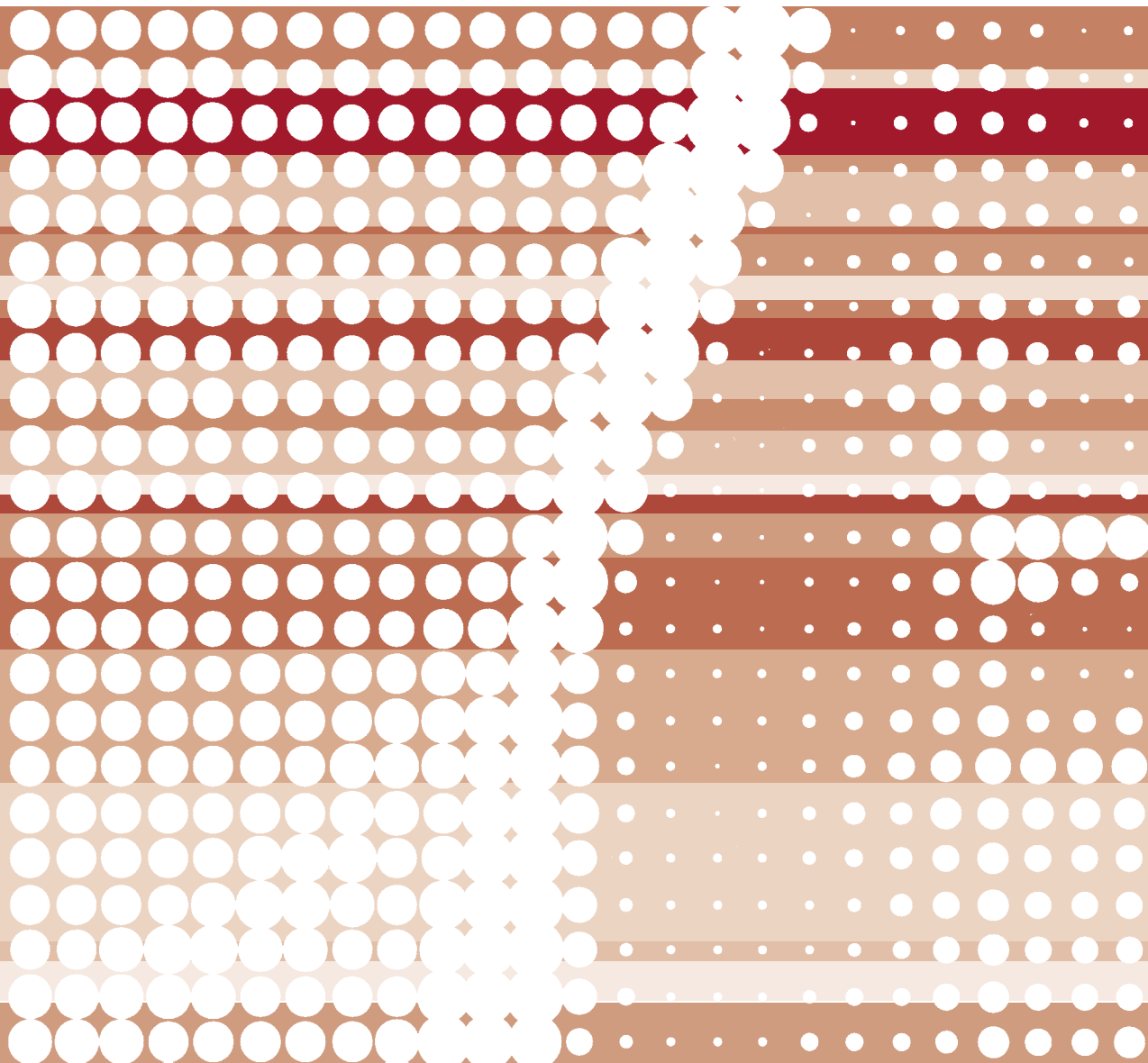


HANDBOK

För projektplanering i samverkan

DEL II



Definition & utformning av projekt
Praktisk vägledning för fackliga organisationer

Innehållsförteckning DEL 2

IV	Identifiering av projekt.....	3
4.1	Inledning	3
4.2	Bakgrund och tidigare erfarenheter	4
4.3	Deltagaranalys.....	4
4.4	Problemanalys.....	5
4.5	Analys av jämställdhetsfrågor.....	7
4.6	Målanalys	8
4.7	Identifiering av målgrupper	9
4.8	Strategianalys	10
V	Utformning av projekt	12
5.1	Projektplaneringsmatrisen	12
5.2	Insatser, budget, verksamhetsplan och tidplan	17
5.3	Uppföljning och utvärdering	19
	Bilagor	
	Frågor till vägledning	21

IV Identifiering av projekt

4.1 Inledning

Denna andra del av handboken om projektplanering i samverkan kan användas separat och är utformad för att steg för steg hjälpa fackliga organisationer att planera projekt på ett systematiskt sätt. Den är en del av de gemensamma riktlinjerna för projektsamarbete som finansieras av givarorganisationerna i Norden och Nederländerna.

Del två beskriver hur man går till väga för att planera projekt i samverkan och ger en rad praktiska tips. Den utgår från Logical Framework Approach (LFA) som verktyg för planering, uppföljning och utvärdering, och visar hur projekt kan utformas på ett systematiskt och logiskt sätt. Särskild uppmärksamhet ägnas åt hur man i projektutformningen bygger in både samverkan och jämställdhetsanalys.

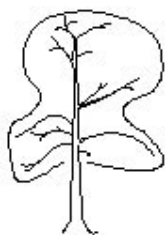
Kapitel IV innehåller instruktioner för analyser som skall göras när projektet identifieras. Med hjälp av analyserna lägger man sedan fast de övergripande ramarna för projektet. I kapitel V behandlas den mer detaljerade utformningen av projektet. I bilagan finns en rad frågor som underlättar planeringsarbetet.

Vid tillämpning av den planeringsprocess som beskrivs, är det viktigt att tänka på följande:

- Projektplanering enligt LFA innehåller en rad viktiga delar som i hög grad påverkar varandra. Varje del måste utvecklas omsorgsfullt innan ett projekt genomförs.
- Den följd som de olika delarna av planeringsprocessen presenteras i, gör det lättare att hålla reda på processens olika aspekter. Planeringsprocessen är emellertid långt ifrån så linjär som ordningsföljden kan ge sken av. Det handlar om ett lärande i en dialektisk process som är cyklisk och utvecklas över tid.
- Under planeringsprocessen rör man sig i praktiken fram och tillbaka och sidledes mellan planeringens olika delar. I olika skeden av planeringsprocessen kan man upptäcka att man måste gå tillbaka till föregående punkt, för att infoga nya kunskaper och fakta som man tidigare inte kände till. När man gör det, förbättras projektutformningen.
- Många av planeringens olika delar handlar om att göra upprepade analyser av det problem man vill bearbeta, varje gång utifrån ett nytt perspektiv. Även om det kan tyckas vara ett omständlig och tidskrävande sätt att arbeta, kommer det att visa sig att det ökar projektets kvalitet och därför lönar sig i längden.
- Även om planeringen förutsätter ett standardformat, kan formatet tillämpas mer eller mindre utförligt beroende på hur omfattande problemet är som man vill försöka lösa. Modellen är tänkt att fungera som en kompass – den är ett verktyg som hjälper er att upptäcka hur fackliga frågor kan behandlas med framgång. Det är viktigt att följa de allmänna riktlinjerna, men det finns utrymme för flexibilitet i fråga om vilka medel man skall använda för att nå målet.
- Bästa sättet att lära sig använda LFA är att arbeta med metoden i praktiken, under ledning av mer erfarna projekthandläggare. Det är först då som handboken kan vara till verklig nytta.

- Varje stycke i det här kapitlet innehåller en särskild ruta med sammanfattning av instruktionerna för hur man skall fylla i motsvarande del av ansökningsblanketten. Siffran inom parentes hänvisar till den del av blanketten som skall fyllas i. Varje del av planeringsprocessen har numererats för att göra det lättare att fylla i ansökan.

Lägg märke till att begreppet ”projekt” i handboken används för alla former av facklig verksamhet, som regelrätta projekt, program, utbildning m.m.



4.2 Bakgrund och tidigare erfarenheter

En analys av bakgrunden till det aktuella problemet, och av tidigare erfarenheter av försök att lösa det, ger information som är användbar i planeringsprocessen. Det är viktigt att alla olika berörda parter (eller representanter för dem) deltar i detta skede.

Bakgrund och erfarenheter (1)

- *Diskutera tänkbara frågor och besluta sedan vilken som skall behandlas i seminariet.*
- *Diskutera arbetsmarknaden och den fackliga situationen i det aktuella landet.*
- *Var särskilt uppmärksamma på det område eller den region där de problem ni vill arbeta med förekommer.*
- *Diskutera tidigare erfarenheter av betydelse, som gjorts i området eller regionen.*
- *Sammanfatta informationen om bakgrund och tidigare erfarenheter*
- *För in sammanfattningen i ansökningsblanketten _ 4A.*

Under diskussionerna om bakgrund och tidigare erfarenheter kommer det fram mängder av information. Koncentrera er på rubrikerna och beskriv bara det som har betydelse för det aktuella problemet. Det är t.ex. viktigt att ange om projektet är en del av ett större program, eller en fortsättning på en tidigare insats.

Exempel: Transportsektorn domineras historiskt av statliga myndigheter, vilket förklarar uppkomsten av berörda fackliga organisationer. Historiska analyser visar att regeringen förtryckt de fackliga organisationerna och hindrat dem från att på ett effektivt sätt främja sina medlemmars intressen.



4.3 Deltagaranalys

Deltagaranalysen syftar till att ge en tydlig bild av vilka parter som berörs av den problematiska situationen och av deras roll i arbetet med att få till stånd förbättringar.

Deras roll i planeringen av projektet måste också fastställas och deras medverkan organiseras i enlighet med den. När man identifierar berörda parter måste man ta hänsyn till alla grupper, individer eller organisationer som kan påverka, eller påverkas (positivt eller negativt) av de problem ert projekt syftar till att lösa. Analysen hjälper er att se vilka problem och prioriteringar som måste studeras mer i detalj.

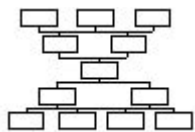
Deltagaranalys (2)

- *Identifiera alla berörda parter, genom att skriva upp alla som påverkas av de problem ni vill ta itu med.*
- *Rangordna dem efter vilken betydelse de har, enligt vissa kriterier..*
- *Diskutera vems intressen och synpunkter som skall prioriteras, med hänsyn tagen till jämställdhetsaspekterna.*
- *Sammanfatta den information som kommit fram på formuläret för deltagaranalys.*

Se tabellen på sida 21 med frågor till vägledning. För in det ifyllda formuläret i ansökan _ 4A

Exempel: Inom transportsektorn är följande parter aktuella:

- *Statliga myndigheter, statliga transportföretag, regeringen som lagstiftare och ansvariga för politikens utformning*
- *Privata bussbolag*
- *Olika kategorier av anställda i transportföretag:*
 - *Statsanställda*
 - *Privatanställda*
 - *Anställda män*
 - *Anställda kvinnor*
 - *Anställda efter befattning i organisationen (busschaufförer, sekreterare, städpersonal etc.)*
 - *Anställda som är fackligt anslutna*
 - *Anställda som är oorganiserade*



4.4 Problemanalys

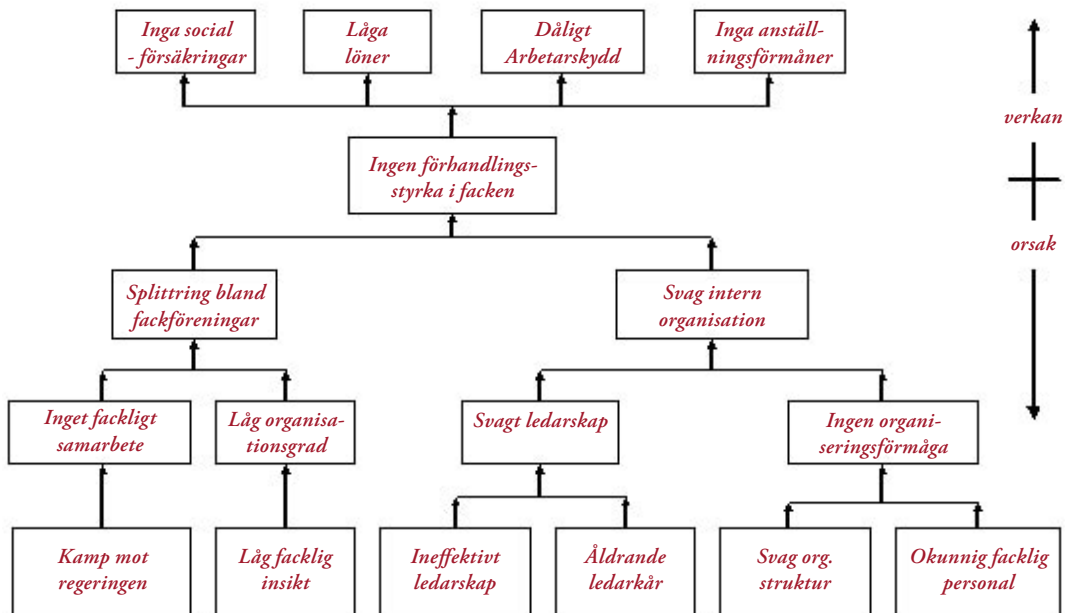
Problemanalysen handlar om att analysera den situation som råder, med utgångspunkt i den information man har tillgång till: De viktigaste problemen identifieras och de viktigaste orsakssambanden mellan dem. Vid problemanalysen är det bra att använda sig av ett "problemträd". Se följande exempel.

Problemanalys (3)

- *Identifiera de största problemen som finns – inte tänkbara, inbillade eller framtida problem.*
- *Välj ut ett centralt problem och ta reda på dess orsaker och effekter.*
- *Åskådliggör problemet, orsakerna och effekterna på ett problemträd så som vi visar (eller använd en annan metod för problemanalys).*
- *Sammanfatta den information ni fått fram genom analysen och ange vilket problem som är centralt och orsakerna och effekterna av det.*
- *Ta med sammanfattningen av problemanalysen på ansökningsblanketten _ 4A*

Genom att bygga upp ett problemträd får man en bild av sambanden mellan orsak och verkan av olika problem man funnit. Man använder kort och på den skriver man upp huvudproblemet, dess orsaker och effekter, och åskådliggör sambanden:

PROBLEMTRÄD FÖR SITUATIONEN I EN TRANSPORTARBETARORG.

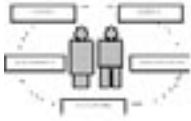


Problemträdet byggs upp steg för steg:

- ✓ Skriv upp problemet på ett kort och sätt upp det i mitten.
- ✓ Identifiera viktiga och direkta orsaker till det och sätt upp de korten parallellt nedanför det första kortet.
- ✓ Identifiera viktiga och direkta effekter och sätt upp dem de korten parallellt ovanför det första kortet.
- ✓ Fortsätt att ta fram fler orsaker och effekter på samma sätt, för att skapa problemträdet. Kontrollera det sedan för att se om det är fullständigt, och gör nödvändiga justeringar.
- ✓ Problemanalysen är färdig när deltagarna är övertygade om att all viktig information finns med på trädet.

Några förslag till hjälp när man gör ett problemträd:

- ✓ Kontrollera ämnet eller problemområdet och begränsa diskussionerna till den fråga som projektet gäller; undvika utvikningar.
- ✓ Se till att problemanalysen tar med information från och om alla intressenter; också från dem som inte deltar direkt.
- ✓ Försök att nå enighet bland deltagarna om problemträdets innehåll.
- ✓ Granska det och försök ta se vad som kan, och inte kan, behandlas i ett projekt.
- ✓ Anteckna hur problemanalysen och planeringsprocessen genomfördes (när, med vilka intressenter, med vilka metoder etc.).



4.5 Jämställdhetsanalys

Analysen av jämställdhetsaspekter behandlar kvinnors och mäns roller, rättigheter och skyldigheter, problem och behov, och de dynamiska sambanden mellan dessa. Analysen syftar till att ge lösningar och mekanismer som gynnar både kvinnor och män och deras respektive behov. Fackliga projekt kan delas in i tre kategorier, beroende på vilka jämställdhetsfrågor de är tänkta att lösa:

- Ojämlighet mellan könen på arbetsplatsen/i arbetskraften;
- Ojämlighet inom fackliga organisationer;
- Ojämlighet mellan könen i förhållande till bredare frågor.

Jämlikhetsfrågan tas givetvis upp redan i den gemensamma analysen och i problemanalysen, genom att man ställer frågor om mäns och kvinnors olika roller och bidrag. Det är emellertid bra att också göra en separat jämställdhetsanalys, eftersom det är så lätt att bortse den frågan i allmänna diskussioner – den är svår att diskutera. Jämställdhetsanalysen bidrar till att de aktuella frågorna kan tas upp utifrån mäns och kvinnors olika syn på problem, intressen och behov.

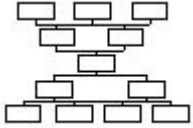
Jämställdhetsanalys (4)

- *Identifiera roller, rättigheter och skyldigheter, problem och behov som män respektive kvinnor har när det gäller de problem som skall behandlas, deras orsaker och effekter.*
- *För upp informationen på problemträdet och gör justeringar där så behövs,*
- *Sammanfatta de viktigaste jämställdhetsfrågorna och ta med dem i ansökningsblanketten _ 4A.*

Exempel: Titta tillbaka på problemträdet ovan. Det finns fortfarande flera jämställdhetsfrågor som måste redas ut, som t.ex.: Har kvinnor tillträde till ledande poster? Om inte, varför inte? Och vad kan man göra rent praktiskt för att undanröja hindren, t.ex. i fråga om utbildning eller urvalskriterier? När man besvarat frågorna måste man göra om delar av problemträdet, kanske på följande sätt:

<i>Orsaksnivå</i>				<i>Effektnivå</i>
Okunnig facklig personal	Åldrande ledarkår	Låg facklig insikt	Låg organisationsgrad	Låga löner
-	-	-	-	-
<i>Nytt kort: "Få kvinnor deltar i utbildning"</i>	<i>Nytt kort: "Informella kvinnliga ledare ses ej som tänkbara formella ledare"</i>	<i>Anpassa text: "Låg facklig medvetenhet bland kvinnliga arbetare"</i>	<i>Anpassa text: "Låg organisationsgrad, särskilt bland kvinnliga arbetare"</i>	<i>Anpassa text: "Låga löner, särskilt för kvinnor"</i>

I praktiken kan problemträdet förändras genom den här analysen. Eftersom vi här bara ger ett exempel, bibehålls problemträdet i den form det först hade.



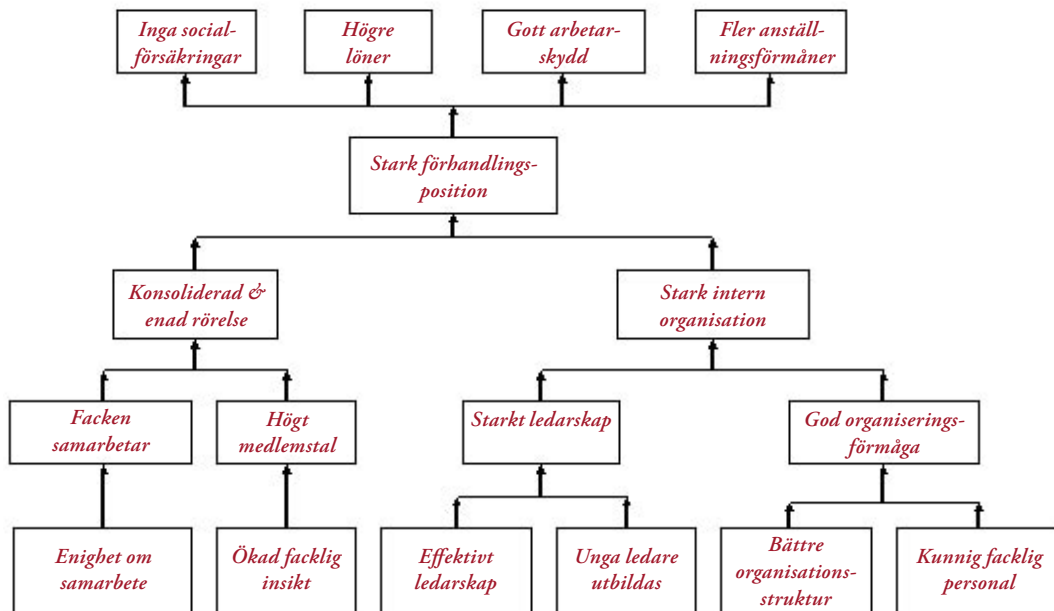
4.6 Målanalys

Syftet med målanalys är att visa vad projektet skall bidra med, d.v.s. den framtida situation man vill uppnå. I den målanalys som återges här, omvandlas problemträdet till ett målträd som därefter analyseras.

Målanalys (5)

- Omformulera alla delar av problemträdet till positiva påståenden som beskriver de förhållanden man vill uppnå.
- Använd de positiva påståendena för att konstruera ett målträd.
- Se till att målträdet blir fullständigt och gör justeringar där så behövs.
- Sammanfatta den önskvärda situation som målträdet visar.
- Ta med sammanfattningen på ansökningsblanketten _ 4A

MÅLTRÄD FÖR EN TRANSPORTARBETARORGANISATION



När ett vart och ett av de problem man identifierat omskrivs till ett genomförbart, uppnåeligt och önskvärt förhållande kan man härleda mål. Därmed skapas en rangordning mellan målen, som liknar rangordningen av orsakerna till problemen. I allmänhet kan man urskilja olika nivåer med varierande omfattning och grad av konkretion.

Problemkategori: "Om orsak A, får vi effekten B"

Om de fackliga organisationerna inom transportsektorn har en svag förhandlingsposition, får flera effekter: få socialförsäkringar, låga löner, dåligt arbetarskydd och inga anställningsförmåner.

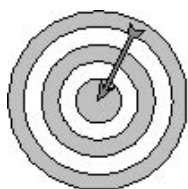
Målkategori: "Det betyder att X krävs, för att vi skall nå målet Y"

En stark förhandlingsposition för de fackliga organisationerna inom transportsektorn kommer att leda till bättre socialförsäkringar, högre löner, bättre arbetarskydd och anställningsförmåner

Förslag till hur man skapar ett målträd:

- ✓ Arbeta uppifrån och ner, och formulera om alla problem till mål (positiva påståenden).
- ✓ Se efter om rangordningen fortfarande är sammanhängande och logisk, eller, med andra ord: att det räcker med att förverkliga målen på en nivå för att uppnå målet på den närmast följande nivån. Arbeta nu nerifrån och upp, och se till att sambanden mellan orsak och verkan har blivit målmedelsamband. Lägg till nya mål där så behövs.
- ✓ Pröva påståendena. Om omskrivningen av problemen skulle leda till svårtolkade mål, skall man skriva ett annat mål i stället, eller låt problemkortet vara oförändrat (men på samma plats).
- ✓ Dra linjer för att visa sambanden mellan mål och medel på målträdet
- ✓ Varje samband mellan orsak och verkan blir inte automatiskt ett samband mellan mål och medel. Det beror på formuleringarna.
- ✓ Den situation man vill uppnå på sikt visar i de påståenden som återfinns i toppen på målträdet.

Vissa mål kan verka orealistiska, för högt ställda eller omöjliga att förverkliga i den fackliga organisationens miljö. I detta skede av planeringsprocessen skall man ändå ta med alla tänkbara vägar till den önskvärda situationen. Urvalet av möjliga åtgärder sker senare i planeringen (strategianalys).



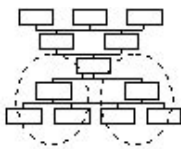
4.7 Identifiering av målgrupper

Så snart man identifierat den situation man vill uppnå, kan man identifiera människor och organisationer som kommer att gynnas av den. En tydlig identifiering av målgruppen garanterar att dess medlemmar också skall få de fördelar projektet är tänkt att ge. Mer konkret: det är nödvändigt att bestämma vem som direkt skall gynnas av projektet, och vilka som skall gynnas indirekt.

Identifiering av målgruppen (6)

- Med utgångspunkt i målträdet, deltagar- och jämställdhetsanalyserna tar man fram grupper, institutioner eller individer som skall gynnas direkt och/eller indirekt av den önskade situationen.
- Identifiera kriterier för att välja målgrupp som skall gynnas av projektet (direkt/indirekt).
- Fatta beslut om vilken grupp som skall vara målgrupp (direkt och indirekt gynnade).
- Gör en kvalitativ och kvantitativ beskrivning av den valda målgruppen med hjälp av jämställdhetsrelevanta formuleringar och urvalskriterier
- Ta med beskrivningen i ansökningsblanketten _ 4A

Exempel: I den föregående analysen framstår den fackliga personalen som en viktig målgrupp och inom den kan kvinnorna uttryckligen anges som dem som skall gynnas av projektet. Alla transportarbetarfackets medlemmar gynnas indirekt.



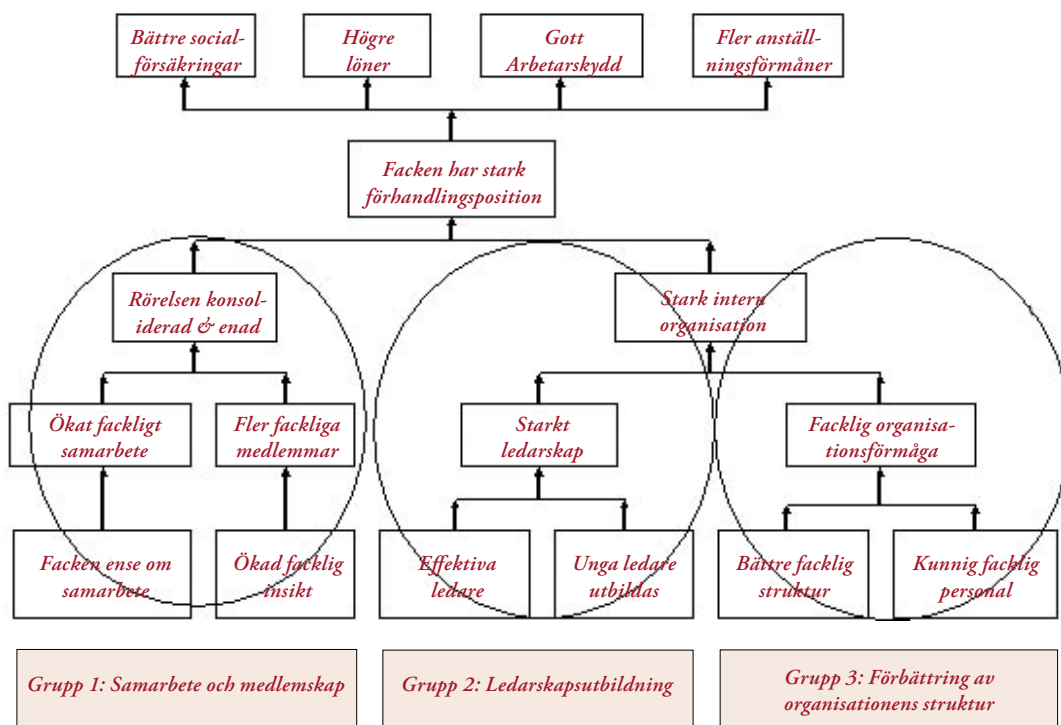
4.8 Strategianalys

Syftet med strategianalysen är att välja de insatser som bäst kan leda till målen, med hänsyn till de möjligheter man har som genomförare av projektet. Sedan man identifierat ett antal möjliga strategier gör man en bedömning av hur genomförbara de är. Sedan väljer man den (eller de) som är mest lovande och lämplig och utser den till projektstrategi. Detta görs utifrån en gruppering av strategierna.

Strategianalys (7)

- Använd målträdet för att se vilka mål som tillsammans bidrar till ett högre mål (gruppering).
- Diskutera de olika strategier som blir aktuella sedan målen grupperats.
- Bestäm strategi för projektets genomförande. I och med det bestämmer man även projektets omfattning.
- Beskriv den valda strategin och ange de viktigaste kriterierna bakom valet. Ta med beskrivningen på ansökningsblanketten _ 4A

STRATEGIANALYS FÖR EN TRANSPORTARBETARORGANISATION



Grupperingen leder oss fram till en definition av strategin.

Förslag till gruppering:

- ✓ Mål som är av samma art samlas i en grupp; exempelvis beroende på likheter i fråga om tänkbara framtida åtgärder, regioner eller nödvändiga kunskaper.
- ✓ Gör grupperingen med hjälp av sunt förnuft och bedömning av det praktiska värdet.
- ✓ Grupperna bör varken vara för breda eller för snäva.
- ✓ Uteslut orealistiska mål och prioritera mål som definitivt bör vara med.

Förslag till val och definition av strategin:

- √ Att ta itu med alla orsaker blir troligen mer än vad er fackliga organisation kan orka med.
Koncentrera er på orsaker som ni rimligen kan ta itu med, men ni skall ändå inte bortse från orsaker som projektet inte kommer att ta upp. De kan ju försämra era möjligheter att förverkliga planerna.
- √ Tänk efter om det också finns andra aktörer på plats, som kan ta till sig strategin.
- √ Det mest realistiska är att använda en – högst två – strategier i projektet.

V Formulering av projekt

Projektformuleringsfasen handlar om att utforma projektet mer i detalj och fastställa i vilken ordning insatser skall göras. I detta kapitel rekommenderar vi att ni använder s.k. **SMART**-kriterier för att undvika att formuleringen blir alltför vag. 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.

5.1 Projektplaneringsmatris

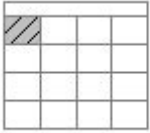
Under denna punkt använder vi en projektplaneringsmatris (eller ”Logframe”) för att sammanfatta projektets utformning. När man fyller i matrisen är det viktigt att tänka på att:

- Den struktur som visas syftar till att man skall hålla sig på spåret under planeringsprocessen. Den skall därför användas och tolkas i enlighet med det.
- I praktiken växlar man flera gånger mellan de olika delarna. Det betyder att man börjar med att formulera projektarbetet med mål, arbetar nedåt i matrisen och slutar med aktiviteter. Sedan fortsätter man nedifrån och upp; börjar med resultatnivån och formulerar antagandena. När antagandena formuleras kan det bli nödvändigt att också omformulera mål och resultat. Detsamma gäller när man börjar ange indikatorerna.

Projektplaneringsmatris			
<i>Långsiktigt mål</i> Vilka fördelar kan vi vänta oss att projektet medför för samhället?	<i>Indikatorer</i> ¹	<i>Kontrollkällor</i>	<i>Antaganden</i>
<i>Projektmål</i> På vilket sätt kommer målgruppen att gynnas av projektets resultat?	<i>Indikatorer</i>	<i>Kontrollkällor</i>	<i>Antaganden</i>
<i>Förväntade resultat</i> Vad kommer projektet att ge i fråga om varor och/eller tjänster?	<i>Indikatorer</i>	<i>Kontrollkällor</i>	<i>Antaganden</i>
<i>Aktiviteter</i> Vilka konkreta uppgifter skall fullgöras?	<i>Insatser</i>	<i>Kostnader</i>	<i>Antaganden</i>

- Siffrorna inom parentes i varje ruta hänvisar till instruktionerna för hur motsvarande del av ansökningsblanketten skall fyllas i.
- Den information som behövs kan tas fram med andra metoder än de som presenteras i den här handboken.

¹ Även om det vore önskvärt att ange indikatorer för långsiktiga mål visar det sig ofta att det är mycket komplicerat.



Långsiktigt mål

Det långsiktiga målet ligger på en hög nivå och projektet väntas bidra till att man kommer en bit på vägen dit. Det avgör vad projektet skall tillföra samhället på lång sikt, d.v.s. efter det att projektet är avslutat. Det långsiktiga målet kan inte uppnås enbart genom projektet; det krävs också andra insatser av andra aktörer för att det skall förverkligas.

Långsiktigt mål (8)

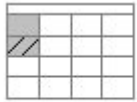
- Ta fram ett långsiktigt mål från målträdet och se till att det är formulerat på ett SMART sätt och med hänsyn tagen till jämställdhetsaspekter. Gör justeringar om så behövs.
- För in det långsiktiga målet under 4B, projektarbete, i ansökningsblanketten*.

(* eller använd projektplaneringsmatrisen i bilagan)

För våra exempel har vi valt följande två strategier: 1. Ledarutbildning och 2. Förbättringar av organisationsstrukturen, för att skapa upp en stark intern organisation i transportarbetarfacket.

Exempel på ett långsiktigt mål:

Bidra till att transportarbetare i Thailand får högre löner, bättre socialförsäkringar och arbetarskydd och fler anställningsförmåner.



Projekt mål

Projekt målet handlar om effekterna som projektet väntas få för målgruppen. Det anges konkret som en framtida situation, och talar om vad som skall vara uppnått när projektet avslutas. Fördelarna skall vara påtagliga och visa hur målgruppen använder projektresultaten. Det skall finnas en rimlig möjlighet att uppnå dessa mål med hjälp av projektarbetet.

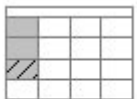
För att undvika att verksamheten blir alltför komplicerad och svårhanterlig anges bara ett mål. I stället för ett projekt med två mål, är det bättre att planera skilda projekt (parallella och kopplade till varandra).

Projekt mål (9)

- Ta fram ett projekt mål från målträdet, formulera det på ett SMART sätt med hänsyn tagen till jämställdhetsaspekter. Gör justeringar om så behövs.
- För in projekt målet under punkt 4B, Projektinsats, på ansökningsblanketten.
- Se efter om logiken i projekt arbetet är oförändrad. Gör justeringar om så behövs.

Exempel på ett projekt mål:

Förbättra förhandlingspositionen för transportarbetarfackföreningar i sex regioner i Thailand, genom att bygga upp en stark, intern organisation.



Förväntade resultat

De förväntade resultaten är de produkter (output) som projektarbetet bör kunna garantera.

De beskriver faktiska resultat som projektet väntas ha uppnått när verksamheten är slutförd.

Projektledningen förväntas uppnå och bibehålla resultaten inom projektets livstid. Den kombinerade effekten av de förväntade resultaten skall vara tillräckligt stor för att man skall kunna nå projekt målet.

Lägg märke till att medan projektledningen skall kunna garantera förväntade resultat, har de inte direkt kontroll över projekt målet.

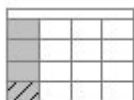
Förväntade resultat (10)

- Välj de påståenden på målträdet som – med hjälp av målmedellogik – leder till projekt målet och formulera om dem till resultat.
- Lägg till ytterligare resultat som krävs för att nå projekt målet.
- För in resultaten, formulerade på ett SMART sätt och med hänsyn tagen till jämställdhetsaspekter, under 4B Projektarbete på ansökningshandlingen
- Se efter om logiken i projektarbetet är oförändrad. Gör justeringar om så behövs.

Exempel på förväntade resultat som bidrar till att man når projekt målet:

Resultat 1: Ledarskapsutbildning. En ny generation kunniga och nyskapande ledare, bland dem kvinnor, har en betydande andel av ledarposterna i de transportfackföreningar som får stöd.

Resultat 2: Organisatorisk förmåga. Alla nyckelpersoner bland fackens personal har samtliga professionell utbildning i organisering och håller på att införa en ny, förbättrad organisationsstruktur.



Aktiviteter

Det är viktigt att klargöra vilka arbetsuppgifter, undersökningar och insatser som skall göras av projektpersonalen och andra som är inblandade i projektet. En aktivitet är en åtgärd som är nödvändig för att förvandla den givna insatsen till de förväntade resultaten inom en bestämd tid.

Aktiviteterna som tas med i projektbeskrivningen måste vara målinriktade; uppgifter som inte skall leda till något av de förväntade resultaten skall inte antecknas (t.ex. administrativt rutinarbete). I det här skedet av projektutformningen är det också viktigt att behålla överblicken över projektets viktigaste delar på beslutsnivå och undvika detaljplanering (det är en särskild övning).

Aktiviteter

- Välj tre påståenden från målträdet som – med hjälp av målmedellogik – leder till resultaten och översätt dem till aktiviteter.
- Lägg till ytterligare aktiviteter som krävs för att förverkliga projekt målet. Se efter om logiken i projektarbetet är oförändrad. Gör justeringar om så behövs.
- Översikten över aktiviteter förs in i ansökningsblanketten i anslutning till förväntade resultat (10). Översikten skall också ligga till grund för nödvändiga insatser (15) och för verksamhetsplanen (17).

Exempel på aktiviteter:

Till resultat 1. Ledarutbildning

- 1.1 *Utbildning av nuvarande ledare i effektivt ledarskap*
- 1.2 *Utbildning av personal och tänkbara ledare i ledarskap*

Till resultat 2. Organisatorisk förmåga

- 2.1 *Förbättring och förändring av organisationsstrukturer*
- 2.2 *Utbildning av facklig personal i organisering*



Antaganden och förutsättningar

Den fjärde kolumnen i projektplaneringsmatrisen tar upp antaganden och förutsättningar. De ligger utanför projektets kontroll men är viktiga för ett framgångsrikt genomförande av projektet. Antaganden och förutsättningar är externa faktorer, som projektarbetet inte har något ansvar för, även om de i hög grad påverkar möjligheterna att nå det långsiktiga målet, projektmålet och förväntade resultat. Särskild uppmärksamhet måste ägnas åt att ta med ytterligare åtgärder, tänkbara "mördarantaganden" (antaganden om händelser som, om de inträffar, tar död på projektet) och förutsättningar.

Antaganden och förutsättningar (13)

- *Identifiera antaganden och förutsättningar genom att analysera målträdet nerifrån och upp, från resultatnivån till målnivån.*
- *Kontrollera också mål som inte togs med när projektet utformades.*
- *Formulera antagandena och förutsättningarna som positiva villkor.*
- *Beskriv antaganden och förutsättningar så detaljerat att de kan följas upp.*
- *Ta med beskrivningarna på motsvarande nivåer under punkt 4B, projektarbetet, i ansökningsblanketten.*
- *Kontrollera om logiken i projektarbetet är oförändrad. Gör justeringar om så krävs.*

Exempel på antaganden:

På projektmålnivå:

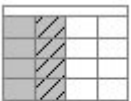
- *Det antas att de positiva signalerna från statliga institutioner är tillräckliga för att motivera att förhandlingar inleds*

På resultat 1-nivå:

- *Det antas att nuvarande ledare och andra nyckelpersoner inom den fackliga organisationen är positivt inställda till kvinnor på ledande poster.*

På resultat 1 och resultat 2-nivå:

- *Det antas att fackföreningarna fortsätter vara villiga att gå samman, att de inte manipuleras (vilket orsakar splittring) och fortsätter att vilja vara medlemmar (detta antagande kommer från gruppen "samarbete och medlemskap").*



Indikatorer på måluppfyllelse

När vi definierat logiken i projektarbetet och motsvarande antaganden på olika nivåer, fortsätter vi med att ta fram indikatorer på måluppfyllelse. De kan ses som påståenden som gör det möjligt att kontrollera i vilken grad projektet når sina mål, och hur genomförbart och hållbart det långsiktiga målet, projektmålen och förväntade resultat är. De ger oss också mått för uppföljning under tiden som projektet genomförs. Indikatorerna bör därför vara så konkreta som möjligt. De är ofta kvantitativa men kan också vara kvalitativa.

Man måste emellertid inse att det visserligen vore bra att formulera indikatorer för det långsiktiga målet, men det visar sig ofta vara alldeles för svårt. Den övningen kan som regel uteslutas utan att det påverkar projektutformningen negativt.

Indikatorer på måluppfyllelse (11)

- Formulera måtten som krävs för att vi skall se hur projektarbetet skall följas upp på verksamhetens olika nivåer.
- När indikatorer formuleras är det viktigt att se till att de tar hänsyn till jämställdheten och formuleras så SMART som möjligt.
- Kontrollera om det långsiktiga målet, projektmålen och förväntade resultat fortfarande är genomförbara och hållbara.
- För in indikatorerna på rätt plats under 4B, projektverksamhet, på ansökningsblanketten.
- Kontrollera om logiken i projektarbetet är oförändrad. Gör justeringar om nödvändigt.

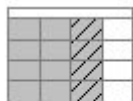
Exempel på indikatorer på att man når resultat 1, ledarutbildning:

Kvantitativa:

- År 2005 är 30 % av de nya, kunniga och nyskapande ledarna kvinnor.
- År 2005 sitter nyutbildade, kunniga och nyskapande ledare på 75 % av de ledande posterna i de fackliga organisationer som får stöd.
- Ansvariga ledare har fullföljt 80 % av den utbildning de behöver enligt riktlinjerna för ett kunnigt och nyskapande ledarskap.
- 30 % av medlemmarna i valberedningen är kvinnor.
- Den fackliga organisationens stadgar anger att mandattiderna för ledande poster är högst fyra år.

Kvalitativa:

- Konkreta riktlinjer för kunniga och nyskapande ledarskap ingår i den fackliga organisationens formella policy och anger hur personer på ledande och andra nyckelposter skall väljas.
- En pool av tänkbara ledare har skapats och förnyas var sjätte månad. Den består av personal och medlemmar som genom informellt ledarskap visat sig vara kunniga och nyskapande.
- Alla medlemmar i gruppen tänkbara ledare deltar i minst två kurser om ledarskap, ledning och organisering.
- Formerna för val till ledande och andra nyckelposter anger, och främjar, val av kvinnor.
- Varje månad lämnar ledare på nyckelposter rapporter om möten med regeringsföreträdare som de deltagit i.



Kontrollkällor

Kontrollkällor visar hur, eller var, man kan hitta information för att kontrollera arbetet på väg mot det långsiktiga målet, projektmålet och förväntade resultat.

Kontrollkällor kan vara olika dokument, medlemsregister, mötesprotokoll, regelverk, rapporter och annat som ger information och gör det möjligt att bedöma det faktiska framstegen mot målen och resultaten.

Kontrollkällor (12)

- Identifiera källor till kontroll av indikatorerna för det långsiktiga målet, projektmålen och förväntade resultat
- Skriv in dessa källor under 4B Projektverksamhet, på ansökningsblanketten
- Se efter om logiken i projektarbetet är oförändrad. Gör justeringar om så behövs.

Exempel på kontrollkällor för Resultat 1:

- Utvärderingsrapporter från kurser för ledarutbildning
- Protokoll från urval av medlemmar som skall kandidera till ledande poster
- Protokoll från interna möten där muntliga rapporter lämnats om sammanträden med regeringsrepresentanter.
- Den fackliga organisationens stadgar; artiklar om mandatperioder för ledande poster.



Hållbarhetskontroll

Hållbarhetskontrollen syftar till att säkerställa att positiva förändringar som projektet lett till bibehålls eller förstärks sedan projektet avslutats. Hållbarhet är en fråga som bör tas upp många gånger under projektplaneringen. Eftersom den är så viktig för hur man skall genomföra verksamheten, är det värdefullt att ägna särskild uppmärksamhet åt frågan om hållbarhet när vi befinner oss i detta skede av planeringsprocessen.

Hållbarhetskontroll

- Kontrollera projektarbetet så långt den nu är slutfört.
- Ta hjälp av frågorna i Bilaga B, för att kontrollera om den föreslagna logiken i arbetet och de antaganden den bygger på uppfyller hållbarhetskriteriet.
- Gör justeringar i projektförslagets olika delar, om så behövs.
- Hållbarhetskontrollen skall tillämpas på alla delar av projektförslaget. Den ingår därför inte som en separat fråga på ansökningsblanketten och har således heller inget nummer.



Institutionella ramar

En diskussion om de institutionella ramarna kommer att göra alla medvetna om vem de skall rapportera till, eller ha kontakt med, så att projektet löper smidigt. På så sätt undviker man missförstånd både inom fältorganisationen och givarorganisationen.

Analysen av de institutionella ramarna bidrar också till att avslöja förutsättningar och antaganden som gäller den organisatoriska förmågan att genomföra det föreslagna projektet och i fråga om antagandena.

Institutionella ramar (14)

- Beskriv de institutionella ramar som krävs för att genomföra projektet under punkt 4C
- Kontrollera sedan, med utgångspunkt i beskrivningen av ramarna, om logiken i arbetet och de antaganden den bygger på fortfarande gäller.
- Gör justeringar i projektarbetet, om så behövs.

5.2 Insatser (Input), budget, verksamhetsplan & tidplan

Så snart man fastställt huvuddelarna av projektet är det dags att avgöra hur det skall genomföras och följas upp. Det innebär detaljplanering av förväntade resultat, aktiviteter i form av insatser, institutionella ramar, verksamhetsplan och tidplan samt av ett system för uppföljningen.



Insatser (Inputs)

Med insatser menar vi resurser och åtgärder som krävs för att genomföra det planerade projektet. Det kan handla om personal, administrativ förmåga, infrastruktur, pengar o.s.v. Det är nödvändigt att göra en bedömning av vilka resurser som krävs för att man skall kunna se hur man kan stärka projektets hållbarhet. Användning av egna eller lokala resurser skapar de bästa förutsättningarna för hållbarhet på sikt.

Insatser (15)

- *Utgå från den tidigare översikten över aktiviteter och gör en lista över vilka insatser som krävs för att genomföra projektet. Sammanfatta listan i en insatslista under punkt 4D*



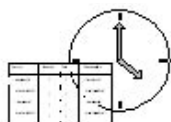
Budget

Det är viktigt att specificera de ekonomiska resurser som krävs för projektet i en detaljerad budget. Budgetsammansattningen ger överblick över förväntade utgifterna.

Budget (16)

- *Analysera de insatser som krävs för att genomföra projektet och gör en lista med uppskattade kostnader. Ange på ett logiskt sätt hur kostnaderna skall täckas.*
- *För över resultatet till en detaljerad budget och en budgetsammansattning och ta med båda i ansökningsblanketten _ 4D*

- ✓ Kontrollera instruktionerna från den aktuella givarorganisationen, om den angivit riktlinjer för budgeten som du skall följa.
- ✓ Om det inte finns några särskilda instruktioner, kan ni utgå från följande budgetrubriker för att specificera kostnaderna:
 - kostnader för aktiviteter;
 - löner för personalen, konsulter och resurspersoner;
 - kostnader för infrastruktur;
 - uppföljningskostnader;
 - utvärderingskostnader;
 - kostnader för revision utförd av auktoriserad revisor.
- ✓ Följande rubriker kan vara till hjälp när ni skall ange hur kostnaderna skall täckas:
 - organisationens egeninsats
 - bidrag från andra
 - medel som söks från givarorganisationen



Verksamhets- och tidplan

Till ledning för de aktiviteter som skall genomföras behöver man en realistisk verksamhetsplan och en tidplan.

Verksamhets- och tidplan (17)

- *Upprätta en detaljerad plan med uppgift om tidpunkter och ansvarig enhet.*
- *Ta med information från Institutionella ramar (16)*
- *För in verksamhetsplan och tidplan i ansökningsblanketten _ 4D*

5.3 Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering är viktiga aktiviteter som talar om hur projektet utvecklas och gör det möjligt för projektadministrationen att redovisa hur projektet genomförts och vilka resultat som uppnåtts.



Uppföljning

Det är viktigt att följa upp arbetet under hela den tid som projektet pågår. Uppföljningen innebär fortlöpande eller periodisk kontroll av hur projektet genomförs. I uppföljningen ingår också rapportering av hur arbetet framskrider. Syftet med rapporteringen är att informera deltagarna om framstegen och redovisa utgifterna för givarorganisationen.

Användningen av standardformulär för uppföljning och rapportering under hela projekttiden kommer att göra det lättare att analysera tendenser i arbetet och lägga fast strategier. Data från uppföljningen blir särskilt användbara när det sker förändringar bland personalen, ledningen och beslutsfattarna. För att lägga upp uppföljningen rekommenderar vi att ni använder beskrivningen av projektarbetet (eller projektplaneringsmatrisen), och fäster särskild vikt vid indikatorerna. Indikatorerna bestämmer en stor del av de data som skall samlas in för uppföljningsprocessen.

Innan man påbörjar projektarbetet måste man vara överens om hur rapporteringen skall gå till, och detta skall anges i projektansökan och i avtalet.

Förutom rapporter om hur arbetet utvecklats i förhållande till resultaten (med hjälp av indikatorerna), finns det också andra typer av rapporter, t.ex. verksamhetsrapporter som anknyter till verksamhetsplanen. I dem redovisar man som faktiskt genomförts. Genom de ekonomiska rapporterna jämförs faktiska utgifter med budgeten; samma rubriker skall förekomma i båda dokumenten. En auktoriserad revisor måste revidera den ekonomiska rapporten för året.

Aktiviteterna för uppföljning är ofta tidskrävande och de måste därför redan från början tas med i verksamhetsplanen.

Uppföljning (18)

- *Ange vilka aktiviteter som måste genomföras för att man med hjälp av indikatorerna skall kunna följa projektets utveckling.*
- *Ange vilka rapporter som skall lämnas under projektarbetet.*
- *Gör en sammanfattning av hur den föreslagna uppföljningen skall organiseras (inklusive rapporteringen) och ta med den i ansökningsblanketten – 4E*
- *För också in dessa aktiviteter i verksamhetsplanen och tidplanen (17) som redan fogats till ansökningsblanketten, punkt 4D*

Exempel på vad uppföljningen skall omfatta:

- *Framsteg enligt indikatorerna*
- *Typ och antal aktiviteter som genomförts*
- *Målgrupper som berörts; antal deltagare med fördelning på män/kvinnor*
- *Utbildningsmetoder som använts*
- *Studiematerial som använts och/eller framställt*
- *Kommentarer till skillnader mellan planerade och faktiskt genomförda aktiviteter*

- Jämförelse mellan mål och faktiska resultat
- Vad har man uppnått – och varför?
- Vad har man inte uppnått – och varför?
- Lärdomar
- Förslag till justeringar för följande rapportperiod



Utvärdering

Under utvärderingen av ett projekt görs en bedömning av vad projektet åstadkommit och av hur effektivt det varit. Avsikten är att samla kunskap om, och skapa förståelse för, projektarbetets konsekvenser. Deltagare från målgrupperna måste vara engagerade i utvärderingsarbetet för att bedömningen skall bli objektiv. På så sätt skapas också medvetenhet om eventuellt återstående problem och om tänkbara sätt att anpassa och fortsätta den process som projektet lagt grunden till.

Den undertecknade projekthandlingen och samarbetsavtalet är en bindande överenskommelse mellan givarorganisationen och den sökande organisationen.

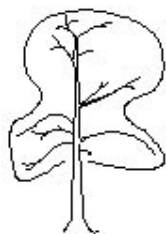
Formerna för utvärdering måste beslutas av parterna gemensamt innan projektarbetet påbörjas, och skall anges i såväl projektdokumentet som samarbetsavtalet. Överenskommelsen skall som regel tala om både hur, och vid vilka tidpunkter, interna – och kanske även externa – översyner och utvärderingar skall göras. Om så anges i avtalet, skall slutrapporten även innehålla en rapport som omfattar hela projektperioden, d.v.s. över de totala inkomsterna och utgifterna.

Utvärdering (19)

- Ange vilka utvärderingsinsatser som kommer att göras under genomförandet av projektet, och när de skall ske.
- Sammanfatta förslaget till organisering av utvärderingen och ta med sammanfattningen i ansökningsblanketten _ 4E
- Ta också med utvärderingsaktiviteterna i verksamhetsplanen och tidplanen som redan fogats till ansökan under punkt 4E.

BILAGA: Frågor till vägledning

Följande frågor har tagits med i handboken som stöd för fackliga organisationer som planerar projekt med hjälp av LFA. Frågorna måste ställas för att man skall undvika några av de många fallgroparna som skulle kunna hindra ett framgångsrikt genomförande av ett projekt. Även om listan är lång, är den långt ifrån fullständig. Projektplanerare är välkomna att lägga till egna frågor.



Bakgrund och tidigare erfarenheter (1)

- ✓ Vilka problem finns inom det aktuella området ?
- ✓ Har problemen angripits tidigare — och i så fall av vem?
- ✓ Hur har man försökt lösa problemen?
- ✓ Vilka lärdomar – positiva och negativa – drogs av de erfarenheterna?
- ✓ Vad är det som har orsakat problemen? (t.ex. privatisering, alltför många olyckor, dåliga levnadsvillkor, barnarbete)
- ✓ Hur ser den politiska och ekonomiska situationen på området ut?
- ✓ Hur ser arbetsmarknaden ut?
- ✓ Hur stor är genomsnittslönen för löntagare i allmänhet, och inom branschen eller sektorn i synnerhet?
- ✓ Hur ser sysselsättningsläget ut?
- ✓ Hur ser de fackliga förhållandena ut? (T.ex. antal organiserade och potentiella medlemmar, antal förbund och centralorganisationer, samarbete mellan fackliga organisationer).
- ✓ Hur är förbundet och/eller centralorganisationen uppbyggd? (T.ex.: kontor, hel- eller deltidsanställda funktionärer etc.)
- ✓ Hur många kollektivavtal finns det på nationell, regional, företags- och/eller fabriksnivå?
- ✓ Hur ser den ekonomiska situationen ut? (System för betalning av medlemsavgifter, betalning genom löneavdrag, andra inkomstkällor etc.)
- ✓ Vilka är förbundets eller centralorganisationens huvudsakliga aktiviteter?
- ✓ Hur ser könsfördelningen ut bland medlemmarna och funktionärerna?

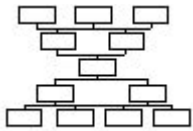


Deltagaranalys (2)

- ✓ Vem drabbas av det problem ni vill ta itu med? (Personer, grupper, institutioner etc.)
- ✓ Vilka är de största problem som berörda parter drabbas av?
Kategorisera parterna i personer, grupper, institutioner etc. efter specifika problem (ekonomiska, ekologiska, kulturella o.s.v.).
- ✓ Vilka intressen har de i de aktuella frågorna? (Kategorisera personer, grupper, institutioner etc. efter intresse.)
- ✓ Vilka möjligheter har berörda parter när det gäller dessa frågor? (Ange styrka och svaghet för varje berörd part.)
- ✓ Vilka kopplingar finns/fanns mellan berörda parter (nuvarande och tidigare)? (Samarbete, intressekonflikter, beroendeförhållanden etc.)
- ✓ Vems intressen och synpunkter skall prioriteras i problemanalysen?

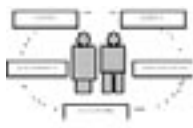
Förslag till mall för deltagaranalys

<i>Grupper/institutioner/individer</i>	<i>Intressen</i>	<i>Problem</i>	<i>Möjligheter</i>	<i>Konsekvenser för planeringen</i>



Problemanalys (3)

- ✓ Vilka är de huvudsakliga problem ?
- ✓ Vilka är orsakerna bakom dem ?
- ✓ Vilka konsekvenser får problemen?
- ✓ Är orsakverkan densamma för män som för kvinnor?
- ✓ Finns det några grupper som påverkas i särskilt hög grad?
- ✓ Finns det forskning eller statistik tillgänglig, som skulle kunna användas för att belägga eller illustrera problemet?
- ✓ Vad krävs för att undanröja problemens orsaker – inte bara effekter?
- ✓ Skulle det projekt du överväger påverka den yttre miljön eller arbetsmiljön – positivt eller negativt?



Jämställdhetsanalys (4)

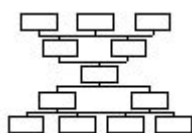
- ✓ Vilka roller har kvinnor respektive män? (Vem gör vad? Vilken representation har män och kvinnor på de olika posterna?)
- ✓ I vilken utsträckning har kvinnor respektive män tillgång till, och kontroll över, resurserna? (Vem kan använda och/eller äger vad? Vem sitter på vilken post? Vem gynnas av vad, och vem missgynnas?)
- ✓ Vilka rättigheter och skyldigheter har män; vilka har kvinnorna?
- ✓ Vilka skillnader och likheter finns mellan de problem och behov som kvinnor respektive män har?
- ✓ Hur kan du förklara skillnaderna och likheterna?
- ✓ Håller jämställdhetssituationen på att förändras? Vad blir bättre? Vad blir sämre?
- ✓ Vad man kan göra för att minska gapet mellan mäns och kvinnors behov?
- ✓ Finns det några hinder? Om så är, vilka är de och hur kan man förebygga dem?
- ✓ Vad kan göras under planeringen och genomförandet av projektet, i form av konkreta åtgärder och aktiviteter, för att effektivt lösa problemen?

De här är de viktigaste frågorna i en jämställdhetsanalys. I den fackliga organisationens praktiska arbete kan dessa allmänna frågor ge upphov till mer specifika frågor, som framgår av exemplet nedan. Listan är långt ifrån fullständig och det är heller inte givet att alla frågor är tillämpliga på just era förhållanden. Listan har lagts till för att hjälpa er starta en diskussion om jämställdhetsfrågor i er egen fackliga organisation.

Exempel på mer konkreta frågor om jämställdhet:

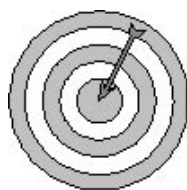
- ✓ Vem får pengarna, anslagen eller stödet? Finns det prioriterade aktiviteter? Domineras aktiviteterna av det ena könet? Hur fördelas resurserna mellan olika aktiviteter, funktionärer eller organisationer?
- ✓ Hur organiseras möten och arbetet? Kan alla delta? Är mötestider och -platser valda så att alla kan komma? Vems prioriteringar bestämmer dagordningen? Vems tid är viktigast? Kan rekryteringen till utbildningsaktiviteter eller rutiner ändra ojämlikheten mellan könen?
- ✓ Hur utses representerar på olika nivåer? Är män och kvinnor jämnt representerade på de olika poster som finns? Vad kan man göra för att en ojämlig representation skall bli mer rättvis? Vad är ”kompetens” och hur värderas olika erfarenheter? Finns det skillnader i värdering av erfarenheter när man utser en man eller en kvinna? I vilka sammanhang finns kvinnor respektive män representerade? Finns det skillnader? Varför befinner de sig i det specifika sammanhanget? Hur fördelas uppdrag?
- ✓ Hur och av vem startas projekt och undersökningar? Vilka instruktioner ges och hur skall man främja jämställdhet?

- ✓ Finns det statistik fördelad på kön? Hur hanteras och uppdateras jämställdhetsaspekter i befintligt material? Innehåller materialet uppgifter om kvinnor och män?
- ✓ Hur behandlas jämlikhet mellan könen i rapporter, arbetsgrupper och ansökningar? Vika metoder kan man använda för att förbättra förhållandena där så behövs? Hur lyfts jämställdhetsfrågor fram?
- ✓ Har er organisation en egen jämställdhetspolitik?



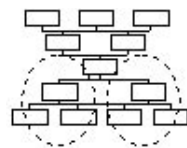
Målanalys (5)

- ✓ Vilka av de positiva påståendena på målträdet gynnar samhället som helhet?
- ✓ Vilka av dessa positiva påståenden gynnar särskilda grupper i samhället?
- ✓ Vilka av de positiva påståendena kan uppnås med de färdigheter som finns, och inom en realistisk tidsram?
- ✓ Vilka av de positiva påståendena anger i själva verket åtgärder som skall vidtas?



Identifiering av målgrupper (6)

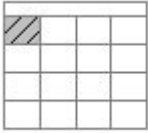
- ✓ Vem gynnas av projektet?
- ✓ Vem skall vara direkt engagerad i projektaktiviteter? (direkta mottagare, t.ex. deltagare i möten, kurser och seminarier etc.)
- ✓ Vem påverkas och gynnas indirekt av projektet? (t.ex. medlemmar, löntagare, människor i lokalsamhället, etc.)
- ✓ Vilka kännetecken har de olika målgrupperna? (ålder, kön, ras, inkomst, inkomst, arbetssituation)
- ✓ Hur kommer män resp. kvinnor att påverkas av projektet?
- ✓ Kommer projektet att påverka någon negativt?



Strategianalys (7)

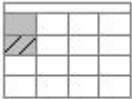
- / Vilka begränsningar och möjligheter har den fackliga organisationen?
- / Vilken strategi är gynnsammast för målgruppen?
- / Kan de önskvärda målen uppnås på andra sätt?
- ✓ Vilka lärdomar kan vi dra från tidigare aktiviteter?
- ✓ Bör andra organisationer delta? I så fall, vilka, och hur?
- ✓ På vilket sätt kan strategin stärka den fackliga organisationens allmänna policy?
- ✓ Tar den valda strategin hänsyn till jämställdhetsfrågor?
- ✓ Vilka av följande valfria kriterier talar för valet av strategi?

Tekniska	Lämplighet, användning av lokala resurser, ändamålsenlighet för marknaden etc.
Finansiella	Kostnader, ekonomisk hållbarhet, behov av utländsk valuta, etc.
Ekonomiska	Ekonomisk avkastning, kostnadseffektivitet etc.
Institutionella	Kapacitet, förmåga, tekniskt bistånd etc., sannolikhet för att målen skall nås?
Sociala/ fördelningspolitiska	Fördelar för prioriterade grupper, fördelning av kostnader och fördelar, jämställdhetsfrågor, sociokulturella begränsningar, lokalt engagemang och motivation, sociala risker etc.
Miljömessiga	Miljöeffekter, kostnader resp. fördelar för miljön.



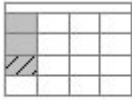
Långsiktigt mål (8)

- ✓ Gäller det långsiktiga målet politiska, ekonomiska och sociala förändringar i samhället, som projektet skulle kunna påverka på sikt?
- ✓ I vilken utsträckning skall projektet bidra till:
 - ökad jämlikhet mellan kvinnor och män?
 - organisatorisk utveckling (demokratisering, medlemskap, åldersfördelning, effektivitet etc.)?
 - speciella frågor (t.ex. arbetarskydd, miljöaspekter)?
- ✓ Ligger det långsiktiga målet inom ramen för samarbetsorganisationernas policy?
- ✓ Stämmer det med givarorganisationernas riktlinjer för policy?
- ✓ Är det långsiktiga målet tillräcklig motivering för projektet?
- ✓ Är det uteslutet att det långsiktiga målet underförstått kan innehålla två eller fler mål som är beroende av varandra?
- ✓ Är det långsiktiga målet inte alltför ambitiöst? (Ligger det i linje med det projektmål som antas ge ett viktigt bidrag till att det långsiktiga målet uppnås?)
- ✓ Har det långsiktiga målet formulerats tillräckligt SMART?



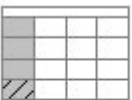
Projektmål (9)

- ✓ Vad skall projektet åstadkomma inom den fastställda tidsplanen?
- ✓ Kommer projektmålet att ge ett viktigt bidrag till det långsiktiga målet?
- ✓ Ligger projektmålet utanför projektets omedelbara kontroll?
- ✓ Har projektmålet formulerats så SMART som möjligt?



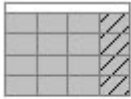
Förväntade resultat (10)

- ✓ Vilka resultat måste projektet få, för att projektmålen skall uppnås?
- ✓ Vilka ”produkter” (outputs) skall projektet ge målgruppen, för att de skall kunna få påtagliga fördelar?
 - ”Produkter” kan vara påtagliga, som t.ex. utbildningsmaterial, handböcker, rapporter, policydokument, riktlinjer.
 - ”Produkter” kan också vara mindre synbara, som något som skapas genom insatserna: utbildade funktionärer, uppbyggda nätverk etc.
 - När man anger produkter måste man konkret tala om vem som skall gynnas av dem, med hänsyn tagen till jämställdhet, ålder, ras och etnisk bakgrund.
- ✓ Är formuleringen av förväntade resultat så SMART som möjligt?



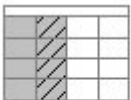
Aktiviteter

- ✓ Vilka huvudsakliga aktiviteter krävs för att åstadkomma resultaten?
- ✓ Hur skall behoven identifieras och konkreta program utvecklas för utbildning eller för att få målgrupperna att delta?
- ✓ Vilken typ av möten, kampanjer och liknande måste organiseras; hur många av varje slag?
- ✓ Behöver vi utbilda medlemmar eller utbildare? I så fall: hur många ska utbildas för att vi skall nå förväntade resultat?
- ✓ Vad måste vi göra för att försäkra oss om att kvinnor är proportionellt representerade bland deltagarna, bland resurspersonerna och personalen?
- ✓ Är aktiviteterna anpassade till förhållandena i arbetsområdet, i fråga om institutioner, ekologi, teknik, kultur etc.?
- ✓ Finns det tillräckligt med tid för varje aktivitet?
- ✓ Har vi definierat aktiviteterna på rätt sätt, d.v.s. som åtgärder som skall vidtas snarare resultat som uppnås?



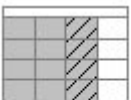
Antaganden och förutsättningar (13)

- ✓ Är insatserna, aktiviteterna, de förväntade resultaten och projektmålen tillräckliga för att vi skall uppnå resultat på nästa nivå?
- ✓ Vilka ytterligare åtgärder eller händelser måste inträffa utanför projektet, för att det skall kunna genomföras på varje nivå?
- ✓ Vilka av antagandena är viktigast / vilka kommer troligen att inträffa?
- ✓ Finns det några externa faktorer som kan betraktas som "mördarantaganden" (och omöjliggöra projektet)?
- ✓ Vilka av de externa faktorerna är i själva verket absolut nödvändiga förutsättningar för att projektarbetet ska kunna påbörjas?
- ✓ Vilken betydelse har varje antagande?
 - Ta bort antaganden som är oviktiga för resultatet, eller som gäller händelser/förhållanden som troligen inte kommer att bli aktuella.
 - Bedöm sannolikheten för att återstående antaganden skall gälla; ta med sådana som är ganska troliga, men inte säkra.
 - Om ni upptäcker "mördarantaganden": formulera om projektet. Om det inte går, måste projektet avslås.
- ✓ Hur skall de antaganden som ingår i projektbeskrivningen följas upp?
- ✓ Finns det några politiska, ekonomiska eller sociala faktorer som kan hindra, allvarligt försvåra eller försena genomförandet av projektet?
- ✓ Har ni diskuterat alternativa strategier för hur målen kan nås?
- ✓ Finns det risk för konflikter eller dubbelarbete på grund av andra projekt som bedrivs av regeringen, frivilligorganisationer eller andra?



Resultatindikatorer (11)

- ✓ Täcker indikatorerna alla viktiga delar av målen (på båda nivåerna) och av de förväntade resultaten?
- ✓ Hur ser situationen ut nu (utgångsläget)?
- ✓ Ger indikatorerna möjlighet att bedöma framstegen?
- ✓ Är indikatorerna mätbara och tidsbestämda?
 - Vad? (variabel)
 - Hur mycket? (nuvarande + önskat framtida värde)
 - Vem? (målgrupp)
 - Var? (plats)
 - När? (tidsperiod)
- ✓ Om det skulle vara svårt att direkt mäta framsteg på ett kvantifierbart sätt: vilka andra (indirekta eller kvalitativa) sätt finns det att mäta framstegen?



Kontrollkällor (12)

- ✓ Vilka källor finns det, där vi kan kontrollera om det långsiktiga målet, projektmålen och förväntade resultat uppnås?
- ✓ Vilka av dessa källor framställs inom projektet, och vilka kommer från oberoende organisationer utanför projektmiljön?
- ✓ Är ni säkra på att ni faktiskt kan samla in den information som behövs?
- ✓ Finns det ett administrativt system/en databas som man (lätt) kan hämta informationen från? Om inte, bör sådana system tas fram, eller så skall en annan indikator användas.
- ✓ Har insamling av information om utgångsläget tagits med i projektet, så att man kan mäta framsteg mot det?



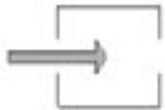
Hållbarhetskontroll

- ✓ Hur man försäkra sig om att de resultat som projektet leder till kommer att fortsätta vara till nytta för – och aktivt användas av – den fackliga organisationen och/eller de människor som får hjälp?
- ✓ Hur kan fältorganisationens ekonomiska bas förbättras, så att verksamheten kan bibehållas och fortsätta när projektet avslutats?
- ✓ Vilka strukturer/mekanismer kan skapas för att människorna skall kunna, och vilja, fortsätta med verksamheten sedan projektet avslutats?



Institutionella ramar (14)

- ✓ Vilka skall vara samarbetsparter i projektet och vilket ansvar skall de ha?
- ✓ Hur skall kommunikationerna och ansvarsfördelningen mellan projektpersonal, fältorganisation och sökande organisation utformas?
- ✓ Hur kommer målgrupper och andra berörda parter att delta i planering, genomförande, uppföljning och utvärdering av projektet?



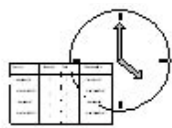
Insatser (Inputs) (15)

- ✓ Vilka mänskliga, fysiska och ekonomiska resurser krävs för att genomföra planerade aktiviteter? (första kolumnen, ”logiken i projektarbetet”)
- ✓ Vilka resurser (mänskliga, fysiska och ekonomiska) krävs för att leda och ge stöd för aktiviteter som inte finns med i projektplaneringsmatrisen?
- ✓ Vilka egna resurser finns tillgängliga hos fältorganisationen?
- ✓ Kan andra berörda parter, som kommunstyrelser eller arbetsgivare bidra ekonomiskt eller med resurser för projektet?
- ✓ Har man övervägt extern finansiering?
- ✓ Vilka villkor och riktlinjer har angivits av givarorganisationer?
- ✓ Hur tänker fältorganisationen skaffa de ekonomiska medel som krävs för att upprätthålla projektresultaten när det externa stödet fasas ut?



Budget (16)

Inga ytterligare frågor har tagits med för denna kategori.



Verksamhetsplan och tidplan (17)

- ✓ Vem skall göra vad och när?
- ✓ Finna alla aktiviteter som skrivits in i projektplaneringsmatrisen med?
- ✓ Har lednings- och stödinsatser också tagits med?
- ✓ Vid vilka tidpunkter skall varje nivå i projektet skicka in ansökningar, rapporter och ekonomiska redovisningar?
- ✓ Har ni tagit hänsyn till givarorganisationernas krav i fråga om tidpunkter för inlämnande av rapporter?
- ✓ Kontrollera ”aktivitetsflödet”: Stämmer den ordning aktiviteterna kommer i överens med tidsplaneringen?
- ✓ Är verksamhetsplanen realistisk, med tanke på fältorganisationens förmåga och resurser?



Uppföljning (18)

- ✓ Vilken blankett skall användas för uppföljning?
- ✓ Vilka riktlinjer gäller för verksamhetsrapporterna?
- ✓ Vilka rapporter krävs av givarorganisationen?
- ✓ Hur ofta skall uppföljningsinsatser göras (inklusive rapportering)?

- √ Vad skall rapporterna innehålla?
- √ Vem i projektpersonalen ansvarar för att ta fram dessa rapporter?
- √ Vad skall följas upp för att man skall kunna se vilka framsteg som görs i projektet – och vilka indikatorer skall användas?
- √ Är det nödvändigt att fastställa sifferuppgifter rörande utgångsläget?
- √ Vilka aktiviteter krävs för att ta fram uppgifter om utgångsläget?
- √ Vem skall ansvara för uppföljning och vem skall lämna informationen (t.ex. deltagare, projektpersonal, sökande organisation)?
- √ Följs projektets fysiska framsteg upp?
- √ Sker uppföljning också av projektets effekter och utvecklingen i dess omgivning (externa faktorer)?
- √ Hur skall man följa upp utgiftssidan i projektet och vem svarar för de uppgifterna?



Utvärdering (19)

- √ När, och av vem, skall interna granskningar och utvärderingar göras?
- √ Hur försäkras man sig om att målgruppen deltar i granskningar och utvärderingar?
- √ Om externa granskningar eller utvärderingar planeras: när, och av vem, skall de i så fall göras?

