

Uppföljning



Ett av de grundläggande krav som ställs på en svensk organisation som vill bedriva ett samarbetsprojekt (projekt- eller kärnstöd) med stöd av Palmecentret är att organisationen 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*).

UPPFÖLJNING I PLANERINGSFASEN

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).

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?

UPPFÖLJNING UNDER PROJEKTETS GÅNG

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. 2. Jämlikhet och arbetares rättigheter.	Fackligt aktiva har ökat sin kunskap och förmåga att driva rättighetsbaserade aktioner och opinionsbildande kampanjer.	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

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.

DOKUMENTATION

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 lärprocessen.

UPPFÖLJNING UNDER RESA

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.

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, antikorrupktion, 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.