

PROJEKT- HANDBOKEN

FÖR PALMECENTRETS MEDLEMSORGANISATIONER

INNEHÅLL

ETT SAMARBETE TAR FORM.....	4
Partnerskap	4
Hur samarbete etableras	5
BEDRIVA VERKSAMHET HOS PALMECENTRET	6
Olika former av engagemang	6
Program och projekt eller organisationsstöd	7
Projektstöd eller kärnstöd	7
Grundläggande krav på svensk organisation	8
Samarbete med lokal civilsamhällsorganisation eller politiskt parti.....	8
Ägarskap, förankring, roller och ansvarsfördelning	9
Förankring i organisationen	9
Avtal.....	9
Arbetsgrupperna.....	9
Roller och ansvarsfördelning.....	10
Sidafinansiering och egeninsats för CSO	10
PLANERING AV VERKSAMHETEN OCH ANSÖKAN	10
Planering	11
Förstudie	11
Metoder för verksamhetsplanering och uppföljning.....	12
Resultatbaserad styrning	12
Att beskriva sammanhanget och identifiera relevanta aktörer.....	12
Mål och strategier	13
Uppföljning, lärande och anpassning	14
PALMECENTRETS INTEGRERADE PERSPEKTIV	15
Jämställdhet och ickediskriminering	15
Miljö och klimat	16
Antikorruption	17
Konflikt och konfliktkänslighet	18
ORGANISATIONSUTVECKLING.....	19
Interndemokrati	19
Hållbarhet	20
Att bedöma risker och göra en riskanalys.....	21

PLANERING FÖR ATT FÖLJA UPP PROJEKTETS RESULTAT	23
Uppföljning.....	23
Utgångsläget innan samarbetet (baslinje).....	23
RESOR, DOKUMENTATION OCH PARTNERSKAP	25
Den viktiga dokumentationen	25
Besök hos samarbetsorganisationen	25
Besök i Sverige.....	26
Palmecentrets uppförandekod	26
Uppföljning av verksamheten	27
Praktiskt vid resor.....	28
INFORMATION I SVERIGE.....	32
EKONOMI I ORDNING	33
Budgetering och budgetuppföljning (projektstöd)	33
Ekonomihantering för kärnstöd/organisationstöd	35
Budgetuppföljning.....	35
Ekonomisk redovisning (projektstöd).....	35
Kostnadseffektivitet	36
Finansiell halvårsrapport	37
För dig som är ekonomiskt ansvarig i arbetsgruppen.....	37
DEN ÅRLIGA REDOVISNINGEN TILL PALMECENTRET	40
Den narrativa (beskrivande) redovisningen.....	40
Att redovisa förändringar och resultat	41
Utvärdering och lärande.....	41
Projektslut och lokalt övertagande av projekt.....	42
NÅGRA GODA RÅD OCH FAROR ATT UNDVIKA	44



Här hittar du metodmaterial, policies, verktyg, utbildningsmaterial och mycket mer:

www.palmecenter.se/resourcecenter/mo-academy

ETT SAMARBETE TAR FORM

Partnerskap

Palmecentret 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.

Följande åtta punkter kom fram som de viktigaste för att bygga ett starkt partnerskap i utvärderingar som Palmecentret genomförde 2015.

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 verksamheten är viktigt inledningsvis.

2. Jämlikhet

Jämlikhet är ett grundläggande värde för folk- och demokratiorganisationer 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. Palmecentret skapar forum för kommunikation och möten såsom konferenser, utbildningar och nätverksmöten inom programmen samt genom vår lokala närvaro, lokalkontoren. Arbets- eller projektgrupperna håller själva kontakten genom exempelvis e-post, Skype, telefon, sociala media, möten i Sverige eller i 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 eventuell 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. Ordning och reda

Effektiv organisering, tydliga arbetsrutiner och god administration är förutsättningar 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. Arbets- eller projektgruppen i Sverige, samarbetsorganisationen och Palmecentret befinner sig

under programperiodens 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 organisationer som samarbetar blir stärkta och utvecklas av samarbetet 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

Den verksamhet som Palmecentret stödjer genom sina 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, prata med handläggarna på Palmecentret om hur ni kan gå till väga och vilket stöd ni kan få i det.

Hur samarbete etableras

Det finns flera olika sätt som Palmecentrets medlemsorganisationer 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 (se avsnitt 2.1 Olika former av engagemang).

I **partnerkatalogen** kan man läsa om Palmecentrets partnerorganisationer. Kontakta Palmecentret eller ladda ner på hemsidan.

Kontakta Palmecentret med era frågor, förslag och idéer.

BEDRIVA VERKSAMHET HOS PALMECENTRET

Du som är medlem i någon av våra 27 medlemsorganisationer har möjlighet att engagera dig i din organisations internationella verksamhet. Förutom att driva verksamhet via Palmecentret enligt de tre formerna nedan finns andra sätta att engagera sig. Läs mer om det på vår [hemsida](#).

Olika former av engagemang

Palmecentret har som målsättning att en så stor del av vår verksamhet som möjligt ska bedrivas i samarbete mellan våra medlemsorganisationer och deras lokala samarbetspartners, därför uppmuntrar vi flera olika former av engagemang. Om ni vet att ni vill engagera er men är osäkra på hur kontakta oss gärna så berättar vi mer.

Om ni som medlemsorganisation har en tilltänkt samarbetspartner (till exempel en systerorganisation) rekommenderar vi att ni lämnar in en gemensamt utformad ansökan till Palmecentret. Som sökande av det så kallade vidareförmedlingsuppdraget skriver ni sedan ett avtal med Palmecentret och åtar er att ansvara för redovisning, revision samt att följa upp och utvärdera insatsen/projektet.

Det finns möjlighet att engagera sig i verksamhet utan att åta sig ansvaret för administrationen (d.v.s. redovisning, revision och uppföljning med mera). Detta kallar vi **Projekt Utan Administration (PuA)**. Det innebär att ni som medlemsorganisation är involverade i insatsen genom att bidra med er kunskap och expertis till samarbetsorganisationen och att det finns medel för er att söka för att göra resor, utbytesresor, genomföra utbildningar med mera, men att själva administrationen av verksamheten genomförs av Palmecentret.

Det finns också möjlighet att stödja en lokal samarbetsorganisation/insats med medel, dvs stå för hela eller delar av budgeten. Detta alternativ kallar vi för **faddring**. I utbyte får medlemsorganisationen regelbunden information och uppdatering om verksamheten. Och möjlighet finns att delta på partnermöten, utbyten och seminarier med mera.

För alla dessa former av engagemang krävs en egeninsats (gäller inte PAO). Dessa olika former av engagemang kan också ses som en **engagemangstrappa** där man börjar med att faddra ett projekt med målsättningen att ta fullt ansvar för administrationen kring projektet/verksamheten.

Engagemangstrappa:



Program och projekt eller organisationsstöd

Palmecentret arbetar i programform när det gäller stödet till civilsamhällesorganisationer (CSO) och till systerpartier (PAO). Detta innebär kort och gott att all verksamhet, oavsett om det gäller **kärnstöd** (se kap 3.2) eller **projektstöd**, inom ett visst program 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 de olika samarbetsorganisationernas verksamhet kompletterar varandra på vägen mot de gemensamma målsättningarna.

För att få bedriva verksamhet (oavsett kärnstöd eller projekt) med stöd från Palmecentret behöver den 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, de tilltänkta samarbetsorganisationerna, och efter beslut av Palmecentrets styrelse.

Varje program består alltså av ett antal samarbeten. Stöd från Palmecentret söks alltid i form av projekt- eller kärnstöd. Samarbetet och partnerskapet kan dock gå långt utöver det ett specifikt projekt.

”Vi ska sträva efter att placera organisationerna i centrum och skapa system som underlättar och stöder ömsesidiga och jämlika partnerskap som styrs av principerna om utvecklingseffektivitet.” / Palmecentrets internationella strategi 2020–2025

Projektstöd eller kärnstöd

När ni planerar att starta ett samarbete med en tilltänkt organisation så kan det vara bra att fundera på vilken typ av stöd som är mest lämplig för just ert samarbete och verksamheten ni vill genomföra. Traditionellt har Palmecentret, precis som många andra organisationer som arbetar med internationellt utvecklingsarbete, främst arbetat med **projektstöd**, dvs stöd till en avgränsad del av en samarbetsorganisationens verksamhet där det finns klart definierade projekt- och delmål, en tydlig start och ett tydligt slut. En organisation har ofta flera olika projekt och program som tillsammans bidrar till en organisations övergripande mål och vision. Med projektstöd stödjer Palmecentret och den svenska medlemsorganisationen endast ett av organisationens projekt. Ett 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.

På senare år, bland annat som ett svar på utvecklingen inom internationellt samarbete, har Palmecentret börjat rikta om fokus från projekt till organisationer. Med ett så kallat **kärnstöd**, eller **organisationsstöd** som det också kan kallas, ges stödet till en samarbetsorganisation eftersom vi tror på organisationens övergripande mål och visioner. Ordet kärnstöd speglar att medlen går direkt till samarbetsorganisationens kärnbudget, vilket innebär att organisationen får använda medlen på det sätt som bäst passar all verksamhet som organisationen bedriver, dvs som innefattar alla projekt och program som organisationen har. Kärnstöd har fördelen att det bidrar till ökat lokalt ägarskap och ger organisationen mer flexibilitet och möjlighet att kunna anpassa sig till föränderliga kontexter. En annan fördel med kärnstöd är att det blir mer naturligt att ha diskussioner om organisationsutveckling, till exempel interndemokrati, och att lägga fokuset där istället för på enskilda aktiviteter. Fokuset för kärnstödet ligger alltså på

resultatet av all den verksamhet som organisationen genomför istället för på ett avgränsat antal aktiviteter inom ett projekt. Palmecentret tror att en demokratisk utveckling är avhängig av fria, demokratiska och folkligt förankrade organisationer och därför är det en del av vår strategi att fokusera mer på organisationer och partnerskap än på enskilda projekt.

För att ge kärnstöd krävs en stor förståelse för och kunskap om organisationen. Det är extra viktigt att organisationen delar våra värderingar och att dessa genomsyrar all verksamhet som organisationen genomför. Palmecentret har dessutom ett antal kriterier för vad som krävs för att en organisation ska vara lämplig för att ta emot kärnstöd. [Kontakta handläggaren för mer information.](#)

Grundläggande krav på svensk organisation

De grundläggande krav som ställs på en svensk organisation som vill bedriva ett samarbetsprojekt (projekt- eller kärnstöd) med stöd av 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 (obs. detta gäller främst organisationer som bedriver samarbetsprojekt där den svenska organisationen är ansvarig för administrationen enligt avtal med Palmecentret).
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 utbildningar, såsom projektledarutbildningen.
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.

Samarbete med lokal civilsamhällsorganisation eller politiskt parti

Även utländska samarbetsorganisationer 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 (obs. undantag kan göras i vissa specifika fall där detta inte är möjligt på grund av brist på organisationsfrihet. Om ni är tveksamma rådgör med handläggare).
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, administrativa och ekonomiska resurser.

Ägarskap, förankring, roller och ansvarsfördelning

Palmecentrets erfarenhet visar att verksamheten blir mer effektiv om samtliga organisationer 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 planera 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

Verksamheten ni får stöd för är ett samarbete mellan två eller fler organisationer. Därför behöver arbetsgrupperna vara väl förankrade i respektive organisations styrelse. För att säkra förankringen i er egen organisation är det bra om någon i arbetsgruppen kommer från styrelsen.

Avtal

De avtal som skrivs mellan Palmecentret och medlemsorganisationen har som syfte att tydliggöra ansvar och regler. Ett tips är att gå igenom avtalen tillsammans i arbetsgrupperna 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 medel, revision och redovisning. Det är också viktigt att poängtera att det är den svenska organisationen som är juridiskt ansvarig för projektet gentemot Palmecentret (gäller avtal med Palmecentret där medlemsorganisationen har ansvaret för administrationen).

Arbetsgrupperna

Att bedriva ett internationellt utvecklingssamarbete är ibland arbetsamt. Därför är det alltid önskvärt att fler än en person ansvarar för samarbetet. 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 arbetsgruppen är liten blir sårbarheten också hög: vid flytt, byte av jobb, sjukdom eller andra förändringar måste kanske samarbetet läggas ned. Därför lägger Palmecentret stor vikt vid arbetsgruppens sammansättning. Idealt består gruppen av fyra till fem personer i Sverige och fyra till fem personer i samarbetslandet. Det är också viktigt att arbetsgruppen använder demokratiska arbetsmetoder och att den har en jämställd sammansättning.

Roller och ansvarsfördelning

Samarbetet främjas av en tydlig rollfördelning som bygger på partners olika styrkor. Innan ni planerar utformningen av själva verksamheten 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 arbetsgruppen i Sverige och hos samarbetsorganisationen. Genom att diskutera förväntningar och ansvarsfördelning innan (projekt)verksamheten startar kan många dyrköpta missförstånd undvikas senare. Erfarenheten visar att de roller som bör finnas både i Sverige och i samarbetslandet i ett projektsamarbete är projektledare, ekonomiansvarig och ansvarig för de integrerade perspektiven, inte minst jämställdhet och icke-diskriminering. Eftersom all verksamhet som Palmecentret stöder ska främja jämställdhet och icke-diskriminering är det också viktigt att ni reflekterar över hur roller och ansvarsfördelning i arbetsgruppen ser ut ur ett jämställdhets- och icke-diskrimineringsperspektiv.

Sidafinansiering och egeninsats för CSO

Principen om egeninsatsen bygger på att Sida betalar merparten av kostnaden för verksamheten medan Palmecentret eller medlemsorganisationen 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.

PLANERING AV VERKSAMHETEN OCH ANSÖKAN

Planering

Bra planering är en förutsättning för en lyckad verksamhet. Planering handlar framförallt om att besluta om hur resurserna ska fördelas och att välja mellan olika alternativ för att nå det önskade resultatet. Det är viktigt att komma ihåg att vi planerar för att ha något att utgå från, en plan som vid behov kan ändras. Eftersom det är omöjligt att på förhand veta de exakta resultaten av aktiviteter är målet med planeringen inte att staka ut en väg som vi ska följa till punkt och pricka. Istället är planen en kvalificerad gissning av hur förändring kommer att ske och visar den sig inte stämma med verkligheten måste vi vara beredda att omvärdera och justera planerna. Av den anledningen är det mycket viktigt att också planera för hur verksamheten löpande ska följas upp, så att lärdomar kan dras och eventuella omprioriteringar göras.

Planering är också en kommunikationsprocess. Alla de människor som berörs av verksamheten 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. Gemensam planering hjälper oss att förstå varandras olika perspektiv och att skapa en samstämmig målbild.

Om principerna om icke-diskriminering, deltagande, ansvarsutkrävande, öppenhet och insyn ska göras gällande i planeringsfasen behöver planeringen ske i tätt samarbete med den lokala organisationen och målgruppen behöver vara 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 planeringen 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 eller en verksamhet bäst ska utformas är det mycket som behöver tänkas igenom. Det behövs kunskap om kontexten där verksamheten ska utföras och analys om vad som ska uppnås, samt vad som behövs göras för att så ska ske. Alla som deltar i planeringen bidrar med sina specialkunskaper, perspektiv och erfarenheter.

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

Många väljer att genomföra planeringsworkshopen under en **förstudieresa (se kap. 3.2 Förstudie)**.

Förstudie

En förstudie är tänkt som det tillfälle då den svenska organisationen ges möjlighet att tillsammans med sin tänkta samarbetsorganisation planera ett kommande samarbete. Det finns möjlighet att söka bidrag till en förstudieresa där ni genomför ett eller flera seminarier för att arbetsgrupperna ska diskutera igenom samarbetets alla delar och genomföra en planeringsworkshop.

Ni bör sedan tidigare ha etablerat kontakt med en lokal samarbetsorganisation och det ska finnas en tydlig samarbets- eller projektidé 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 när som helst under året. Kontakta ansvarig handläggare på Palmecentret som bedömer om det framtida samarbetet 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 plan arbetas fram. Förslagsvis genom en planeringsworkshop.
2. En studie av utgångsläget, där ni samlar in information om hur situationen ser ut för målgruppen i nuläget. Sådan data/information är en förutsättning för att i ett senare skede kunna följa upp projektets resultat.
3. En uppdaterad organisationsbeskrivning av samarbetsorganisationen (Organisation description for partnership). 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 samarbete görs
5. Med förstudien som grund skrivs en ansökan (kontrollera när möjlighet finns för att lämna in ansökning på hemsidan eller kontakta en handläggare).

Förstudien bör redovisas så snart som möjligt efter hemkomsten och den måste vara granskad av en förtroendevald revisor. Kontakta ansvarig handläggare för mer information samt blanketter för att ansöka om en förstudie.

Metoder för verksamhetsplanering och uppföljning

I arbetet med att planera och följa upp kan man använda sig av olika metoder som tagits fram för detta syfte. Ett samlingsnamn för dessa är metoder för PMEL som kommer från engelskans **P**lanning, **M**onitoring, **E**valuation and **L**earning, d.v.s. Planering, Uppföljning och Utvärdering.

Olika metoder innehåller ofta likande grundläggande planeringssteg och de har olika styrkor och svagheter. Det är inte nödvändigt att använda sig av en specifik metod, utan det blir ofta bäst om man plockar ut det som känns meningsfullt i sammanhanget. Ni väljer vad som passar er utifrån samarbetsorganisationens preferenser, typ av verksamhet/projekt och i vilket sammanhang ni verkar. Vill ni ha vägledning eller något slags stöd när ni ska förbereda planeringen går det bra att kontakta er handläggare. Metodmaterial som kan vara till hjälp hittar ni på hemsidan under metodmaterial.

Resultatbaserad styrning

Resultatbaserad styrning (RBM från engelskans Result Based Management) är en strategi för att öka kunskapen om vad som fungerar och vad som ger effekt samt för att kunna rapportera om resultat. Det handlar, som namnet antyder, om att låta resultaten ligga till grund för den fortsatta styrningen av verksamheten. Lärdomar som dras från det pågående arbetet är grunden för att kunna arbeta resultatbaserat. Därför är det viktigt att planera hur och vad man ska följa upp och utvärdera eftersom det är genom uppföljningen som vi kan dra de lärdomar som är nödvändiga för att den fortsatta planeringen och styrningen ska vara relevant. Det finns olika metoder för att jobba med resultatbaserad styrning, så som Logical Framework Approach (LFA), Outcome Mapping (OM) och Theory of Change (ToC).

Att beskriva sammanhanget och identifiera relevanta aktörer

Ett av de första stegen i planeringen av projektet är att göra en kontext- och problemanalys. Syftet med det är att få en så heltäckande bild av den aktuella situationen som möjligt att ha som utgångspunkt när ni definierar vilka förändringar som behövs för att en progressiv utvecklings ska ske. Det är viktigt att fråga målgruppen direkt vad de behöver och hur deras rättigheter och behov kan bli tillgodosedda. Här ges det tillfälle att skapa en gemensam

förståelse för vad de olika **politiska prioriteringar** som Palmecentret jobbar med betyder i samarbetsorganisationens land och sammanhang (se Palme Centrets Internationella Strategi). Att arbeta för arbetares rättigheter eller jämställdhet kan innebära en sak i ett land men något annat i ett annat sammanhang eller land. Här är det extra viktigt att inkludera målgruppen, då den bäst kan beskriva vad som är problematiskt och kan ge värdefull insikt om hur problemen bäst kan angripas. Det är viktigt att försöka gå till botten med orsaken till problemen för att försöka komma fram till vilken strategi som sannolikt är mest effektiv.

En metod man kan använda för att på ett pedagogiskt sätt visualisera de olika orsakerna till problemet är ett så kallat **problemträd**. I problemträdet utgör orsakerna rötterna till problemet som i sin tur symboliserar stammen. Effekterna av problemet blir trädets krona.

En **aktörsanalys** är en del i att skapa en karta av sammanhanget och genom att fokusera på aktörer (det kan exempelvis vara individer, grupper, organisationer, religiösa samfund, partier eller institutioner) blir beskrivningen mer konkret. Det är hjälpsamt i nästa steg av planeringen, då detta tydliggör vilka som behöver förändras snarare än att "något" behöver förändras för att bidra till projektets eller verksamhetens målsättningar. Ni finner verktygen på hemsidan under metodmaterial.

Mål och strategier

När ni tillsammans gjort en beskrivning av sammanhanget och identifierat problem (kontext- och problemanalys) har ni fått en djupare förståelse för vilka problem som behöver tacklas och var ni kan bidra.

För att verksamheten ska leda till en positiv utveckling måste alla berörda parter vara överens om vilka förändringar de vill se.

Målet eller målen för verksamheten beskriver vilken förändring som man räknar med ska ha ägt rum när verksamheten avslutas och det relaterar till den beskrivning av sammanhanget, identifierade problem och kartläggning av aktörer som gjorts.

När ni identifierar målen för er verksamhet behöver ni också tänka på att dessa måste ligga i linje med målsättningarna för det program som er verksamhet ska ingå i. Programmen ska enligt Palmecentrets Internationella Strategi 2020–25 bidra till fem politiska prioriteringar, som i sin tur är en del av en progressiv utveckling. För att uppnå era mål behöver ni bestämma er för vilken strategi ni ska använda er, bland annat vad ni ska göra för att uppnå era mål. Ett övergripande mål kan till exempel delas upp i flera delmål och tanken är att samtliga delmål tillsammans gör att det övergripande målet uppfylls. Det ska finnas en logisk kedja mellan det övergripande målet och delmålen, så att när man tittar på delmålen ska det vara möjligt att förstå deras koppling till det övergripande målet och på vilket sätt de leder till att målet uppnås.

I verksamhet som syftar till samhällsförändring, och som dessutom ofta genomförs i en föränderlig och inte sällan oförutsägbar kontext, är det inte alltid lätt att göra ett korrekt antagande om hur förändring ska ske. Istället kan det då vara lättare att arbeta med målområden eller verksamhetsområden för att inte låsa fast planeringen vid antagande som sedan inte visar sig stämma.

På samma sätt ska det vara en logisk koppling mellan delmål/målområden och aktiviteter. Delmålet eller det som uppfylls i målområdet bör vara sammantagna resultat av genomförda aktiviteter. Att genomföra aktiviteter är alltid ett medel för att uppnå någonting- de kan inte vara ett mål i sig. Men liksom det kan vara svårt att göra antaganden om vilka delmål som leder till det övergripande målet kan det var svårt att förutsäga vilka aktiviteter som leder till ett delmål eller bidrar till ett målområde. Aktiviteterna kan av olika orsaker istället få andra

resultat än de vi förutsåg, eller inga resultat alls. Det är därför viktigt att ständigt utvärdera om den logiska resultatkedja ni föreställt er verkligen stämmer, eller om ni behöver göra justeringar längs vägen. Det är detta som att vara **adaptiv** (dvs anpassningsbar och flexibel) innebär.

Uppföljning, lärande och anpassning

I samband med att ni planerar för verksamhetens genomförande behöver ni också planera för hur ni kontinuerligt ska följa upp arbetet. Ett sätt att göra det på är att använda sig av i förväg bestämda **indikatorer**, dvs bestämda konkreta faktorer att följa och mäta under verksamhetens genomförande. Med indikatorer kan ni lättare avgöra om målen blir uppfyllda eller inte. Indikatorer kan definieras som *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. Ofta är det **förändringar i beteenden hos olika aktörer** som man vill se för att målen ska uppfyllas. Det kan exempelvis vara förändringar i relationer mellan olika aktörer, policyer, lagstiftningar, förändrade beteenden hos institutioner, organisationer eller hos individer. I verksamhet som inte är väldigt komplex och där den förväntade förändringen är klart förutsägbar är det här ett bra sätt att jobba med uppföljning. Det finns dock alltid en risk för att man stirrar sig blind på indikatorerna och därmed missar annan förändring som kan ha skett som ett resultat av verksamheten och som inte fångas av indikatorerna. Försök därför att vara nyfikna på all typ av förändring, även om det inte var det som ni förväntade er när ni planerade projektet eller verksamheten.

I mycket komplex verksamhet kan det istället vara bättre att börja med att **observera förändring**, för att sedan ta reda på hur den kommit till stånd och därmed avgöra om det är ett resultat av ert projekt/verksamhet.

Genom att följa upp verksamheten kontinuerligt kan man se om verksamheten är på rätt väg, eller om man behöver göra förändringar för att komma på rätt väg. Hur uppföljningen har gått till och vad den har resulterat i måste kunna verifieras (bevisas) och dokumenteras. Någon som inte är insatt i verksamheten måste i efterhand ha möjlighet att "spåra" och förstå hur förändringen har gått till. Hur förändringen har gått till är också något ni behöver beskriva när det är dags att rapportera projektet eller verksamheten.

Ta er tid i arbetsgruppen att prata om det som kommer fram i uppföljningen. Vilka lärdomar kan dras? Vad verkar fungera och leda till resultat och vad verkar inte fungera? Har några förändringar skett i det sammanhang (kontext) ni verkar eller bland de aktörer som är relevanta som gör att ni behöver förändra eller anpassa verksamheten? Kan ni göra några justeringar i genomförandet för att få ännu bättre resultat? Planera in regelbundna tillfällen då ni fokuserar på lärande och anpassning.

Diskutera:

- Hur ska ni upptäcka förändring?
- Hur ska ni samla in och dokumenterar förändringen?
- Hur följer ni upp förändringen? Hur tar ni med era lärdomar in i det fortsatta arbetet?

PALMECENTRETS INTEGRERADE PERSPEKTIV

Palmecentret har identifierat fyra perspektiv som är viktiga att integrera i all verksamhet. Dessa är Jämställdhet, Miljö och klimat, Konfliktkänslighet och Anti-korruption. Om verksamheten inte är konfliktkänslig, inte tar hänsyn till och försöker motverka könsmaktionsordningen, inte tar miljö och klimat i beaktande eller accepterar korrupta system är sannolikheten att den ska bidra till progressiv utveckling obefintlig.

Analysen av jämställdhet och icke-diskriminering, miljö och klimat, antikorruption, och konfliktkänslighet i ert projektland gör ni med fördel gemensamt i arbetsgruppen.

Jämställdhet och ickediskriminering

Samtliga projekt som bedrivs med medel från Palmecentret ska främja jämställdhet och icke-diskriminering. Ibland sker det på ett direkt sätt, det vill säga genom aktiviteter som direkt syftar till att bidra till ökad jämställdhet och minskad diskriminering. Men även de projekt eller den verksamhet som inte direkt fokuserar på jämställdhet och icke-diskriminering ska i möjligaste mån utformas på ett sådant sätt att jämställdhet främjas och diskriminering motverkas. Alla projekt/all verksamhet ska vara jämställdhetsintegrerad. I praktiken innebär det att verksamheten ska grunda sig på en genomarbetad jämställdhets- och maktanalys, som vägs in i planeringen, genomförandet och uppföljningen av verksamheten. När man gör en sådan analys är det bra att tänka på hur olika maktordningar och diskrimineringsgrunder påverkar och ibland förstärker varandra, en enskild maktordning kan inte förstås oberoende av andra. Detta brukar kallas för **intersektionalitet**.

Här nedan finns några stödfrågor som ni kan använda er av vid verksamhetens planering för att öka jämställdheten och minska diskriminering:

- Hur ser situationen ut i det område där verksamheten ska bedrivas när det gäller jämställdhet och diskriminering? Hur ser maktbalansen ut mellan kvinnor och män, vilka grupper diskrimineras och hur samverkar olika diskrimineringsgrunder?
- Reflektera över vilka som identifierat problemet som verksamheten ska arbeta med.
- Vilken kunskap finns om jämställdhetsarbete och icke-diskrimineringsarbete i er organisation/parti respektive samarbetsorganisationen/samarbetspartiet?
- Riktas verksamheten in sig på någon eller några grupper som är diskriminerade? Vilka och varför?
- Hur kan vi säkerställa att män och kvinnor, minoriteter och eventuellt andra diskriminerade grupper deltar i lika stor utsträckning i utformandet av verksamheten?
- Hur kan vi säkerställa att män och kvinnor deltar i lika stor utsträckning i genomförandet av verksamheten? 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 verksamheten?

- Görs något specifikt för att underlätta kvinnors/den diskriminerade gruppens deltagande vid olika beslut?
- Bidrar verksamheten till att stärka diskriminerade gruppers makt (kan exempelvis vara makt i organisationen/partiet eller i lokalsamhället)?
- Vilka utmaningar har ni identifierat för att uppnå jämställdhet och ickediskriminering i ert parti eller organisation?
- Beskriv hur projektet kommer att bidra till att öka kvinnors och diskriminerade gruppers deltagande och inflytande i partiet/organisation och hur ni kommer att arbeta med jämställdhet och icke-diskriminering i projektet.

Ofta handlar verksamhetens mål delvis om att samarbetsorganisationen i sig blir mer jämställd. Till exempel att samarbetsorganisationen antar en jämställdhetspolicy och en ickediskrimineringspolicy och handlingsplaner som efterföljs, att fler kvinnor och diskriminerade grupper får beslutsfattande positioner och att organisationen rekryterar fler kvinnliga medlemmar.

Verktyg för att genomföra **jämställdhetsanalys** och om hur ni kan arbeta med **jämställdhetsintegrering** finner ni på hemsidan under metodmaterial.

Miljö och klimat

Att analysera verksamheten ur ett miljö- och klimatperspektiv gör det möjligt att identifiera eventuella miljökopplingar som kanske inte uppmärksammas om man inte specifikt tänker på dem. Det är också ett sätt att säkerställa att den planerade verksamheten inte får några negativa konsekvenser på miljön. Framför allt handlar det också om att se hur verksamheten kan bidra till en rättvis klimatomställning (en Just Transition), vilket kan göra den mer angelägen för fler människor och bidra till målen om en rättvis och hållbar utveckling. Alla ansökningar ska därför svara på frågor om vilka klimat- och miljöproblem som påverkar målgruppen och verksamheten och hur verksamheten i sin tur kan påverka miljön. Ansökningarna ska också svara på hur projektet kan skynda på en rättvis klimatomställning i det område där det ska utföras.

Ställ er följande frågor när ni planerar er verksamhet samt regelbundet under uppföljningen.

- Hur påverkar verksamhetens aktiviteter miljön och klimatet och hur kan vi minska vår negativa påverkan och öka det positiva avtrycket?
- Påverkas verksamhetens målgrupp direkt eller indirekt av ett mer instabilt klimat och miljöförstöring? Om inte nu, vilka konsekvenser väntas bli väldigt kännbara inom de närmaste decennierna?
- Finns risk för att miljö- och klimatförstöring kan komma att påverka verksamhetens genomförande och resultat?
- Vilken grad av medvetenhet om klimat- och miljöförstöringen och dess konsekvenser finns i verksamhetsområdet?
- Vilka är de mest betydande klimat- och miljöproblemen som engagerar medborgarna där verksamheten bedrivs? Hur kan verksamheten utformas för att adressera dessa frågor?

- Kan projektet/verksamheten användas till att utbilda målgruppen om deras rättigheter och stärka deras möjligheter att ta itu med frågor om miljö, klimatomställning och klimatanpassning?
- Hur kan projektet/verksamheten bidra till en rättvis klimatomställning (Just Transition) på plats? (Genom att driva på för politiska reformer, klimatanpassa jobb, förbereda samhället för klimat- och miljökrisens effekter, folkbilda, osv)?
- Vilken kunskap har vi själva och våra samarbetsorganisationer om klimat och miljö och var behöver vi fylla på? (Finns till exempel kunskap om hur miljöproblemen påverkar kvinnor och män på olika sätt och hur lösningarna kan utformas för att bidra till jämställdhet?)
- Palmecentret uppmuntrar till att söka samverkan/allianser med Just Transition som mål, för att öka chanserna att lyckas med en snabb och rättvis klimatomställning. Vilka fler aktörer kan vi samarbeta med i projektet för att bidra till det?

På hemsidan kan ni ta del av Palmecentrets miljö- och klimatutbildning ”Gillar du rättvisa? Då är det dags att bli klimataktivist!” under metodmaterial. [Här](#) finns Palmecentrets broschyr ”Klimatpolitik för en rättvis omställning”. [Här](#) finns Concords rapport ”Feminist policies for climate justice”, där Palmecentret skrivit ett kapitel om Just Transition med genusperspektiv.

Antikorruption

I de länder där staten och de statliga institutionerna är svaga, styrelseskicket är odemokratiskt och civilsamhället är svagt finns störst risk för korruption. Samtidigt bidrar dåligt utvecklade demokratiska institutioner och bristande demokratisk kultur till att korruptionen tillåts breda ut sig. Korruption hindrar i sin tur samhällsutveckling och är ett hinder för demokrati och mänskliga rättigheter. Därför är det viktigt att ha en nolltolerans mot korruption. Att förebygga och förhindra korruption är att bidra till en demokratisk utveckling.

- I vilken grad har fattiga människor möjlighet att utkräva ansvar av regeringen eller av makthavare/beslutsfattare på andra nivåer i samhället (till exempel arbetsplatser)?
- I vilken grad förekommer korruption i landet?
- Kan verksamheten användas för att främja ett ökat folkligt ansvarsutkrävande som gäller frågor om korruption?
- Diskutera hur korruption påverkar verksamhetens genomförande och resultat? Hur kan verksamheten planeras för att motverka riskerna kopplade till korruption?
- Skilj på korruption i samhället (extern korruption) och risken för korruption inom er egen och samarbetsorganisationen (intern korruption). Hur arbetar ni och er samarbetsorganisation för att förhindra och förebygga korruption i era egen verksamhet och inom organisationen?

I Palmecentrets metodstöd ”Korruption- ett hinder för utveckling” finns verktyg för förebyggande arbete mot korruption internt. Den finner ni på hemsidan under metodmaterial.

Konflikt och konfliktkänslighet

Utveckling och konflikter hänger ihop, men konflikter måste hanteras konstruktivt och utan våld för att leda till progressiv social förändring. En konflikt som inte hanteras fredligt och konstruktivt kan istället växa, bli destruktiv, fientlig och/eller skadlig, även för människor utan direkt inblandning.

Palmecentrets kärnverksamhet, att bygga allianser, organisera och ge människor verktyg till förändring, innebär att hantera sociala konflikter utan våld. Det är viktigt att tänka på att vi ständigt lägger oss i konflikter genom att vårt utvecklingssamarbete syftar till att förändra strukturer, synliggöra orättvisor och förtryck, omfördela makt och resurser. När människor organiserar sig och går samman för att kräva sina rättigheter finns det andra som gör motstånd mot dessa förändringar.

En utvecklingsinsats påverkar alltid den lokala kontexten precis som kontexten påverkar utvecklingsinsatsen. Därför är det viktigt att vi alltid försöker minimera negativa effekter av vårt förändringsarbete, så att våra insatser inte oavsiktligt orsakar skada, skapar/förvärrar våldsamma konflikter eller stärker destruktiva aktörer. Därför måste vi få kunskap om den lokala kontexten, aktörer, makt- och konfliktodynamik och risker.

Vidare bedrivs Palmecentrets utvecklingsarbete ofta i konflikt- eller postkonfliktområden. Då är det än viktigare att vi också försöker verka stabiliserande, fredsbyggande och konfliktförebyggande. Det gör vi bland annat genom att aktivt arbeta med inkludering, öppenhet och ickediskriminering och för fredlig samexistens.

Det är också viktigt att agera utifrån att det kan finnas pågående eller potentiella konflikter inom samarbetsorganisationen eller inom målgruppen. För att minimera risken för negativa effekter av vårt förändringsarbete är det viktigt att analysera kontexten ur ett konfliktkänslighetsperspektiv, att löpande följa upp utvecklingen och att vidta relevanta åtgärder.

Diskutera:

- Vilka konfliktfaktorer och/eller spänningar finns i området där projektet äger rum? Kan verksamheten riskera att orsaka konflikt? På vilket sätt tas hänsyn till detta i planering och genomförande?
- Vilka oavsiktliga negativa effekter kan verksamheten få på den lokala kontexten? Vilka åtgärder krävs för att minimera, förebygga och eller hantera dessa?
- Hur är makten fördelad i området där projektet genomförs? Vilka aktörer är relevanta för att förstå den lokala makt- och konfliktodynamiken?
- Finns konflikter inom samarbetsorganisationen? Kan verksamheten riskera att orsaka konflikt? Hur kan det förebyggas/hanteras?
- Vilka faktorer enar människor i området där projektet äger rum? Kan verksamheten bidra till att förebygga eller lösa konflikter/bidra till fred och fredlig samexistens?

På hemsidan under metodmaterial kan du ladda ner Palmecentrets metodmaterial om konfliktkänslighet, **Konfliktlinsen**.

ORGANISATIONSUTVECKLING

Palmecentret strävar efter att bidra till långsiktig förändring genom projektfinansiering eller kärnstöd. Oavsett om verksamheten är finansierad i projektform eller som kärnstöd, är organisationsutveckling centralt för samarbetet. Ett starkt och utvecklat civilsamhälle, som består av demokratiska och folkligt förankrade organisationer, är en förutsättning för demokrati och samhällsutveckling. Det går därför inte att bara fokusera på verksamheten utan att titta på hur organisationen som genomför verksamheten är konstruerad och vilka behov denna har för att utvecklas och bli mer representativ för sin målgrupp, demokratisk, transparent samt bärkraftig. Organisationsutveckling handlar därför både om interndemokrati och andra typer förutsättningar för att genomföra verksamhet.

Organisationsutveckling är ett samlingsnamn för olika insatser med syfte att förbättra en organisations förmåga att nå sina mål. Organisationsutveckling behöver vara en ständigt pågående process eftersom vi verkar i en miljö föränderlig miljö. Organisationsutveckling är därför inte en tillfällig satsning som man ägnar sig åt något år, utan bör vara en pågående, systematisk och medveten process. Det måste finnas en pågående diskussion kring organisationens syfte är, vilka är vi som jobbar där, vilka arbetsprocesser, metoder och system använder vi oss av, vilken är vår vision och vilket budskap förmedlar vi till allmänheten?

En organisation behöver inte bara utveckla sin förmåga att hantera nuvarande problem och de problem som går att förutse. Den behöver även kunna hantera eventuella okända framtida problem och utmaningar.

I många utvecklingsländer är begreppet civilsamhälle något nytt, och det finns inte nödvändigtvis samma folkrörelsetradition som i exempelvis Sverige. En demokratisk utveckling kräver organisationer som är folkligt förankrade, demokratiska, öppna för insyn och som ständigt lär sig och utvecklas i takt med sin omgivning.

Det viktiga är inte bara *att* man bidrar till förändring utan även *hur* man bidrar till förändring. En organisation kan inte med trovärdighet försöka genomföra demokratiska förändringar om den inte själv jobbar med demokratiska verktyg. Därför måste interndemokrati och organisationsutveckling sättas i fokus.

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. I samband med att en ansökan lämnas in ska samarbetsorganisationen fylla i en **organisationsbeskrivning**, men detta kan med fördel även göras tidigare i processen. Då kan den också fungera som underlag för diskussion om gemensamma värderingar och vara användbart för att lära känna varandra bättre. Att tydliggöra respektive organisations mål med- och behov av samarbetet och verksamheten är viktigt inledningsvis.

Förutom att ta reda på om samtliga samarbetspartner delar en gemensam värdegrund måste även samarbetsorganisationens förmåga att genomföra planerad verksamhet vägas in. Vilka är samarbetspartnerns styrkor och svagheter? Hur ser interndemokratin ut? Vilken administrativ kapacitet har organisationen? För tips om hur detta ska göras går det bra att kontakta er handläggare.

Interndemokrati

En central del av organisationsutveckling är interndemokrati. Palmecentret tror att för att civilsamhällsorganisationer, politiska partier och föreningar ska kunna bidra till en

demokratisk samhällsutveckling så behöver de själva vara demokratiskt uppbyggda och använda demokratiska metoder. Utöver att interndemokrati är en viktig princip i sig och nödvändigt för att bidra till demokratisk utveckling, så är det också en förutsättning för att en organisation ska vara hållbar. Kort sagt handlar interndemokrati om att säkerställa demokratiskt beslutsfattande inom en organisation, förening eller politiskt parti.

Kort kan man säga att interndemokrati handlar om följande principer;

- **Deltagande** – säkerställa att alla organisationens medlemmar kan delta i beslutsfattande processer på ett likvärdigt sätt. Finns strukturer som möjliggör detta? Hur väljs styrelsen? Hur sätts agendan?
- **Representation** – för att kunna sägas ha legitimitet ska en demokratisk organisation inkludera de personer som den representerar. Är till exempel kvinnor och andra grupper, såsom minoriteter och ungdomar representerade på ledande positioner? Ges de lika möjlighet att komma med synpunkter och åsikter på möten?
- **Transparens** – handlar om öppenhet gentemot medlemmar och andra som berörs av verksamheten, till exempel målgruppen. Finns till exempel organisationens stadgar, årsredovisningar och strategier tillgängliga?
- **Ansvarsutkrävande** – säkerställa att de som fattar besluten också är ansvariga inför de som berörs av besluten. En demokratisk organisation behöver ha mekanismer på plats för att säkerställa detta. Det kan till exempel handla om att styrelsen på varje årsmöte presenterar en årsredovisning som ska godkännas av medlemmarna och att det finns en möjlighet att avsätta en styrelse som brutit mot stadgar etcetera.

Diskutera:

- Vem/vilka väljer styrelsen? Hur väljs styrelsen? Hur väljs verkställande kommitté?
- Vem/vilka är med och skriver eller godkänner stadgarna?
- Skickas dagordning ut i tid till alla berörda före möten?
- Är mötena demokratiska? Dvs. används mötesfunktionärer, kommer alla till tals, skrivs protokoll etc.?
- Finns en lika representation av kvinnor och män?
- Finns det en mekanism för att säkerställa representation av diskriminerade grupper så som kvinnor, minoriteter och ungdomar på ledande positioner (t.ex. reserverade platser i styrelsen)?
- Hur lättillgänglig är informationen om organisationen så som stadgar, strategier och årsredovisningar?

Hållbarhet

Samarbetet kan pågå i allt från ett par till tiotals år, men syftet är alltid att bidra till resultat som står sig för målgrupperna och för organisationerna. Eftersom projektverksamhet per definition är en tidsbegränsad samsamarbetsform, kan det kan tyckas stå i motsättning till varandra. Men att hela tiden under verksamhetens gång tänka på hållbarhet är viktigt. Hållbarhet innebär att institutionalisera verksamhetens 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 samarbetet att ompröva planer och att tänka nytt med målet i sikte.

Det är framför allt de förändringar som verksamheten bidragit till som behöver vara hållbara på sikt. Med andra ord är det inte nödvändigtvis så att specifika aktiviteter behöver fortsätta när samarbetet eller det specifika projektet tar slut, men om detta är viktigt för att nå målet bör man redan i planeringsfasen diskutera hur samsamarbetsorganisationen exempelvis ska kunna fortsätta att samla målgruppen till utbildningar när samarbetet 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. Därför är organisationens kapacitet centralt och något som bör stärkas och behållas. Att inkludera organisationsutveckling när ni planerar verksamheten är därför viktigt.

Diskutera:

- 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 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?

Att bedöma risker och göra en riskanalys

Risk definieras vi som sannolikheten att en händelse inträffar som påverkar vår verksamhet på ett negativt sätt. Det kan finnas risker som påverkar organisationerna, projektets eller verksamhetens aktiviteter och möjligheten att uppnå målet. Att ha en väl utarbetad strategi för riskhantering gör att man arbetar förebyggande och har en bra beredskap ifall något inträffar som påverkar verksamheten på ett icke önskvärt sätt. Innan verksamheten är helt färdigplanerat behöver man därför göra en riskanalys. När arbetsgrupperna gör en riskanalys bedömer ni i vilken utsträckning det finns en risk för att ni inte kommer kunna uppnå de uppsatta målen som en följd av interna eller externa omständigheter, det vill säga att ni diskuterar igenom vad det är som kan tänkas förhindra, eller försvåra genomförandet. Resultaten av dessa diskussioner och hur ni graderar riskerna samt hur planerna ser ut för att hantera riskerna, fyller ni i under rubriken "Risk" i ansökan. Riskerna ska sen följas upp under verksamhetens genomförande och riskmatrisen återkommer i rapporteringen.

Hur gör man en riskanalys?

Det enklaste sättet är att göra det i form av en brainstorming där tänkbara risker och scenarier tas upp och diskuteras. Detta är viktigt att göra som en del av planeringen av verksamheten och ska sedan följas upp under verksamhetens gång för att vara aktuell.

En riskanalys består av fyra olika steg:

1. Identifiera vilka riskerna är.
2. Diskutera om vilka konsekvenser det skulle bli för organisationen eller verksamheten om de identifierade riskerna skulle inträffa.
3. Bedöma sannolikheten för att riskerna ska inträffa.
4. Ta fram en handlingsplan för vad ni ska göra om riskerna inträffar samt hur dessa risker kan förebyggas. Riskerna förs in i en så kallad **riskmatris** (se bild 1).

En grundläggande distinktion brukar göras mellan **externa** och **interna** risker. Externa risker är sådant som arbetsgrupperna eller organisationerna inte råar över (till exempel det politiska läget i landet, myndigheters attityder, naturkatastrofer med mera). Interna risker är sådant som ni som organisation eller er samarbetsorganisation har en direkt påverkan på. Det kan till exempel vara att budgeten inte håller, bristande administrativa rutiner, konflikter inom arbetsgruppen eller att nyckelpersoner lämnar organisationen. Både externa och interna risker ska beaktas i riskanalysen. Risken för korruption, både externt och internt ska alltid finnas med i en riskhanteringsplan.

Ett hjälpmedel är att gå igenom olika typer av risker och diskutera hur det ser ut i era

organisationer och arbetsgrupper:

- **Katastrofer** (exempel): Svår torka, väpnade konflikter, epidemi eller pandemi.
- **Ekonomiska risker** (exempel): Växelkursen ändras kraftigt, banken går i konkurs, korruption på samhällsnivå eller inom organisationen. 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. Nyckelpersoner inom organisationen lämnar. Braindrain.
- **Juridiska risker** (exempel): Problem med registrering av organisation. Svårigheter att beviljas olika tillstånd. Nyckelpersoner inom organisationen ställs inför rätta. Organisationen får inte tillstånd att genomföra aktiviteter.
- **Säkerhetsrisker** (exempel): Myndigheter beslagtar projektets/organisationens material. Aktiviteter övervakas av myndigheter. Organisationens datorer har inget antiviruskydd.
- **Organisatoriska risker** (exempel): Avsaknad av ledningens och styrelsens stöd, vissa kompetenser saknas i organisationerna. Bristande administrativa rutiner. Bristande interndemokratiska strukturer. Diskriminering av vissa grupper.

Bild 1: Riskmatris

Risker	Konsekvenser	Sannolikhet (hög, medium, låg)	Handlingsplan
<i>1. Nyckelperson lämnar organisationen</i>	<i>Viktig kunskap om verksamheten går förlorad</i>	<i>Medium</i>	<i>Se till att flera personer inom organisationen har tillgång till den viktiga kunskapen genom att vara noggrann med dokumentation, utbildning av fler i organisationen och överlämning.</i>

Ladda ner verktyg för att räkna ut riskfaktorn **på hemsidan under metodmaterial.**

PLANERING FÖR ATT FÖLJA UPP PROJEKTETS RESULTAT

Uppföljning

För att under verksamhetens gång kunna avgöra om ni är på väg åt rätt håll är det viktigt att redan i planeringsfasen bestämma på vilket sätt verksamheten ska följas upp under årets gång och vem som är ansvarig för att följa upp de olika delarna. Kom tidigt överens med er samarbetsorganisation om hur ni ska ha kontakt, vilka rapporter som ska översändas och när. Detta ska anges både i ansökan och i avtalet som tecknas med samarbetsorganisationen. Uppföljning kan ske via muntlig och skriftlig kommunikation, rapportering eller besök. För gärna logg över verksamheten. Genom att samla positiva och negativa erfarenheter, små förändringar och intryck kan man senare få en bra bild av vad som åstadkommits över tid.

Låt insamlingen av information baseras på era egna observationer, samarbetsorganisationens redogörelser, berättelser från målgruppen och gärna också någon redogörelse från någon person som står utanför verksamheten men ändå kunnat observera förändringen/resultaten. Genom att lyssna till flera olika perspektiv får ni en mer heltäckande bild av förändringen och hur den har gått till. Då ökar sannolikheten att ni kan dra användbara lärdomar av uppföljningen.

Tänk på att uppföljningen ibland kräver nya aktiviteter och justering av verksamhetsplanen. 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 i aktivitetsplanen och budgeten och att någon dessutom tilldelats ansvar att genomföra dem. På detta sätt kan arbetsgruppen kontinuerligt följa upp resultat och se om man är på rätt väg.

En uppföljningsplan behöver inte vara speciellt komplicerad. Nedan hittar ni ett exempel på en enkel plan.

Uppföljningsplan:

Målområde och/eller mål	Förväntad förändring/indikator	Hur ska det följas upp? (metod)	När ska det följas upp?	Vem ska följa upp?
1. Demokrati och mänskliga rättigheter.	Fackligt aktiva har ökat sin kunskap och förmåga att driva rättighetsbaserade	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?	Efter varje avslutad studiecirkel.	Cirkel-ledaren
2. Jämlikhet och arbetares rättigheter.	aktioner och opinionsbildande kampanjer.			

Utgångsläget innan samarbetet (baslinje)

För att i ett senare skede kunna följa upp vilka förändringar verksamheten har bidragit till, behövs information om utgångsläget. Detta utgångsläge brukar också kallas för en **baslinje**. Om en verksamhet exempelvis syftar till att stärka en organisation, är det bra att veta hur många medlemmar organisationen har när verksamheten startar. Om vi inte vet det är det svårt

att säga att det var på grund av denna verksamhet som organisationen fått ett ökat antal medlemmar.

Ett tips är att utgå från uppgifter som samarbetsorganisationen redan samlar in; om partiet eller organisationen till exempel redan för statistik över medlemsbasen är det ju inte resurskrävande att ta reda på utgångsläget. Samma sak gäller för om man skulle vilja ta reda på hur partiets eller organisationens medlemmar upplever att interndemokratin fungerar innan verksamheten eller en specifik aktivitet startar. Kanske behöver ni avsätta resurser i ansökan för att ha "före och efter intervjuer" med målgruppen?

Kontext- och problemanalysen, liksom kartläggningen av aktörer är viktiga för att kunna få en bild av utgångsläget. Om målsättning handlar om att vissa aktörer ska bete sig på ett annorlunda sätt är deras ursprungliga handlande en del av utgångsläget. Till exempel kanske en målsättning är att samarbetsorganisationen ska utbilda målgruppen (rättighetsbärarna) så att de kan bedriva påverkansarbete gentemot beslutsfattare så att de i sin tur antar en viss lag. Utgångsläget är att samarbetsorganisationen inte har genomfört någon utbildning, att målgruppen inte bedriver påverkansarbete och att beslutsfattarna inte har antagit lagen.

RESOR, DOKUMENTATION OCH PARTNERSKAP

Den viktiga dokumentationen

Det är viktigt att komma överens med samarbetspartnern om hur rapporteringen av verksamheten ska gå till innan start. Detta ska anges både i ansökan och i avtalet som tecknas med samarbetsorganisationen. För att enkelt kunna följa hur projektarbetet framskrider och för att underlätta framtida rapporteringar är det bra att spara all information om verksamheten och samarbetet i en delad mapp på datorn som alla i arbetsgruppen har tillgång till. I mappen kan ni samla rapporter från förstudieresor, uppföljningsresor och besök. Alla viktiga handlingar bör också förvaras i mappen, till exempel originalansökan, budget och beslutsbrev från Palmecentret, avtal samt del- och slutrapportering inklusive finansiell redovisning. 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/verksamheten för ett stickprov går de igenom dokumentationen och utvärderar ibland också verksamheten 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 åstadkommit över tid och hur, det är mycket användbart i den kontinuerliga uppföljnings- och läroprocessen.

Besök hos samarbetsorganisationen

Verksamhetens aktiviteter inkluderar ibland resor för de respektive arbetsgrupperna, 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 eller verksamhetens utveckling. Representanter från arbetsgruppen i Sverige kanske reser för att delta i ett nätverksmöte för ett program, eller någon form av erfarenhetsutbyte eller **dialogmöte**. Ofta går ändamålen att kombinera. Det är viktigt att inför varje resa diskutera syftet med resan och vem/vilka som bör åka. Ni behöver både ta hänsyn till eventuella risker och den miljöpåverkan som resan innebär.

När den svenska arbetsgruppen besöker partners kan det förutom att stämma av utvecklingen med den lokala arbetsgruppen också vara bra att träffa organisationens styrelse, administratörer och revisorer liksom att besöka aktiviteter och målgrupper. Utöver detta kan det vara bra att träffa andra relevanta aktörer, exempelvis andra civilsamhällsorganisationer, för att få en bredare bild av kontexten och samarbetsorganisationens arbete.

Det är bra att få möjlighet att diskutera aktiviteterna med projektets/verksamhetens målgrupper och få deras synpunkter på hur det fungerar. Det kan kräva en del framförhållning varför det är viktigt att kontakta samarbetsorganisationen och enas om syftet med olika möten, vilka ni skulle vilja träffa och klargöra vilka frågor ni vill ta upp till diskussion och vad de vill ta upp. Grundläggande är att se till att träffa och ta del av både mäns och kvinnors samt diskriminerade gruppers synpunkter. Det är viktigt att den svenska arbetsgruppen som besöker samarbetsorganisationen och dess aktiviteter är jämställd. Ha i åtanke att det kan finnas pågående eller potentiella konflikter inom samarbetsorganisationen eller inom målgruppen. Det är viktigt att agera professionellt för att inte uppfattas som favoriserande eller utestängande, till exempel inte låta all kommunikation gå via en person.

Det är nödvändigt att även kunna förhålla sig kritisk till verksamheten. 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. Har det uppstått några oavsiktliga, negativa eller positiva, effekter av projektet? Ta också gärna med er ansökan och stäm av utvecklingen gentemot den.

Dokumentationen från resan är ett viktigt underlag i den kontinuerliga uppföljnings- och lärprocessen, liksom när det är dags att rapportera.

Besök i Sverige

Inom ramen för samarbetet 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 eller organisationens syfte och målsättningar. Det är viktigt att det tas fram av arbetsgrupperna 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. Tänk också på att hänsyn till miljö och klimat måste tas när det gäller resor. 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. Kontakta alltid Palmecentret när ni får besök så att vi tillsammans kan planera eventuella möten om verksamheten, kommunikationsinsatser eller gemensamma seminarier.

Palmecentrets uppförandekod

Palmecentrets styrelse har antagit en uppförandekod som bland annat gäller för Palmecentrets representanter vid resor och uppdrag utomlands. Den omfattar alla som arbetar med stöd från Palmecentret, dvs även samarbetsorganisationer och eventuella konsulter. Koden ska uppfattas som minimiregler. Skulle det komma till Palmecentrets kännedom att någon i ett samarbete uppträtt på ett sätt som strider mot uppförandekoden under en resa, så kan den personen tvingas lämna arbetsgruppen. Eftersom uppförandekoden är en bilaga till avtalet så kan det i värsta fall anses vara ett avtalsbrott om koden inte följs och verksamheten behöva avslutas.

Den som reser för projektet/verksamheten för att till exempel besöka samarbetsorganisationen är en representant för sin organisation och ses dessutom ofta som en representant för Sverige. Detta kan vara bra att tänka på även på sin fritid när man är ute och reser. Även om det kan vara känsligt har man också ett ansvar att ta tag i saken om man ser att en kollega bryter mot uppförandekoden.

Innan man reser bör man läsa igenom uppförandekoden tillsammans med de andra i sin arbetsgrupp 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.
- Du ska göra ditt yttersta för att inte utsätta dig själv eller andra för risk. Det är viktigt att vara medveten om, och undvika, riskbeteenden som kan leda till att du själv, kollegor eller partners kan försättas i konflikter eller utsättas för repressalier, hot, våld, utpressning eller annan fara. Det är särskilt viktigt att vidta försiktighetsåtgärder när delar av projektverksamhet är känslig och/eller sekretessbelagd.

- Sexuella relationer med personer som är eller kan uppfattas vara i beroendeställning till dig (det vill säga ingår i projektet/samarbetsorganisationen/målgruppen) 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, korrruption, sexköp, sexuella övergrepp och trakasserier. På hemsidan kan ni läsa Palmecentrets fullständiga [uppförandekod](#).

Uppföljning av verksamheten

Uppföljning handlar framförallt om att hålla sig informerad om hur projektet/verksamheten 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 verksamheten under arbetets gång. En metod som Palmecentret använder sig av för att följa upp och ha en kontinuerlig dialog med samarbetsorganisationerna är så kallade **dialogmöten** som vanligtvis hålls tillsammans med samarbetsorganisationen. Kontakta din handläggare för att lära dig mer om dialogmöten.

Vad ska följas upp?

- **Förändringar** som är resultat av verksamheten kan följas både på kort och lång sikt och det är genom att hålla målet/målen i sikte som man kan se om man är på rätt väg. Delmål är ett sätt att följa förändringarna av verksamheten kontinuerligt. Det kan finnas oväntade positiva och negativa förändringar/resultat av verksamheten som är viktiga att notera.
- **Ekonomi** följs upp för att säkerställa att resurserna används enligt budget och att administrationen fungerar. En controller på Palmecentret följer regelbundet upp verksamhetens ekonomi och administration hos varje samarbetsorganisation.
- **Riskenalysen** som görs inledningsvis behöver uppdateras och följas upp under hela programperioden.
- Varje projekt ingår i ett **program** och bidrar till resultat på denna nivå. Palmecentret efterfrågar information om hur varje projekt/samarbetsorganisation bidrar till programmets mål.
- Följ också upp arbetet med de **integrerade perspektiven** jämställdhet och ickediskriminering, miljö och klimat, antikorrruption, 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, er verksamhets bidrag till programmet och Palmecentrets integrerade perspektiv.

Frågor att följa upp under projektets gång

En bra idé är att alltid ha ansökan aktuell och gå igenom genomförda aktiviteter och uppdatera er om den kommande perioden vid möten med samarbetsorganisationen. Målen, indikatorerna och aktiviteterna i ansökan är grunden för verksamheten och ni bör diskutera eventuella avvikelser med samarbetsorganisationen.

Håll löpande kontakt om:

- ✓ tidsplan och budget för verksamheten
- ✓ 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 verksamhetens mål kommer att nås med nuvarande plan eller om vi måste förändra upplägget.

Hur hanteras frågor som jämställdhet, miljö, konfliktkänslighet, och antikorrupktion inom verksamheten?

Inför varje årsredovisning till Palmecentret är det bra att diskutera de frågor som ställs om verksamhetens genomförda aktiviteter, måluppfyllelse och lärdomar. Följ gärna uppföljningsfrågorna i avsnitt 7.5.

Bearbeta intryck och skriv uppföljningsrapport

Flertalet resor för att besöka samarbetsorganisationen sker till länder där säkerhetssituationen generellt är instabil, en krigsliknande situation, risk för naturkatastrofer, 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 medlemsorganisationen har fasta rutiner för detta som följs både före utresa och efter hemkomst. Har det hänt något riktigt dramatiskt kan man dessutom behöva tala med en terapeut.

Efter varje resa 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 utvecklingssamarbetet får viktiga bidrag från medlemsorganisationernas 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 arbetarrörelsepress? Det finns också bra exempel på rapporter som skrivits i form av bloggar.

Det är en god idé att börja strukturera rapporten 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 7.5. 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.
- Verksamhetens namn och projektnummer.
- Syftet med resan.
- Deltagare på resan.
- Kopia på programmet.
- En lista på personer ni träffat, både hos samarbetsorganisationen och vid andra möten.
- Intryck och slutsatser av diskussioner.
- Resultat, tendenser eller märkbara förändringar som sker till följd av verksamheten.
- Eventuella problem och möjliga lösningar.

Praktiskt vid resor

Här följer några praktiska tips inför resor:

- **Kontakta alltid er handläggare på Palmecentret** i god tid före er resa. Det kan vara en god idé att planera er resa tillsammans med handläggaren. Om det finns ett lokalkontor dit ni ska resa bör kontoret veta om era planer. Ibland kan det även vara bra att informera Sida och UD om era resplaner. På UD:s hemsida kan man anmäla sin vistelse på den så kallade svensklistan (läs mer under Några tips kring allmän säkerhet nedan).
- Tänk på att ni reser som representanter för Palmecentret. Det innebär att ni också representerar den svenska arbetarrörelsen och i förlängningen även Sverige och svenskt bistånd. Det är därför viktigt att uppträda och agera i enlighet med Palmecentrets [uppförandekod](#).
- Anlita **tolk** om det behövs.
- Avsätt gärna lite extra tid för att **intervjua** personer från målgruppen och kanske ta bilder eller ett videoklipp som ni kan använda i er informationsverksamhet på hemmaplan. Tänk dock på att först be om medgivande från dem ni fotograferar och filmar och om ni får använda intervjupersonens namn i till exempel artiklar. Dels kan det innebära en säkerhetsrisk för personerna det gäller, dels måste ni ta hänsyn till GDPR.
- 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 revisorn känner till vad som måste granskas.
- Om delar av projektet är känsliga och/eller sekretessbelagda är det särskilt viktigt att stämma av med Palmecentrets handläggare före resa, då särskilda försiktighetsåtgärder kan behöva vidtas.

Några tips kring allmän säkerhet

På [utrikesdepartementets hemsida](#) 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](#).

Tänk på att er reseförsäkring kanske inte gäller om UD avråder från resa till området.

För information om vaccinationer och sjukdomar se Smittskyddsinstitutets hemsida.

Stäm gärna av med Palmecentrets handläggare för praktiska tips och samtal om eventuella säkerhetsaspekter att tänka på, till exempel avseende hotell, taxiresor eller lokala normer.

Miljö och klimat

Vid planering av arbetsrelaterade resor och fältbesök bör miljöfrågor alltid övervägas. Målet bör vara att minimera flygresorna så mycket som möjligt genom att välja alternativa

transportmedel när det är möjligt och säkert och genom att resa effektivt genom att exempelvis kombinera olika behov i en resa.

Diskutera gärna följande frågor när ni planerar era resor;

- Är resan absolut nödvändig eller kan vi ha digitala möten istället?
- Finns det möjlighet att stanna lite längre under en resa istället för att göra flera kortare resor för att spara in på flygturerna?
- Kan vi passa på att träffa flera partners/aktörer i regionen under samma resa?

Om ni behöver flyga se till att resan är klimatkompenserad. Schyst resande har en [checklista](#) för hållbara tjänsteresor med exempel.

Försäkring

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](#).

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.

Sociala medier och internet

Du ska göra ditt yttersta för att inte utsätta dig själv eller andra för risk. Tänk därför på vad du skriver, var du checkar in och vilka bilder du lägger upp på dig själv, och inte minst, på personer från samarbetsorganisationen. Dela aldrig känslig information i sociala medier. Be alltid om tillåtelse när du fotograferar någon och innan du publicerar bilden! Ett tips är logga ut helt från Facebook, inte bara stänga ner sidan. Var restriktiv med att använda öppna nätverk då information lätt kan läsas via dessa. Använd aldrig öppna nätverk om du hanterar känslig och/eller sekretessbelagd information. Det är viktigt att använda säkra kanaler för kommunikation när det gäller känsliga och/eller sekretessbelagda frågor. Signal och Jitsi är två krypterade plattformar för att skicka meddelanden eller hålla videomöte.

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.

INFORMATION I SVERIGE

En viktig del av samarbetet mellan Palmecentrets medlemsorganisationer och partnerorganisationerna runt om i världen är att i Sverige informera om vad vi gör och varför genom att lyfta fram grupper och individer som kämpar för demokrati, jämlikhet och ökat inflytande. Genom att 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 och utvecklingssamarbeten men vet oftast inte så mycket om vare sig länderna vi arbetar i, vilka vi samarbetar med eller vilka effekter det får. Därför är det viktigt att berätta om och hur vi arbetar, om målgruppens levnadsvillkor och om hur de vill förändra sina liv och att fler förstår vikten och effekten av svenskt bistånd.

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. Dit hör till exempel medlemmarna i er egen organisation och medlemmar i andra arbetarrörelseorganisationer. Det är förstås extra viktigt att er egen organisation på olika nivåer får ta del av era berättelser om samarbetsprojektet.

Hur ska vi informera?

Det finns många olika sätt och vägar att informera. 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. Kanske är förbundets/organisationens medlemstidning intresserad av att göra ett reportage eller av att publicera en artikel som ni skrivit? Inom den egna och närstående organisationen kan ni erbjuda er att medverka på möten, kurser och studiecirkelar för att berätta om landet ni verkar i eller mer ingående om ert samarbete. Försök att hitta sätt som beskriver verksamheten på ett levande sätt, gärna genom att låta personer som ingår i samarbetsorganisationens målgrupp själva komma till tals.

Det finns också möjlighet att genom samarbete med Palmecentret få ekonomiskt bidrag till informationsinsatser. Läs mer om hur ni kan söka informationsbidrag [här](#) och kontakta gärna Palmecentret för fler tips.

Delge gärna er handläggare på Palmecentret kopior på artiklar eller annat informationsmaterial som ni tagit fram inom ramen för projektet.

EKONOMI I ORDNING

Här redogörs för specifika krav och regler som gäller för projekt/verksamhet finansierade av Palmecentret. Alla blanketter som behövs finns 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.

Budgetering och budgetuppföljning (projektstöd)

Det är ju såklart omöjligt att på förhand veta exakt hur stora verksamhetens 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 verksamheten. Tänk på att det måste finnas en tydlig koppling mellan aktiviteter och budget. Det vill säga att om en aktivitet 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. Budgeten är uppdelad i kostnader i Sverige och kostnader lokalt (i verksamhetslandet).

Kostnader för verksamhet i Sverige

Budgeten för kostnader för verksamheten i Sverige ska alltid vara en mindre del av budgeten och verksamheten i verksamhetslandet ska alltid prioriteras. Dessa kostnader kan exempelvis vara kostnader för resor för att besöka samarbetsorganisationen och genomföra uppföljning. Alla svenska kostnader såsom resor måste förklaras och tydliggöras. De svenska kostnaderna får inte överstiga mer än 30 procent av den totala projektkostnaden.

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 att budgetera för uppföljnings- och utvärderingsaktiviteter samt för revision av projektet.

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 kostnader 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 budgeten 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. Det är enbart tillåtet att 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 Sveriges lagar gällande ersättningar och skatter.

Projektadministration

För att driva runt ett projekt finns det en del kringkostnader. Det kan vara kostnader för telefon, internet eller porto med mera. Projektadministration är administration som ni tydligt kan visa hör till projektet. Det är viktigt att komma ihåg att när ni budgeterar för projektadministration så kan ni bara ta med administrationen för verksamheten som faktiskt finansieras av medlen som kommer från Sida via Palmecentret. Det måste finnas verifikat i bokföringen som styrker dessa kostnader.

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 så som böcker, block eller pennor. Kapitalvaror kan vara möbler, datorer, skrivare, kamera eller fordon. Att köpa in sådant till projektet/verksamheten 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 samarbetsorganisation 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.

Ekonomihantering för kärnstöd/organisationsstöd

Kärnstöd innebär att Palmecentret, och eventuellt en svensk medlemsorganisation, stödjer en organisations strategiska plan, d.v.s. ger ett bidrag till hela verksamheten. Det innebär att medlen är flexibla och kan användas på det sätt som organisationen anser är bäst för att uppnå sina övergripande verksamhetsmål. Det Palmecentret begär in är då inte en specificerad projektbudget utan en övergripande budget för hela organisationen samt en inkomstbudget.

Systemrevision

Innan Palmecentret går in med kärnstöd till en samarbetsorganisation brukar vi genomföra en systemrevision. En systemrevision analyserar hur organisationen arbetar genom att granska rutiner och system inom organisationen som ska garantera tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen. Beroende på stödets storlek utförs systemrevisionen av en extern, oberoende revisor eller av controller och handläggare på Palmecentret.

Ekonomisk redovisning

En partnerorganisation som har kärnstöd ska redovisa ekonomin från det senaste verksamhetsåret. En fullständig ekonomisk redovisning består av:

- En reviderad finansiell redovisning (i organisationens egna format)
- Revisorsrapport enligt Palmecentrets revisionsinstruktion
- Management Letter och eventuellt Management Response

Budgetuppföljning

Projektets kostnader ska följas upp regelbundet. Ett tips är att göra det månadsvis eller efter att varje aktivitet ägt rum. Palmecentret har 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. 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.

Ekonomisk redovisning (projektstöd)

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", undertecknad av både revisor och firmatecknare
- Blanketten "Redovisning i svenska kronor" underskriven av revisor och firmatecknare.
- Kopia på redovisning från lokal partner.
- Revisorsrapport enligt Palmecentrets revisionsinstruktion.
- Management Letter och eventuellt Management Response

När ni redovisar verksamheten 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 samarbetsavtalet. 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 kvalificerad 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 vidareförmedla 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 sju 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.

Revision

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 projekt, oavsett belopp, ska revideras i samband med den ekonomiska redovisningen. Revisionen måste göras av en kvalificerad revisor minst 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 **hemsidan under blanketter**.

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 revisorn gjort och rekommendationer om åtgärder som revisorn anser vara befogade för att rätta till eventuella brister. Även om revisorn enbart granskar projektet ger ett management letter 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.

Kostnadseffektivitet

Kostnadseffektivitet är ett mått på verksamhetens förmåga att nå uppsatta mål genom att använda de tilldelade resurserna 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 flygresa som bokas sent kan vara dubbelt så dyr som samma resa med tidig bokning. Men det handlar också om att nå resultat till en rimlig kostnad. Om verksamheten inte uppfyller sina mål kan det inte sägas vara kostnadseffektivt även om aktiviteterna hade låga kostnader. Det är alltså viktigt att sätta verksamhetens kostnad i relation till vad man tror sig uppnå, samt hur många och vilka människor som verksamheten 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 verksamhetens 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?
- När vi tillräckligt många personer?
- När vi rätt personer?
- Är det bättre att utbilda några få personer som sedan kan vidareutbilda andra?

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

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

Finansiell halvårsrapport

När ungefär halva året har passerat och ungefär hälften av de planerade aktiviteterna är genomförda ska en halvårsrapport som består av en kostnadsspecifikation utifrån beviljad budget skickas in till Palmecentret. Observera att det finns två sidor i Excel mallen för kostnadsspecifikationen som ska fyllas i. Den skickas in tillsammans med rekvisition nummer 2 och är en förutsättning för att andra hälften av årets projektmedel kan betalas ut. Mall för den finansiella halvårsrapporten hittar ni på Palmecentrets hemsida under blanketter.

Halvårsrapporten syftar främst till att visa om det skett några större avvikelser från er budget eller om allt verkar gå enligt plan. Det är också en viktig kontrollpunkt för Palmecentret och om ni inte gör av med alla beviljade medel, 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 planerna av olika anledningar måste göras om. Kanske visar det sig att budgeten inte håller eller att aktiviteter måste ställas in på grund av oförutsedda omständigheter. Men genomför inga förändringar innan ni kontaktat er handläggare på Palmecentret och fått dem godkända. Förändringar som inte förankrats och godkänts i förväg kan leda till att ni blir återbetalningsskyldiga. Halvårsrapporten behöver inte revideras.

För dig som är ekonomiskt ansvarig i arbetsgruppen

Det nedanstående är speciellt tänkt till er som är ekonomiskt ansvariga i arbetsgrupperna, 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 SIDA-finansierade 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 över 75 000 SEK behöver ni göra en prisjämförelse och en regelrätt upphandling behöver göras om beloppet kommer över 284 000 SEK.

Palmecentrets upphandlingsregler finns **på hemsidan**.

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 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 sju 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 projekt/arbetsgruppen, varken inom den svenska medlemsorganisationen eller samarbetsorganisationen, och att alla ersättningar och löner måste betalas ut i enlighet med lagar gällande löner och skatter i det aktuella landet.

DEN ÅRLIGA REDOVISNINGEN TILL PALMECENTRET

Verksamhetens redovisning ska ses som en återkoppling till verksamhetens 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.

Efter varje verksamhetsår ska verksamheten redovisas för att kunna redogöra för uppnådda resultat, förändringar 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 årsredovisningen (som består av narrativ/beskrivande redovisning 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 den narrativa redovisning och den ekonomiska redovisningen och att genomföra revision. Palmecentret rekommenderar att den svenska arbetsgruppen och den lokala samarbetsorganisationen skriver redovisningen tillsammans, när detta är möjligt.

Redovisningen ska svara på ansökans mål, eventuella delmål och beviljad budget. Ert projekt/er verksamhet ingår i det övergripande programmet och ni behöver därför också svara på vilka av programmets mål/målområden och indikatorer (förväntade förändringar) som ert projekt/er verksamhet bidragit till och hur.

Den narrativa (beskrivande) redovisningen

Årsredovisningen innehåller två delar, en **narrativ (beskrivande) redovisning** utifrån beviljad ansökan och resultatramverk och en **reviderad finansiell redovisning** utifrån beviljad budget.

Syftet med den narrativa rapporten är att dokumentera förändringar, resultat och lärdomar och att ge Palmecentret den information som krävs för rapportering till Sida. Redovisningsmallen, hittar ni **på hemsidan under blanketter**, ska fyllas i elektroniskt av den genomförande organisationen i implementeringslandet och med stöd av den svenska medlemsorganisationen (när detta är möjligt).

Bocka av att ni har följande dokument tillgängliga och använder dem när ni sammanställer redovisningen:

- ✓ Den senaste godkända versionen av ansökan för perioden inklusive budget, resultatramverket om något och den senast uppdaterade aktivitetsplanen (om relevant).
- ✓ Programmets resultatramverk (bilaga till den redovisningsmallen som finns på hemsidan)
- ✓ Andra relevanta protokoll, interna uppföljningsrapporter, reserapporter, protokoll från dialogmöten, utvärderingar och dokument med projektinformation från denna programperiod
- ✓ Riskmatris och eventuellt andra handlingsplaner

Vid slutet av en flerårig avtalsperiod kommer den narrativa redovisningsmallen även innehålla frågor som rör hela avtalsperioden. I övrigt gäller samma mall för den finansiella- och narrativa redovisningen.

Palmecentret arrangerar varje år utbildning i redovisning för våra medlemsorganisationer.

Datum för dessa publiceras på Palmecentrets **hemsida under utbildningar**.

Att redovisa förändringar och 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 ni och er samarbetsorganisation självklart ett ansvar för att så bra som möjligt redovisa resultaten av er verksamhet till medlemmarna i era 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 verksamhetens gång följa utvecklingen och göra bedömningar av hur arbetet fortskrider. En god idé kan vara att som sista aktivitet varje verksamhetsår samlas och diskutera verksamhetens framsteg och motgångar tillsammans med samarbetsorganisationen och representanter för målgruppen.

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

Diskutera gärna frågor om resultaten som till exempel:

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

Beskriv gärna förändringar som skett som ett resultat av er verksamhet med levande exempel (fallbeskrivningar). 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? I detta skede är det dags att också titta på de indikatorer (förväntade beteendeförändringar) ni inledningsvis satte upp för verksamheten, det vill säga de ”mått” som skulle användas för att mäta förändringar.

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 verksamheten?
- Behöver vi ändra indikatorer? Lägga till? Ta bort?

Utvärdering och lärande

Ibland kan det, utöver regelbunden uppföljning och årlig redovisning, finnas skäl att genomföra en mer omfattande utvärdering av samarbetet. Utvärderingen kan göras internt eller av en extern, oberoende utvärderare. En utvärdering behöver inte ske vid någon bestämd tidpunkt. Den kan göras under verksamhetens gång, när verksamheten avslutats eller ett antal år efteråt.

Palmecentret gör utvärderingar av flera skäl, men först och främst för att dra lärdom av erfarenheterna från verksamheten 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, oberoende utvärderare. Palmecentrets ambition är att handläggare, tillsammans med medlemsorganisationer och samarbetsorganisationer, 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. Kontakta er handläggare för mer information.

En viktig del är att redovisa vilka lärdomar ni drog av verksamheten och hur dessa kommer att påverka ert framtida arbete som organisationer. Reflektera i arbetsgrupperna 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 er och samarbetsorganisationen fungerat under året?
- Har ni haft en öppen kommunikation och fattat gemensamma beslut?
- Är det dags att rotera ansvarsfördelningen i arbetsgrupperna?
- Hur arbetade ni för att kvinnor och andra minoriteter fick lika stort utrymme som män under året?
- Hur väl lyckades ni med information om verksamheten, aktiviteter och 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 verksamheten under verksamhetens gång?

Projekt slut och lokalt övertagande av projekt

Samarbetets utfasning som organisationerna ska diskutera redan vid planeringen av verksamheten, är en viktig partnerskapsfråga. En ansvarsfull utfasning är ett bidrag till hållbara resultat och långsiktighet i samarbetsorganisationens verksamhetsplanering. Verksamheten är avsett att bidra till bestående förändringar för målgrupper, och att samarbetsorganisationen kan fortsätta sitt arbete. Verksamheten ska självklart ha till syfte att samarbetsorganisationen utvecklas och har verktyg att långsiktigt fortsätta sitt arbete som förändringsaktör, med eller utan den svenska organisationens stöd. Inför att samarbetet 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/verksamheten 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. Kontakta handläggaren för mer information. Tänk på att förbereda i god tid.

Det finns också möjlighet att söka om medel specifikt för utfasning av ett projekt/ett samarbete. Kontakta er handläggare för mer information.

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 sin verksamhet. 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 deltagare. Planeringen bör inte bara handla om den önskvärda utvecklingen utan måste också inkludera en riskanalys.

Ha flera personer engagerade i arbetsgruppen. En förutsättning för en lyckad verksamhet är att det finns en arbetsgrupp 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 samarbetsorganisationens 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 samarbetet 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 verksamheten 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.