlika livsvillkor. Genom att informera om världen och berätta vad vi tycker, kan vi bidra till att fler människor engagerar sig och påverkar samhällsutvecklingen. I samarbete med Palmecentret kan medlemsorganisationer som driver ett projekt, genomföra kommunikationsinsatser som finansieras av Sidas informationsbidrag. Aktiviteterna ska syfta till att öka intresset för och kunskaperna om situationen i samlingsländerna och om globala utvecklingsfrågor.

2. ETT SAMARBETE TAR FORM



Evaliz Morales och Fransisca Alvarado Pinto från Boliviás studieförbund ABC besökte Sverige 2015.
Foto: Andrés Luna.

Palmeacentret vill vara en organisation i rörelse – en folkrörelse – som för samman olika organisationer med samma mål. Samhället är inte statiskt utan förändras ständigt och demokratiska föreningar förmår följa samhällsutvecklingen. När ett framsteg har gjorts måste människan både försvara erövringen och förbereda sig för att ta nästa steg. Det går inte att stå stilla. I det här kapitlet går vi igenom hur ett samarbete mellan två organisationer etableras, vad vi menar med partnerskap och organisationsutveckling, och varför det är nödvändigt att göra en organisationsbedömning.

2.1 PARTNERSKAP MELLAN ORGANISATIONER

Palmeacentret och våra medlemsorganisationer samarbetar med organisationer, nätverk, intressegrupper och partier som delar arbetarrörelsens värderingar. Att vårt samarbete präglas av gott partnerskap och solidaritet är grundläggande. Solidaritet och partnerskap är inte välgörenhet där rika ska ge till fattiga. Det handlar om att vi är starkare tillsammans. Att alla tjänar på det.

År 2014 svarade 70 personer från Palmeacentrets kansli, medlemsorganisationer och samlingsorganisationer på frågan: Vad utmärker ett gott partnerskap?



Följande nio punkter kom fram som de viktigaste för att bygga ett starkt partnerskap i de två utvärderingar som Palmeacentret genomförde 2005 och tio år senare 2015.⁴

1. Delade värderingar, ideologi och strategisk inriktning

Partnerskap handlar om att ha ett gemensamt mål och att förstå varandras långsiktiga prioriteringar, förväntningar, styrkor och erfarenheter. Samtal bör nå fram till en gemensam vision om att stärka organisationerna långsiktigt, i linje med deras grundläggande syfte. Att tydliggöra respektive organisations mål med partnerskapet och behov av partnerskapet och projektet är viktigt inledningsvis.

2. Jämlikhet

Jämlikhet är ett grundläggande värde för folk- och demokratirörelser och en central aspekt av partnerskap. Det skiljer vårt arbete från givarmottagarrelationer eller vanliga avtalsmässiga relationer.

3. Öppen kommunikation, ansvar och ärlighet

Att hålla kontakten och kommunicera ofta om samarbetets utveckling gör att känslan av gemensamt ansvar stärks och att missförstånd kan förebyggas. Organisationerna behöver vara öppna och ärliga så att inte endera parten upplever att information undanhålls. Palmeacentret skapar forum för kommunikation och möten såsom konferenser, utbildningar och nätverksmöten inom

programmen samt genom lokalkontoren. Projektgrupperna håller själva kontakten genom exempelvis e-post, skype, telefon, sociala media, möten i Sverige eller samarbetslandet. Det finns exempel på samarbeten där kommunikationen endast handlar om formella frågor i ansökans- och rapporteringstider och andra där organisationerna utvecklat vänskap och kommunicerar kring allt från landets utveckling och ideologi till privata frågor. Reflektera över era kommunikationsmönster och eventuellt språkförbistring.

4. Långsiktigt engagemang

I de flesta fall pågår ett samarbete mellan organisationer under en lång tid och relationerna mellan dem utvecklas. Det är viktigt att samarbetet inte blir beroende av enstaka personer utan att det finns en bred förankring inom respektive organisation för att säkerställa långsiktigheten. Att lägga tid på att lära känna varandra, särskilt i tidiga stadier av samarbetet, är en framgångsfaktor.

5. Effektiv projekthantering

Projekthantering och god administration är en förutsättning för att få finansiering av Sida. Det finns en rad krav som behöver uppfyllas och Palmecentret säkerställer att så sker genom instruktioner och blanketter. Men det är viktigt att innehållet i samarbetet inte kommer i skymundan bakom regler och riktlinjer och Palmecentret arbetar för att hålla balansen.

6. Tydliga roller

En tydlig rollfördelning som bygger på organisationernas olika styrkor främjar samarbetet. Projektgruppen i Sverige och i samarbetsorganisationen och Palmecentret befinner sig under projektets gång i en mängd olika roller, exempelvis som administratör, genomförare, utvärderare, strateg, moderator, givare, medlare, kvalitetssäkrare och kontrollant, resurs, expert, utbildare, rådgivare, organisatör, opinionsbildare med mera. Att förtydliga ansvar och förväntningar på ett tidigt stadium kan underlätta samarbetet.

7. Ömsesidigt utbyte

Det är viktigt att de två organisationerna som samarbetar blir stärkta och utvecklas av samar-

betet och att respektive organisations styrkor tas till vara. Men man bör samtidigt vara medveten om den maktrelation som ofta kan finnas inbyggd i samarbetet där det finns en "givare" och en "mottagare". Hur ställer vi oss till synsätten: att "hjälpa behövande utan egenintresse" och att "skapa ömsesidigt partnerskap mellan jämbördiga parter"?

8. Resultat för samhället

Palmecentrets projekt och program har visat goda resultat för ökad kunskap om mänskliga rättigheter och organisering av människor i föreningar för att kräva sina rättigheter, samt stöd till framväxten av demokrati. Partnerskapet mellan organisationer har alltid som syfte att förbättra villkoren för människor i samarbetsländerna.

Fundera på hur ert samarbete ser ut i praktiken och vad som utmärker ert partnerskap. Om ni känner att någon eller några delar kan förbättras, hör med handläggarna på Palmecentret hur ni kan gå till väga.

2.2 HUR SAMARBETE ETABLERAS

Det finns flera olika sätt som medlemsorganisationerna i Palmecentret och deras samarbetsorganisation knyter kontakt för att utveckla ett långsiktigt samarbete. Ofta är det kontakter som medlemsorganisationen har genom sitt internationella nätverk som leder till samarbete där de två organisationerna vänder sig till Palmecentret för finansiering inom ett av Palmecentrets program.

I vissa fall är det Palmecentret som kallar en eller flera svenska och utländska organisationer till ett möte för att undersöka möjligheterna till samarbete. Andra möts genom internationella utbildningar, konferenser eller gemensamma kampanjer. En medlemsorganisation kan också "överta" ett samarbete från en annan som inte längre har möjlighet, eller gå in som partner (eller fadder) i ett projekt som tidigare stöddes av Palmecentret direkt.

Kontakta Palmecentret med era frågor, förslag och idéer.

2.3 KONTEXTANALYSER LIGGER TILL GRUND FÖR PROGRAMMEN

Palmecentret har pågående program i ett antal

länder i södra Afrika, Asien, Mellanöstern, Västra Balkan och östra Europa samt också ett antal tematiska program. För varje program har Palmecentret tillsammans med medlemsorganisationerna i Sverige och partnerorganisationer i samarbetsländerna arbetat fram så kallade kontextanalyser (omvärldsanalyser). De beskriver hur situationen ser ut i länderna, vad Palmecentret och medlemsorganisationerna kan bidra med och vad som är programmets mål. För att ett projekt ska kunna få stöd genom Palmecentret krävs att det kan kopplas till ett program och på ett tydligt sätt bidra till programmets mål.

2.4 ORGANISATIONSUTVECKLING FÖR HÅLLBAR DEMOKRATISK FÖRÄNDRING

Organisationsutveckling är ett samlingsnamn för olika insatser som ska förbättra en organisations förmåga att nå sina mål. Organisationsutveckling behöver vara en ständigt pågående process, speciellt om man verkar i en miljö som ständigt förändras. Organisationsutveckling kan därför inte vara en tillfällig satsning som man ägnar sig åt något år, utan det är en pågående, systematisk och medveten process.

Det måste finnas en ständig diskussion: vad är syftet med organisationen, vilka är vi som jobbar där, vilka arbetsmetoder använder vi oss av, vilken är vår vision och vilket budskap förmedlar vi till allmänheten?

Organisationen behöver inte bara utveckla sin förmåga att hantera nuvarande problem och de problem som man kan förutse. Den behöver även kunna hantera sina okända framtida problem och utmaningar. Samtidigt är begreppet civilsamhälle i många utvecklingsländer ofta något nytt, och det finns inte samma folkrörelsetradition som i exempelvis Sverige. Men förändring kräver organisationer som ständigt lär sig, är demokratiska, öppna för insyn och folkligt förankrade.

Det är viktigt att komma ihåg själva redskapen; hur vi vill uppnå förändring. För man kan inte med trovärdighet försöka genomföra demokratiska förändringar om man inte själv jobbar med demokratiska verktyg. Demokratien och organisationsutveckling måste sättas i fokus.

Palmecentret har flera skrifter som handlar om demokrati och organisationsutveckling.

Ladda till exempel ner våra skrifter "Demokratiarbete pågår", "How to run a trade union" och "How to run and represent a party" från hemsidan.

2.5 ORGANISATIONSBESKRIVNINGAR

Organisationsbeskrivningen används för att bedöma samarbetsorganisationens grundläggande styrkor och svagheter och ger en grund för diskussion och dialog om potentiell organisationsutveckling under samarbetsperioden. Organisationsbeskrivningen görs av samarbetsorganisationen själv och lämnas in som en del av ansökan.

Partnerskap bygger på delade värderingar och ideologi mellan samarbetsorganisationerna. Det handlar om att ha ett gemensamt mål och att förstå varandras långsiktiga prioriteringar, förväntningar, styrkor och erfarenheter. Organisationsbeskrivningarna är ett bra underlag för diskussion om gemensamma värderingar och användbart för att lära känna varandra bättre. Att tydliggöra respektive organisations mål med och behov av partnerskapet och projektet är viktigt inledningsvis.

Förutom att ta reda på om ni båda delar en gemensam värdegrund måste även organisationens förmåga att genomföra ett projekt vägas in. Vilka är samarbetspartners styrkor och svagheter? Hur ser interndemokratien ut? Vilken administrativ kapacitet har organisationen?

För er som ytterligare vill fördjupa er och skapa ännu bättre förutsättningar för framgångsrikt partnerskap och organisationsutveckling kan tillsammans göra en så kallad SWOT-analys av både samarbetspartnern och er egen organisation. Detta innebär att ni gör en bedömning av era respektive organisationers styrkor, svagheter, möjligheter och risker/hot. Detta är lite mer tidskrävande men gör att samarbetet sker på mera lika villkor. I SWOT-analysen står S för strengths (styrkor), W för weaknesses (svagheter), O för opportunities (möjligheter) och T för threats (hot/risker).

En mall för organisationsbeskrivning finns på Palmecentrets hemsida. Ni hittar också "Så här gör ni en SWOT-analys" på hemsidan.

3. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT SÖKA STÖD



NLD - National League for Democracy under valrörelsen i Burma i november 2015.
Foto: Frida Perjus/Palmecenter.

För att säkerställa att våra förutsättningar är bästa tänkbara finns vissa villkor som alla Palmecentrets medlemsorganisationer, samarbetsorganisationer och projektgrupper ska uppfylla för att få bedriva verksamhet.

3.1 VERKSAMHETEN BEDRIVS I PROGRAM OCH PROJEKT

Palmecentret arbetar i programform när det gäller stödet till civilsamhällsorganisationer (CSO) och till systerpartier (PAO). Detta innebär kort och gott att alla projekt inom ett visst område ska bidra till en gemensam målsättning. Fördelen med detta arbetssätt är att det går att dra nytta av varandras erfarenheter och att det blir tydligare att all verksamhet hänger ihop och att projekten kompletterar varandra på vägen mot det gemensamma målet.

För att få starta ett projekt med stöd från Palmecentret behöver det passa in i helheten. Vilka de pågående eller planerade programmen är beskrivs på Palmecentrets hemsida. När nya program planeras görs detta i samverkan med medlemsorganisationerna och efter beslut av Palmecentrets styrelse.

Varje program består alltså av ett antal projekt. Stöd från Palmecentret söks alltid i form av projekt, men samarbetet och partnerskapet kan dock gå långt utöver det specifika projektet. Projekt kan sägas vara ett sätt att avgränsa samarbetet.

Det som karaktäriserar ett projekt är att:

- det är avgränsat i tid
- det har en egen budget
- det styrs utifrån ett mål, det vill säga att något ska uppnås
- det leds av en arbetsgrupp som planerar och genomför aktiviteter för att uppnå målet
- utvärderas vid avslut för att se om målet har uppnåtts.

3.2 GRUNDLÄGGANDE KRAV PÅ SVENSK ORGANISATION

De grundläggande krav som ställs på en svensk organisation som vill arbeta genom Palmecentret är att organisationen:

1. Är en av Palmecentrets 27 medlemsorganisationer alternativt en regional eller lokal underavdelning till dessa, vilket ska påvisas med juridiska dokument.
2. Har sitt säte i Sverige.
3. Har en demokratisk uppbyggnad, aktiva medlemmar, en vald styrelse, stadgar och regelbunden mötesverksamhet.
4. Har en ideell eller kooperativ uppbyggnad, och arbetar för en samhällsutveckling på demokratisk grund.
5. Har bedrivit verksamhet i Sverige i minst två år samt dokumenterat detta i årsberättelser och bokslut.
6. Kan ta ansvar för planering, genomförande och uppföljning av det tänkta projektet, vilket inkluderar tillräckliga personella och ekonomiska resurser.
7. Har erfarenhet från utvecklingsarbete i samarbetsländer, eller kommunikationsverksamhet i Sverige. Om denna erfarenhet inte finns inom organisationen så kan Palmecentret ta en mer aktiv roll i projektarbetet.
8. Åtar sig att genomgå Palmecentrets utbildning för projektledare.
9. Har ett projektförslag som faller inom ramen för Palmecentrets strategi för den aktuella regionen.
10. Kan påvisa att man inom organisationen bedriver jämställdhetsarbete.
11. Besitter kompetens som är relevant för den lokala samarbetsorganisationen.
12. Har fullgjort sina skyldigheter, till exempel rapporterings- och redovisningsåtaganden, för tidigare erhållna bidrag.
13. Inte är ett politiskt parti, om bidraget gäller informationsarbete i Sverige.

3.3 SAMARBETE MED LOKAL CIVIL-SAMHÄLLESORGANISATION ELLER POLITISKT PARTI

Även en utländska samarbetsorganisation måste uppfylla grundläggande krav. Samarbetsorganisationen ska:

1. Vara en organisation med en ideell eller kooperativ inriktning vars verksamhet baseras på demokratiska värderingar och präglas av öppenhet och ansvarstagande om det gäller CSO-program. Vara ett politiskt parti om det gäller PAO-program. Så kallade partiassocierade organisationer, till exempel ett partis kvinnoförbund, kan delta både i CSO och i PAO-program.
2. I första hand vara en medlemsbaserad organisation vars medlemmar representerar den målgrupp Palmecentret vill stödja. I andra hand professionella organisationer som aktivt verkar för att stödja och stärka folkrörelser.
3. Vara registrerad som en ickestatlig organisation hos myndigheter.
4. Ha bedrivit dokumenterad verksamhet under minst ett år. I undantagsfall kan organisationer under uppbyggnad samt informella strukturer, exempelvis nätverk, få räknas som lokal samarbetspartner, om deras faktiska demokratiska karaktär samt ideella eller kooperativa inriktning kan styrkas.
5. Kunna uppvisa en godkänd ekonomisk redovisning från föregående år.
6. Arbeta för en samhällsutveckling på demokratisk grund.
7. Kunna ta ansvar för den föreslagna insatsen samt ha erforderliga personella och ekonomiska resurser.

3.4 ÄGARSKAP, FÖRANKRING, ROLLER OCH ANSVARS-FÖRDELNING

Palmecentrets erfarenhet visar att projekten blir mer effektiva om de båda organisationerna känner ett starkt ägandeskap. Men man bör vara medveten om den maktrelation som ofta kan finnas inbyggd i samarbetet där det finns en "givare" och en "mottagare". Därför är det extra viktigt att hela tiden lyfta fram den lokala organisationens ägarskap i samarbetet. Det handlar om att plane-

ra utifrån den lokala kontexten och fatta viktiga beslut tillsammans under hela samarbetets gång. Känner båda partners att deras erfarenheter, kunskap och organisationsutveckling värderas och inkluderas i samarbetet?

Förankring i organisationen

Projektet är ju ett samarbete mellan två eller fler organisationer. Därför behöver projektgrupperna vara väl förankrade i respektive organisations styrelse. För att säkra förankringen i er egen organisation är det bra om någon i projektgruppen kommer från styrelsen.

Avtal

De avtal som skrivs mellan Palmecentret och er som medlemsorganisation har som syfte att tydliggöra ansvar och regler. Ett tips är att gå igenom avtalen tillsammans i projektgrupperna så att alla vet vad som gäller. Det är den svenska organisationens uppgift att se till att samarbetspartnern känner till reglerna för administration, hantering av projektmedel, revision och redovisning. Det är också viktigt att poängtera att det är den svenska projektorganisationen som är juridiskt ansvarig för projektet gentemot Palmecentret.

Ni som projektorganisation behöver också teckna avtal med er samarbetsorganisation. En mall; Avtalsmall för medlemsorganisationer och deras samarbetspartners finns på Palmecentrets hemsida.

Projektgrupperna

Att bedriva ett internationellt projekt är ibland arbetsamt. Därför är det alltid önskvärt att fler än en person ansvarar för ett projekt. Det minimerar risken att vissa arbetsuppgifter inte blir ordentligt gjorda eller inte hinns med alls. Det är lättare att upptäcka behov av förändringar, möjliga förbättringar eller misstag om man är fler om ansvaret.

Om projektgruppen är liten blir sårbarheten också hög: vid flytt, byte av jobb, sjukdom eller andra förändringar måste kanske projektet läggas ned. Därför lägger Palmecentret stor vikt vid projektgruppernas sammansättning. Idealt består gruppen av fyra till fem personer i Sverige och fyra till fem personer i samlarlandet.

Roller och ansvarsfördelning

Samarbetet främjas av en tydlig rollfördelning som bygger på partners olika styrkor. Innan ni planerar utformningen av själva projektet är det också viktigt att göra klart för alla inblandade hur ansvarsfördelningen ser ut: vilka som gör vad, på vilket sätt och när? både hos projektgruppen i Sverige och hos samarbetsorganisationen. Genom att diskutera förväntningar och ansvarsfördelning innan projektet startar kan många dyrköpta missförstånd undvikas senare. Erfarenheten visar att de roller som bör finnas både i Sverige och i samarbetslandet är Projektledare, ansvar för ekonomi och ansvar för jämställdhet. Eftersom all verksamhet som Palmecentret stöder ska främja jämställdhet är det också viktigt att ni reflekterar över hur roller och ansvarsfördelning i projektgruppen ser ut ur ett jämställdhetsperspektiv. Som vi tidigare nämnde kan projektgrupperna i Sverige och lokalt och Palmecentret under projektets gång i en mängd olika roller, till exempel: partner, administratör, genomförare, utvärderare, strateg, moderator, givare, medlare, kvalitetssäkrare och kontrollant, resurs, expert, utbildare, rådgivare, organisatör, opinionsbildare med mera. Att förtydliga ansvar och förväntningar på ett tidigt stadium underlättar samarbetet.

Det finns stöd och mallar på Palmecentrets hemsida för hur man gör en kommunikationsplan för projektet och tips på hur man kan arrangera en gemensam workshop för att få till en bra och praktisk ansvarsfördelning för projektgruppen.

3.5 SIDAFINANSIERING OCH EGENINSATS FÖR CSO

Principen om egeninsatsen bygger på att Sida betalar merparten av projektkostnaden medan Palmecentret eller ni som medlemsorganisation betalar en liten del. Minimnivån för egeninsatsen fastställs av regeringen och ses som ett uttryck för organisationernas förmåga att mobilisera ett engagemang för sitt utvecklingssamarbete. Egeninsatsen ska utgöras av kontanta medel insamlade i Sverige. Exempel på vad man kan räkna in som egeninsats är medlemsavgifter, testamentsgåvor, donationer från privatpersoner eller företag, lotteriintäkter eller intäkter från försäljning av varor.

Observera att det i dagsläget inte finns något krav på egeninsats om ni driver ett PAO-projekt.

4. PROJEKTPLANERING OCH PROJEKTSTART



Makram Daragmeh, Farah Said och Raed Debiy i Palestinska Fatahs ungdomsförbund.
Foto: Ahmad Daghlis.

För att söka projektmedel från Palmecentret behöver ni ha utvecklat ett partnerskap med en samarbetsorganisation med vilken ni delar visioner och idéer som vi tidigare har beskrivit. Det behöver också finnas ett projektförslag i ansökan, och projektförslaget behöver ha ett övergripande mål som brutits ned i delmål som går att följa upp. För att projektet ska vara genomförbart, kostnadseffektivt och ha goda möjligheter att leda till långsiktiga hållbara resultat krävs noggrann planering baserad på djupgående analys. Projektplanering kan därför vara rätt så arbetskrävande. Men den tid som läggs ner på planering får man igen senare i form av färre överraskningar och mindre tidkrävande arbete för att rätta till misstag.

4.1 PROJEKTPLANERING

Bra planering är en förutsättning för lyckade projekt och program. Planering handlar framförallt om att besluta hur resurserna ska fördelas och att välja mellan olika alternativ för att nå det önskade resultatet. Planering är också en kommunikationsprocess. Alla de människor som berörs av vårt projekt och dess aktiviteter har sina egna idéer om vilken situation som är önskvärd och hur man ska nå dit, och för att komma överens måste vi berätta om våra idéer för varandra.

Principerna om icke-diskriminering, deltagande, ansvarsutkrävande, öppenhet och insyn i planeringsfasen handlar om att genomföra planeringen i samarbete med den lokala organisationen och om att målgruppen blir delaktig. Tänk på att det kan finnas strukturella hinder som gör det svårt för alla att få komma till tals. Det kan till exempel vara på grund av kön, ålder eller utbildningsgrad. Dessa hinder behöver synliggöras och medvetet motverkas.

Det är alltså absolut nödvändigt att medlemsorganisationen, samarbetsorganisationen och målgruppen tillsammans deltar i projektplaneringen så att alla får en gemensam förståelse av situationen, vad som realistiskt kan uppnås inom en viss tidsperiod och vilka som är de mest ändamålsenliga aktiviteterna för att nå dit. För att komma fram till hur ett projekt bäst ska utformas är det mycket som behöver tänkas igenom. Det behövs kunskap om kontexten där

projektet ska utföras och analys om vad projektet ska uppnå, samt vad som behövs göras för att så ska ske. Alla som deltar i planeringen bidrar med sina specialkunskaper, perspektiv och erfarenheter.

När ni är klara med er planering ska ni ha klargjort vilket problem som behöver lösas, på vilket sätt det ska lösas, vad som är projektets mål, och hur det ska följas upp.

För att kunna skriva en fullständig projektansökan behöver ni kunna besvara frågorna: vad ska göras, med vilka, hur och när det ska göras, och vad det ska leda till.

Ett sätt att planera projektet tillsammans är att på ett tidigt stadium organisera ett möte, en så kallad planeringsworkshop, där både den svenska organisationens och samarbetsorganisationens projektgrupper samt målgruppen deltar. Detta är ett bra sätt att lära känna varandra och skapa en gemensam bild av hur projektet ska utformas.

Många väljer att genomföra planeringsworkshopen under en förstudieresa.

4.2 FÖRSTUDIE

En förstudie är tänkt som det tillfälle då den svenska organisationen ges möjlighet att tillsammans med sin tänkta samarbetsorganisation planera ett kommande projektsamarbete. Det finns möjlighet att söka bidrag till en förstudieresa där

ni genomför ett eller flera seminarier för att projektgrupperna ska diskutera igenom projektets alla delar.

Ni bör sedan tidigare ha etablerat kontakt med en lokal samarbetsorganisation och det ska finnas en tydlig projekttid innan ansökan om förstudie lämnas in. En förstudie kan alltså inte enbart bestå av en resa för att etablera kontakt eller för att undersöka vilka samarbetsmöjligheter som finns.

Ansökan om förstudie kan lämnas hela året. Kontakta alltid ansvarig handläggare på Palmecentret som bedömer om det framtida projektet kan inkluderas i något av de pågående programmen och om Palmecentret kan delfinansiera en förstudie. Vanligtvis deltar en handläggare på Palmecentret som resurs för er under förstudieresan.

Följande steg ingår i förstudien:

1. En projektplan arbetas fram. Förslagsvis genom en projektplaneringsworkshop enligt LFA-metoden.
2. En studie av utgångsläget, där ni samlar in information om hur situationen ser ut för målgruppen innan ni startar projektet. Sådan statistik/information är en förutsättning för att i ett senare skede kunna följa upp projektets resultat. (Läs mer i avsnitt 4.8)
3. En uppdaterad organisationsbeskrivning av samarbetsorganisationen. Ett särskilt format finns på Palmecentrets hemsida (Organisation description). Beskrivningen utgör även ett bra diskussionsunderlag för de samarbetande organisationerna för att lära sig mer och förstå hur respektive organisation fungerar.
4. En första bedömning av vilka risker som föreligger för ett eventuellt projektsamarbete görs. (se avsnitt 4.7 för riskanalys)
5. Med förstudien som grund skrivs en projektansökan.

Förstudien bör redovisas så snart som möjligt efter hemkomsten och den måste vara granskad av en förtroendevald revisor.

Blanketter för att ansöka om en förstudie får ni av ansvarig handläggare.

4.3 LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)

Logical Framework Approach (LFA) har vuxit fram ur erfarenheter och genom utvärderingar som visar vilka faktorer som är av avgörande betydelse för att ett projekt når sina mål. LFA-metoden har kommit att bli den vanligaste inom det internationella utvecklingssamarbetet och bidrar till att ni på ett strukturerat och ”logiskt” sätt kan planera, genomföra och utvärdera ert projekt.

Man brukar säga att LFA är en *målstyrd* metod och med det menas att fokus alltid är på det som ska uppnås (målen) och inte vad som ska göras (aktiviteter). Det som rättfärdigar ett projekt är de resultat som projektet levererar. Det är med andra ord inte de resurser och aktiviteter som vi sätter in som är det viktiga, exempelvis rådgivning, utbildning och studiebesök. Det är vad som uppnås, det som aktiviteterna leder till för att förbättra målgruppens situation, som är det viktiga.

Palmecentrets ansöknings- och redovisningsblanketter är utformade som en sorts förenklad LFA-metod, med målgrupp, mål och aktiviteter i fokus.

Om ni är intresserade av att lära er mer om LFA rekommenderar vi Sidas publikation *Logical Framework Approach* (LFA) från 2003. Se också LFA-avsnittet sist i handboken.

LFA-metodens olika steg

LFA fodrar en deltagande process där ni tillsammans i de två projektgrupperna och representanter från målgruppen gör en kartläggning av den nuvarande situationen och identifierar huvudproblemet som projektet ska jobba med. Problemet ordnas sedan i kedjor av orsak och verkan.

En projektplaneringsprocess enligt LFA-metoden innehåller nio steg:

1. Omvärldsanalys
2. Intressentanalys
3. Problemanalys
4. Formulering av mål på olika nivåer
5. Aktivitetsplan
6. Resursplanering
7. Indikatorer på måluppfyllelse
8. Riskanalys
9. Analys av förutsättningar måluppfyllelse

De delar som vanligtvis tar mest tid i anspråk är problemanalysen, formulering av mål och indikatorer (steg 3, 4 och 7). Dessa steg berör vi lite närmare längre fram i texten.

De olika stegen görs inte alltid enligt ovanstående nummerföljd, 1 till 9. Hur planeringsprocessen genomförs kan variera något från projekt till projekt beroende på förutsättningarna, behov och den information som projektgruppen redan har. Man kan behöva gå fram och tillbaka mellan de olika stegen och ibland även hoppa över något steg om man redan har tillräckligt med information.

LFA-metoden är inte huggen i sten, utan kan och bör situationsanpassas. Om projektet syftar till att lösa ett mindre isolerat problem är det inte alltid nödvändigt att gå igenom alla steg i LFA-analysen lika grundligt. Eventuellt behövs inte alltid en omfattande omvärldsanalys eller en omfattande riskhanteringsplan, om bakgrundsinformation och riskanalys har samlats in och genomförts tidigare om projektet är pågående och går in i en andra fas.

En utförlig beskrivning av hur man använder LFA för att utforma en projektplan hittar ni sist i handboken. Använd gärna den som utgångspunkt när ni konkret ska bestämma projektets inriktning. Dessutom finns mallar och fler tips inför LFA-workshopen på Palmecentrets hemsida.

Att identifiera problem – problemanalysen

Ett av de första stegen i planeringen av projektet är att göra en problemanalys. Syftet med problemanalysen är att identifiera det konkreta problem som projektet ska bidra till att lösa. (Steg 3 i LFA).

Problemanalysen ligger till grund för de mål som sätts i projektet. Utgå alltid från målgruppens behov. Problemanalysen kan med fördel göras som en "brainstorming" där man tillsammans resonerar kring vilka problem som finns i det område/temaområde som projektet är tänkt att jobba med. Anordna därför gärna en workshop där ni testar – och förkastar – olika problem- och målformuleringar innan ni slutligen bestämmer er för vilket problem det är realistiskt att fokusera på. Diskutera tillsammans med er samarbetspartner.

Mål på olika nivåer

När ni tillsammans identifierat vilket problem som projektet ska tackla, är nästa steg att formulera mål för projektet. (Steg 4 i LFA) Ett mål kan liknas vid ett tillstånd, en situation som man vill uppnå. För att projektet ska få ett bra resultat måste alla parter vara överens om projektmålet som fastställs, det vill säga vad man med gemensamma ansträngningar vill åstadkomma med projektet.

När Palmecentret pratar om *projektmål* så menar vi den specifika utveckling som kommer uppnås genom projektet. Projektmålet beskriver vilken förändring som ska ha ägt rum när projektet avslutas och det måste handla om att åtgärda det problem som identifierats. Om projektmålet mer liknar en vision om en framtida situation, det vill säga något som projektet vill bidra till, men inte på egen hand kommer att uppnå, så är det inte ett projektmål.

När ni identifierar målen för ert projekt behöver ni också tänka på att dessa måste ligga i linje med målen för det program som projektet ska ingå i. Det bör vara formulerat på ett sådant sätt att det tydligt går att se att ert projekt bidrar till målfyllelsen i programmet.

Projektmålet delas vanligtvis upp i flera *delmål*, och tanken är att samtliga delmål tillsammans gör att projektmålet uppfylls. Det betyder att det ska finnas en logisk kedja mellan projektmålet och delmålen, så att när man tittar på delmålen ska det vara möjligt att förstå deras koppling till projektmålet och på vilket sätt de leder till att projektmålet uppnås.

På samma sätt ska det vara en logisk koppling mellan delmål och aktiviteter. Delmålet ska ses som de resultat som aktiviteterna ger. Exempelvis kan ett delmål vara "30 personer har ökad kunskap om fackliga rättigheter" snarare än "30 personer har genomgått en utbildning i fackliga rättigheter".

LFA hjälper er också att undvika ett vanligt misstag, nämligen att det i bland kan vara svårt att skilja på aktiviteter och mål. Att genomföra aktiviteter är alltid ett medel för att uppnå någonting- de kan inte vara ett mål i sig.

Att uppnå målen – indikatorer

I samband med att projektmål och delmål bestäms

behöver ni också bli överens om hur ni ska följa upp och kunna se hur väl ni når målen. (Steg 7 i LFA). Genom att bestämma konkreta faktorer att följa och mäta under projektets genomförande – så kallade indikatorer – kan ni lättare avgöra om målen blir uppfyllda eller inte. Indikatorer är alltså mätbara tecken som visar på om målen har uppnåtts. De kan vara kvantitativa, det vill säga bevisas med siffror och statistik. De kan också vara kvalitativa och formuleras med ”mjuka” mått, som deltagarnas upplevelser av att ha stärkt sina kunskaper, sin självkänsla eller exempel på hur deltagarna har agerat efter att de har genomgått en utbildning.

Genom att följa upp indikatorerna under projektets gång kan ni att se om projektet är på rätt väg. Indikatorerna behöver därför både vara mätbara och möjliga att verifiera (bevisa). De behöver också vara tydligt kopplade till indikatorerna i det program som ert projekt ingår i så att uppföljningen av ert projekt ger er den information som ni behöver när ni sen ska rapportera om hur ert projekt har bidragit till måluppfyllelsen på programnivå. Indikatorerna är alltså viktiga informationskällor när projektet ska rapporteras och om de inte har följts upp ordentligt under projektets genomförande kan det bli svårt att svara på om projektet har nått sina resultat eller inte. Så kom ihåg att följa upp och dokumentera allt eftersom!

Använd er helst av båda kvantitativa och kvalitativa indikatorer som bevis för att ni uppnår målen. Men avgränsa antalet och välj ut några indikatorer för varje mål. Naturligtvis kan man leta efter många bevis för att ta reda på om ett mål eller delmål uppfyllts, men det måste vara en realistisk arbetsbörda att samla in underlaget.

4.4 SMARTA MÅL

Ett vanligt misstag som kan göras i projektplaneringen är att målet inte är tillräckligt tydligt avgränsat, vilket gör det svårt att följa upp och mäta. Ert arbete underlättas om projektmålet är så tydligt att det begränsar utrymmet för egna tolkningar och så realistiskt att det kan uppnås inom ramen för projektet. Ett hjälpmedel ni kan använda er av för att hamna rätt i målformuleringen och formuleringen av era indikatorer är

den så kallade SMART-metoden. SMART är en förkortning som står för:

Specifikt

Mätbart

Accepterat/antaget

Realistiskt

Tidsbegränsat

Det innebär att projektmålet och delmålen ska vara klart avgränsade (specifika), och att det ska kunna bevisas att de har uppnåtts (mätbart). Alla i projektgruppen behöver också vara överens om målet/målen (accepterat/antaget). Med tanke på vad ni vet om förutsättningarna vet ni också vad som är rimligt att uppnå (realistiskt) och när det ska vara färdigt (tidsbegränsat).

Diskutera igenom de mål och delmål ni har valt att fokusera på. Visar det sig att något av målen inte är SMART behöver ni omformulera det.

I avsnittet om LFA sist i handboken finns ett exempel på ett SMART formulerat mål och indikatorer.

4.5 PALMECENTRETS POLICY- FRÅGOR I PLANERINGEN

Analysen av jämställdhet, miljö och klimat, anti-korruption, och konfliktkänslighet (och hiv och aids om aktuellt) i ert projektland gör ni med fördel gemensamt och den är en del av den så kallade ”omvärldsanalysen” i ansökan till Palmecentret (steg 1 i LFA) Omvärldsanalysen ska beskriva hur situationen ser ut i landet/länet/kommunen projektet ska genomföras i.

Planera för jämställdhet

Samtliga projekt som bedrivs med medel från Palmecentret ska innehålla en jämställdhetskomponent med en genomarbetad jämställdhets- och maktanalys. Här nedan finns några stödfrågor som ni kan använda er av vid projektets planering för att öka jämställdheten och minska diskriminering:

- Hur ser situationen ut i det område där projektet ska bedrivas när det gäller jämställdhet och diskriminering (hur ser maktbalansen ut mellan kvinnor och män, vilka grupper diskrimineras)? Reflektera över vilka som identifierat problemet som projektet ska arbeta med.



- Vilken kunskap finns om jämställdhetsarbete och icke-diskrimineringsarbete i er organisation respektive samarbetsorganisationen?
- Riktar projektet in sig på någon grupp som är diskriminerad? Vilken och varför?
- Hur kan vi säkerställa att män och kvinnor deltar i lika stor utsträckning i utformandet av projektet?
- Hur kan vi säkerställa att män och kvinnor deltar i lika stor utsträckning i genomförandet av projektet? Vilka hinder finns för kvinnors deltagande idag och hur kan dessa åtgärdas?
- Hur kan vi säkerställa att den diskriminerade gruppen deltar i utformandet av projektet?
- Har en analys gjorts av eventuellt motstånd till kvinnors/den diskriminerade gruppens deltagande eller inflytande i projektet?
- Görs något specifikt för att underlätta kvinnors/

den diskriminerade gruppens deltagande vid olika beslut?

- Bidrar projektet till att stärka diskriminerade gruppers makt (kan exempelvis vara makt i organisationen eller i lokalsamhället)?

Ofta handlar projektens mål delvis om att samarbetsorganisationen i sig blir mer jämställd. Till exempel att samarbetsorganisationen antar en jämställdhetspolicy, fler kvinnor får beslutsfattande positioner och att organisationen rekryterar fler kvinnliga medlemmar.

För PAO-projekt är det obligatoriskt att beskriva hur samarbetspartiet/organisationen ska bli mer jämställd.

Vilka utmaningar har ni identifierat för att uppnå jämställdhet i ert parti? Beskriv hur projektet kommer att bidra till att öka kvinnors deltagande och inflytande i partiet/ organisation och hur ni kommer att arbeta med jämställdhet och icke-diskriminering i projektet.

Palmecentrets metodskrift om jämställdhet är ett stöd i arbetet med att omsätta Palmecentrets grundläggande värderingar i praktiken. Skriften kan laddas ner från Palmecentrets hemsida eller beställas i tryckt form.

Planera för en hållbar miljö och hållbart klimat

Att analysera projektet ur ett miljö- och klimatperspektiv har två syften; dels att identifiera eventuella miljökopplingar som kanske inte uppmärksammas om man inte specifikt tänker på dem, och dels säkerställa att den planerade verksamheten inte får några negativa konsekvenser på miljön. Att ha med miljö och klimatfrågan i projekten handlar om att hitta ett miljöperspektiv som kan berika dem och göra dem mer angelägna för fler människor och bidra till målen om en rättvis och global hållbar utveckling. Alla projektansökningar ska svara på frågor om vilka miljöproblem som påverkar målgruppen och projektet, hur projektet kan påverka miljön samt tala om hur eventuell negativ påverkan kan minimeras.

- Vilka är de mest betydande miljöproblemen

som engagerar medborgarna där projektet bedrivs? Hur kan dessa frågor inkluderas i projektet?

- Vilken kunskap har vi själva och våra samarbetsorganisationer om klimatpåverkan och miljöförstöring?
- Hur påverkar projektets aktiviteter miljön och hur hanterar vi detta?
- Kan projektet användas till att utbilda målgruppen om deras rättigheter och stärka deras möjligheter att ta itu med frågor om miljö/ miljöproblem och naturresurser?
- Vilken grad av medvetenhet om klimatförändringarna och dess konsekvenser finns i projektområdet?
- Påverkas projektets målgrupp direkt eller indirekt av klimatförändringar och miljöförstöring?
- Finns risk för att miljöpåverkan och klimatförändringar kan komma att påverka projektets genomförande och resultat?

Palmecentrets metodskrift om miljö och hållbar utveckling är ett stöd i arbetet med att omsätta Palmecentrets grundläggande värderingar i praktiken. För att ytterligare underlätta arbetet med miljö- och klimatanalysen kan ni använda verktyget Miljölinser. Båda kan laddas ner från Palmecentrets hemsida.

Planera för anti-korruption

I de länder där staten och de statliga institutionerna är svaga, styrelseskicket är odemokratiskt och civilsamhället är svagt utvecklat finns störst risk för korruption. Samtidigt bidrar dåligt utvecklade demokratiska institutioner och bristande demokratisk kultur till att korruptionen tillåts breda ut sig. Eftersom korruption undergräver god samhällsstyrning och hindrar en effektiv användning av resurser blir det en nedåtgående destruktiv spiral. Arbetet mot korruption ser vi som nödvändigt för att stärka demokratin och öka insyn och transparens. Palmecentrets verksamhets bedrivs i en kontext med generellt hög

korruptionsrisk. Om vi tillämpar noll-tolerans mot korruption kan det på kort sikt och i det enskilda fallet, leda till problem som att projektets verksamhet försenas eller försvåras. I jämförelse med den skada korruption orsakar – i samhället, för organisationer och individer – behöver ni i projektgrupperna diskutera om det är konsekvenser ni är beredda att acceptera.

- I vilken grad har fattiga människor möjlighet att utkräva ansvar av regeringen eller av makt-havare/beslutsfattare på andra nivåer i samhället (t.ex. arbetsplatser)?
- I vilken grad förekommer korruption i landet?
- Kan projektet användas för att främja ett ökat folkligt ansvarsutkrävande som gäller frågor om korruption?
- Finns risk för att en noll-tolerans mot korruption påverkar projektets genomförande och resultat? Hur kan projektet planeras för att motverka det?
- Skilj på korruption i samhället och risken för korruption internt i projektet. Hur ni arbetar mot korruption i era egna projekt och organisationer svarar ni på i den riskanalys ni gör och som är en del projektansökan.

I Palmecentrets metodstöd "Korruption- ett hinder för utveckling" finns verktyg för förebyggande arbete mot korruption internt. På hemsidan finns också Palmecentrets tabell över klassificering av korruptionsrisk för olika länder. Den uppdateras varje år.

Planera med ett konfliktperspektiv

Med detta menas att vi dels måste försäkra oss om att våra insatser inte förvärrar en väpnad konflikt eller stärker destruktiva aktörer, och dels behöver vi arbeta fredsbyggande. Palmecentrets utvecklingsarbete bedrivs ofta i områden där det finns konflikter mellan olika grupper. Om konflikter förblir ohanterade och olösta, kan de växa, bli alltmer fientliga och skadliga för alla inblandade och även för många icke-involverade och redan utsatta människor.

I ett konfliktområde kommer projektet på ett eller annat sätt att påverka konflikten och konflikten påverkar projektet.

Palmecentrets kärnverksamhet, att organisera och ge människor verktyg för förändring, handlar om att utveckla hållbara samhälleliga institutioner som kan hantera sociala konflikter utan att ta till våld. Det är viktigt att tänka på att vi ständigt lägger oss i konflikter genom att vårt utvecklings-samarbete syftar till att förändra, synliggöra orättvisor och omfördela makt. När människor organiserar sig och går samman för att kräva sina rättigheter finns det andra som gör motstånd mot dessa förändringar. Utveckling och konflikter hänger ihop, men konflikter ska lösas eller hanteras konstruktivt, utan våld. Det är de våldsamma och väpnade konflikterna som är problematiska.

Vårt arbete behöver därför alltid vara *konflikt-känsligt*.

För att minimera risken för att vår påverkan ska bli negativ är det viktigt att vara förberedd. Vi måste veta vad konflikten handlar om, vilka konfliktens parter är och lära känna deras intressen och farhågor. Kan projektet på något sätt bidra till att lösa eller förebygga konflikter?

- Beskriv vilken/vilka konflikter som finns i området där projektet ska verka och beskriv på vilket sätt de har tagits hänsyn till i projektplaneringen.
- Påverkas projektets målgrupp direkt eller indirekt av konflikten?
- Vilka är de faktorer som enar människorna i regionen? Kan projektet bidra till en fredlig samexistens?
- Vilken påverkan kan projektet ha på konflikten och hur kan projektet bidra till att minimera negativa effekter av konflikten?

Planera för minskad spridning av hiv och aids

Det är inte obligatoriskt att göra en hiv och aids-analys eftersom situationen varierar kraftigt i olika delar av världen, både vad gäller sjukdo-

mens spridning, kunskapsnivå och tillgång till bromsmediciner. Om hiv och aids är relevant för ert projekt, så följer här några stödfrågor att använda när ni planerar.

- Vilken grad av medvetenhet om hiv och aids finns i projektområdet?
- Hur kan projektet bidra till ökad medvetenhet?
- Hur sprids hiv i det aktuella området?
- Vilken kunskap har vi själva och våra samarbetsorganisationer om hiv och aids?
- Hur kan vi bidra till att hiv-positivas mänskliga rättigheter stärks?
- Påverkas projektets målgrupp direkt eller indirekt av hiv och aids?
- Finns risk för att hiv och aids kan komma att påverka projektets genomförande och resultat?

Palmecentrets metodskrift om hiv och aids finns att ladda ner från hemsidan eller kan beställas i tryckt form.

4.6 PLANERA FÖR HÅLLBARHET OCH ORGANISATIONUTVECKLING

Palmecentret strävar efter att bidra till långsiktig förändring genom projektfinansiering. Projekt-samarbetet kan pågå i allt från ett par år till tiotals år men syftet är alltid att bidra till resultat som står sig, för målgrupperna och för organisationerna. Eftersom projekt per definition är en tidsbegränsad samlingsform, kan det kan tyckas stå i motsättning till varandra. Men att hela tiden under projektets gång tänka på hållbarhet är viktigt. Hållbarhet innebär att institutionalisera projektets framgångar inom folkrörelsen, partiet, organisationen eller lokala myndigheter på ett sådant sätt att det inte går att "backa tillbaka". Det kan innebära en rad olika saker, som att en utbildningsverksamhet för nya medlemmar drivs vidare inom partiet eller att ett nätverk av folkbildningsorganisationer i ett land samlas kring krav på lokal finansiering. Att tänka på hållbarhet

och bärkraft är att tänka strategiskt, att ge utrymme inom projektsamarbetet att ompröva planer och att tänka nytt med målet i sikte.

Det är framför allt de *förändringar* som programmet eller projektet bidragit till som behöver vara hållbara på sikt. Med andra ord är det inte nödvändigtvis så att projektets specifika aktiviteter behöver fortsätta när projektet tar slut, men om detta är viktigt för att nå målet bör man redan i planeringsfasen diskutera hur samarbetsorganisationen exempelvis ska kunna fortsätta att samla målgruppen till utbildningar när projektet tar slut, hur man kan behålla en utbildningssamordnare i organisationen om inte personens lön betalas av den svenska medlemsorganisationen och så vidare. Ofta är det organisationens styrka som borgar för långsiktighet, att kunna kämpa vidare mot sina mål med ökad kraft efter projektet. I så fall är det just organisationens kapacitet som står i centrum för projektet.

Fundera tillsammans över:

Vilka är resultaten som samarbetsorganisationerna anser viktigast att upprätthålla och bygga vidare på?

Vad kan ni göra för att upprätthålla och bygga vidare på de identifierade resultaten?

Vilka resurser finns? Vilka ytterligare resurser som behövs? Vilka andra möjliga finansieringskällor kan identifieras? Vilken typ av kapacitet behövs lokalt för att säkerställa hållbarheten av resultaten? Vilken kapacitet finns i den lokala samarbetsorganisationen? Vad behöver stärkas? Vad kan Palmecentret göra för att underlätta hållbara resultat?

4.7 ATT BEDÖMA RISKER OCH GÖRA EN RISKANALYS

Risk definierar vi som *sannolikheten att en händelse inträffar som påverkar vår verksamhet på ett negativt sätt*. Det kan finnas risker som påverkar organisationerna, projektets aktiviteter och möjligheten att uppnå projektmålet.

Att ha en väl utarbetad strategi för riskhantering gör att ni arbetar förebyggande och har en bra beredskap ifall något inträffar som påverkar verksamheten på ett icke önskvärt sätt. Innan projektet är helt färdigplanerat behöver ni därför

göra en riskanalys. När projektgrupperna gör en riskanalys bedömer ni i vilken utsträckning det finns en risk finns för att projektet inte kommer kunna uppnå sina uppsatta mål som en följd av interna eller externa omständigheter, det vill säga diskuterar igenom vad det är som kan tänkas förhindra, eller försvåra projektets genomförande. Resultaten av dessa diskussioner och hur ni graderar riskerna och hur planerna ser ut för att hantera riskerna, fyller ni i under rubriken "riskmatris" i projektansökan. Riskerna ska sen följas upp under projektets genomförande och riskmatrisen återkommer i projektredovisningen.

Hur gör man en riskanalys?

Det enklaste sättet är att göra det i form av en brainstorming i projektgruppen, där ni "spånar fram" olika risker. Antingen gör ni det var och en för sig i era respektive projektgrupper och jämför era resultat för att bestämma hur er gemensamma riskmatris ska se ut eller också har ni en brainstorming tillsammans.

Varje riskanalys består av – i princip – fyra olika steg: Först behöver ni *identifiera* vilka riskerna är. Efter det diskuterar ni vilka *konsekvenser* det skulle bli för organisationen eller projektet om risken skulle inträffa. Det tredje steget består av att ni tillsammans bedömer *sannolikheten* för att en risk ska inträffa. Det sista steget blir att ta fram en *handlingsplan* för vad ni ska göra om risken inträffar.

Det går såklart inte att på förhand fastställa hur många risker som skall identifieras, men om ni landar på under fem identifierade risker har ni nog lagt er på en för generell nivå. Om ni identifierar 100 risker har ni med största sannolikhet varit för detaljerade. Normalt brukar en riskanalys på ett projekt innehålla ungefär 10 risker.

En grundläggande distinktion brukar göras mellan externa och interna risker. Externa är sådant som projektgrupperna inte råår över (det politiska läget i landet, myndigheters attityder och så vidare). Interna risker handlar om sådant som inom projektet kan sätta käppar i hjulet, till exempel att budgeten inte håller, att det blir konflikter inom projektgruppen eller att personer lämnar organisationen. Både externa och interna risker ska beaktas i riskanalysen.

Om ni tycker att det hjälper er kan ni gå igenom olika typer av risker och diskutera hur det ser ut i era organisationer och projektgrupper:

Katastrofer (exempel): Svår torka, Krig bryter ut i landet eller regionen.

Ekonomiska risker (exempel): Växelkursen ändras kraftigt, banken går i konkurs, korruption. Inbrott och stöld på kontoret.

Personella risker (exempel): projektledaren arbetar inte heltid med projektet. Medlemmarna i projektgruppen är splittrade mellan olika projekt eller andra arbetsuppgifter. Någon har mer än en roll i projektet. Interna dispyter. Sjukdom.

Juridiska risker (exempel): registrering av organisation. Svårigheter att beviljas olika tillstånd.

Säkerhetsrisker (exempel): Myndigheter beslutar projektets/organisationens material. Projektets aktiviteter övervakas av myndigheter. Projektets datorer har inget antivirusskydd.

Organisatoriska risker (exempel): Avsaknad av ledningens och styrelsens stöd, vissa kompetenser saknas i projektgrupperna/organisationerna.

Observera att risken för korruption i projektet alltid ska finnas med och bedömas.

I steg två och tre ska ni värdera de olika riskerna som identifierades under det första steget. Det är nu som gruppen skall bedöma sannolikhet respektive konsekvens för de olika riskerna. För var och en av de identifierade riskerna skall gruppen tillsammans (här är det viktigt att ni kommer överens, når konsensus) bedöma hur stor sannolikhet det är att risken inträffar. Om risken skulle inträffa, oavsett hur sannolikt det är, hur stor blir påverkan då på verksamheten.

Se sid 67 för mall för att räkna ut riskfaktorn.

Vad är inte en risk i er riskmatris?

Tänk på att händelser som kan inträffa i landet eller området men som inte har direkta konsekvenser för projektets möjlighet att nå sina mål, inte är relevanta att ta upp i er riskmatris. Det är inte heller så att allt som kan hindra att vi uppnår våra mål är "risker". De svårigheter projektgruppen redan känner till ska vara en del av omvärldsanalysen och problemformuleringen i ansökan, inte en del av riskmatrisen. Kanske kommer ni

fram till att det finns en risk att vissa individer i målgruppen inte kan delta i aktiviteter på grund av språkbarriärer. Då kanske ni behöver budgetera för att använda tolk och anpassa material och utbildningar. Att förändra maktstrukturer kommer också alltid att möta motstånd, och detta förutsägbara motstånd bör naturligtvis påverka hur ni planerar projektet. För att motståndet ska kategoriseras som en risk bör det vara värre och allvarligare än vad ni hade kunnat anta, eller komma från ett oförutsett håll.

Handlingsplan eller justera projektplanen

Normalt kan vi inte arbeta med alla risker, utan vi måste prioritera de mest allvarliga riskerna. Välj ut de risker som sammantaget är troligast och har största konsekvenser på projektets måloppfyllelse.

När ni väl har valt de risker som skall bearbetas så måste ni kanske planera om projektet lite eller välja en annan väg för att eliminera eller minimera riskerna. På så sätt kan riskerna förebyggas och hanteras.

Utgå gärna från följande frågor när ni bestämmer er för vad ni ska göra:

- Kan vi göra något för att minimera att risken inträffar?
- Kan vi göra något för att minimera eller mildra konsekvenserna?
- Kan vi hantera konsekvenserna?
- Kan vi acceptera riskerna?
- Behöver målen och aktiviteterna ändras med anledning av riskerna?

4.8 PLANERING FÖR ATT FÖLJA UPP PROJEKTETS RESULTAT

För att under projektets gång kunna avgöra om projektet är på väg åt rätt håll är det viktigt att redan i planeringsfasen bestämma på vilket sätt projektet ska följas upp under verksamhetsårets gång och vem som är ansvarig för att följa upp de olika delarna. Om ni planerar projektet enligt LFA så har ni i steg sju ”Indikatorer på måloppfyllelse” satt upp mätbara indikatorer för att kunna avgöra hur projektet utvecklas. Dessa indikatorer ska löpande följas upp under projektets gång.

Kom tidigt överens med er samarbetsorganisa-

tion om hur ni ska ha kontakt, vilka rapporter som ska översändas och när. Detta ska anges både i projektansökan och i avtalet som tecknas med samarbetsorganisationen. Uppföljning kan ske via muntlig och skriftlig kommunikation, rapportering eller besök. För gärna dagbok över projektet. Genom att samla positiva och negativa erfarenheter, små förändringar och intryck kan man senare få en bra bild av vad som åstadkommits över tid.

Tänk på att uppföljningen ibland kräver nya aktiviteter i projektplanen. Det tar tid, kräver personal och därmed budget att till exempel ta fram en enkät och att anordna utskick av enkäter, eller att genomföra intervjuer med målgruppen och att därefter analysera resultaten. Kom därför ihåg att se till att era uppföljningsåtgärder finns med även i aktivitetsplanen och att någon dessutom tilldelats ansvar att genomföra dem. På detta sätt kan projektgruppen kontinuerligt följa upp resultat och se om man är på rätt väg.

En uppföljningsplan behöver inte vara speciellt komplicerad. På nästa sida finns ett exempel på en enkel plan.

Utgångsläget innan samarbetet

För att i ett senare skede kunna följa upp projektets resultat behövs information om utgångsläget. Hur var läget innan vi startade? Om ett projekt exempelvis syftar till stärka en organisation, vill vi kanske veta hur många medlemmar organisationen har när projektet startar. Om vi inte vet det är det svårt att säga att det är på grund av projektet som organisationen fått nya medlemmar. Ett tips är att utgå från uppgifter som samarbetsorganisationen redan samlar in; om partiet till exempel redan för statistik över medlemsbasen är det ju inte resurskrävande att ta reda på utgångsläget. Samma sak gäller för om ni skulle vilja ta reda på hur partiets medlemmar upplever att interdemokratien fungerar innan projektet startar. Kanske behöver ni kanske avsätta resurser i projektansökan för att ha ”före och efter intervjuer” med målgruppen?

Informationen om samarbetsorganisationen i blanketten *Organisational description 1 & 2* är viktig som utgångsläge vid organisationsstärkan- de projekt.

Uppföljningsplan

Mål	Indikator (vad ska följas upp?)	Hur följa upp?	När följa upp?	Vem följer upp?
Målgrupperna har ökat sin kunskap och förmågan att driva rättighetsbase- rade aktioner och opinonsbildande kampanjer har ökat.	Procent av de personer som utbildats inom projektet, säger att deras kunskap och förmåga att agera och uppnå önskad förändring har ökat.	Genom utvärderingsformulär och gruppdiskussion. Fråga: Har din kunskap och förmåga att agera och uppnå önskad förändring ökat som en följd av denna utbildning. Om ja, beskriv hur?	Utvärderingsformulär till deltagarna efter avslutad studie- cirkel. Avslutande gruppdiskussion i cirkeln. Gruppdiskussion med cirkelledarna vid slutseminariet.	Cirkelledarna och projekt- koordinatörn.

5. EKONOMIN I ORDNING



Muris Spahic med kollegor i bosniska metallarbetareförbundet FFA.
Foto: Aida Burnett-Cargill.

I detta kapitel hittar ni information om specifika krav och regler som gäller för projekt finansierade av Palmecentret. Ni hittar alla blanketter ni behöver på Palmecentrets hemsida. Ibland uppdateras blanketterna så ta för vana att alltid ladda ner från hemsidan så ni har den senaste versionen. På hemsidan finns också mer detaljerade frågor och svar.

5.1 BUDGETERING OCH BUDGETUPPFÖLJNING

Det är ju såklart omöjligt att på förhand veta exakt hur stora projektets kostnader kommer att bli. Men en rimlig uppskattning av kostnader och intäkter måste vara gjord innan ansökan skickas till Palmecentret. Att göra en budget är också ett steg i planeringen av projektet. Tänk på att det måste finnas en tydlig koppling mellan aktiviteter och budget. Det vill säga att om en aktivitet i projektet är en utbildning ska alla kostnader som kan härledas till utbildningen också vara med i budgeten (flyg, hotell, mat, övriga transporter, lokalkostnader osv.) Budgeten ska skrivas i svenska kronor eftersom projektavtalet kommer att vara i svenska kronor.

Kostnader för verksamhet i Sverige ska alltid vara en mindre del av budgeten och verksamheten i projektlandet ska alltid prioriteras. Alla svenska kostnader såsom resor måste förklaras och tydliggöras.

Budgetposter

Exempel på kostnader (budgetposter) som kan förekomma i ett projekt är: kost och logi vid seminarier och kurser, lokalhyra vid seminarier och kurser, arvode till föreläsare, resor för deltagare och projektledning, kostnader för tolkning eller översättning, inköp av material och administration av aktiviteter.

Glöm inte heller att budgetera för uppföljnings- och utvärderingsaktiviteter samt för revision av projektet. Läs mer om revision i avsnittet 5.4.

Använd alltid Palmecentrets budgetblankett när ni gör er budget. Till budgetblanketten finns instruktioner som förklarar varje budgetpost och vad den får och inte får innehålla. Exempelvis

kan inte expertarvode betalas till medlemmar i projektgruppen och Palmecentret kan inte ersätta förlorad arbetsinkomst.

Om projektet är omfattande och kräver mycket tid av en person är det i vissa fall möjligt att lägga in kostnaderna för projektledning i budgeten. Reglerna ser olika ut beroende på om projektledningen rör den lokala organisationen eller den svenska organisationen.

Uppdelning av kostnaderna

Palmecentret kräver att en uppdelning av kostnader görs mellan projektkostnader som den svenska organisationen har i Sverige och pengar som vidareförmedlas till er samarbetsorganisation. Genom uppdelningen kan man få en bild av hur stor del av medlen som faktiskt går till samarbetsländerna.

Detta innebär att ni behöver planera projektets budget i nära samverkan med er samarbetsorganisation och tillsammans göra uppskattningar av kostnader samt vara överens om ansvarsfördelningen i budgeten och hur mycket pengar som ska vidareförmedlas.

Om ni är osäkra på kostnadsnivåer i samarbetslandet kan ni kontakta Palmecentrets handläggare så kan vi hjälpa er att göra en bedömning av de budgeterade kostnaderna.

Projektledning för lokal organisation

Projektet kan finansiera en lokal projektledare i samarbetslandet. Denna person ska då huvudsakligen arbeta med att genomföra projektets verksamhet. Kostnaden för projektledning måste förklaras i ansökan och vara rimlig. Palmecentret kommer att vilja veta hur stor del av en persons arbetstid som ska läggas på projektet. Är det heltid under en viss tid på året eller kanske halvtid

under hela året? Vad är en månadslön för en heltidsanställd på samarbetsorganisationen och vad ska då projektet bekosta? Även andra funktioner förutom projektledare som är viktiga för projektet kan er samarbetsorganisation få ersättning för, till exempel en ekonomiansvarig. Projektledningens storlek bedöms i varje enskilt fall och kostnaderna måste alltid vara rimlig i förhållande till projektets omfattning och projektledarens eller den ekonomiansvariges arbetsinsats.

Projektledning för svensk organisation

Om en projektledare eller ekonomiansvarig driver projekt på sin arbetstid inom svensk projektorganisation kan ni fakturera projektet för del av kostnaden för löner. Denna kostnad lägger ni också in i budgeten. Man kan bara budgetera för kostnader för projektledaren och/eller ekonomiansvarig, inte för övriga i projektgruppen. Dessutom får totalbeloppet på för detta inte uppgå till mer än tio procent av projektets sammanlagda budget.

Kom ihåg att alla löner och andra ersättningar måste betalas ut i enlighet med det aktuella landets lagar gällande ersättningar och skatter.

Administrationskostnader

För att driva runt ett projekt finns det en del kringkostnader. Det kan vara kostnader för telefon, porto eller hyra för kontor. Det är dessa kostnader som vi benämner som "administration". Det finns två typer av administrationskostnader i ett projekt; Projektadministration och Administrationsbidrag.

Projektadministration är administration som ni tydligt kan visa hör till projektet. Dessa kostnader ska ni kunna beräkna och skriva in i ert projekts budget. Vad kostar det till exempel att ha ett extra telefonabonnemang under ett år? Och vad är den uppskattade portokostnaden per år? I slutet av året måste det finnas verifikationer som styrker dessa kostnader. En verifikation kan vara en faktura, kvitto eller hyresavtal exempelvis. Det är viktigt att komma ihåg att när ni budgeterar för projektadministration så kan ni bara ta med administrationen för den Sida-finansierade verksamheten. Om exempelvis en av projektets aktiviteter, som en sommarskola för tonårstjejer,

skulle betalas helt av er, den svenska organisationen, eller av er lokala samarbetspartner så kan inte administrationen för denna aktivitet läggas in i budgeten.

Vad är då Administrationsbidrag? Jo, det är en schablon som utgörs av tre procent av beviljat Sida-anslag. Ni har ju administrativa kostnader för personal som bara delvis arbetar med projektet, men att räkna ut hur stor del av kontorskostnader som kopiering, kontorsrum och telefon som specifikt berör projektet är ju inte görligt. Administrationsbidraget ersätter en del av de "icke-projektbundna kostnaderna" som ni har hos er, den svenska projektorganisationen. Administrationsbidrag får man för alla projekt som finansieras med CSO-anslaget. Men ni kan inte få det för projekt som finansieras med PAO-anslaget.

Expertmedverkan

Vid olika typer av utbildningar och kunskapsutbyten kan det finnas anledning att engagera personer med speciell kompetens. Det kan till exempel gälla vid utbildning av cirkelledare eller kurser i förhandlingsteknik. Lokal expertis bör användas i så stor utsträckning som möjligt. Om ni söker bidrag för detta ska ni skriva vem det gäller, vad hon eller han ska göra och hur mycket tid experten ska ägna åt projektet. Förklara också varför ni behöver en expert och att den kunskapen inte finns i landet eller området där projektet bedrivs. Beskriv gärna expertens kompetens och tidigare erfarenheter av ämnet. Posten för expertmedverkan ska finnas med i projektets budget och förklaras dels i budgetmallen och dels i den beskrivande delen av ansökan, under rubriken "Budget".

Kapitalvaror

Med kapitalvaror menar vi "varor för stadigvarande bruk", alltså allt annat än förbrukningsvaror som böcker, block eller pennor. Kapitalvaror kan vara möbler, datorer, skrivare blädderblock, kamera eller fordon. Att köpa in sådant till projektet kan vara okej, men det måste godkännas i förväg av Palmecentret. I ansökan måste ni också noga motivera varför detta behövs för att uppfylla projektets mål. Kan målet nås utan materialinköpet?

När en kapitalvara köps in behöver ni skriva ett nytt separat avtal mellan er och er samarbetsor-

ganisationen som reglerar ägandet. Kapitalvaror som har ett anskaffningsvärde över 10 000 svenska kronor ska avskrivas enligt lagstiftningen i det land där varorna köps in och redovisas. Att avskriva betyder att man fördelar kostnaden av en tillgång under dess ekonomiska livslängd. I de fall ett värde kvarstår på kapitalvaran när projektet ska avslutas ska varorna antingen säljas och intäkten återbetalas till Palmecentret, eller så ska det framtida ägandet regleras i ett nytt avtal i samråd med Palmecentret. En plan för hur kapitalvarorna ska användas av projektet behöver ni också komma överens om innan de köps in.

5.2 BUDGETUPPFÖLJNING

Projektets kostnader ska följas upp regelbundet. Ett tips är att göra det månadsvis eller efter att varje aktivitet ägt rum. Då slipper ni sitta och försöka reda ut ekonomin i efterhand då glömskan kanske gör det svårare. Det finns inget krav på att använda ett bokföringsprogram utan det går bra med excel-blad eller i pappersform. Däremot kan det ju finnas andra regelverk som kräver att organisationer i vissa länder måste tillämpa till exempel dubbel bokföring, men Palmecentret har inga sådana krav. Om ni märker att ni budgeterat fel eller att något oförutsett händer som påverkar kostnaderna i projektet så begär ni att få omfördela i er budget. Se vidare här nedan i avsnitt 5.6.

5.3 EKONOMISK REDOVISNING

Ett projekt ska redovisa ekonomin från det senaste projektåret, det vill säga 1 januari till 31 december. En fullständig ekonomisk redovisning består av:

- Blanketten "Kostnadsspecifikation", under-tecknad av både revisor och firmatecknare
- Blanketten "Redovisning i svenska kronor" och "Redovisning i lokal valuta"/"Accounts in local currency"
- Revisorsrapport
- Management Letter och eventuellt management response

När ni redovisar projektet skall ni alltid "spegla" den godkända budgeten och använda samma rubriker som fanns i budgeten som blev godkänd av Palmecentret när ni startade verksamhetsåret.

Budget som gäller är bilaga 1 i projektavtalet. Undantaget är om ni har gjort justeringar under budgetåret. Då har ni fått en ny budgetkopia utskickad till er och då är det denna som redovisningen ska "spegla". För att hålla tidsplanen och en god kvalitet på redovisningen är det grundläggande att planera, hålla en god kommunikation och följa upp projektet löpande under hela året. Tänk på att det ofta tar lite längre tid än vad man tror att färdigställa redovisningen.

Redovisning i två led

Den lokala samarbetsorganisationen gör sin ekonomiska redovisning som granskas och godkänns av en revisor i samarbetslandet. Sedan skickas redovisningen till den svenska projektorganisationen. För att lämna tid för den ansvariga organisationen i Sverige att gå igenom redovisningen och vidarefördela den till revisorn i Sverige, behöver den vara framme senast den 1 februari efter varje avslutat verksamhetsår.

Verifikaten, den ekonomiska redovisningens underlag, kvitton med mera, ska i normalfallet inte skickas till Sverige, utan behållas av mottagarorganisationen. Observera att verifikaten ska sparas i tio år. Däremot ska revisionshandlingarna (se 5.4 här nedan) bifogas redovisningen till den svenska organisationen.

Den svenska organisationens redovisning till Palmecentret ska vara inskickad senast den 1 mars varje år.

5.4 REVISION, MANAGEMENT LETTER OCH MANAGEMENT RESPONSE

Att revidera är att kritiskt granska, bedöma och uttala sig om redovisningen hos er och hos er samarbetsorganisation. I begreppet revision kan även ingå att granska om verksamheten bedrivs effektivt och uppfyller målen. Samtliga projekt⁶, oavsett belopp, ska revideras i samband med den ekonomiska redovisningen. Revisionen måste göras av en kvalificerad revisor en gång om året. Revisorn ska också vara oberoende gentemot er och er samarbetsorganisation för att garantera att granskningen kan utföras självständigt i förhållande till er som är uppdragsgivare. Detta är en viktig del av Palmecentrets system för finansiell

styrning och kontroll. Palmecentret behöver säkerställa att revisionen kan genomföras enligt internationell standard, vilket inte är självklart i vissa samarbetsländer, och vi har därför avtal med lokala revisionsbyråer i nästan alla våra samarbetsländer.

Vid revision av årsrapporten ska Palmecentrets revisionsinstruktion användas. Den hittar ni på vår hemsida.

Management letter och management response

Ett management letter är en annan form av revisionsrapport som är mer fritt utformad. Den kan innehålla en beskrivning av de iakttagelser revisionen, gjort och rekommendationer om åtgärder som revisorn anser vara befogade för att rätta till eventuella brister. Även om revisorn granskar enbart projektet ger ett management response ofta värdefull information om hur hela det finansiella styrsystemet fungerar hos den eller de genomförande organisationerna. Ett management response är organisationens svar på management letter. Om revisorn skulle rekommendera er att ändra på något i er administration så vill Palmecentret veta vad ni anser och hur ni planerar att åtgärda det.

5.5 KOSTNADSEFFEKTIVITET

Kostnadseffektivitet är ett mått på ett projekts förmåga att nå upp till sina mål genom att använda sina resurser på bästa sätt. Det finns många sätt att vara kostnadseffektiv på. Ett sätt är att välja prisvärda varor och tjänster och göra prisjämförelser. God planering gör oftast att priserna blir lägre: en flygresor som bokas sent kan vara dubbelt så dyr som samma resa med tidig bokning. Men det handlar också om att nå resultat i projektet till en rimlig kostnad. Om ett projekt inte uppfyller sina mål kan det inte sägas vara kostnadseffektivt även om aktiviteterna som ingick i projektet var billiga. Det är alltså viktigt att sätta projektets kostnad i relation till vad man tror sig uppnå, samt hur många och vilka människor som projektet vänder sig till. När handläggarna på Palmecentret bedömer kostnadseffektivitet så tittar de till exempel på om aktiviteternas kostnader motiveras av det förväntade resultatet. En allmän

riktlinje är att ju färre personer som anges som målgrupp, desto viktigare att dessa personer är eller har potential att bli centrala förändringsaktörer i den miljö de verkar i.

Ni bör göra en bedömning av kostnadseffektiviteten både i projektets planeringsfas och efter projektets slut. I planeringsfasen kan projektgrupperna bedöma olika alternativ för att nå ett visst resultat. Frågor ni kan ställa är exempelvis:

Vilken är den metod som kräver minst resurser för att nå det önskade målet?

Behövs samtliga aktiviteter för att uppnå målet?

Når vi tillräckligt många personer?

Är det bättre att utbilda några få personer som kan vidareutbilda?

Ett resonemang om budgeten kan skrivas in både i ekonomimallen och i projektansökans avsnitt om budget. Till exempel varför man väljer att ha utbildningar i en avlägsen region med dyra resor dit som följd, istället för fler utbildningar nära huvudstaden.

Efter projektets genomförande bedöms hur väl projektets mål har uppfyllts och till vilken kostnad. Är kostnaderna rimliga i förhållande till måluppfyllelsen? Skulle vi ha kunnat nå högre måluppfyllelse genom att använda samma resurser på ett annorlunda sätt? På så sätt kan lärdomarna användas i framtida projekt.

5.6 FÖR DIG SOM ÄR EKONOMISKT ANSVARIG I PROJEKTGRUPPEN

Det nedanstående är speciellt tänkt till er som är ekonomiskt ansvariga i projektgrupperna, både i Sverige och i samarbetslandet.

Separat bankkonto

Enligt Sidas regler ska den svenska organisationen ha projektpengarna på ett separat bankkonto. Detta konto skall tecknas av minst två personer i förening. Inte i något fall får intäkter och kostnader för biståndsverksamheten blandas med den svenska projektorganisationens övriga verksamhet. Den lokala samarbetsorganisationen ska ha projektpengarna på ett bankkonto men Palmecentret rekommenderar starkt att ett separat konto upprättas även här. Att inte ha ett separat konto för ett projekt försvårar nämligen vid redovisning och revision samt vid uträkning av räntor erhållna i projektet.

Räntor

Ränta på Sida-medel skall specificeras och ingå i redovisningen till Palmecentret. Ni behöver inte återbetala någon ränta till Palmecentret under pågående projekt utan räntan används i projektet. Men när avtalsperioden är slut skall erhållen ränta som inte använts för den Sidastödda verksamheten återbetalas till Palmecentret. För de avtal som skrivs inom PAO skall all ränta återbetalas oavsett belopp, men för CSO-avtal behöver ni inte återbetala räntan om den är under 500 SEK.

Upphandling av varor och tjänster

Vid stora inköp av varor eller tjänster till projektet kan ni behöva göra en upphandling. Upphandlingen ska då göras enligt Palmecentrets upphandlingsregler. Där hittar ni också vilka beloppsgränser som är aktuella. Handlar man varor och tjänster för ungefär 75 000 SEK behöver ni göra en prisjämförelse och en regelrätt upphandling behöver göras om beloppet kommer över ungefär 280 000 SEK.

Palmecentrets upphandlingsregler finns på vår hemsida

Om ni inte gör av med alla pengar

Projektmedel som inte används under ett år kan inte alltid automatiskt skjutas över till kommande verksamhetsår. Först måste en skriftlig förklaring och en ny aktivitetsplan för kommande år godkännas av er handläggare på Palmecentret. Kontakta er handläggare så snart som möjligt om märker att ni inte kommer att använda hela ert anslag. Om det sker i god tid kan icke-utnyttjade pengar kan då användas till andra projekt, och vi slipper att återbetala dem till Sida.

Om ni behöver göra förändringar i er budget

Eftersom vi i projektavtalet fastställer en budget så måste alla större förändringar i den avtalade budgeten också godkännas av Palmecentret. Med en större förändring menar vi en förändring som är mer 10 procent av projektets totalbudget. Kontakta iså fall er handläggare och motivera varför ni vill göra förändringen.

Underlag och kvitton

Underlag (alltså fakturor och kvitton) som styrker projektets kostnader, ska alltid finnas. Vid kontanta utbetalningar där det inte finns någon faktura eller kvitto, så kan man själv skriva ett. Ta gärna för vana att alltid ha med er ett kvittoblock. Det är viktigt att ett kvitto är signerat av både köpare och säljare och att datum och syfte står med. Allt ekonomiskt underlag och andra dokument gällande projektet ska sparas i tio år efter det att sista utbetalningen gjorts. Detta eftersom Palmecentret och Sida har rätt att begära ut och granska projektdokumentation i sju år efter projektets avslut.

Främja en formell ekonomi

Den informella sektorn, eller det vi i dagligt tal kallar för den svarta ekonomin, är stor i många länder där Palmecentret och våra medlemsorganisationer verkar. Omfattande bevis finns för att den informella sektorn är ett hinder för utveckling. Ett exempel är skattemedel. Om ett land inte får in skatt så finns det inga politiska möjligheter att fördela ett samhälles resurser rättvist. Därför är det viktigt att Palmecentrets projekt främjar en formell ekonomi och att vi försöker bidra till att "formalisera den informella". Det kan ske i stort och smått. Kom till exempel alltid ihåg att expertarvode inte får betalas till medlemmar i projektgruppen och att alla ersättningar och löner måste betalas ut i enlighet med lagar gällande löner och skatter i det aktuella landet.

6. SAMARBETET I PRAKTIKEN:

Genomförande och uppföljning av projekt



Yalo Institute samarbetar med ABF Södra Småland i ett jämställdhetsprojekt i Nablus, Palestina.
Foto: Yalo Institute.

När ansökan är godkänd och kontrakt är skrivna kan verksamheten starta. Under projektets gång brukar projektgruppen resa till samarbetslandet ett flertal gånger. Kanske planeras också möten i andra länder, eller utbildning, erfarenhetsutbyte och studiebesök i Sverige för samarbetsorganisationen.

6.1 ÖMSESIDIG TILLIT I PARTNERSKAPET

Palmecentrets erfarenhet visar att de bästa projekten är de där ett rättighetsperspektiv genomsyrar våra organisationers ledarskap och värderingar, och partnerskapet mellan de samarbetande organisationerna karaktäriseras av *icke-diskriminering, deltagande, ansvarsutkrävande, öppenhet och insyn*.

Det är viktigt att kontakten mellan er och samarbetsorganisationen är god under hela projektets gång, även då ni kanske stöter på motgångar och svårigheter. Om ni tidigt gör klart att ni är beredda att diskutera och hjälpa till att lösa eventuella problem och motgångar – för att projektet ska bli så framgångsrikt som möjligt – så ökar tilliten och därmed sannolikheten att man kan diskutera även de svåra frågorna.

Om ni är noggranna med avtal och överenskommer sänder det signaler om att det är nödvändigt att följa regler.

Det är nödvändigt att hitta en balans mellan tillit och lokalt ansvarstagande för projektet å ena sidan och behovet av kontroll å andra sidan. Detta kan vara svårt men det är viktigt att komma ihåg att den svenska organisationen inte bara har rätten, utan även skyldigheten att säkerställa att allt är i sin ordning i projektet. En bra utgångspunkt är att inte vara misstänksam men alltid uppmärksam. Om tecken på oegentligheter inom projektet upptäcks behöver ni snarast kontakta ansvarig handläggare på Palmecentret för att diskutera detta.

6.2 DEN VIKTIGA DOKUMENTATIONEN

Som tidigare sagts är det viktigt att innan man påbörjar komma överens med samarbetspartnern om hur rapporteringen av projektet ska gå till. Detta ska anges både i projektansökan och i avta-

let som tecknas med samarbetsorganisationen.

För att enkelt kunna följa hur projektarbetet framskrider och för att underlätta framtida redovisningar rekommenderar vi att ni sparar allt om projektet i en delad mapp på datorn som alla i projektgruppen har tillgång till.

I mappen kan ni samla rapporter från förstudieresor, projektresor och besök. Alla viktiga handlingar bör också förvaras i mappen, till exempel originalansökan, budget och beslutsbrev från Palmecentret, avtal samt del- och slutredovisningar. Viktig korrespondens mellan organisationerna är också en del av dokumentationen som ska sparas. Om svenska experter anlitas krävs dokument som meritförteckning och redogörelse för konsultens kunskaper och erfarenheter. Om Sida väljer ut projektet för ett stickprov går de igenom dokumentationen och utvärderar ibland också projektet på plats.

För gärna en loggbok över projektet. Genom att samla positiva och negativa erfarenheter, små förändringar och intryck kan man senare få en bra bild av vad som åstadkommits över tid.

6.3 BESÖK HOS PROJEKTET

Projektets aktiviteter innebär ofta resor för de respektive projektgrupper, exempelvis för att delta som föreläsare vid utbildningar, vid studiebesök eller liknande. Andra resor kan vara av mer uppföljande karaktär, där fokus ligger på att stämma av projektets utveckling. Det kan också vara så att ni reser för att delta i ett nätverksmöte för ett program, eller någon form av erfarenhetsutbyte. Ofta går ändamålen att kombinera. Det är viktigt att inför varje resa diskutera syftet med resan och vem som bör åka.

När den svenska projektgruppen besöker partners kan det förutom att stämma av utvecklingen med den lokala projektledningen också vara bra att träffa organisationens styrelse,

administratörer och revisorn för projektet liksom att besöka verksamheten.

Viktigast är att få möjlighet att diskutera aktiviteterna med projektets målgrupper och få deras synpunkter på hur det fungerar. Det kan kräva en del framförhållning så kontakta samarbetsorganisationen och enas om syfte med olika möten, vilka ni skulle vilja träffa och klargör vilka frågor ni vill ta upp till diskussion och vad de vill ta upp. Självklart ska ni under själva resan se till att få träffa och ta del av både mäns och kvinnors synpunkter, och självklart ska den svenska delegationen bestå av både män och kvinnor.

Det är nödvändigt att även kunna förhålla sig kritisk till projektet. Lyssna inte bara på det som är positivt utan ta också reda på vad som kan göras bättre. Fråga om något gått bättre eller sämre än förväntat. Ta också gärna med er projektansökan och stäm av utvecklingen gentemot den.

6.4 BESÖK I SVERIGE

Inom ramen för projektet kan det bli aktuellt för samarbetspartnern och/eller målgruppen att genomföra studiebesök, delta på utbildningar eller andra aktiviteter i Sverige.

Programinnehållet ska naturligtvis vara anpassat till projektets syfte och målsättningar. Det är viktigt att det tas fram av projektgrupperna tillsammans så att det utgår från deltagarnas behov och förväntningar.

Tänk på att i god tid ordna med försäkringar för deltagarna, och visum ifall det krävs. Inför besöket bör deltagarna få veta så mycket som möjligt om alla praktiska detaljer, framför allt om de inte är vana resenärer. Uppgifter om flygresan, om transporten från flygplatsen till hotellet, var de ska bo, information om vädret, vilka kostnader som täcks av projektet och om de själva måste stå för några kostnader är exempel på viktig förhandsinformation till deltagarna. Ge gärna prisexempel på olika saker som restaurangbesök eller en taxiresa.

6.5 PALMECENTRETS UPPFÖRANDEKOD

Palmecentrets styrelse har antagit en uppförandekod för Palmecentrets representanter vid resor och uppdrag utomlands. Den omfattar alla

som arbetar med stöd från Palmecentret. Koden ska uppfattas som minimiregler. Skulle det komma till Palmecentrets kännedom att någon i ett projekt uppträtt på ett sätt som strider mot uppförandekoden under en resa, så kan den person tvingas lämna projektgruppen, eller i värsta fall avslutas projektet.

Om man ska göra resor inom ramen för sitt projekt är det viktigt att hålla i minnet att man inte åker som privatperson utan som representant för sin organisation och för Sverige. Människor förknippar dig med organisationen och med landet. Det gäller att tänka på det även på sin fritid. Man syns väldigt tydligt och har ögonen på sig.

Även om det är känsligt har man också ett ansvar att ta tag i saken om man ser att en kollega beter sig illa, har alkoholproblem med mera.

Innan man reser bör man läsa igenom uppförandekoden tillsammans med de andra i din projektgrupp och diskutera den för att skaffa sig en gemensam syn.

Några av de centrala riktlinjerna som finns i uppförandekoden är:

- Vi får inte otillbörligt utnyttja vår maktställning. Det är inte ovanligt att vi kommer i kontakt med människor som är eller upplever sig vara i beroendeställning till oss. Oavsett om personen ifråga verkligen är i beroendeställning till dig eller endast upplever sig vara det, får du aldrig utnyttja din maktposition som internationell representant på ett otillbörligt sätt. Du får inte heller utnyttja din maktposition till att ge andra fördelar de normalt inte skulle ha haft.
- Ditt uppträdande och ditt umgänge med andra ska vara sådant att det aldrig kan uppfattas som att du kräver eller förväntar dig olika tjänster eller förmåner.
- Sexuella relationer med personer som är eller kan uppfattas vara i beroendeställning till dig (det vill säga ingår i projektet) är klart olämpliga och bör absolut undvikas. Genom en sådan relation riskerar du att försätta motparten i en situation med negativa konsekvenser, såväl under pågående relation som i framtiden.
- När det gäller alkohol ska vi inta ett restriktivt

förhållningssätt. Projektmedel får inte användas för representation med alkohol.

- Narkotika ska vi inte befatta oss med.

Uppförandekoden innehåller också avsnitt om diskriminering, korruption, sexköp, sexuella övergrepp och trakasserier. ***På Palmecentrets hemsida finns den fullständiga uppförandekoden.***

6.6 UPPFÖLJNING AV PROJEKT

Projektuppföljning handlar framförallt om att hålla sig informerad om hur projektet framskrider. Att hela tiden hålla målet i sikte och kontinuerligt utvärdera vad vi håller på med gör att det löpande dagliga arbetet förbättras. Av den anledningen är det också viktigt att följa den allmänna politiska och sociala utvecklingen i området. Palmecentrets ansvar är att kvalitetssäkra all verksamhet och att följa upp programmets resultat. Detta innebär att även handläggare från Palmecentret kan komma att besöka projektet under arbetets gång.

Vad ska följas upp

Resultaten av arbetet kan följas på kort och lång sikt och det är genom att hålla målet i sikte som ni kan se om ni är på rätt väg. Delmål är ett sätt att följa resultaten av projektarbetet kontinuerligt. Det kan finnas oväntade positiva och negativa resultat av projektet som är viktiga att notera.

Ekonomi följs upp för att säkerställa att resurserna används enligt budget och att administrationen fungerar.

Risikanalysen som görs inledningsvis behöver uppdateras och följas upp under hela projektperioden.

Varje projekt ingår i ett program och bidrar till resultat på denna nivå. Palmecentret efterfrågar information om hur varje projekt bidrar till *programmets mål*.

Följ också upp arbetet med *policyfrågorna* jämställdhet, miljö och klimat, antikorruption, fred och konfliktkänslighet.

Som vi tidigare tog upp är det viktigt att i ett tidigt skede planera för hur uppföljningen ska gå till (en uppföljningsplan) och skriva in det i avtalet

som tecknas med samarbetsorganisationen.

Följ upp Resultat, Ekonomi, Riskmatris, ert projekts bidrag till programmet och Palmecentrets policyfrågor.

Frågor att följa upp under projektets gång

En bra idé är att alltid ha projektansökan aktuell och gå igenom genomförda aktiviteter och uppdatera er om den kommande perioden vid möten med partners. Målen och aktiviteterna i ansökan är grunden för projektet och ni bör diskutera eventuella avvikelser med samarbetsorganisationen. Håll löpande kontakt om:

- tidsplan och budget för projektet,
- att administrationen fungerar,
- om samarbetsorganisationen behöver något särskilt stöd,
- bevaka den politiska utvecklingen i området,
- att uppföljningsplanen genomförs.

Viktigt att följa upp är också att ha strategiska diskussioner om projektets mål kommer att nås med nuvarande plan eller om vi måste förändra upplägget.

Hur hanteras frågor som jämställdhet, miljö, konfliktkänslighet, och anti-korruption inom projektet?

Inför varje års redovisning till Palmecentret är det bra att diskutera de frågor som ställs om projektets genomförda aktiviteter, måluppfyllelse och lärdomar. Följ gärna uppföljningsfrågorna i avsnitt 7.2.

Bearbeta intryck och skriv uppföljningsrapport

Flertalet projektresor sker till länder där säkerhetssituationen generellt är instabil - en krigslänkande situation, politiskt förtryck eller myndigheter som motarbetar samarbetsorganisationen. Det är inte ovanligt att resa och arbeta i dessa länder kan leda till stress som behöver bearbetas vid hemkomsten.

Även resor utan större stressmoment kan ge upphov till behov av att diskutera besöket innan man sätter igång med andra arbetsuppgifter. Det är viktigt att den svenska projektorganisationen har fasta rutiner för detta som följs både före



Projektcykeln visar de viktigaste stegen och när de ska göras under året.

utresa och efter hemkomst. Har det hänt något riktigt dramatiskt kan man dessutom behöva tala med en terapeut.

Efter varje projektresa ska ni skriva en rapport. Reserapporterna fyller flera viktiga syften. De kan bli ett stöd för kollegor och andra organisationer som arbetar med samma typ av projekt. Palmecentrets arbete för att kvalitetssäkra utvecklings-samarbetet får viktiga bidrag från medlemsorga-nisationernas reserapporter. Genom att ni sorterar intrycken i rapportform blir upplevelserna lättare att förstå och komma ihåg för er själva och gör

det också enklare att följa upp resultat och göra redovisningar. Skriv klart rapporten medan intrycken ännu är färska. Rapporten bör skickas in till Palmecentrets handläggare.

Kanske kan uppföljningsrapporten också vara ett underlag för artiklar om ert projekt i lokaltidningen, fackförbunds- eller annan arbetarrörelse-press? Det finns också bra exempel på rapporter som skrivits i form av bloggar.

Det är en god idé att börja strukturera rappor-ten redan innan ni reser. Fundera igenom vilken information ni behöver för att kunna redovisa

projektet och göra det begripligt för andra. Följ gärna uppföljningsfrågorna i avsnitt 6.6.2. Det viktiga i en rapport är kanske inte att beskriva varje besök ni gjort. Fokusera istället på projektarbetet – prioritera det som diskuterades under resan, eventuella svar på era frågor och bedömningar av verksamheten.

Rapporten bör alltid innehålla följande:

- Datum för resan.
- Projektets namn och projektnummer.
- Syftet med resan.
- Deltagare på resan.
- Kopia på programmet.
- En lista på personer ni träffat, både hos projektpartnern och vid andra möten.
- Intryck och slutsatser av diskussioner.
- Resultat, tendenser eller märkbara förändringar som sker till följd av projektet.
- Eventuella problem och möjliga lösningar.

6.7 HALVÅRSREDOVISNING

När ungefär halva året har passerat och ungefär hälften av de planerade aktiviteterna är genomförda ska en halvårsredovisning skickas in till Palmecentret. Den skickas in tillsammans med rekvisition nummer 2 och är en förutsättning för att andra hälften av årets projektmedel kan betalas ut. Mall för halvårsredovisning hittar ni på Palmecentrets hemsida. Halvårsrapporten innehåller två delar:

En verksamhetsredovisning (deskriptiv rapport) utifrån beviljad ansökan och resultatmatris.

En finansiell redovisning utifrån beviljad projektbudget.

Halvårsredovisningen syftar främst till att visa om det skett några större avvikelser från er aktivitetsplan och budget eller om allt verkar gå enligt plan. Det är också en viktig kontrollpunkt för Palmecentret och om ni inte gör av med alla pengar, eller om ni behöver göra förändringar i er budget eller verksamhet så är detta vanligtvis tillfället då detta görs.

Det är ingenting konstigt om det under projektets gång visar sig att projektplanerna av olika anledningar måste göras om. Kanske visar det sig att budgeten inte håller eller att aktiviteter måste ställas in på grund av oförutsedda omstän-

digheter. Men genomför inga förändringar innan ni kontaktat er handläggare på Palmecentret och fått de godkända. Förändringar som inte förankrats och godkänts i förväg kan leda till att ni blir återbetalningsskyldiga.

Halvårsrapporten behöver inte revideras.

6.8 PRAKTISKT VID RESOR

Här följer några praktiska tips inför resor:

- Anlita tolk om det behövs.
- Avsätt gärna lite extra tid för att intervjua personer från målgruppen och kanske ta bilder som ni kan använda i er informationsverksamhet på hemmaplan.
- Anlita gärna en fotograf på plats för att få bättre bilder som kan användas i trycksaker, tidningar eller publiceras på er hemsida.
- Träffa gärna någon annan organisation med liknande verksamhet i landet för att få ett bredare perspektiv.
- Boka tid med samarbetsorganisationens revisor för att stämma av utvecklingen samt för att säkerställa att han/hon känner till vad som måste granskas.

Några tips kring allmän säkerhet

På utrikesdepartementets hemsida www.ud.se finns information om det aktuella säkerhetsläget i olika länder. Här finns också länkar till svenska ambassader i utlandet som kan ge ytterligare information. Även brittiska UD har bra information på sin hemsida: www.fco.gov.uk.

För information om vaccinationer och sjukdomar se Smittskyddsinstitutets hemsida.

Före avresan måste ni kontrollera att er svenska organisation har en försäkring som täcker er på resan. Ta med försäkringskort från försäkringsbolaget. Kom också ihåg att ta med ert europeiska hälsoförsäkringskort vid resor i Europa. Kortet beställs hos försäkringskassan på www.forsakringskassan.se.

Pass och biljetter

Ta kopia på pass och biljetter och förvara kopiorna på annat ställe. Använd alltid hotellets säkerhetsbox för värdesaker. För att komma in i vissa länder behöver passet vara giltigt sex månader framöver. Kontrollera detta på respektive ambassads hem-

sida. Polisen kan utfärda extrapass för en person som för sitt arbete eller av något annat skäl behöver mer än ett giltigt pass. Det kan rekommenderas om ni reser till exempelvis Israel och Palestina. Den sökande måste ha ett intyg från sin arbetsgivare med förklaring om varför ett extrapass är nödvändigt.

Viktiga telefonnummer

Programmera in viktiga telefonnummer i mobilen innan avresa, som till exempel telefonnummer för att kunna spärra kontokort om du skulle bli av med det, numret till några av era kontaktpersoner och numret till hotellet. Skriv också upp viktiga telefonnummer på en lapp så att du har dem även om du blir av med din mobiltelefon, batteriet laddar ur eller mobilen slutar fungera av annan orsak. Ta med telefonnummer till SOS International i Köpenhamn, +45 70 10 50 50.

Facebook och andra sociala medier

Tänk efter vad du skriver, var du checkar in och vilka bilder du lägger upp på dig själv, och inte minst, personer från samarbetsorganisationen. Ett alternativ är logga ut helt från Facebook, inte bara stänga ner sidan.

Trafiken

Trafikolyckor är den vanligaste orsaken till skador och dödsfall utomlands. Risken ökar på grund av att körvanor och trafikdisciplin är annorlunda än i Sverige. Trafikförhållandena kan vara särskilt kaotiska och farliga i konfliktsituationer. Använd därför helst lokala chaufförer och kör inte själv. Använd alltid bilbälte. Säg ifrån om ni tycker att någon kör för fort och vägra åka med om ni känner er osäkra. Åk inte med någon som druckit alkohol. Undvik svarttaxi.

Om du blir stoppad av polis eller militär

Om du blir stoppad i en vägspärr eller i passkontroll/tull, håll dig lugn och svara bara artigt på frågor. Diskutera inte och lämna inte onödigt mycket information. Berätta till exempel så lite som möjligt om er lokala samarbetsorganisation, och uttryck inga personliga åsikter om en pågående konflikt.

Rån

Undvik att ha på dig dyra smycken och klockor. Bär inte med dig andra värdesaker som dator och kamera på ett synligt sätt. Men om du ändå skulle bli utsatt, så kom ihåg att pengar och ting är oviktiga, och lämna ifrån dig det de begär. Ett tips är att alltid ha små kontanter i fickan som man utan vidare kan lämna ifrån sig. Kontakta efter rån/överfall alltid din närmaste chef, därefter polis samt om det behövs en sjukvårdsinrättning och svensk ambassad eller konsulat. Kom ihåg att er samarbetsorganisation oftast är de som har bäst kontakter på plats. Kom ihåg att spärra viktiga kontokort, körkort och liknande om du blir av med dem.

6.9 INFORMATION I SVERIGE

En mycket viktig del av samarbetet mellan Palme-centrets medlemsorganisationer och samarbetsorganisationerna runt om i världen är att i Sverige informera om vad vi gör och varför. Genom att lyfta fram grupper och individer som i dag lider brist på inflytande och resurser, och berätta om hur vi tillsammans arbetar för en förändring, kan vi öka förståelsen för globala utvecklingsfrågor. Det är också ett sätt att ta tillvara våra egna och våra samarbetspartners kunskaper och att bilda opinion för en rättvis värld.

Vad ska vi informera om?

De flesta svenskar är positiva till bistånd för att bekämpa fattigdom men oftast vet de inte så mycket om vare sig länderna vi arbetar i eller innehållet i samarbetet. Berätta om samarbetsorganisationen och hur de arbetar, om målgruppens levnadsvillkor och om hur de vill förändra sina liv.

Försök att hitta sätt som beskriver verksamheten på ett levande sätt, gärna genom att låta personer som ingår i projektets målgrupp själva komma till tals. Delge gärna er handläggare på Palmecentret kopior på artiklar eller annat informationsmaterial som ni tagit fram inom ramen för projektet.

Vem ska vi informera?

Det är lättare att nå fram med information till människor som man har en relation med eller

som redan är intresserade av internationella frågor. Till den första kategorin hör till exempel medlemmarna i er egen organisation och medlemmar i andra organisationer i arbetarrörelsen. Det är förstås extra viktigt att er egen organisation på olika nivåer får ta del av era berättelser om samarbetsprojektet. Kanske är förbundets/organisationens medlemstidning intresserad av att göra ett reportage eller av att publicera en artikel som ni skrivit?

Hur ska vi informera?

Det finns många olika sätt och vägar att informera. Vissa kostar pengar, som trycksaker och utställningar, medan andra faktiskt inte kostar mer än tid. Att skriva artiklar eller spela in korta filmklipp för hemsidor och sociala medier är ett sätt. Om ni kan intressera lokaltidningen eller lokalradion för att intervjua er eller era samarbetspartners når ni många personer med information. Inom den egna och närstående organisationen kan ni erbjuda er att medverka på möten och kurser.

Kontakta gärna Palmecentret för fler tips. Det finns också möjlighet att genom samarbete med Palmecentret får ekonomiskt bidrag till informationsinsatser.

7. REDOVISNING OCH UTVÄRDERING



Möte i tunisiska partiet Ettakatol.
Foto: David Isaksson/ Global reporting.

Projektets redovisning ska ses som en återkoppling till projektets deltagare, målgrupp, givarorganisationer och svenska skattebetalare. Samtidigt ska redovisningen också hjälpa er att se att samarbetsorganisationen utvecklas och har de verktyg som krävs för att kunna fortsätta verksamheten utan den svenska organisationens stöd.

7.1 DEN ÅRLIGA REDOVISNINGEN TILL PALMECENTRET

Efter varje verksamhetsår ska projektet redovisas för att kunna redogöra för uppnådda resultat och lärdomar som gjorts under det gångna året. Redovisningen är också ett verktyg för att kunna förbättra det fortsatta arbetet - i den synliggörs problem, svårigheter och avvikelser från mål och planer.

Sista dag för att lämna in årsrapportering (som består av verksamhetsredovisning och ekonomisk redovisning) är den första februari för samarbetsorganisationerna och den första mars för svenska medlemsorganisationerna. Senast den första februari lämnar den lokala samarbetsorganisationen redovisningen till den svenska organisationen som därefter har en månad för att komplettera verksamhetsredovisning och den ekonomiska redovisningen och att genomföra revision. Palmecentret rekommenderar att den svenska projektgruppen och den lokala samarbetsorganisationen skriver redovisningen tillsammans.

Redovisningen ska svara på ansökans mål, delmål och beviljad budget. Ert projekt ingår i det övergripande programmet och ni behöver därför också svara på programmets delmål som gäller ert projekt. För att skriva redovisningen behöver ni ha projektansökan, projektets resultatmatris, projektets riskmatris, programmets resultatmatris, och andra relevanta dokument som ni har samlat under projektperioden; till exempel reserapporter, sammanställningar av enkäter eller uppföljningsrapporter ni gjort.

Årsrapporten innehåller två delar:

En verksamhetsredovisning (deskriptiv rapport) utifrån beviljad ansökan och resultatmatris.
En reviderad finansiell redovisning utifrån beviljad projektbudget.

Vid slutet av en flerårig avtalsperiod kommer verksamhetsrapporten även innehålla frågor som rör hela avtalsperioden. I övrigt gäller samma format för den finansiella redovisningen och verksamhetsredovisningen.

Det kan vara bra att veta att verksamhetsredovisningen består av olika avsnitt. Dels ska ni redovisa projektets resultat och lärdomar. Ni behöver också redovisa vad ni gjort och uppnått under året gällande Palmecentrets så kallade policyfrågor, era lärdomar av året som gått och hur ni under året har hanterat de risker ni identifierade i ansökan. Ett avsnitt i verksamhetsredovisningen handlar om kommentarer och rekommendationer till Palmecentret. Det finns också avsnitt där ni ska redovisa statistik över aktiviteter som ägt rum under året och förklara eventuella avvikelser från hur ni planerade när ni ansökte. Avvikelser från budgeten behöver också kommenteras och förklaras i text.

Slutligen ska ni fylla i resultatmatrisen som är en sammanfattning av de resultat som åstadkommits av projektet under året.

För information om vad som gäller för den finansiella redovisningen och revisionen se kapitel 5.

Palmecentret arrangerar varje år utbildning i rapportering för våra medlemsorganisationer. Datum för dessa publiceras på Palmecentrets hemsida.

7.2 ATT REDOVISA RESULTAT

Att arbeta med demokrati, mänskliga rättigheter och fred innebär att jobba för en utveckling som tar tid. Förändringar i beteenden, strukturer och maktrelationer är långsiktiga processer som dessutom är kopplade till samhällsutvecklingen i övrigt.

Samtidigt har vi och vår samarbetsorganisation självklart ett ansvar för att så bra som möjligt

redovisa resultaten av vår verksamhet till medlemmarna i våra organisationer och till målgrupperna i samarbetslandet. Svenska folket som finansierar utvecklingssamarbetet vill veta att pengarna går till bra verksamhet och därför måste både Palmecentret och Sida kunna redogöra för hur biståndsmedlen använts. För er själva är redovisningen också viktig eftersom den hjälper er att avgöra vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra samt att ständigt förbättra verksamheten.

Som tidigare sagts är det viktigt att under hela projektets gång följa utvecklingen och göra bedömningar av hur arbetet fortskrider. En god idé kan vara att som sista aktivitet varje verksamhetsår samlas och diskutera projektets fram- och motgångar tillsammans med samarbetsorganisationen och representanter för målgruppen.

En av de vanligare uppföljningsfrågorna är att ni vill veta vad målgruppen gjorde med sin nya kunskap och om projektet har lett till någon positiv förändring för målgruppen?

Diskutera gärna frågor om resultaten som till exempel:

- Vad har målgruppen i projektet lärt sig genom verksamheten?
- Hur använder målgruppen sina nyvunna kunskaper?
- Kan man se förändringar i beteenden och relationer hos målgruppen till följd av projektet?
- Ledde det till någon förändring/förbättring för målgruppen?
- Vilka förändringar har skett inom samarbetsorganisationen till följd av projektet?
- Vilka bevis finns för att dessa förändringar skett till följd av projektet?
- Vilka var de viktigaste processerna som ledde fram till de förändringar som skett?
- Är det sannolikt att dessa förändringar kommer att bestå? Varför?

När ni beskriver om projektet ledde till någon förändring för målgruppen så gör det gärna genom att ge levande exempel. Blev personerna i målgruppen mer aktiva? Blev de medlemmar i organisationen, deltog på demonstrationer, utkrävde sina rättigheter genom att skriva protestbrev, såg de till att driva på samhällsförändringar?

**1 FEBRUARI
OCH 1 MARS**

**Ta fram och titta på
Projektansökan,
projektets resultat-
matris, projektets
riskmatris och pro-
grammets matris
när ni redovisar.**



I detta skede är det dags att också titta på de indikatorer ni inledningsvis satte upp för projektet, det vill säga de "mått" som skulle användas för att mäta om målen uppfyllts.

Planera gärna in tid för en mer öppen diskussion om förbättringar. Här kan ni ställa frågor som: Vad behöver vi ändra på? Vad behöver vi göra mer av? Hur gick det med de indikatorer vi inledningsvis satte upp för projektet? Behöver vi ändra indikatorer? Lägga till? Ta bort?

7.3 UTVÄRDERING OCH LÄRANDE

Projekt ska alltid följas upp genom att ni följer upp projektets budget för att se att kostnaderna håller sig inom ramarna och att ni kontrollerar

att ni är på rätt väg så att de aktiviteter som genomförs leder till den förändring man vill uppnå. Men ibland kan det också finnas skäl att genomföra en mer omfattande utvärdering av samarbetet. En sådan utvärdering behöver inte ske vid någon bestämd tidpunkt. Den kan göras medan projektet pågår, när verksamheten avslutats eller ett antal år efteråt.

Palmecentret gör utvärderingar av flera orsaker, men först och främst för att dra lärdom av erfarenheterna från projektet i syfte att förbättra det internationella utvecklingssamarbetet. Utvärderingar kan göras på initiativ av någon av samarbetsparterna, av Palmecentret eller av Sida, och genomförs oftast med hjälp av en extern utvärderare. Palmecentrets ambition är att handläggare – tillsammans med medlemsorganisationer och projektorganisationer – är med och formulerar frågor, har synpunkter på val av metoder och deltar i datainsamling och analys. Sådana deltagande utvärderingar rekommenderas för att stärka organisationens lärande.

Palmecentret har tagit fram utvärderingsriktlinjer som utförligt beskriver hur en utvärdering kan gå till. Ni hittar den på hemsidan.

En viktig del är att redovisa vilka lärdomar ni drog av projektarbetet och hur dessa kommer att påverka ert framtida arbete som organisationer. Reflektera i projektgrupperna över ert partnerskap, transparens, ansvarsfördelning och effektivitet under året.

Till exempel:

- Var det några speciella svårigheter ni stötte på och hur löste ni dessa?
- Hur har kommunikationen mellan era projektgrupper fungerat under året?
- Har ni haft en öppen kommunikation och fattat gemensamma beslut?
- Är det dags att rotera ansvarsfördelningen i projektgrupperna?
- Hur arbetade ni för att kvinnor fick lika stort utrymme som män under året?
- Hur väl lyckades ni med information om projektet, aktiviteter och projektets resultat

till er målgrupp och till er organisation?

- Hur arbetade ni för att inkludera målgruppen och andra berörda aktörer i planering, genomförande och utvärdering av projektet under projektets gång?

7.4 PROJEKTSLOT OCH LOKALT ÖVERTAGANDE AV PROJEKT

Projektets utfasning som samarbetsorganisationerna ska diskutera redan vid projektets början, är en viktig partnerskapsfråga. En ansvarsfull utfasning är ett bidrag till hållbara resultat och långsiktighet i samarbetsorganisationens verksamhetsplanering.

Projektet är avsett att bidra till bestående förändringar för målgrupper, och att samarbetsorganisationen kan fortsätta sitt arbete.

Projektet ska självklart ha till syfte att samarbetsorganisationen utvecklas och har verktyg att långsiktigt fortsätta sitt arbete som förändringsaktör, utan den svenska organisationens stöd.

Inför att projekt avslutas är det extra viktigt att arbeta strategiskt så att resultaten blir långsiktiga och organisationen står stark när finansieringen upphör. Det sista årets aktivitetsplan bör ha resurser avsatta för att specifikt stärka hållbarhet och bärkraft; i resultaten för målgruppen och hos organisationen. Detta innefattar i många fall en plan för att säkerställa finansiell hållbarhet.

Förslag på åtgärder under projektets sista år kan vara:

- Att inom projektet inkludera utbildningar i till exempel strategisk planering och projektledning.
- Att stärka samarbetsorganisationens kunskaper och förmåga att söka medel från lokala myndigheter eller andra organisationer, till exempel EU.
- Att identifiera andra möjliga samarbetspartners och olika typer av tänkbara verksamheter som kan ge en inkomst.

Samarbetet mellan två organisationer behöver heller inte avslutas för att det specifika projektet avslutas. Ibland leder projekten till andra former av samarbeten, som till exempel vänortssamarbete mellan två kommuner eller att samarbetsparterna fortsätter att hålla kontakten och använda varandras kunskaper i andra sammanhang.

Palmecentret har en strategi för lokalt övertagande av projekt Exit strategy for sustainability som kan laddas ner från hemsidan. Tänk på att förbereda i god tid.

7.5 NÅGRA GODA RÅD OCH FAROR ATT UNDVIKA

Här nedan följer några goda råd och exempel på problem som Palmecentrets organisationer titt som tätt stöter på i sina projekt. Diskutera gärna dessa och tänk igenom hur ni kan jobba för att undvika dem:

Lär er om arbetsformen och vilka krav som ställs

Det tar tid att skaffa sig kunskap om hur man jobbar i projekt och om olika delar i projektprocessen. Om man inte tar denna uppgift på allvar leder det till problem, ofta redan i samband med ansökan och sedan under hela verksamheten. Även om man har goda kunskaper behövs ständig påfyllning genom aktuell information, utbildning och nya redskap.

Planera mera

Planering är A och O. Att komma på viktiga saker för sent innebär onödigt extrajobb, missförstånd att klara ut och frustrerade projektdeltagare. Planeringen bör inte bara handla om den önskvärda utvecklingen utan måste också inkludera en riskanalys.

Ha flera personer engagerade i projektgruppen. En förutsättning för ett lyckat projekt är att det finns en projektgrupp som delar på ansvaret.

Tydlig ansvarsfördelning

Det tål att upprepas att det går att undvika en hel del problem genom att vara mycket tydlig med villkoren för samarbetet och om ansvarsfördelning.

Kommunicera mera

Skaffa er lokalkännedom. Bristande kunskaper om landet, området och målgruppens situation kan leda till kulturkrockar, svårigheter att kommunicera och konflikter på grund av missförstånd om varandras förutsättningar. Utan egna kunskaper om förhållandena finns risk för att den svenska organisationen vid besök helt följer sam-

arbetsorganisationens program och inte gör egna bedömningar.

Ekonomi och redovisning

Redan från början måste alla parter vara införstådda med att det ställs krav på en korrekt ekonomisk redovisning och även här måste ansvarsfördelningen vara tydlig. Brister i bokföring och administration kan leda till att projektet måste läggas ned, även om verksamheten i övrigt fungerar bra. Om den svenska organisationen inte klarar egeninsatsen på sikt leder det till problem för hela projektet. Även i samband med utfasningen kan problem uppstå om planen för självfinansiering varit alltför optimistisk.

Fråga någon erfaren

Alla är nybörjare någon gång och måste få chans att lära. Men projektet underlättas om åtminstone någon i gruppen har erfarenhet av internationellt solidaritetsarbete. Man ska heller inte vara rädd för att be om hjälp eller för att anlita någon som kan kompensera för bristande kunskaper. Den farligaste inställningen är "kan själv" – att inte respektera att det behövs kunskap och erfarenhet för att förstå problemet och därmed kunna hitta lösningar.

SÅ PLANERAR NI MED LFA-METODEN

Bra planering är en förutsättning för lyckade projekt och program. Det är viktigt att på ett tidigt stadium, tillsammans med alla involverade (lokala samarbetsorganisationer och målgrupper) klargöra vilket problem som behöver lösas, på vilket sätt det ska lösas, vad som är projektets mål, och hur det ska följas upp. För att göra det rekommenderar Palmecentret LFA-metoden.

LFA (Logical Framework Approach) är en metod för målstyrd planering, analys, bedömning, uppföljning och utvärdering av projekt och program som används inom det internationella utvecklingssamarbetet. LFA används under projektets alla faser (d v s under såväl förberedelser och genomförande som vid utvärdering), men grunden läggs i planeringen av projektet.

LFA fungerar som ett ramverk som hjälper er att uppnå hållbara och långsiktiga resultat i ert projekt genom:

- realistiska och tydliga mål,
- deltagande av målgruppen vid projektutformningen,
- tydlig koppling mellan det som görs inom ramen för projektet (aktiviteter) och vad som skall uppnås (målen),
- åtaganden och ansvarstagande från alla parter,
- tydliga roller (ansvarsfördelning),
- flexibilitet att anpassa processer/projektplaner vid förändring
- kapacitet att hantera risker.

En grundtanke i LFA-metoden är att fokus läggs på att först ta reda på vad som ska uppnås i projektet (mål), det vill säga, vilken förändring målgruppen önskar ska ske, och först när detta är klargjort går man vidare med att bestämma vad som behöver göras för att målet ska uppnås.

Planera LFA-workshopen

För att ett program eller projekt ska lyckas krävs att planeringen görs som en deltagande process, där de personer som kommer att beröras av projektet också finns med i dess utformning. En LFA-workshop innebär att man samlar de personer som är relevanta för projektet och arbetar sig igenom stegen som leder fram till en projektplan. För att metoden ska fungera krävs deltagande, gemensamt ansvar och att "ägarandet" av projektet delas mellan alla som deltar.

Om ni inte kan träffas fysiskt finns kommunikationsverktyg som telefonkonferenser, till exempel via Skype. Processen kommer att stärka era relationer och det gemensamma ansvarstagandet, vilket förbättrar förutsättningarna för ett framgångsrikt projekt.

Innan en planeringsworkshop kan genomföras bör två grundläggande avgränsningar bestämmas av er tillsammans med er samarbetsorganisation.

Dessa är:

1. Vilken målgrupp ska projektet ha, det vill säga vilka människor ska projektet vända sig till? Till exempel "kvinnor i 10 byar i region x" eller "anställda på fabriken i staden y"
2. Vilken typ av problematik ska projektet inrikta sig på att jobba med? Till exempel "jämskillighet och ökat kvinnligt inflytande i politiska processer" eller "facklig organisering på arbetsplatsen".

Eftersom de projekt som bedrivs med medel från Palmecentret är organiserade i program måste den avgränsning ni gör ligga i linje med det program som projektet ska ingå i. Ofta finns det redan mål formulerade på programnivå och då måste de mål som ni formulerar för ert projekt kunna kopplas till programmålen. Det är alltså

LFA:S NIO STEG

DE OLIKA STEGEN I LFA-METODEN	GRUNDLÄGGANDE FRÅGOR I RESPEKTIVE STEG
1. Omvärldsanalys	Hur ser situationen ut i landet/länet/kommunen projektet ska genomföras i?
2. Intressentanalys	Vilka kommer att påverkas av projektet? Vilka kommer att påverka projektet? Är några vinnare och några förlorare som en följd av projektet? Kommer några att motarbeta projektet?
3. Problemanalys	Vilka problem finns i området? Vilket är det huvudsakliga problemet som projektet kan bidra till att lösa? Vilka är orsakerna till problemet? Vilka är konsekvenserna av problemet?
4. Formulering av mål på olika nivåer	Vilka förändringar vill vi åstadkomma genom projektet – på kort, medellång respektive lång sikt?
5. Aktivitetsplan	Vad behöver göras för att uppnå de olika delmålen som finns i projektet?
6. Resursplanering	Vilka resurser (mänskliga och finansiella) krävs för att genomföra projektet?
7. Indikatorer på måluppfyllelse	Vad kan hjälpa oss att mäta att vi är på väg mot projektets mål? Hur ska vi, när projektet är avslutat, avgöra om vi uppnått våra målsättningar?
8. Riskanalys	Vilka är riskerna och hoten att vi inte kan nå våra mål? Kan vi rangordna riskerna? Kan vi hantera riskerna?
9. Analys av förutsättningar för måluppfyllelse	Vilka förutsättningar behövs för att de olika aktiviteterna blir framgångsrika, så att projektmålen nås?

viktigt att ta reda på vilket övergripande mål som gäller där just ert projekt ska genomföras. Projektmål och delmål ska däremot formuleras av den sökande organisationen tillsammans med dem som projektet involverar.

Den sorts verksamhet, i form av politiska och sociala processer, som Palmecentret stöder är inte enkel och det krävs därför en hel del tankearbete och analys för att få en tydlig och konkret bild av vad som behöver göras. Avsätt därför tillräckligt med tid för workshopen. Palmecentret rekommenderar två dagar, där ni första dagen arbetar med problemanalysen och den andra dagen med att formulera målen.

När ni genomfört en LFA-workshop kommer ni att ha en bra sammanfattning om varför och vad som ska göras inom ramen för projektet/programmet. Den svenska projektgruppen och projektgruppen i samarbetslandet går sedan vidare med att utveckla hur projektet ska genomföras, det vill säga detaljplaneringen och projektansökan till Palmecentret.

LFA-metodens olika steg behöver inte nödvändigtvis göras i en tät nummerföljd, ett efter ett. Det är heller inte så att stegen görs och sen betraktas som avklarade. Varje steg kan behöva förfinas och anpassas under analysens gång, och det är ofta nödvändigt att röra sig fram och tillbaka mellan stegen, och det är inte nödvändigtvis så att alla steg alltid måste genomföras eller gås igenom av alla parter.

Man kan fråga sig varför nio olika steg behövs vid planering. Trots att det vid en första anblick kan tyckas vara många, så förstår man snart att alla stegen har ett viktigt syfte. Det är en process att ta fram en bra projektplan och varje enskilt steg har en viktig funktion för att projektgrupperna ska kunna utveckla en kvalitetssäker plan, det vill säga en plan som är såväl relevant som genomförbar och som leder till ett projekt med hållbara långsiktiga resultat.

Relevansen: Med hjälp av steg 1–4 i LFA (omvärldsanalys, problemanalys, intressentanalys, målformulering) kan vi se om vi gör rätt saker, om projektiden är relevant det vill säga om projektet löser målgruppens problem. Oftast är

det dessa steg som en LFA-workshop främst arbetar med.

Genomförbarhet: Med hjälp av steg 5–7 (aktiviteter, resurser, mått på måloppfyllelse) kan vi se att vi gör på rätt sätt, det vill säga om projektet är genomförbart. Genomförbarhet för ett projekt innebär att vi genom tillräckliga och rätt aktiviteter (steg 5) och tillräckligt med resurser (tid, personal och budget, steg 6) uppnår målen. Detta mäts genom att successivt följa upp med hjälp av indikatorer och verifikationskällor såsom enkäter, intervjuer, studier etc. (steg 7)

Uthållighet/Bärkraft: Med hjälp av steg 8 och 9 (bedömning av risker och hantering av dem samt analys av förutsättningar) ser vi till att projektet kan fortsätta av egen kraft utan stöd utifrån, det vill säga att det uppnår långsiktiga och uthålliga resultat. Det gäller då för projektgrupperna att analysera och hantera potentiella risker (steg 8) samt att ha realistiska antaganden om vad andra aktörer hanterar (steg 9) för att få uthållig effekt och för att uppnå hållbara resultat.

De olika stegen genomförs i olika omgångar. Vid en LFA-workshop genomför intressenterna en problemanalys (steg 3). De tar sedan även fram förslag på mål för projektet (steg 4), utvecklar ett första förslag på aktivitetsplan (steg 5) och gör en inledande riskanalys (steg 8).

Det första steget: Omvärldsanalysen

Förändringsprocesser är alltid en del av ett sammanhang. För att lyckas är det viktigt att ha kunskap om det sammanhang (kontext) som projektet ska genomföras i. Omvärldsanalysen beskriver den allmänna situationen, utmaningarna och förutsättningarna inom projektområdet.

En vanlig svaghet i omvärldsanalysen är att den inte borrar tillräckligt djupt i de ämnen ni vill fokusera på. En annan svaghet är att den är alltför bred och försöker att greppa om för mycket. Försök vara konkreta och fokusera på det geografiska området och på de ämnen ni kommer att arbeta med.

Tänk på att omvärldsanalysen blir annorlunda beroende på vems perspektiv den har som utgångspunkt (kvinna, man, ung, gammal,

funktionsnedsättning, sexuell läggning, med mera). Ibland kan det vara svårt att hitta bra källor till information och det är bra att ha i åtanke att olika källor kan bygga på olika perspektiv och vara mer eller mindre aktuella.

Här är några frågor ni kan diskutera kring:

Hur ser den politiska, ekonomiska och sociala situationen i området ut och vilken roll spelar det lokala partiet eller organisation? Vilket rättsligt ramverk finns? Anknävt till hur människorätts-situationen ser ut i landet. Har relevanta konventioner skrivits på? Koppla det problem projektet ska tackla till enskilda mänskliga rättigheter, t ex rätten att delta i sitt lands styre, rätten till yttrandefrihet, rätten att inte bli utsatt för diskriminering, rätten till anständiga arbetsvillkor och att bilda fackföreningar, rätten till social trygghet och många fler. Hur ser målgruppens möjligheter att få sina rättigheter tillgodosedda ut?

Om ni samarbetar med ett parti, är det i opposition eller vid makten? Om samarbetet sker på lokal nivå beskriv målgruppens situation/ politiska situationen ur ett lokalt perspektiv.

Finns någon statistik, till exempel valdelta-gande om det är relevant för projektets mål?

Hur ser lagstiftningen ut inom det ämne ert projekt fokuserar på? Vilka andra organisationer är verksamma inom samma område?

Vissa ämnen anser Palmecentret vara särskilt relevanta för att lyckas med projekten och få långsiktigt hållbara resultat. Det är dessa som vi kallar för Palmecentrets policyfrågor; jämställdhet, miljö och klimat, anti-korruption och konflikt (samt i vissa fall hiv och aids).

Palmecentrets arbete utgår från övertygelsen om alla människors lika värde och rättigheter. Jämställdhet ser vi som en central del av arbetet med icke-diskriminering. Att ta med miljö och klimatfrågan i omvärldsanalysen handlar om att hitta ett miljöperspektiv som kan berika projekten och göra dem mer angelägna för fler människor och bidra till målen om en rättvis och global hållbar utveckling. Arbetet mot korruption ser vi som nödvändigt för att stärka demokratin och öka insyn och transparens. Korruption undergräver god samhällsstyrning och hindrar en effektiv

användning av resurser. Konfliktperspektivet behövs för att Palmecentrets utvecklingsarbete ofta bedrivs i områden där det finns destruktiva konflikter mellan olika grupper. Om konflikter förblir ohanterade och olösta, kan de växa, bli alltmer fientliga och skadliga. Vårt arbete behöver därför alltid vara konfliktkänsligt.

Analysen av jämställdhet, miljö och klimat, anti-korruption, och konfliktkänslighet (och hiv och aids om aktuellt) i ert projektland gör ni med fördel också gemensamt och den är en del av omvärldsanalysen i ansökan till Palmecentret.

Hjälpsfrågor som ni kan använda för att analysera hittar ni i avsnitt 4.4.

Steg två: Intressentanalys

”Intressenterna” i ett projekt är ofta många och består av dem som kan påverka eller påverkas av projektet. Det vill säga: målgrupper, projektgenomförare, beslutsfattare, makt-havare, finansierare, konkurrenter, organisationer med liknande verksamhet med flera.

Diskutera tillsammans med er samarbetspartner: Vilka kommer att påverkas av projektet? Vilka grupper eller individer har makt att genomföra förändringar? Är några vinnare och några förlorare som en följd av projektet? Påverkas kvinnor och män olika? Kan ni identifiera någon/några som har orsak att motarbeta projektet? Era lokala samarbetspartners har med säkerhet goda kunskaper om externa intressenter, både sådana som kan vara för och emot projektet. Men använd också andra oberoende källor.

Steg tre: Problemanalys och problemträd

Problemanalysen ligger till grund för de mål som sätts i projektet. Syftet är att identifiera det konkreta problem som projektet ska bidra till att lösa. Problemanalysen ska alltid utgå från målgruppens mänskliga rättigheter.

Problemanalysen bör besvara följande frågor:

- Vilket är det huvudsakliga utvecklingsproblem som skall lösas med hjälp av projektet?
- Vad orsakar problemet? Vilka är de egentliga, grundläggande, orsakerna till att huvudproblemet existerar?

KONSEKVENSER

KVINNOR FORTSÄTTER ATT HA EN
UNDERORDNAD STÄLLNING I SAMHÄLLET

Beslut som fattas
gynnar män

Kvinnors underordning reproduceras

Fördomar och traditionella
föreställningar om att kvinnor
inte är kapabla att delta i
samhällelig verksamhet, politik
och beslut reproduceras

Kvinnor deltar inte
i samhällelig verksamhet,
politik och beslutsfattande

Kvinnors möjligheter att påverka sitt
lokalsamhälle blir begränsade



KVINNORNA I REGIONEN SAKNAR INFLYTANDE OCH MÖJLIGHETER ATT PÅVERKA SITT LOKALSAMHÄLLE



Beslut som fattas
gynnar män

Beslutsorgan, styrelser och
ledning (politiska institutioner,
myndigheter, företag, civila
samhället) domineras av män

Män har makt över kvinnor

Kvinnor som vågar ta plats
och engagera sig i samhället
utanför hemmet bemöts av
fördomar och kritik och i
värsta fall av hot

Kvinnorna är ekonomiskt
beroende av männen

ORSAKER

Få kvinnor på ledande positioner i
institutioner med inflytande och
påverkanspotential (politiska institutioner,
myndigheter, civilsamhälle, lokala företag)

Kvinnor är rädda för att engagera
sig i sitt lokalsamhälle

TRADITIONELLA NORMER, FÖRDOMAR
OCH FÖRESTÄLLNINGAR LEGITIMERAR OCH
REPRODUCERAR OJÄMLIKA STRUKTURER
DÄR KVINNOR ÄR UNDERORDNADE

Kvinnorna är inte
organiserade och
utmanar inte de rådande
strukturerna

Kvinnorna saknar kunskap
om organisering och
påverkansmöjligheter
i lokalsamhället

Kvinnornas tid för att
engagera sig i sitt lokalsamhälle
begränsas av att de har ansvar
för barn och hem

Kvinnor saknar självförtroende

Kvinnor har låg utbildning

- Vad är det som hindrar parterna från att själva lösa problemet?
- Vilka konsekvenser har problemet?
- Vem drabbas av problemet? Vem ”äger” problemet?

Problemanalysen kan med fördel göras som en ”brainstorming” där man tillsammans resonerar kring vilka problem som finns i det område/tema-område som projektet är tänkt att jobba med. Avsätt därför gärna ett pass under workshopen där ni testat – och förkastat – olika problem- och målformuleringar.

Efter att genom diskussion ha kommit fram till en rad problem är nästa steg att inordna de problem som ni har identifierat i huvudproblem, orsaker och konsekvenser. Syftet med denna övning är att fastställa vad som är huvudproblemet, och reda ut vad som är dess orsaker och vilka konsekvenser (effekter) som problemet leder till. Det låter kanske inte så svårt, men eftersom politiska och sociala processer som Palmecentret stöder är komplicerade kan det vara klurigt att få ett tydligt grepp om situationen. Det krävs ofta en hel del tankearbete för att skilja orsakerna från konsekvenserna, men det är viktigt att lägga tid på detta så att ni säkerställer att ni verkligen fokuserar på orsakerna till problemet och inte konsekvenserna. På så sätt bidrar ni till en långsiktig och hållbar förändring.

För att göra det lite lättare kan ni tänka att orsakerna är ett svar på frågan varför, det vill säga anledningen till att problemet finns. Konsekvenserna är en beskrivning av vad problemen leder till. Ni kan också tänka att konsekvenserna kan ses som argument till varför projektet ska genomföras.

Det bästa sättet att strukturera problemet, orsaken och konsekvenserna är att göra ett problemträd. För att illustrera hur processen kan gå till visar vi ett exempel på problemträd. Se föregående sida.

När ni har gjort er brainstorming och placerat in de identifierade problemen i ett problemträd kommer ni i de flesta fall att upptäcka att det finns en mängd orsaker och konsekvenser till ert

huvudproblem och att sambandet mellan dem kan gå i flera olika riktningar. För att problemträd ska bli mer lättöverskådligt och för att klargöra vilka orsaker som är relevanta för just ert program eller projekt att arbeta med så kan det vara nödvändigt att gruppera in de identifierade orsakerna i några få (2–4 stycken) huvudsakliga orsaker. Likaså är det viktigt att ägna tid åt att hitta sambanden mellan de konsekvenser som har identifierats för att fastställa vad som är den huvudsakliga konsekvensen av ert huvudproblem.

Efter att ha gjort denna övning med vårt exempel ser vårt problemträd ut så här:



När ni gör er problemanalys behöver ni tänka igenom vilka av orsakerna som ni tror att projektet har resurser och kapacitet att göra något åt. Att under ett eller några fåtal projektår förändra männens makt över kvinnorna är inte realistiskt. Däremot kan kvinnornas makt successivt stärkas och könsmaktsordningen stegvis förändras, till exempel genom att de rådande normerna ifrågasätts och utmanas, kvinnorna organiserar sig och ställer krav, kvinnorna får försörjningsmöjligheter vilket minskar deras beroendeställning.

Steg fyra: Målformulering

Nästa steg blir att omformulera de problem, orsaker och konsekvenser som projektet ska fokusera på och göra dem till målformuleringar. När LFA används är det vanligaste att målen delas in i tre nivåer.

På Palmecentret använder vi begreppen;

Övergripande mål: De resultat projektet förväntas bidra till på lång sikt. Till exempel att organisationen har ökat sitt inflytande i samhället och kanske även bidragit till positiva förändringar för utveckling. Det kan vara på lokal, regional, nationell eller internationell nivå.

Projektmål: Den konkreta förändring i form av tydliga, mätbara, långsiktiga resultat som programmet/projektet förväntas åstadkomma. Till exempel att en organisation blivit starkare och effektivare till följd av att medlemmarna har ökat sin kunskap.

Delmål: Steg på vägen som tillsammans leder till att program/projektmålet uppfylls. Till exempel ökad kunskap eller ökad förmåga att tillämpa kunskapen till följd av en eller flera utbildningar.

Målen på de olika nivåerna ska hänga samman i en logisk kedja och tydligt kopplas till de identifierade problemen. Detta görs nu genom att spegla ("vända på korten"). De problem, orsaker och konsekvenser som identifierats i problemanalysen omvandlas nu till projektmål, delmål och övergripande mål. Eftersom målen för ert projekt måste vara konkreta (tydliga) och realistiska (möjliga att uppnå) är det dock ofta nödvändigt att, efter att en "spegling" har gjorts, avgränsa och förtydliga målen (se exempel nedan).

Omformulering av problem till projektmål:

Genom att spegla/vända på det problem som identifierats i problemanalysen kan vi formulera ett projektmål för vårt exempel. När vi gör detta behöver vi också fundera på vilken förändring som är realistisk att uppnå genom projektet och justera vår målformulering så att den stämmer överens med vad som är möjligt att uppnå.

Problem (det som identifierats som huvudproblem i vår problemanalys):

"Kvinnorna i regionen saknar inflytande och möjligheter att påverka sitt lokalsamhälle"

Projektmål (förslag på formulering av projekt

PROBLEM

KONSEKVENSER

Kvinnor fortsätter att ha en underordnad ställning och saknar makt och inflytande över sin egen livssituation

PROBLEM

Kvinnorna i regionen saknar inflytande och möjligheter att påverka sitt lokalsamhälle

ORSAK

Traditionella normer, fördomar och föreställningar, som påverkar strukturer, attityder och människors agerande på ett sätt som ger män makt och inflytande medan kvinnor blir underordnade, ifrågasätts inte

ORSAK

Få eller inga kvinnor på ledande positioner i den region som vårt projekt inriktar sig på

ORSAK

Kvinnorna är inte organiserade och saknar kunskap om organisering och påverkansmöjligheter i sitt lokalsamhälle

MÅL

ÖVERGRIPANDE MÅL

Kvinnor har en ställning som är jämställd med mäns och har makt och inflytande över sin egen livssituation

PROJEKTMÅL

Kvinnorna som omfattas av projektet har ökat sitt inflytande och påverkar beslutsprocesser i sitt lokalsamhälle

ORSAK

Traditionella normer, fördomar och föreställningar utmanas och ifrågasätts

ORSAK

Antal kvinnor på ledande positioner i lokalsamhället har ökat

ORSAK

Kvinnorna i regionen har ökat sin kunskap om organisering och påverkansmöjligheter i sitt lokalsamhälle och organiserar sig i högre grad

som ”speglar” det identifierade problemet):

”Kvinnorna som omfattas av projektet har ökat sitt inflytande och påverkar beslutsprocesser i sitt lokalsamhälle.”

Projektmålet svarar på frågan: Hur vill vi att situationen ska se ut när projektet är avslutat?
”Vi vill uppnå att”

Projektmålet ska alltid beskriva ett tillstånd. ”Vi vill uppnå att” är en mening som kan användas som hjälp i formuleringen av mål på alla nivåer. Läs projektmålet i vårt exempel, och lägg till meningen ”vi vill uppnå att”, till exempel så här: Vi vill uppnå att: ”Kvinnorna i projektet har ökat inflytande och är med och påverkar de beslut som berör dem i deras lokalsamhälle”.

Omformulering av problemets orsaker till delmål:

När vi formulerar delmål för vårt exempelprojekt är det de orsaker som vi identifierade i vår problemanalys som vi behöver titta på. Genom att spegla/vända på dessa kan vi formulera delmål för vårt exempel. Precis som när vi formulerade vårt projektmål kan det även här vara nödvändigt att justera målformulering lite så att den blir realistisk. Vi behöver också tänka igenom vilka av orsakerna som är relevanta och realistiska för oss att angripa inom ramen för vårt projekt, och det kan visa sig att vårt projekt endast kan arbeta med någon eller några av orsakerna.

Orsaker till problemet:

De orsaker som vi identifierade i vår problemanalys var följande:

- ”Traditionella normer, fördomar och föreställningar, som påverkar strukturer, attityder och människors agerande på ett sätt som ger män makt och inflytande medan kvinnor blir underordnade, ifrågasätts inte.”
- Få eller inga kvinnor på ledande positioner i den region som vårt projekt inriktar sig på.
- Kvinnorna är inte organiserade och saknar kunskap om organisering och påverkansmöjligheter i sitt lokalsamhälle.

När vi vänder på/speglar dessa orsaker får vi följande delmål:

Delmål 1: ”Traditionella normer, fördomar och föreställningar utmanas och ifrågasätts.”

Delmål 2: Antal kvinnor på ledande positioner i lokalsamhället har ökat.

Delmål 3: Kvinnor i regionen har ökat sin kunskap om organisering och påverkansmöjligheter i sitt lokalsamhälle och organiserar sig i högre grad.

SMARTA mål:

Målet måste vara formulerat på ett sätt som gör det kan fungera som en vägledare för projektet. Det måste vara så tydligt, uppnåeligt och förankrat att vi inte riskerar att ”gå vilse” på vår väg mot målet. Det ska också vara formulerat på ett sådant sätt som gör det möjligt att mäta våra framsteg på vägen mot målen (våra resultat). En metod som hjälper oss att undersöka om vårt mål fungerar eller inte är SMART. Ett mål ska vara SMART; det vill säga:

S = Specifikt

M = Mätbart

A = Accepterat/antaget av målgruppen

R = Realistiskt

T = Tidsbegränsat

Så när vi formulerar mål för vårt projekt behöver vi också diskutera igenom de mål som vi valt att fokusera på, både projektmål och delmål, och försäkra oss om att dessa är SMARTa. Visar det sig att något av målen inte är SMART behöver det formuleras om. Ibland kan SMART-analysen leda till att målet måste förkastas ifall det visar sig att det inte håller måttet, till exempel om det inte är realistiskt, eller inte accepterat av målgruppen. Då kan det bli nödvändigt att gå tillbaka ett steg i projektplaneringen och välja ett annat problem att fokusera på.

När vi analyserar våra mål från vårt exempel enligt SMART metoden, och justerar formuleringen av målet för att det ska bli SMART, så får vi följande målformuleringar:

Projektmål:

”Kvinnorna i de 10 byar i Palestina som omfattas projektet av projektet har ökat sitt politiska inflytande och påverkar beslutsprocesser i sitt lokalsamhälle.”

Delmål 1: ”Medvetenheten och kunskapen om

hur traditionella normer, fördomar och föreställningar påverkar kvinnor och män och deras respektive möjligheter till inflytande i sitt lokalsamhälle har ökat bland invånarna i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet.

Delmål 2: "Antal kvinnor som har blivit invalda i bystyrelser och/eller nämnder i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet har ökat".

Delmål 3: "Kvinnor i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet har ökat sin kunskap om organisering och påverkansmöjligheter i sitt lokalsamhälle och deltar i högre grad i påverkansaktioner samt i lokala organisationer och nätverk som verkar för att öka kvinnornas politiska inflytande i byarna."

Analysen har vi gjort så här:

S = Specifikt: Vi har specificerat det geografiska område som berörs av projektet (10 byar i Palestina) och vi har stämt av att det är tydligt vem som är målgrupp för varje mål.

M = Mätbart: I steg 7 i LFA, indikatorer, kommer vi att bestämma hur varje mål ska mätas och följas upp, och sätta upp riktmärken för de framsteg vi vill se. Men för att det ska vara möjligt måste våra mål vara formulerade på ett sätt som gör det möjligt att mäta framsteg på vägen. Ju tydligare ett mål är formulerat desto lättare blir det att bestämma hur det ska mätas.

A = Accepterat/antaget av målgruppen: Det bästa sättet att försäkra sig om att målen ligger i linje med målgruppens behov och önskemål är att målgruppen deltar i problemanalysen och är med och formulerar av målen.

R = Realistiskt: Är det realistiskt att anta att vi kommer att kunna uppnå någon förändring i riktning mot våra mål under projektperioden? I steg 7, indikatorer, kommer vi att bestämma konkreta riktmärken för varje mål där vi till exempel bestämmer hur många kvinnor vi förväntar oss ska bli invalda i bystyrelser och bynämnder under projektperioden (delmål 2).

T = Tidsbegränsat: Målen är begränsade till tidsperioden för projektet (oftast bundet till en avtalstid, som kan vara mellan ett till fyra år). I steg fyra, indikatorer, kan vi välja att sätta upp riktmärken för kortare perioder, till exempel per år, om det är relevant för vår uppföljning av projektet.

Steg fem: Aktivitetsplan

Först efter att målen är fastställda kan planen för aktiviteterna utformas. Aktiviteterna är det arbete som utförs av dem som är inblandade i projektet, och aktiviteterna ska bidra till att lösa de identifierade problemen. Aktiviteterna måste därför vara helt relaterade till de olika delmålen som projektet har, som tillsammans gör att projektmålet uppnås.

Om ett av delmålen för projektet är "ökad kunskap om påverkansmöjligheter och organisering" så bör aktiviteterna relaterade till detta delmål exempelvis handla om att genom utbildning, studiecirkel, mentorprogram och så vidare bidra till att öka kunskapen om till exempel rättigheter och utkrävande av dessa, organisering och förhandlingsteknik, liksom om målgruppens förmåga att tillämpa kunskapen.

Fråga att ställa för att avgöra vilka aktiviteter som är lämpade: Vad behöver göras för att uppnå de olika delmålen som finns för projektet?

Steg sex: Resursplanering

Resursplaneringen är nära kopplad till aktiviteterna. Det handlar helt enkelt om att se över vilka mänskliga och finansiella resurser som behövs för att kunna genomföra aktiviteterna. Detta inkluderar områden som expertis, utrustning, lokaler, material, resor, finansiering och tidsperiod. Palmecentret har specifika regler för hur en budget ska vara uppställd och vilka typer av kostnader som får ingå, som ni kan läsa om i kapitel 5. Om ni kommer fram till att det inte finns tillräckligt med resurser för att uppnå målen behöver ni planera om aktiviteterna.

Steg sju: Indikatorer på målluppfyllelse

I samband med att projektmål och delmål bestäms behöver ni också bli överens om hur ni ska följa upp och kunna se hur väl ni når målen, det som bland biståndsorganisationer brukar kallas för resultatmätning.

Genom att bestämma konkreta faktorer att följa och mäta under projektets genomförande – så kallade indikatorer – kan ni lättare avgöra om målen blir uppfyllda eller inte. Indikatorer är

Delmål 2: "Antal kvinnor som har blivit invalda i bystyrelser och/eller nämnder i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet har ökat"

Utgångsläge:	Indikator: 1	Riktmärke:
I de tio byar som omfattas av projektet finns enbart 7 kvinnor på förtroendeposter i bystyrelser och nämnder En by har två kvinnor i bystyrelsen, fem byar har en kvinna i styrelsen, och två byar saknar helt kvinnor på förtroendeposter.	Antal kvinnor som har blivit invalda i bystyrelser och nämnder. Antal byar där kvinnor innehar förtroendeposter.	Minst 14 kvinnor på förtroendeposter i bystyrelser och nämnder. Samtliga 10 byar har minst en kvinna med förtroendeposter i bystyrelsen.

alltså mätbara tecken som visar på om målen har uppnåtts helt eller delvis. Med det menas att ni tar fasta på några konkreta effekter, eller produkter, som projektet förväntas leda till, som ni sen följer upp under projektets gång. Indikatorerna behöver både vara mätbara och möjliga att verifiera (bevisa).

De behöver också vara tydligt kopplade till indikatorerna i det program som ert projekt ingår i så att uppföljningen av ert projekt ger er den information som ni behöver när ni sen ska rapportera om hur ert projekt har bidragit till måloppfyllelsen på programnivå.

Indikatorer kan vara kvantitativa, det vill säga bevisas med siffror och statistik. De kan också vara kvalitativa och formuleras med "mjuka" mått, som till exempel deltagarnas upplevelser av att ha stärkt sina kunskaper, sin självkänsla eller exempel på hur deltagarna har agerat efter att de har genomgått en utbildning. Använd er helst av både kvantitativa och kvalitativa indikatorer som bevis för att ni uppnår målen. Ett exempel på en indikator som både är kvantitativ och kvalitativ är följande: "Minst 60 procent (kvantitativ) av deltagarna i projektet upplever att deras sociala och politiska status (kvalitativ) i samhället har höjts jämfört med situationen före projektet."

Tänk på att den mesta uppföljningen av

indikatorer oftast görs av de lokala samarbetsorganisationerna. Därför är de som vet bäst vad som är möjligt att följa upp utan att det orsakar en allt för stor arbetsbörda. Avgränsa antalet och välj ut några indikatorer för varje mål.

Utgångslägen (baseline) och riktmärken (targets):

Indikatorerna används alltså för att "mäta" hur väl resultat har uppnåtts och de behöver därför vara mätbara. För att det ska vara möjligt är det nödvändigt att veta hur situationen såg ut vid projektets start. Därför är det viktigt att fastställa indikatorerna i projektets planeringsskede och redan då dokumentera utgångsläget (på engelska kallas detta baseline). Utgångsläget visar hur det var "innan" projektet genomfördes.

När ni formulerar era indikatorer behöver ni också fundera över målsättningarna för varje indikator, och bestämma ett riktmärke för den förändring/effekt som indikatorn ska mäta.

Kom ihåg att indikatorerna alltid måste kunna verifieras (bevisas). Diskutera på vilket sätt ni ska mäta förändringarna i indikatorerna, till exempel genom statistik, intervjuer, enkäter eller observationer.

RISKMATRIS

Risk	Konsekvenser	sannolikhet	konsekvens	Riskfaktor	Handlingsplan
Krig i området	Projektet lägger ner	1	5	5	Ingen åtgärd
Korruption i organisationen	Målgrupp drabbas projektet lägger ner	2	5	10	Stärk administrationen
Interna dispyter i projektgrupp	Målgrupp drabbas återbetalning av medel	3	4	12	Diskutera potentiella konflikter, gör upp en tydlig ansvarsfördelning
Nyckelpersoner lämnar projektgrupp	Förseningar i projektet Återbetalning av projektmedel	2	4	8	Skriftlig dokumentation och utöka projektgruppen med en person

Steg åtta: Riskanalys

I projektplaneringen ingår det att göra en riskanalys, det vill säga diskutera igenom vad som kan tänkas hindra eller försvåra att projektet genomförs som planerat. Risk är en oviss händelse som kan påverka projektet negativt. Anledningen till att en riskanalys är viktig att göra är för att riskerna då kan förbyggas och kanske till och med planeras bort.

Frågor som ni kan använda och brainstorma kring hittar ni under i avsnitt 4.5.

Palmecentret rekommenderar en enkel modell för att ta fram risker och hantera dem. Riskhanteringsmodellens första steg är att identifiera risker. Gör en lista och beskriv de risker som kan komma att påverka projektet. Steg två är att bedöma vilka konsekvenser som riskerna kan komma att få. I steg tre räknas den så kallade "riskfaktorn" ut. Här uppskattas först på en skala från 1 till 5 hur stor sannolikheten är att risken inträffar. (1 = lägst sannolikhet, 5 = högst sannolikhet). Sedan uppskattas på en skala från 1 till 5 hur stor omfattning konsekvenserna har i relation till projektet (1 = lägst konsekvens, 5 = högst konsekvens). Gå sedan vidare och räkna utifrån sannolikhet och omfattning ut den totala riskfaktorn. Detta görs genom att multiplicera siffran för sannolikhet (s) med siffran för konsekvens (k).

I steg fyra rangordnas sedan riskerna utifrån riskfaktor och en analys görs av vilka risker som är viktigast att fokusera på. Steg fem är att göra en handlingsplan för de risker ni identifierar. På så sätt kan riskerna förebyggas och hanteras. Beroende på hur allvarlig risken är, och hur stor sannolikheten är att risken inträffar, kan ni välja att acceptera risken utan åtgärd eller sätta upp en handlingsplan för hur ni ska hantera risken om den inträffar.

Utgå från följande frågor:

- Kan vi göra något för att minimera att risken inträffar?
- Kan vi göra något för att minimera eller mildra konsekvenserna?
- Kan vi hantera konsekvenserna?
- Kan vi acceptera risken?
- Behöver målen och aktiviteterna ändras med anledning av riskerna?

Här ovan finns ett exempel på hur en riskmatris kan se ut. I detta exempel bör fokus främst ligga på risken interna dispyter som fått högst riskfaktor och minst på risken för krig. Därför är det viktigt att projektgruppen noggrant diskuterar igenom hur interna dispyter ska hanteras och lägger upp en handlingsplan för detta. Detta kan innebära att nya aktiviteter behöver läggas in i projektplanen (aktivitetsplanen) eller att ni behö-

ver ändra eller till och med ta bort några planerade åtgärder. Det är inte alltid som riskhantering innebär ökade kostnader.

Eftersom verkligheten hela tiden ändrar sig behöver projektgrupperna göra nya riskanalyser kontinuerligt under projektets gång, och om så krävs, upprätta nya åtgärder för riskhantering.

Om ni behöver ändra era planer, ha alltid en dialog med er handläggare på Palmecentret.

Steg nio- Analys av förutsättningar för måluppfyllelse

Slutligen bör ni diskutera och analysera vilka förutsättningar som finns för att nå era mål. Det handlar här om att identifiera vilka förutsättningar som behövs för att de olika aktiviteterna ska bli framgångsrika så att projektmålen kan nås. Det kan till exempel handla om tid och resursbegränsningar, avstånd, olika språk och olika kulturella bakgrunder som traditioner och värderingar. Analysen av antaganden kommer att göra er uppmärksamma på om det är något särskilt ni behöver ta i beaktande när ni planerar aktiviteterna.

Exempel på förutsättningar i vårt projekt:

Antar att: "Kvinnorna är intresserade av att delta i aktiviteterna".

Har omvärldsanalysen genomförts väl, och om målgruppen har varit involverad i problemanalysen och målformuleringar, så går det förhoppningsvis att svara ja på den frågan.

Antar att: "Kvinnorna kan delta i aktiviteterna"

Här behöver ni fundera på om det finns några hinder som kan försvåra kvinnornas deltagande? Till exempel; Om projektets aktiviteter kommer att genomföras på en tid som möjliggör kvinnornas deltagande? Om projektets aktiviteter kommer att genomföras på ett ställe som det är möjligt för kvinnorna att ta sig till?

Som ni ser i exemplet ovan hjälper analysen av antaganden er att identifiera eventuella problem. Analysen av antaganden kan också leda till att nya risker som behöver inkluderas i riskanalysen (se steg 8) identifieras, till exempel om det uppdagas problem som riskerar att leda till att aktiviteter inte kan genomföras.

Den färdiga LFA-matrisen

När ni gått igenom alla steg i LFA-processen ska projektet sammanfattas i en så kallad matris. På så sätt blir projektets mål, indikatorer, mätmetoder, risker och förutsättningar överskådliga. Matrisen använder ni sedan regelbundet genom projektets gång för att stämma av att ni är på rätt väg.

Nu när LFA-processen är genomförd har ni kommit en lång bit på väg mot en färdigskriven ansökan. Poängen med att göra processen tillsammans med er lokala samarbetspartner är att ni båda lärt er mycket om projektet och att båda parter vet vad som ska göras. Gemensamt deltagande ökar projektets kvalitet och hållbarhet.

Den kompletta LFA-matrisen ur vårt projekt-exempel ser ut som på följande uppslag.

RESULTATMATRIS

Övergripande mål: Kvinnor har en ställning som är jämställd med mäns och har makt och inflytande över sin egen livssituation

Projektmål	Indikatorer
Kvinnorna i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet har ökat sitt politiska inflytande och påverkar beslutsprocesser i sitt lokalsamhälle.	Indikator 1: Exempel på politiska beslut som tagits där kvinnor har varit delaktiga och kunnat påverka beslutet. Riktmärke: Minst ett exempel per by. Indikator 2: Antal kvinnor som uppger att de upplever att deras politiska inflytande och möjligheter att påverka beslutsprocesser i sitt lokalsamhälle har ökat. Riktmärke: Minst 50% av intervjuurvalet
Delmål 1 Medvetenheten och kunskapen om hur traditionella normer, fördomar och föreställningar påverkar kvinnor och män och deras respektive möjligheter till inflytande i sitt lokalsamhälle har ökat bland invånarna i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet.	Indikator 1: Antal kvinnor och män (totalt) som har deltagit i utbildning och samtal om genus, könsroller och stereotyper, jämställdhet och mänskliga rättigheter. Riktmärke: Totalt 900 personer, uppdelat i 300 personer per år. Varav 50% män och 50% kvinnor. Indikator 2: Antal kvinnor och män som uppger att deras medvetenhet om genus, könsroller och stereotyper, jämställdhet och mänskliga rättigheter har ökat. Riktmärke: Minst 675 personer (75% av de som har deltagit i utbildning och samtal). Indikator 3: Antal personer som nåtts av program i lokalradio där frågor om genus, könsroller och stereotyper, jämställdhet och mänskliga rättigheter diskuteras. Riktmärke: Uppskattningsvis 3000 lyssnare totalt, uppdelat på 1000 per år. Av dessa uppskattas ca 30 % vara samma personer som lyssnat på samma sändningar vid olika tillfällen/år vilket innebär att projektet förväntas nå totalt ca 2100 unika personer med radioprogrammen. 60% kvinnor och 40% män.
Delmål 2 Antal kvinnor som har blivit invalda i bystyrelser och/eller nämnder i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet har ökat.	Indikator 1: Antal kvinnor som har blivit invalda i bystyrelser. Riktmärke: Minst 14 kvinnor på förtroendeposter i bystyrelser och/eller nämnder (en ökning på 100%) Indikator 2: Antal byar där kvinnor innehar förtroendeposter i bystyrelser och/eller nämnder Riktmärke: Samtliga 10 byar har minst en kvinna med förtroendeuppdrag i bystyrelsen.
Delmål 3 Kvinnor i de 10 byar i Palestina som omfattas av projektet har ökat sin kunskap om organisering och påverkansmöjligheter i sitt lokalsamhälle och deltar i högre grad i påverkansaktioner samt i lokala organisationer och nätverk som verkar för att höja kvinnornas politiska inflytande i byarna.	Indikator 1: Antal kvinnor som har deltagit i utbildning om organisering och påverkansarbete för att utkräva mänskliga rättigheter. Riktmärke: Totalt 800 kvinnor (200 år 1, 300 år 2 och 300 år 3). Indikator 2: Antal kvinnor som uppger att deras kunskap om organisering och påverkansarbete för att utkräva mänskliga rättigheter har ökat. Riktmärke: Minst 75 % av deltagarna i utbildningarna uppger att utbildningen har lett till att de har ökat sin kunskap. Indikator 3: Kvinnor som organiserar sig i lokala organisationer och nätverk. Riktmärke: Kvinnonätverk etablerade och fungerande i samtliga 10 byar med i genomsnitt minst 20 aktiva medlemmar i varje. Indikator 4: Exempel på genomförda påverkansaktioner drivna av kvinnor. Riktmärke: Minst ett exempel från varje by.

Utgångsläge (baslinje)	Informationskälla för verifiering
Kvinnor deltar inte i politiska sammanhang eller samhällsdebatt i sina byar och har inget, eller väldigt litet, inflytande över beslut som tas. Även beslut som direkt berör kvinnor tas i regel av män. Det finns inga exempel på beslut där kvinnor har varit delaktiga och haft inflytande över beslutet.	Handlingar och beslut från bystyrelser och nämnder, beredningsunderlag, mötesprotokoll. Information insamlas av samarbetsorganisationerna och dokumenteras i projektloggbok, samt sammanställs i årliga projektrapporter. Intervjuundersökning av ett urval av totalt 300 kvinnor från de tio byar som omfattas av projektet.
Kunskapen och medvetenheten om genus, könsroller och stereotyper, jämställdhet och mänskliga rättigheter är generellt låg i byarna. Lokalradion har god spridning i byarna och är ett väl använt medel för spridning av information. Frågor om genus, könsroller och stereotyper, jämställdhet och mänskliga rättigheter har dock inte tidigare berörts i lokalradion.	Deltagarlistor från utbildningar. Utvärderingsenkäter som fylls i av deltagarna efter avslutad utbildning. Stickprovsintervjuer med ett litet urval av deltagarna genomförs årligen. Dokumenteras i projektloggbok. Stickprovsintervjuer i byarna genomförs av samarbetsorganisationen efter varje sändning för att skapa en uppfattning om hur många av byinvånarna som har nåtts av programmet.
I de tio byar som omfattas av projektet finns enbart 7 kvinnor på förtroendeposter i bystyrelser och nämnder. En by har två kvinnor i bystyrelsen, fem byar har en kvinna i bystyrelsen, och tre byar saknar helt kvinnor på förtroendeposter.	Valresultat, protokoll. Valresultat, protokoll.
Samarbetsorganisationerna har genomfört utbildning om organisering och påverkansarbete under tre års tid, men i mindre skala. Totalt har ca 200 kvinnor genomgått utbildning hittills. Behovet av att utöka och utbilda fler kvinnor är stort. Kunskapen om organisering och påverkansarbete är mycket låg bland kvinnorna i byarna. I utvärderingar från de utbildningar som tidigare har genomförts uppger de kvinnor som genomgått utbildningen att de ökat sina kunskaper. Graden av organisering bland kvinnorna i byarna är mycket låg. Samarbetsorganisationerna har under det senaste året arbetat med att organisera kvinnonätverk i byarna vilket har resulterat i att en begynnande organisering har tagit fart i fem av de tio byarna. Nu återstår att etablera kvinnonätverk i de återstående fem byarna.	Deltagarlistor. Utvärderingsenkäter som fylls i av deltagarna efter avslutad utbildning, och i samband med genomförda samtal. Stickprovsintervjuer med ett litet urval av deltagarna genomförs årligen. Dokumenteras i projektloggbok. Medlemsregister, mötesprotokoll. Dokumentation om påverkansaktioner, till exempel motioner, mötesprotokoll, debattinlägg, aktivitetsrapporter. Informationen dokumenteras löpande i projektloggbok och sammanställs årligen i projektrapporter.

Ordlista

ADMINISTRATION kringkostnader för att driva runt ett projekt. Det finns två typer av administrationskostnader i ett projekt; Projektadministration och Administrationsbidrag (enbart för CSO-projekt). Projektadministration är administration som ni tydligt kan visa hör till projektet. Administrationsbidrag är en schablon som fås för alla projekt som finansieras med CSO-anslaget.

AKTIVITETSPLAN detaljerad plan för den verksamhet (till exempel studiecirklar, seminarier och kampanjer) som ska bedrivas inom ramen för ett projekt

CIVILA SAMHÄLLET den del av samhället som inte är en del av myndigheter, andra offentliga organ eller den privata marknaden; till exempel kyrkor, fackliga organisationer, idrottsrörelsen och intresseorganisationer

CSO-står för Civilsamhällesorganisationer. En civilsamhällesorganisation är en självstyrande organisation som karakteriseras av frivillighet och som i olika grad är oberoende från stat, kommun och marknad. Civilsamhällesorganisationer bedriver sin verksamhet utan vinstintresse och ofta utifrån en gemensam värdegrund. Palmecentrets CSO-verksamhet finansieras av Sida genom anslagsposten Stöd genom svenska organisationer i det civila samhället

EGENINSATS andel i kontanta medel som den svenska organisationen måste bidra med för att kunna få projekt- stöd från Palmecentret

FÖRSTUDIE resa för att planera ett projekt tillsammans med samarbetsorganisation

INDIKATOR tecken/bevis/exempel på att förändring har skett

INTRESSEENTER är de som påverkar eller påverkas av ett projekt. I LFA-metoden görs en intressentanalys som ett av de inledande stegen när ett projekt planeras

KAPACITET förmåga

KRITERIER avgörande kännetecken med vilkas hjälp man kan avgöra att ett visst villkor är uppfyllt

KVALITETSSÄKRA vidta åtgärder för att vara säkra på att kvaliteten är hög

MEDLEMSORGANISATION de 27 organisationer som är medlemmar i Olof Palmes Internationella Center

MONITORING följa upp, kontrollera, övervaka, skaffa en helhetsbild av

MÅLGRUPP den grupp människor som ett projekt riktar sig till

OMVÄRLDSANALYS (kontextanalys) viktigt steg vid planering av projekt där kunskap samlas in om hur till exempel den sociala, politiska, och ekonomiska miljön ser ut där projektet ska genomföras.

ORGANISATIONSUTVECKLING en organisations förmåga att utveckla till exempel strategisk planering, administrativa system, beslutsordning och samarbetsformer

PAO-står för Partianknuten organisation. Genom det partiinriktade demokratistödet (så kallat PAO-stöd) kan svenska riksdagspartier ge stöd till systerpartier runt om i världen. Målet är att bidra till utvecklingen av ett väl fungerande partiväsende i utvecklingsländer, i Östeuropa och på Västra Balkan.

POLICY är grundprinciper och övergripande riktlinjer för en organisations handlande på ett visst område, till exempel jämställdhetspolicy eller resepolicy

PROGRAM, PROGRAMLAND Flera olika projekt som har samma övergripande mål organiseras i så kallade program. Om alla projektet är verksamma i samma land kallas det landet för programland

REKVISITION Begäran om utbetalning av projektmedel

REVISION Ekonomisk granskning av en organisations redovisning som görs i syfte att visa om redovisningen är tillförlitlig och om pengarna använts till avsett ändamål. Granskningen utförs av en revisor

RÄTTIGHETSPERSPEKTIV Verksamhet som sätter individernas rättigheter i centrum, rättigheter som finns uttryckta i de internationella mänskliga rättighetskonventionerna och nationella lagar

SAMARBETSORGANISATION Organisation i utvecklingsland, på Västra Balkan eller i Östeuropa som deltar i projektsamarbete med svensk medlemsorganisation eller med Palmecentret

STRATEGI Långsiktig plan som reglerar hur man ska arbeta för att uppnå uppsatta mål

UTVECKLINGSLAND Länder med stora utvecklingsbehov, oftast med låg BNP per invånare och bristfällig infrastruktur

PROJEKT- HANDBOKEN

Den här handboken är ett metodmaterial riktat till svenska projektorganisationer som bedriver projekt med medel från Palmecentret.

Läs också våra fördjupade metodstöd i jämställdhet, hiv och aids, antikorrupption med mera.

www.palmecenter.se