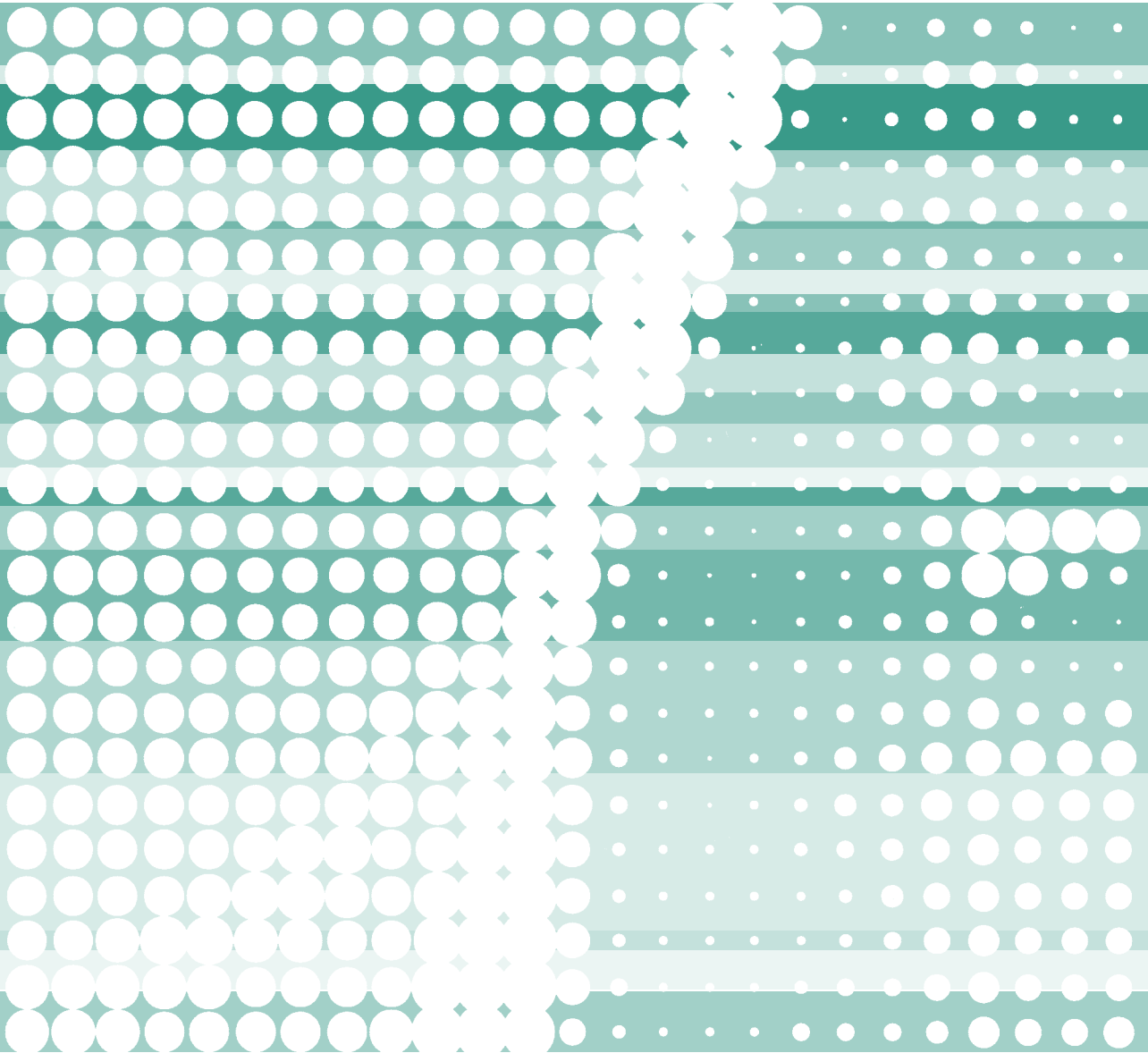


HANDBOK

För projektplanering i samverkan

DEL 1



Kort presentation av grundläggande principer
för projektplanering och av
Logical Framework Approach (LFA)

Innehållsförteckning DEL 1

I	Inledning	3
II	Projektplanering i samverkan	4
	2.1 Planeringens betydelse	4
	2.2 Hur får man människor att delta?	5
	2.3 Tänk på "genderaspekter"!	6
	2.4 Projekthanteringscykeln.....	8
	2.5 Bättre projektgenomförande	9
III	LFA - Logical Framework Approach	10
	3.1 Användning av LFA för planering och genomförande av projekt	10
	3.2 Projektplaneringsmatris (PPM eller "Logframe")	11
	3.3 Organisering av projektplanering i samverkan	15
Bilagor		
	Terminologi	16
	Referenser	19
Tabeller		
	Tabell 1: Samverkan på olika nivåer.....	5
	Tabell 2: Exempel på formulering av mål, resultat och aktiviteter.....	14
Figurer		
	Figur 1: Viktiga frågor när jämställdhet diskuteras	6
	Figur 2: Projektcykeln.....	8
	Figur 3: Planeringsmatrisens grundläggande delar	11
	Figur 4: Planeringsmatrisens olika nivåer	12
	Figur 5: Planeringsmatrisens utformning	14

I Inledning

Den här handboken har tagits fram till hjälp för fackligt förtroendevalda och aktiva som deltar i fackliga projekt. Syftet är att ge förslag och vägledning om planering och utformning av projekt.

Fackliga projekt gäller ofta problem som hindrar organisationsutveckling. För att man skall hitta de mest effektiva sätten att ta itu med problemen krävs en noggrann analys av organisationen, dess medlemmar, strukturer, problem och behov. En annan svårighet som många fackliga organisationer stöter på handlar om hur man tar fram bra projektförslag. För att förbättra projektplaneringens kvalitet har de nordiska givarorganisationerna och FNV, Nederländerna, därför utarbetat gemensamma riktlinjer för sitt internationella projektsamarbete.

När projektförslag skall bedömas av givarorganisationerna finns det tre viktiga kriterier som man tittar på: hållbarhet, jämlikhet och effektivitet. Projekt anses vara framgångsrika om de:

- Förblir gynnsamma också när det externa stödet för en tillfällig insats, ett projekt eller ett program (hållbarhet) upphör.
- Ger både män och kvinnor tillgång till fördelarna och möjligheter att delta (jämlikhet).
- Gör det möjligt att uppnå projektmålen (effektivitet).

Den planeringsmetod som förordas i handboken kallas LFA (Logical Framework Approach) och är ett verktyg för planering, uppföljning och utvärdering. LFA bygger i stor utsträckning på redskap som tagits fram av flera biståndsorgan och organisationer under årens lopp. I utformningen av projekt fås särskild uppmärksamhet vid att ta med samverkan och analys av jämställdhetsfrågor. Det har visat sig att projektplanering med LFA gör det lättare att definiera problem och lösningar och att utforma projekt på ett systematiskt och logiskt sätt. Metoden innebär också att samarbetsparterna når en gemensam förståelse för projektet. LFA är dessutom till hjälp när man skall avgöra hur uppföljning, rapportering och utvärderingen av projekt skall ske.

Handboken består av två delar. Del 1 förklarar vikten av planering i samverkan för utvecklingsprojekt (kapitel II). Där beskrivs de viktigaste begreppen som används i LFA, som förordas som verktyg (kapitel III). I bilagorna finns en terminologilista med förklaringar av begreppen och en referenslista.

Själva planeringsprocessen beskrivs i handbokens del 2, där vi också ger praktiska råd som underlättar utformningen av projektförslag. De som redan är bekanta med planering och LFA-begreppen kan läsa del 2 fristående från del 1.

I båda delarna finns hänvisningar till ansökningsblanketten. Den är ett separat dokument som skall användas när man söker projektanslag.

Även om LFA-metoden innebär en standardmodell för planering, kan den tillämpas i större eller mindre detalj, beroende på hur stora de problem är, som man vill lösa. Metoden är avsedd att fungera som en kompass. Den är användbar när man skall söka ett sätt att hantera fackliga frågor med bättre resultat. De allmänna riktlinjerna måste följas, men målet kan uppnås med olika medel.

Notera att begreppet ”projekt” i den här handboken omfattar alla former av facklig verksamhet; både, program, kurser o.s.v.

II Projektplanering i samverkan

2.1 Planeringens betydelse

Fackliga aktiviteter siktar som regel till organisationsutveckling och förändring av en otillfredsställande situation till något bättre. Planering är ett viktigt redskap när man vill påverka den organisatoriska utvecklingen i en viss riktning.

Planering är en besluts- och kommunikationsprocess som gäller mål som skall uppnås i framtiden, på ett mer eller mindre kontrollerat sätt.

Planering handlar framför allt om att fatta beslut. För att åstadkomma en förändring av rådande förhållanden måste fackliga organisationer välja mellan olika alternativ. Varje alternativ är en möjlig väg till det önskvärda resultatet och innebär att de knappa resurser vi har till förfogande används på ett visst sätt. För att besluten skall kunna förverkligas, måste man försäkra sig om att de människor som berörs är beredda att handla i överensstämmelse med de beslut som fattas.

Planering är också en kommunikationsprocess. Alla de människor som berörs (fackliga ledare och aktiva, löntagare som skall gynnas, fältorganisationen) har sina egna idéer om vilken situation som är önskvärd och om hur man skall nå dit. För att kunna komma överens måste de berätta om sina idéer för varandra. De måste också få kunskap om bakgrunden till det problem som skall lösas och om de faktorer som gör att det fortlever. På så sätt kan de tillsammans söka alternativt sätt att lösa problemet; d.v.s. andra sätt än de som var och en själv tänkt sig. Genom kommunikation kan vi få människor att ställa upp på, och respektera de beslut som fattas.

Själva planeringsprocessen förbättras om man arbetar med mål. Ett mål är en tydlig beskrivning av en framtida situation som man vill uppnå. Mål fungerar som vägvisare för organisationens åtgärder och insatser för att nå dem. Mål gör det lättare att urskilja olika vägar och medel för att uppnå dem. Det blir också lättare att skapa enighet om dem.

Planering innebär kontroll. Samordning inom och mellan de fackliga organisationerna är nödvändig, om vi skall kunna utnyttja de begränsade resurser vi har på ett effektivt sätt. Man måste också inse att det finns risker och osäkerhetsmoment i miljön som kanske hindrar oss från att nå målen och som vi måste försöka förutse och hantera. Eftersom det krävs ständig anpassning är planering en ytterst dynamisk process. Fackliga organisationer måste planera för att samordna sina aktiviteter. Genom planering försäkras de sig om att den framtida situation de vill uppnå också tas med i beräkningen.

Planering är speciellt viktig om:

- De problem som skall lösas gäller större grupper,
- Problemen är mer komplicerade och strukturella,
- Medlen för att lösa problemet är svåråtkomliga.

2.2 Hur får man människor att delta?

Om planeringen skall vara effektiv, krävs att en bra plan utformas och sätts i verket tillsammans med alla berörda parter: de människor som skall gynnas, den lokala allmänheten, statliga organisationer, privata organisationer, fältorganisationer/fackliga organisationer. Deras medverkan i planeringsprocessen är absolut nödvändig – utan den kommer vi inte långt.

Planering i samverkan ger berörda parter möjligheter till påverkan och delad kontroll över initiativ, beslut och resurser för facklig utveckling

Det skall samtidigt erkännas att det finns olika grader av samverkan (se Tabell 1). Samverkan på låg nivå består av att dela med sig av information och samråda med berörda parter, medan samverkan med och förstärkning av parterna innebär samverkan på hög nivå. I den planeringsprocess som presenteras i föreliggande handbok eftersträvar vi samverkan på hög nivå. Det betyder att planeringsprocessen måste organiseras på så sätt att berörda parter deltar aktivt i dess viktigaste delar.

Tabell 1: Samverkan på olika nivåer

<i>Samverkan på låg nivå:</i>	
<i>1. Informationsspridning</i>	<i>Enkelriktad kommunikation</i>
<i>2. Samråd</i>	<i>Ömsesidig kommunikation</i>
<i>Samverkan på hög nivå:</i>	
<i>3. Samarbete</i>	<i>Gemensam kontroll över beslut och resurser</i>
<i>4. Förstärkning</i>	<i>Kontrollen över beslut och resurser överläts</i>

Källa: Världsbanken, 2003

Berörda parter medverkan i planeringsprocessen kan organiseras på olika sätt. Att organisera ett planeringsseminarium, där parterna (eller deras representanter) aktivt bidrar till planeringsprocessen har visat sig vara en effektiv modell. Målinriktad projektplanering är en konkret metod med ett sådant tillvägagångssätt. De viktigaste delarna av den metoden har tagits in i den modell som presenteras i den här handboken.

2.3 Tänk på "genderaspekter"!

"Gender" är ett begrepp som beskriver de socialt definierade skillnaderna mellan kvinnor och män. Det handlar t.ex. om regler, traditioner och sociala relationer i samhällen, kultur och organisationer. Sammantagna avgör de vad som betraktas som "kvinnligt" och "manligt", och hur makt fördelas och används på olika sätt av män och kvinnor.

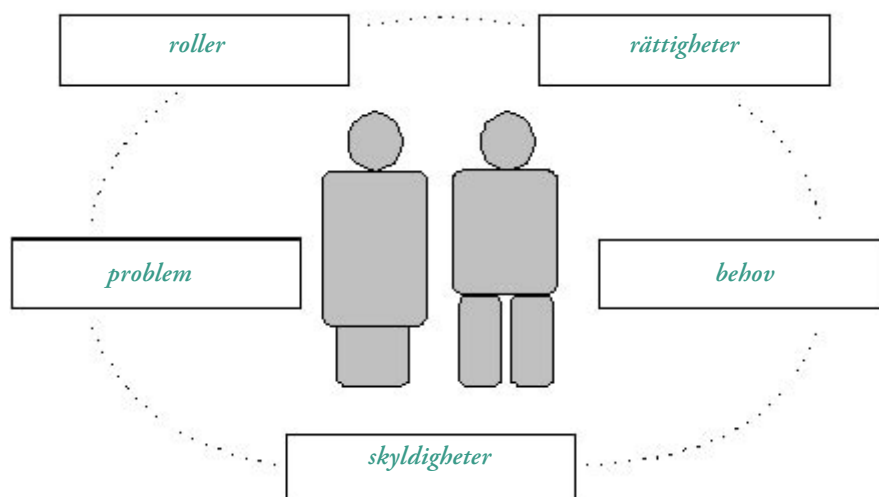
*Gender innebär en social konstruktion av kvinnligt och manligt, som varierar över tid och plats.
Gender uttrycks genom ett inlärt, snarare än medfött, beteende.*

Faktum är, att jämlikhet mellan män och kvinnor är en av de fackliga organisationernas grundläggande principer, något som är ouplösligt förenat med demokrati, rättvisa och mänskliga rättigheter. Jämlikhet betraktas som en förutsättning för rättvis och hållbar facklig utveckling. Att kämpa för rättvisa mellan könen innebär att kämpa för ett jämlikt samhälle och arbetsliv, där män och kvinnor har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Ökad jämlikhet bidrar också till bättre hälsa, högre utbildningsnivåer, bättre miljö och minskad fattigdom.

Fackliga projekt kan indelas olika kategorier utifrån vilka jämställdhetsfrågor (genderfrågor) som de vill arbeta med, t.ex.:

- a) Bristande jämställdhet på arbetsplatsen / i arbetskraften:
i fråga om löner, anställning, avancemang, våld och sexuella trakasserier, arbetsvillkor, arbetarskydd etc.
- b) Bristande jämställdhet i fackliga organisationer:
när det gäller medverkan, medlemskap, ledarskap, beslutsfattande och policy, förhandlingar m.m.,
- c) Bristande jämställdhet i ett bredare sammanhang:
i bostadsområdet, samhället, politiken, ekonomin, rättssystemen etc.

Figur 1: Viktiga frågor när jämställdhet diskuteras



Strategier för att angripa ojämlika förhållanden förtjänar verkligen all uppmärksamhet. Att ta ställning för jämlikhet börjar med insikt om orättvisor och könsbaserade skillnader både i arbetslivet, inom fackliga organisationer och i samhället som helhet. Det krävs också en vilja att förändra orättvisa villkor, krav och strukturer som ger upphov till ojämlikhet. I slutändan krävs en mer rättvis fördelning av resurser, makt och möjligheter för både kvinnor och män.

När man diskuterar dessa frågor är det viktigt att analysera argumenten som används till stöd för att bevara ojämlikheten oförändrad. Ett påstående som t.ex. ”det finns tillräckligt många kvinnliga medlemmar för att de skall utgöra en pool för ledarskapsutbildning” kan användas för att hävda att det därför, i teorin, finns tillräckligt många kvinnor som kan bli ledare. Det ankommer därmed på dem att utnyttja de möjligheter som finns. Det man då glömmer bort, är att kvinnors tillgång till sådana poster i praktiken ofta stöter på stora hinder, t.ex. fördomar om deras ledarskapsförmåga i jämförelse med mäns. En seriös diskussion om jämställdhet borde i stället söka efter anledningarna till att det finns så få kvinnliga löntagare i en given sektor och på givna (ledande) poster, och det kan i sin tur vara följden av diskriminerande anställningsförfaranden.

Det är, när allt kommer till kritan, inte ovanligt att privata organisationer, regeringsorgan eller fackliga organisationer använder rekryteringsformer som leder till ojämlika möjligheter. När man diskuterar en organisations struktur kommer skillnaderna mellan de poster som kvinnor och män har, och löneskillnaderna, ofta på tal. Av tradition brukar kvinnor vara anställda på lägre poster, med få möjligheter att delta i beslutsprocesser. Lönesystemets struktur och formerna för att bestämma individens löner leder ofta till lägre löner för kvinnor, även om de finns på poster som är jämförbara med mäns. För att lösa den här typen av bristande jämställdhet i en organisation krävs det särskilda strategier. Arbetet börjar med att skapa insikt om problemet, så att personer både i ledande ställning och på verkstadsgolvet tar den på allvar. Det krävs också att personer på nyckelposter verkligen ställer upp på jämställdhet för att få till stånd förändringar i lönestrukturer och tillvägagångssätt.

Den holländska och de nordiska givarorganisationernas jämställdhetspolitik innebär också stöd till fackliga organisationer för följande åtgärder:

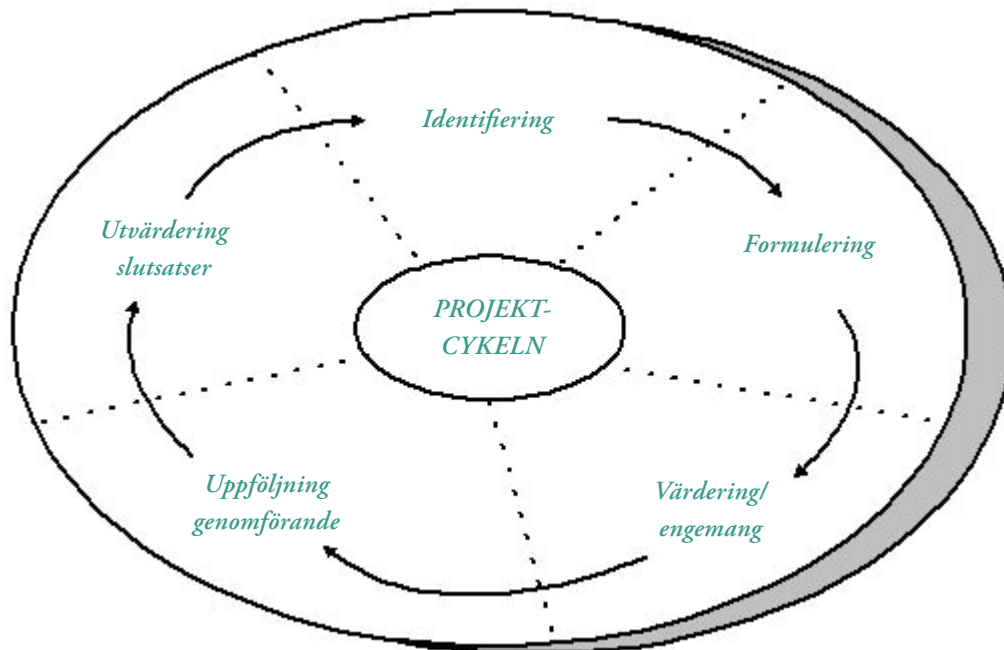
- analys av jämställdhet för att se vilka förändringar som krävs;
- utformning av en jämställdhetspolitik som skall tillämpas i det dagliga arbetet;
- upprättande av åtgärdsprogram som gör det lättare att förverkliga jämställdhetspolitiken.
- utveckling av kunskap och möjligheter till inflytande och kontroll över arbetet med att främja jämlikhet mellan kvinnor och män.
- arbete för ratificering och tillämpning av ILO:s konventioner om jämlikhet mellan könen.

I enlighet med sin jämställdhetspolitik, kräver den holländska och de nordiska givarorganisationerna att alla ansökningar om projektstöd innehåller en analys av jämställdhetsfrågorna. Analysen skall sedan genomgå alla delar av projektet (beskrivning, utformning, finansiering, genomförande, utvärdering) och jämställdhetsfrågorna skall tas med i alla projekthandlingar (mer konkret information om olika aspekter som kan analyseras finns i bilagan, ”vägledande frågor” i handbokens del 2, punkt 4).

2.4 Projekthanteringscykeln

För att projekt skall fungera effektivt, måste de styras genom projektcykelns alla delar. Projektplaneringscykeln innehåller följande stadier:

Figur 2: Projektcykeln



Källa: DGIS, 1993

1. Identifiering

När en facklig organisation tar fram idéer till tänkbara strategier för att lösa ett problem, kan projektmetoden användas som en tänkbar strategi. Genom att de första idéerna utvecklas vidare, kan man formulera en projektplan med mål, resultat och aktiviteter. Det kan visa sig nödvändigt att också göra en förstudie av det föreslagna projektet, till hjälp för en bedömning av om förslaget är tillräckligt bra för att förtjäna en mer detaljerad bearbetning.

2. Formulering

I det här skedet specificeras alla detaljer i projektet och det lämnas in för bedömning av givarorganisationen. Där prövar man om projektet är genomförbart och hållbart, och tar också hänsyn till om det passar in i organisationens allmänna policy.

3. Värdering och engagemang

För att ett projektförslag skall kunna godkännas krävs en värdering av sökandes eget engagemang. Egeninsatsen tillmäts särskild betydelse. Finansieringsfasen består av följande delar: utkast till ett finansieringsförslag, granskning av det på ekonomiavdelningen, finansieringsbeslutet fattas och ett förslag till avtal upprättas.

4. Genomförande och uppföljning

Den här fasen gäller projektets genomförande med hjälp av de resurser som ställts till förfogande genom finansieringsavtalet, för att önskade projektresultat och mål skall uppnås. Under denna fas framställs de olika rapporter man enats om i avtalet: en plan för arbetet, verksamhetsplan för varje år och uppföljningsrapporter. Uppföljningen är ett viktigt verktyg i projekthanteringen. Under tiden som projektet genomförs, måste arbetet hela tiden kontrolleras för att man skall se om allt går som planerat. Genom att noga följa upp projektet kan man upptäcka avvikelser i ett tidigt skede och korrigera dem om så behövs.

5. Utvärdering

Under utvärderingsfasen analyseras projektets resultat och effekter. En utvärdering kan påbörjas under projektarbetets gång, för att man skall kunna se på vilket sätt eventuella korrigeringar kan göras. När projektet har fullföljts gör man en utvärdering för att formulera rekommendationer för liknande projekt i framtiden, eller för uppföljningsprojekt.

2.5 Förbättrat projektgenomförande

Många års erfarenheter av biståndsprojekt över hela världen har visat att man måste vara medveten om, och kunna känna igen, de många fallgropar som kan göra att projekten misslyckas. Utvärderingar av tidigare projekt visar att de största svagheter i genomförandet av projekt kan delas in i två kategorier:

1. Antingen har en eller flera faktorer, som var avgörande för ett lyckat resultat, förbisetts när projektet förbereddes eller genomfördes,
2. Eller så visar det sig att projektet genomförts utan den nödvändiga disciplinen och ansvaret, vilket medfört att de rätta besluten och åtgärderna inte vidtagits vid rätt tidpunkt.

Den planeringsmetod som presenteras i den här handboken har utformats för att motverka problem av den första typen. Problemen kan ofta ha sin grund i följande förhållanden:

- De verkliga problem som den grupp man vill hjälpa har, har inte identifierats;
- Otydligt och orealistiskt formulerade projektmål;
- Ingen tydlig skillnad har funnits mellan målen och de åtgärder som krävts för att uppnå dem;
- Den teknik som använts har varit olämplig och lokalt tillgängliga (förnybara) resurser har förbisetts;
- Tydlig definition av vem som ”äger” projektet saknas;
- Målgruppens sociokulturella värderingar har inte beaktats;
- Man har glömt åtgärder för att stärka de administrativa färdigheterna i de (fackliga) organisationerna som deltar i projektet;
- Risker har inte förutsetts och olika vägar för att begränsa dem har inte prövats;
- Projektet är inte hållbart – verksamheten ”dör” när det externa stödet fasas ut.

Som svar på problemen i den andra kategorin måste man (förutom att använda en ändamålsenlig planeringsmodell) också skapa andra förutsättningar för framgångsrikt genomförande av projektet.

Följande är några exempel på sådana förutsättningar, som alla är lika viktiga. Man måste

- Se till att projektet blir ekonomiskt och finansiellt genomförbart både under och efter genomförandet;
- Bädda in projektet i en rationell ram av policybeslut från fältorganisationens sida, så att arbetet har stöd där;
- Sist, men absolut inte minst, får man inte glömma bort att alla externt finansierade verksamheter, projekt och program bara skall ses som en av många tänkbara vägar till en lösning av problemet. En grundlig problemanalys kan många gånger visa att vissa problem bäst kan lösas – eller vissa behov bäst kan tillgodoses - med andra medel.

III LFA: Logical Framework Approach

3.1 Användning av LFA för planering och hantering av projekt

LFA är ett redskap för planering, uppföljning och utvärdering av projekt. När projekt planeras använder man LFA som en samverkansmodell för att utforma ett projekt som har två huvudsakliga mål:

- Att på ett konkret och logiskt sätt klargöra och definiera projektets mål, resultat och aktiviteter som krävs för att projektet skall leda till hållbara resultat och effekter, genom att synliggöra såväl ömsesidiga samband som antaganden som ligger utanför projektets ram, men som kan påverka möjligheterna till framgång.

*Angriper vi rätt problem och de verkliga orsakerna med rätt aktiviteter och insatser?
Med andra ord: Gör vi rätt saker?*

- Att förbättra genomförandet, tillsynen, uppföljningen och efterföljande utvärdering genom att sätta upp klart definierade projektmål och indikatorer som kan kontrolleras för att avgöra målen uppnåtts (kontrollerbara mått på framgång).

*Hur vet vi att vi når framgång när projektet håller på att genomföras?
Med andra ord: Arbetar vi på rätt sätt?*

LFA fungerar bäst när metoden användes i projektcykelns alla stadier. Under arbetet med att definiera projektet, formulera och bedöma det, blir projektet alltmer detaljerat fram till dess att det finns en slutgiltig projektplan. Kärnan i projektstrategin uttrycks i termer av insatsens logik, som sammanfattas i vad man kallar en projektplaneringsmatris. Den matrisen ger en stabil grund för genomförande, uppföljning, tillsyn och utvärdering av projektet.

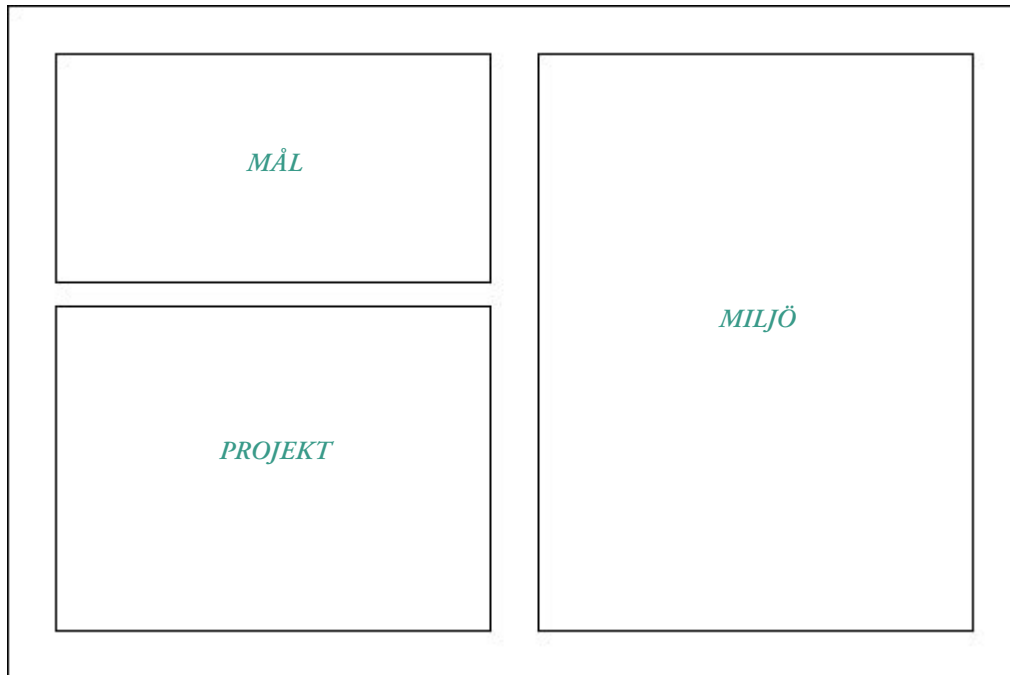
LFA:s styrka är att alla relevanta frågor, inklusive de antaganden som projektet bygger på, prövas i varje stadium av projektcykeln och förs vidare till efterföljande stadium. På så sätt läggs en fast grund för kontinuitet och sammanhang mellan de olika stadierna. Detta systematiska tillvägagångssätt underlättar definitionen av projektmodellen och den miljö det skall fungera i, och möjliggör på så sätt bättre planering, uppföljning och utvärdering. LFA-verktyget bidrar också till ökad öppenhet på alla nivåer. Metoden underlättar dessutom kommunikationen mellan de berörda parterna.

LFA-metoden minskar i hög grad utrymmet för godtyckliga eller subjektiva beslut eftersom den redan från början tydliggör alla antaganden som projektet bygger på. Metoden kan vara speciellt användbar när man ska ange de gränser inom vilket projektet måste fungera, genom att identifiera alla aspekter som ligger utanför den fackliga organisationens kontroll. Metoden är också praktisk genom att den delar upp arbetet och ansvarsfördelningen, tidplanen för genomförandet och den detaljerade budgeten i mindre delar. Det blir lättare att göra strukturerade och systematiska rapporter i varje stadium av projektcykeln. Detta bidrar också till att olika projektdokumenterna hänger ihop bättre och blir lättare att läsa. Med hjälp av LFA överensstämmer varje stadium med övriga och förblir integrerade i projektet som helhet, också när olika parter är aktörer i de olika stadierna.

3.2 Projektplaneringsmatris (PPM eller "Logframe")

I LFA använder man projektplaneringsmatrisen (PPM, eller "Logframe", som den också kallas) för att få översikt över projektets mål och miljö. Matrisen är en standardmodell som man fyller i med konkret information om logiken i projektarbetet utifrån en analys av den situation som skall förbättras. Grunderna i matrisen framgår av figur 3.

Figur 3: Planeringsmatrisens grundläggande delar



Källa: NORAD, 1999

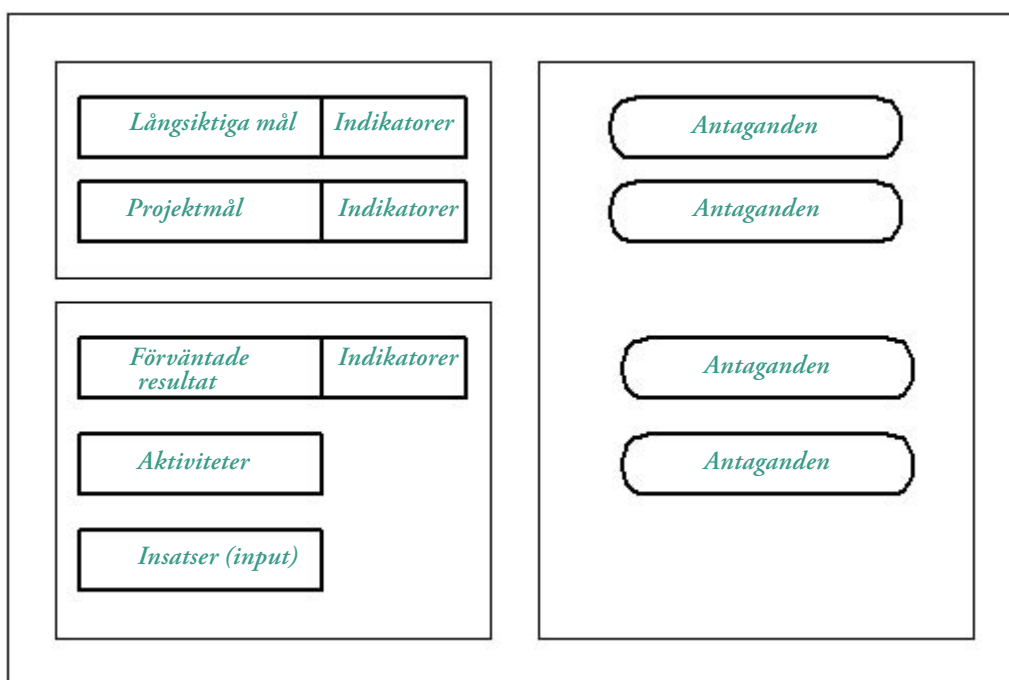
Projektplaneringsmatrisens huvudsakliga delar är "mål", det faktiska "projektet" och "miljön":

- Med "Projekt" menas det som projektadministrationen bör kunna garantera; det handlar om faktorer som projektadministrationen direkt kan påverka.
- "Målen" ligger utanför projektadministrationens omedelbara räckvidd. Man väntar sig att projektet skall ge betydande bidrag till förverkligandet av målen.
- "Miljö" syftar på de externa faktorer som ligger utanför projektadministrationens kontroll. Dessa faktorer kommer att ha stor betydelse för om projektet lyckas eller misslyckas.

Om man identifierar avgörande externa faktorer i ett tidigt skede, blir det lättare att välja en ändamålsenlig projektstrategi. Uppföljning av både måluppfyllelsen och de externa faktorerna under hela projektets varaktighet, och insatser av åtgärder baserade på resultatet av uppföljningen, ökar möjligheterna till framgång.

Inom projektmatrisens huvudsakliga delar kan man urskilja olika nivåer, vilket framgår i figur 4.

Figur 4: Projektplaneringsmatrisens olika nivåer



Källa: NORAD, 1999

I figur 4 har planeringsmatrisens grundläggande delar i (figur 3) anpassats genom att följande nivåer markerats:

- Inom ramen för ”mål” (den övre vänstra rutan) finns två nivåer. Det långsiktiga målet¹ är den högre nivån, som projektet väntas bidra till att förverkliga. Projektmålet² syftar på effekterna som projektet väntas få, när projektet är slutfört. På dessa nivåer har en ruta med indikatorer tillfogats – den beskriver hur man skall mäta måluppfyllelsen.
- När det gäller det faktiska ”projektet” (den nedre vänstra rutan) finns tre nivåer. De förväntade resultaten avser produkterna som projektet väntas skapa under sin livstid. Aktiviteterna anger vilka uppgifter som skall utföras inom projektet (det arbete som krävs) för att man skall nå resultaten. Insatserna handlar om medel och resurser som krävs för att aktiviteterna skall kunna genomföras. När det gäller förväntade resultat krävs också indikatorer som anger hur man skall mäta om resultaten uppnås.
- I fråga om miljön anges uttryckligen antagandena för varje angiven horisontell nivå. Det handlar om viktiga händelser, villkor eller beslut som är nödvändiga för att man ska uppnå målen på lång sikt.

På detta sätt blir projektplaneringsmatrisen en sammanfattning av projektet, som visar avgörande delar, externa faktorer och förväntade följder av ett framgångsrikt projektgenomförande.

LFA är emellertid inte bara en analysmetod, utan erbjuder också ett sätt att redovisa resultaten av dessa analyser. Innan projektet påbörjas analyseras de problem som finns i den aktuella situationen. Utifrån den analysen kan man formulera projekt mål och uttrycka dem i LFA-termer. Slutsatserna av analysen sammanfattas i projektplaneringsmatrisen som förändras enligt nedan.

¹ Detta mål kallas också ”övergripande mål” eller bara ”mål” i andra handlingar.

² Kan också kallas ”kortsiktigt mål” eller ”syfte”.

Figur 5: Planeringsmatrisens utformning

	<i>Logiken i projektarbetet</i>	<i>Indikatorer</i>	<i>Källor för kontroll</i>	<i>Antaganden</i>
<i>Långsiktiga mål</i>				
<i>Projekt mål</i>				
<i>Förväntade resultat</i>				
<i>Aktiviteter</i>		<i>Insats</i>	<i>Kostnader</i>	
				<i>Förutsättningar</i>

Källa: NORAD, 1999

En projektplaneringsmatris i den här formen har visat sig vara värdefull när ett projekts mål och beståndsdelar skall struktureras. Den är därför till hjälp både när projekt skall genomföras och när man skall utforma uppföljningen och utvärderingen. Dessutom kan matrisen vara ett effektivt kommunikationsredskap, i synnerhet när projekthandlingar standardiseras i enlighet med logiken i projektarbetet.

Matrisen är indelad i tre kolumner. Den första kolumnen och rutan längst ner i den andra kolumnen anger vad projektet konkret handlar om. Med LFA-terminologi kallas de logiken i projektarbetet, och bygger på en "målhierarki":

- Projektmålet bidrar till det långsiktiga målet på samma sätt som åtgärder utanför projektet gör.
- Genom att uppnå förväntade resultat kommer projektet att bidra till att projektmålet uppnås.
- Dessa resultat kan i sin tur uppnås med hjälp av en rad aktiviteter, som kräver vissa insatser.

De tre översta rutorna i andra kolumnen innehåller indikatorer för målen och de förväntade resultaten. En indikator är ett konkret mått som anges som en bestämd mängd, för utvärderingsändamål. Dessa indikatorer måste därför gå att kontrollera objektivt. Då kan man få veta om projektresultatet uppfyller de krav som angivits genom indikatorerna för långsiktiga mål, projekt mål och förväntade resultat. Eftersom aktiviteterna beskrivs som konkreta åtgärder, är det inte nödvändigt att ange några indikatorer på den nivån.

Indikatorer gör att logiken i projektarbetet kan omsättas i praktiken och bli mätbar. Med hjälp av indikatorer kan man:

- Kontrollera om projektmålen och de förväntade resultaten är genomförbara och hållbara.
- Göra resultatriktad planering av resurserna (fysiska, mänskliga och ekonomiska).
- Följa upp projekt mål, resultat och aktiviteter.

Många projekt syftar exempelvis till att män och kvinnor skall delta på jämlika villkor. Projektledningen måste ange hur man skall mäta mäns och kvinnors medverkan i alla projektaktiviteter.

I den tredje kolumnen anges vilka kontrollkällor som skall användas, vilket underlättar uppföljning och utvärdering. Kontrollkällorna talar om hur, eller var, man kan söka information för att kontrollera om man når det långsiktiga målet, projekt målet och förväntade resultat, som redan gjorts operativa med hjälp av indikatorer.

Den fjärde, och sista kolumnen tar upp antaganden som projektplanerarna gör om externa faktorer. Det är viktigt att ta hänsyn till dessa externa faktorer och de handlar om villkor, händelser och/eller beslut utanför projektet, som måste föreligga för att projektfaktorerna på varje nivå skall leda till att målen på den närmast högre nivån uppnås (t.ex. ”förväntade resultat” som leder till ”projekt mål”). Eftersom dessa faktorer ligger utanför projektets kontroll är de variabler som projektet inte kan påverka alls, eller bara i liten utsträckning.

Särskild uppmärksamhet måste ägnas åt att ta med ytterligare åtgärder, ”mördarantaganden” och förutsättningar.

- Ytterligare åtgärder: För att handskas med antagandena måste ytterligare åtgärder tas in i projektplanen för att så långt möjligt minska de risker som är förenade med antagandena.
- ”Mördarantaganden” är externa faktorer som skulle ta död på alla möjligheter att genomföra projektet. Om man upptäcker ett mördarantagande måste den delen av projektutformningen omprövas.
- Förutsättningar är externa faktorer som måste föreligga innan projektet startar.

Det finns grammatikaliska regler som man kan ta till för att formulera logiken i projektarbetet. I den här handboken formuleras mål som en process: de anger den situation man vill uppnå som en process som skall genomföras. På detta sätt tar man hänsyn till att projektet är en del av en bredare process som bidrar till att den önskade situationen uppstår. Resultaten formuleras som ett tillstånd som skall uppnås medan aktiviteter uttrycks som åtgärder.

Dessutom rekommenderar vi att man använder ”SMART-kriterier” för att undvika att formuleringarna blir för vaga. **SMART** är en förkortning som står för:

- **Specifikt:** man inriktar sig på ett klart avgränsat kompetensområde
- **Mätbart:** för att framsteg skall kunna mätas
- **Acceptabelt:** och accepteras i den aktuella miljön;
- **Realistiskt:** visar vad som är realistiskt att uppnå med hänsyn till antaganden och förutsättningar
- **Tidsbegränsat:** och fastställer en tidsram för när det skall vara färdigt.

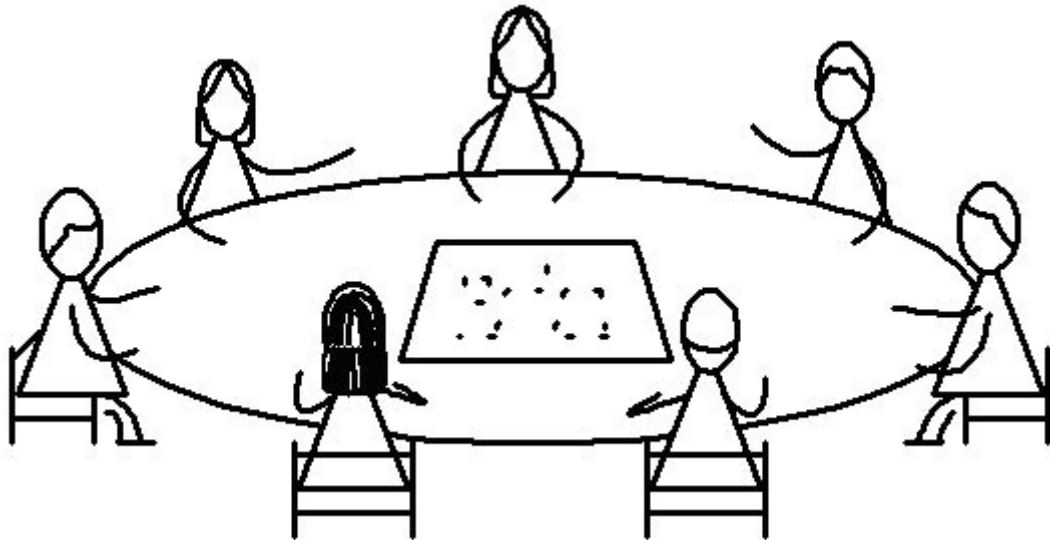
Tabell 2: Exempel på formulering av mål, resultat och aktiviteter

<i>Långsiktigt mål</i> <i>Bidra till att förbättra förhandlingsstyrkan hos transportfackföreningar i sex regioner i vårt land</i>
<i>Projekt mål</i> <i>Bygga upp en stark intern organisation inom transportfackföreningar i sex regioner i landet</i>
<i>Förväntade resultat</i> <i>1. Ledarutbildning.</i> <i>De transportfackföreningar som får stöd leds av ett starkt, kompetent och förnybart ledarskap</i> <i>2. Organiseringsförmåga.</i> <i>Transportfackföreningarna har förmåga att samla erforderliga krafter inom transportsektorn</i>
<i>Aktiviteter</i> <i>Resultat 1. Ledarutbildning 1.1 Utbildning av nuvarande ledningar i effektivt ledarskap 1.2 Utbildning av personal och tänkbara framtida ledare i ledarskap</i> <i>Resultat 2. Organiseringsförmåga 2.1 Förbättring av organisationernas strukturer 2.2 Utbildning av facklig personal i organiseringsfärdigheter och -kunskaper</i>

3.3 Organisering av planeringsprocesser i samverkan

För att projektarbetet skall bli framgångsrikt måste alla berörda parter ha en gemensam syn på problemen och på vilka av dem som projektet skall gälla. Av den anledningen måste man ägna särskild uppmärksamhet åt samverkan i planeringsprocessen. Det kan åstadkommas genom att man tillsätter arbetsgrupper med representation av berörda parter, som deltar i projektplaneringsprocessen genom ett eller flera seminarier som arrangeras för det ändamålet.

Samverkan kräver dialog mellan berörda parter



Det finns naturligtvis många andra sätt att organisera projektplaneringsprocessen på. För att LFA-metoden skall fungera väl, bör alla parter delta i analysen av de frågor som projektet gäller. På så sätt får man med synpunkter från alla intressenter (t.ex. fackföreningen, de manliga medlemmarna, de kvinnliga medlemmar, lokalbefolkningen) i projektutformningen. Det är också effektivt att ta med dem i olika stadier av planeringsprocessen.

När detta görs är det viktigt att se till att man skapar rätt atmosfär. Alla intressenter skall känna sig välkomna att fritt diskutera de aktuella frågorna på jämlika villkor. För att dessa seminarier skall bli framgångsrika måste man skapa förståelse och tillit mellan deltagarna.

BILAGA: Terminologi

Tillträde

Med tillträde menas att man kan använda en viss resurs. Att ha tillträde till en resurs innebär emellertid inte automatiskt att man också har kontroll över den.

Antaganden

Viktiga händelser, villkor eller beslut som måste inträffa/gälla eftersom de är nödvändiga för att projektet skall bli hållbart på lång sikt.

Fördelar

Fördelar är vad människor får genom att använda sina resurser, som mat, energi, inkomst och status.

Samarbetsparter

Olika organisationer som deltar i genomförandet av ett projekt. Vi skiljer mellan:

- fältorganisation: den organisation med vilken projektet genomförs, i ett utvecklingsland eller ett land som befinner sig i ett övergångsskede.
- internationell organisation: den organisation som ansvarar för uppföljning och slutlig administrationen av multilaterala projekt.
- sökande organisation: den organisation som ansvarar för genomförande och administration av ett projekt. I ett bilateralt projekt kan detta vara en nordisk eller nederländsk fackliga organisation. Fältorganisationen och den sökande organisationen kan också vara densamma. I ett multilateralt projekt är det den internationella organisationen som är sökande.
- givarorganisation: i de nordiska länderna och Nederländerna, kan detta vara LO/FTF, SASK, LO-Norge, LO-TCO eller FNV. De är ansvariga inför förbunden och regeringen i sina respektive länder.

Gruppering

Gruppering av mål av samma art (i en medel-mål-riktning) inom målträdet.

Kontroll

Kontroll handlar om makten att fatta beslut om vem som har tillgång till resurser, om vem som skall dra fördel av något och vilka fördelar det då skall handla om. Till exempel staten, regeringsmyndigheter, en etnisk grupp eller lokal ledare kan utöva kontroll över resurser. Kontrollen över resurser är som regel könsbaserad.

Långsiktigt mål

Det mål på högre nivå som projektet väntas bidra till att nå.

Effektivitet

Vi betraktar utvecklingsprojekt som uppnår sina mål som effektiva.

Förväntade resultat

De resultat som projektet väntas uppnå inom den fastställda projekttiden. Genom att dessa förväntade resultat uppnås, kommer projektet att bidra till att projektmålet uppnås.

Gender

Gender är ett begrepp som gäller socialt definierade skillnader mellan kvinnor och män. Det syftar på inlärd beteenden som är kulturellt förankrade och som kan vara mycket varierande inom och mellan samhällen, samt förändras över tid beroende på plats kultur.

Jämlikhet mellan könen

Jämlikhet mellan könen är den situation man vill uppnå, där alla medlemmar av en målgrupp – både män och kvinnor – har tillgång till fördelar och möjligheter att delta.

Könsbaserad arbetsindelning

Med detta menar vi socialt definierade, könsbaserade skillnader i fördelningen av arbetsuppgifter mellan män och kvinnor.

Resultatindikatorer

Mått (direkta eller indirekta) med vars hjälp man kan kontrollera om man når det långsiktiga målet, projekt målet eller resultaten.

Insatser (inputs)

De medel och resurser som krävs för att planerad projektverksamhet skall kunna genomföras. Det kan handla om mänskliga resurser, administrativ förmåga, infrastruktur, ekonomiska medel osv.

”Killer assumptions”

Externa faktorer (mördarantaganden) gör det omöjligt att genomföra projektet med framgång.

Logical Framework Approach (LFA)

Ett planeringsredskap som gör det lättare att identifiera problem och lösningar och möjliggör planering av projektet på ett systematiskt och logiskt sätt, genom att problem och lösningar grupperas inom en ram.

Förutsättningar

Externa faktorer som måste finnas innan projektet startas.

Projekt mål

Den situation som skall uppnås genom projektet.

Projektplaneringsmatris

En matris är en standardmall som man för in konkret information i, för att analysera en situation – i detta fall ett utvecklingsarbete – och göra en sammanfattande projektmodell som innehåller alla avgörande delar, externa faktorer och förväntade konsekvenser av ett framgångsrikt genomförande av projektet.

Resurser

Resurser är allt som människor använder för att utföra sin verksamhet, som t.ex. mark, kapital, teknik, insatsvaror, arbetskraft, tjänster och kunskap.

Kön

Kön är ett biologiskt attribut som bestäms innan vi föds och som förblir oförändrat.

SMART

SMART är en förkortning som syftar på reglerna för hur projektmål, projektresultat och indikatorer skall utformas. Förkortningen står för:

- **Specifikt:** man inriktar sig på ett klart avgränsat kompetensområde
- **Mätbart:** för att framsteg skall kunna mätas
- **Acceptabelt:** och accepteras i den aktuella miljön;
- **Realistiskt:** visar vad som är realistiskt att uppnå med hänsyn till antaganden och förutsättningar
- **Tidsbegränsat:** och fastställer en tidsram för när det skall vara färdigt.

Hållbarhet

Vi menar att utvecklingsinsatser som fortsätter att gynna lokala människor när utvecklingsaktören fullföljt sitt stöd och lämnat området.

BILAGA: Referenser

FAO, 1995.

"Gender analysis and forestry: training package"

Forests, Trees and People Programme. Rome: Food and Agricultural Organisation of the United Nations

Anonym (2001).

"How to make log-frame programming more sensitive to participatory concerns".

In: "Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation" (2001). A utgiven gemensamt av IFAD, ANGOC, IIRR, CIRDAP, MYRADA and SEARSOLIN

Balarezo, S. (1995).

"Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos"

Quito: FAO / FTTP / DFPA

Dale, R. (1998).

"Evaluation frameworks for development programmes and projects"

New Delhi: Sage Publications India

DGIS, 1993.

"La tasación de los efectos en el medio ambiente en la cooperación al desarrollo". Utrikesministeriet,

Nederländerna

Gittinger, J. Price (1982).

"Economic analysis of agricultural projects"

Worldbank EDI Series in Economic Development. Baltimore: The Johns Hopkins University Press

GTZ, (1997).

"ZOPP Objectives-oriented Project Planning: a planning guide for new and ongoing projects and programmes"

Rapport skriven för GTZ's Strategic Corporate Development Unit (04)

Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

ILO, (1996).

"Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects: A training manual"

Geneva, International Labour Office.

Kamstra, Jan. (1994).

"Protected areas: towards a participatory approach"

Amsterdam: Novib/ Netherlands Committee for the IUCN

Macdonald, M. & Sprenger, E. & Dubel, I. (1997).

"Gender and organizational change: bridging the gap between policy and practice"

Amsterdam: KIT Press, Royal Tropical Institute

MDF (2003). *“LFA Training: course on Logical Framework Training”*
Handbok. Thailand, Bangkok: Management for Development Foundation South Asia. 11–15 August 2003.

NORAD, 1999.

“The logical framework approach (LFA): handbook for objectives-oriented planning”
Direktoratet for Utviklingssamarbeid, Norwegian Agency for Development Cooperation.

Senter, (1999).

“Logical framework in project cycle management for PSO, PSOM and PSI”
KOM-InformatieSenter, Ministry of Economic Affairs. The Hague: Senter Internationaal

Sinclair, J.M. et al (1991).

“Collins English dictionary” 3rd edition. U.K: Harper Collins Publ.

Tikare, S. et al. (2001).

“Organising participatory processes in the PRSP”.
Internetdocument: www.worldbank.org/participation

Turner, J.R. & Müller, R. (2003).

“On the nature of a project as a temporary organization”
In: International Journal of project management 21 (2003) 1-8. www.elsevier.com/locate/ijproman

Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P. (1996)

“Projectmatig werken”
Utrecht: Het Spectrum B.V.

Worldbank, 2003.

“Participation in Development Assistance”
I: Précis, number 209, Fall 2003. Worldbank, Operations Evaluations Department OED.

