

Lyckas med EU-projekt!

- praktiska tips inför ansökan och genomförande



BIRCON[®]



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

sensus

© Sensus Studieförbund Stockholm-Gotland och BirCon AB.
Författare Daniel Birnik, Anders Johnsson.
Redaktör och formgivare Peter PC Carlsson.
Illustratör Bengt Good.

*Texten är fri att använda, i icke kommersiellt syfte,
för eget bruk och inför andra så länge källa anges.*

*Ladda ner via www.processtod.se eller via www.bircon.se
eller beställ via info@processtod.se*

Vi på Processtödet

Studieförbundet Sensus har varit projektägare och har tillsammans med konsultföretaget BirCon drivit ett så kallat Processtöd, där vi hjälpt organisationer i Stockholm att söka medel ur och driva projekt inom den Europeiska Socialfonden, ESF.

- Vårt mål var tydligt. 100% av de som anlitate oss skulle få sina ansökningar godkända från myndigheten som förvaltar fonden, säger Peter PC Carlsson, Sensus projektledare för Processtödet.

För att nå så nära målet som möjligt rekryterades de bästa konsulterna och medarbetarna inom Socialfondsvärlden till projektteamet. I efterhand kan vi konstatera att vi nådde mycket nära målet med en success rate på drygt 90%, vilket vi naturligtvis är stolta över.

En öppen workshopserie samt individuella coachingträffar har varit vår utgångspunkt. Vi har berört centrala moment av en projektledarutbildning och frågor som är specifika för arbetet med Socialfonden och EU-projekt. Vi har kunnat erbjuda verksamhetsanpassade seminarier och ett projektledarnätverk samt ett kommunikatörsnätverk.

Kombinationen av att vara inspirerande, systematiska och metodiska gav, välfyllda seminarier och möten. Vi har under vårt arbete träffat flera tusen projektägare, projektledare, projektmedarbetare och intressenter.

Processtödet har varit ett helfinansierat projekt från ESF. Vi har därför kunnat erbjuda kostnadsfritt stöd. Processtödet har nu stängt sin kostnadsfria verksamhet under innevarande programperiod (finansieringsperiod i socialfonden).

Vi finns dock kvar och kan stödja er som vill utveckla och kvalitetssäkra projekt. Funderar ni på att söka medel ur Socialfonden eller något annat EU-stöd? Vi kan hjälpa till med såväl utveckling, ansökningar och kvalitetssäkring av projekt. Tveka inte att ta kontakt med oss, vi ser fram emot att få hjälpa till!

Varför denna guidebok?

Vi vill bjuda på våra erfarenheter. De tusentals timmar vi spenderat under de senaste fyra åren på att stödja ansökare i hur man bäst utformar en ansökan, får stabilitet och når de bästa effekterna

i projektet utgör en fantastisk samlad erfarenhetspool! Vi vill underlätta för framtida ansökare och projektledare att utveckla och driva samhällsinsatser för välfärdssamhället.

Boken är en komprimering av vår samlade kompetens i ett lättillgängligt format och vi vill att den kunskapen skall vara öppen för alla som söker medel från Socialfonden!

Varför vårt stöd?

Vi lyfter fram följande skäl att anlita oss:

Folkbildning. Vi använder oss av folkbildningens metoder för att skapa ett brett engagemang hos de vi får uppdrag att arbeta med.

Målinriktat. Vi har ett tydligt fokus på det mål ni som kund sätter upp. Det är mot det målet vi jobbar.

Möjlighetsinriktat. Vårt stöd går ut på att göra er vision och idé möjlig. Skulle vi inte tro på att det är möjligt att få stöd avstår vi från att gå in i arbetet.

Engagemang. Grundläggande för ett lyckat projekt. Vi kan hjälpa till att stötta och stödja personer under projektets gång så att de kan vidmakthålla sitt engagemang.

Erfarenhet. Flertalet projekt stöter på problem under resans gång. Vi

har då möjlighet att ge stöd både för projektledning, administration, ekonomi och utvärdering.

Vår förhoppning är att denna skrift ”Lyckas med EU-projekt - praktiska tips inför ansökan och genomförande” både ger er inspiration, tips och besparar er tid och pengar.

Boken trycks och görs tillgänglig via www.processtod.se och BirCon:s hemsida www.bircon.se

Har du förslag på förbättringar till kommande upplagor så är de välkomna att skickas till info@processtod.se

Peter PC Carlsson, Sensus projektledare

Innehållsförteckning

Vi på Processtödet	3
<i>Varför denna guidebok?</i>	3
<i>Varför vårt stöd?</i>	4
Utveckla en projektidé	6
Att bygga partnerskap	8
Projektplanering	11
Projektorganisation	14
Ansökan	18
Projektstart	22
Projektavslut	25
Implementering	27
Fallgropar i implementeringsarbete	29
Uppföljning och Utvärdering	31
Marknadsföring, information, spridning	33
Transnationalitet	35
Rapportering	38
Ekonomihantering	40
Medfinansiering i Socialfonden	43
Programkriterier	45
<i>Allmänt om programkriterier</i>	45
<i>Samverkan</i>	46
<i>Lärande miljöer</i>	50
<i>Innovativ verksamhet</i>	51
<i>Jämställdhet och Tillgänglighet</i>	52
<i>En mall för intressentanalys</i>	54
Bilagor	54
<i>Om olika typer av mål</i>	56
<i>Problemträd</i>	57
<i>Översättning av problemträd till mål</i>	58

Utveckla en projektidé

Projekt kan växa fram på olika sätt. Vissa börjar i en medvetenhet om att man har ett problem som man behöver göra något åt, andra utvecklas som en tanke som man utvecklar mer och mer. För att ett projekt ska ta riktig fart måste man identifiera en projektidé. Ju tydligare denna är desto lättare är det att få gehör och resurser till projektet.

Gör en omvärldsanalys

Ta reda på vad andra gjort inom området. Har er egen organisation provat liknande idéer eller har någon annan gjort det? Vilka metoder anses vara goda exempel idag? Bedöm om er idé tillför något mervärde. Det kan också vara att hämta hem en framgångsrik modell från någon annan plats.

Ta utgångspunkt i forskningen

Inom akademien finns ofta tydliga bilder av vilka metoder som fungerar och vilka som inte är så bra. Ändå används denna kunskap alldeles för lite. Ta kontakt med universitet och högskolor, utredningsinstitut, FoU-avdelningar i er verksamhet eller liknande för att få tips om vilka metoder som är intressanta att testa i ett projekt.

Den unika idén?

Många skruvar till sin projektidé för att de tror att de måste göra den unik. Mervärde kontra dagens metoder kan nås utan att man skapar en helt unik metod. Det kan vara en vidareutveckling av en existerande metod eller en metod man t.ex. hämtar från ett annat land men som inte prövats här.

Gör ett problemträd

Det viktigaste momentet i att utveckla en projektidé är att göra en problem-orsak-lösningssanalys. Den behöver göras för att få fram en symptombehandling av ett problem och utgör grundstenen i alla bra projekt. Genomför gärna en problemträdsövning (se LFA, Logical Framework Approach) där ni kartlägger huvudproblem, orsaker till och effekter av detta problem. Ta sedan fram ett lösningsförslag. Det är lösningsförslaget som är ert projekt.

Involvera flera parter

Problemanalysen skall inte vara ett enmansarbete utan görs ihop med projektets huvudsakliga parter och med fördel även med målgruppen representerad i en eller flera workshops.

Gör en intressentanalys

Fundera på vilka parter som är intresserade av frågan och som behöver vara med för att ni ska få en verklig, hållbar lösning på det problem och de orsaker ni vill bemöta genom projektet. Kategorisera parterna efter vilka som är nödvändiga för projektets framgång och vilka som är intressanta för andra ändamål såsom spridningsaktiviteter. Intressentanalysen ger er bilden över vilka som bör vara projektparter och vilka roller dessa bör ha i projektet.

bidra till att lösa ett tydligt avgränsat problem är mycket mer trovärdigt och har väsentligt större chans att lyckas än ett ”rädda världen”-projekt.

Gör en kort sammanfattning

Gör en sammanfattning av projektiden på ett A4-ark. Där ska framgå: problem och orsaksanalys, projektiden (lösningen), projektets huvudsakliga mål, projektets målgrupp och projektets mervärde kontra dagens verksamhet, tänkta parter i projektet, ungefärligt budgetbehov och projekttid. Denna sammanfattning används när ni ska sälja in projektet till olika intressenter.

Avgränsa projektet

Många fonder efterlyser strategiska projekt. Det innebär dock inte att projekten behöver eller skall vara allomfattande. En spetsig och avgränsad projekttid som har en verklig chans att

Att bygga partnerskap

Större EU-finansierade projekt drivs oftast i partnerskap mellan olika organisationer. Man vill se samverkan mellan relevanta aktörer och att olika samhällssektorer. Offentlig sektor, privat sektor och ideell sektor involveras och engageras i samma projekt. På så sätt vill man få fram mer hållbara lösningar. På senare tid har det betonats att akademiska vara mer involverad eftersom man söker fler evidensbaserade projekt. Det är med andra ord viktigt att från början tänka sig att projektet ska genomföras i någon form av samarbete.

Förankra i tid

Börja tidigt bygga en samverkan med andra parter som är intressanta för lösningen av problemet eller genomförandet av projektet. Ta med dem tidigt i analyser och planering. Projektet stärks av att relevanta parter är med tidigt. Det gäller både utförare och mottagare såväl som andra intressenter. Tänk på att andra parter som ni behöver för att genomföra projektet också har välfyllda almanackor. De kan behöva göra förankringsarbete i sina egna organisationer innan de kan tacka ja till projektmedverkan.

Boka möten med intressenter

Engagera viktiga personer utifrån intressentanalysen genom att ta direktkontakt med dem ni tänker ska bidra



aktivt till projektet. Boka möten med dem och ge en tydlig beskrivning av vad ni tror de kan bidra med. Ge dem

utrymme att komma med egna idéer, speciellt kring vad de vill bidra med i fråga om kompetens, engagemang, kontaktskapande, personella resurser och andra resurser i olika skeden. Se till att de tar på sig uppgifter att lösa redan under ansökningsfasen.



Använd intressentanalysen

Beskriv vad olika parter har för roll i projektet baserat på intressentanalysen.

Visa hur nyckelparterna vill vara med i projektet och att ni är överens om vilken roll de ska spela, exempelvis genom avtal. Tilltänkta aktörer och spelare inom området kan från början vara passiva eller aktiva i förhållande till projektet och de kan ha en positiv eller negativ syn på projektet. Ta tillvara de som aktivt stödjer projektet. De är era ambassadörer. Jobba med att aktivera de passiva stödjarna. De är projektets grå guld. Försöka att omvända eller arbeta runt projektets aktiva belackare, motståndarna och se upp med de som i det tysta motverkar projektet, de så kallade krypskyttarna.

Hitta nycklarna

Ta reda på drivkrafterna som får folk att engagera sig för projektet och vad som kan kännas hotande för andra. Arbeta med dessa nycklar för att bana väg i förankringsarbetet.

Skapa ett effektivt partnerskap

Undvik att göra partnerskapet till ett forum för representation utan ansvar. Håll antalet parter på en rimlig nivå så att det är lätt att kommunicera med alla och så att beslut kan tas effektivt. Låt respektive parts villighet att delta aktivt vara styrande för vilka som ska vara med i partnerskapet. Ta med parter som har

kunskaper och resurser att direkt arbeta med frågor som projektet behöver hjälp med. För representation och spridning av projektets resultat kan man skapa andra fora, t ex referensgrupper, konferenser och informella möten. Ta med sådana aktiviteter i projektplanen.

Träna på hissamtal

Ett hissamtal är en mycket kort beskrivning av meningen med projektet. Ett bra hissamtal gör det möjligt att förmedla projektets kärna till en oinvigd på den tid det tar att åka några våningar i en hiss. Hissamtalet bör bestå av en eller ett par meningar, inte mer. Har man sammanfattat hela projektet i ett hissamtal som man övat in är det mycket lättare att enkelt tala om vad projektet går ut på, exempelvis vid en presentationsrunda på ett möte. Man får dessutom väldigt klart för sig vad om är kärnan i projektet.

Planera för projektets faser

Ett partnerskap har skilda roller i olika faser av projektet. Under ansökningsfasen handlar det om att säkerställa och se till att alla pusselbitar till en ansökan finns på plats. Detta är en kreativ fas med stora inslag av påhittighet, men räkna med att det kan vara besvärligt att få ut den information

man behöver för att göra en ansökan fullständig. Här kan partnerskapets förmåga att leverera underlätta för den eller de som aktivt sammanställer ansökan. När projektet väl kommit igång blir rollen ofta mer förvaltande och styrande. Försök se till att några av parterna är aktiva i projektets arbete också. Mot slutet av projektet handlar det om att förvalta projektresultatet och sprida kunskapen om vad som åstadkommit. I vissa fall är det partnerskapet som ska implementera resultatet i sina organisationer.

Skriv avtal

När man kommit fram till vilka parterna är som ska ingå i samarbetet bör man se till att skriva avtal eller avsiktsförklaringar mellan samverkansparterna. Avtalen är till för att skydda parternas intressen och för att göra tydligt vilka åtaganden som är gjorda. Här är några vanliga punkter att ha med i ett avtal:

- Vilka parterna är
- Vad avsikten är med samarbetet
- Giltighetstid för avtalet
- Vad vardera part ska bidra med (kompetens, kontakter, tid, pengar, lokaler etc)
- Villkor för utbetalning från projektägaren till parterna i projektet
- Förväntat utfall av projektet

Projektplanering

Planering är ett centralt moment i projektarbetet. Det ska resultera i en projektplan som i sin tur är grunden för att projektledaren ska kunna styra projektet. En projektplan är ett dokument som definierar vad som skall göras, vilka personresurser (i timmar, kompetenser) som behövs, och en tidsplanering för hela projektet skall göras.

Rita hela kartan

Försök att lägga hela kartan över projektet så att det inte dyker upp överraskningar under projektets gång. Det kommer ofrånkomligen uppstå avvikelser från originalplanen men ni har lättare att hantera dessa om ni från början ritat hela kartan.



Åskådliggör kritiska punkter

Ta fram projektets kritiska punkter. De kritiska punkterna är projektets flaskhalsar. Om de kritiska punkterna missas kan projektet allvarligt försenas eller i värsta fall haverera. Bevaka att de leveranser som dessa kritiska punkter är beroende av görs klart i tid.

Gör orsaksanalysen!

Gå inte direkt från ett beskrivet problem till en lösning då finns risken att ni bara gör en symptomlösning som inte ger långsiktig effekt. Ni behöver göra en orsaksanalys. Det finns flera sätt att göra den här analysen, t ex Multiplan eller problemträdsanalys enligt LFA (Logical Framework Approach). En bra idé är att under något skede göra en sådan analys tillsammans med samverkande parter under ledning av någon utomstående handledare. När man gjort det har man en tydligare bild av problemet och vad man vill åstadkomma. Då kan man också formulera målen för projektet något som säkert påbörjats innan. Därefter gör man tidplanen.

Ha mål på olika nivåer

Det finns alltid minst två typer av mål i ett projekt. Man startar ett projekt bl a för att uppnå någon typ av större förändring, som kräver resurser, kompetens och

organisering. Det förändrade tillståndet är effektmålet. För att nå fram behöver projektet uppnå olika resultat inom olika områden. De resultaten är projektmålen och de kan med fördel beskrivas som leveransprecision, dvs att leveranserna är gjorda vid en viss tidpunkt (se avsnittet om leveranser).

Tänk i leveranser

Det är frestande att gå direkt från lösning till att ta fram aktiviteter. Man kan effektivisera planeringen genom en process där man tillsammans tar fram vilka nödvändiga produkter eller resultat som måste finnas för att man ska kunna nå målen. En leverans är något man kan ta på, se och känna, väga och mäta. En leverans är ett resultat av en eller flera aktiviteter. Exempel på typiska leveranser är: Nyhetsbrev, Rapport till ESF, Kursbeskrivning, Kontaktlista, Power-Pointbilder till seminarium, Målgruppsbeskrivning, Kravlista på praktikplatser.

Att tänka i leveranser ger

- en tydlig bild av alla olika insatser
- tydligare rollfördelning genom fokus på vad som ska åstadkommas istället för vem som ska göra det
- gör uppföljningen lättare
- skapar underlag för mätbarhet

Skilj mål från aktiviteter

Ett mål är en beskrivning av ett tillstånd man vill uppnå, medan aktiviteten är processen som leder till målet. Mål uttrycks normalt i substantivform medan aktiviteter beskrivs i verbform.

Jobba med postits

Enklast gör man en nedbrytning av projektet i leveranser och aktiviteter genom att använda postit-lappar.

Man ställer sig frågan: VAD (leveransen) ska tas fram? Var noga med att hålla er till frågan ”vad” i detta skede. Man skriver upp en leverans på varje lapp. Den ska vara formulerad som ett substantiv.

Skapa aktiviteterna

När ni har leveranserna ställer man sig frågan HUR (aktiviteten) ska detta tas fram? På varje leverans skriver man helt enkelt vad som behöver göras för att ta fram leveransen, hur lång tid det kan ta och vem som ska göra det.

Dela upp i faser

Ett projekt har olika faser. Gör tydliga avgränsningar mellan uppstart, genomförande och avslut. Genomförandefasen kan behöva delas upp i olika delfaser.

Avgränsa

I projektplanen talar man om vad man vill och ska göra. Det är vanligt att man glömmer att sätta gränserna för vad man inte ska göra. Avgränsningar är viktiga så man tydligt anger vad som ligger utanför projektets verksamhet. Genom att göra avgränsningar blir ert projekt spetsigare och därmed mer trovärdigt och realiserbart.

Gör en riskbedömning

Gör en brainstorming om vilka risker som finns. Prioritera dem efter hur sannolika de är och hur allvarliga konsekvenser de kan få. Planera om för att minimera riskerna och förbered åtgärder för att hantera riskerna om de skulle inträffa.

Projektorganisation

Projektorganisation handlar om vilka roller som ska finnas i projektet och om vilka beslutsföra och samarbetsformer som behövs. I EU-projekt är det vanligt med några olika roller. Alla projekt bör ha en styrgrupp och ofta kan det även finnas behov av referensgrupp. I vissa stora projekt har man något som kallas General Assembly, en sorts projektets riksdag. Det kan bara finnas en projektägare, men flera samarbetspartner. Projektorganisationen är viktig, med rätt personer på rätt plats har projektet mycket bättre förutsättningar att lyckas.

Skapa organisationen ihop

Det är lättast att komma fram till en bra organisationsstruktur om man har en öppen dialog med alla parter. Låt alla parter vara med och tycka till om vad de arbetsmässigt skulle kunna bidra med till projektet.

Låt projektets behov styra

På varje nivå ska det vara projektets behov som är styrande för vilka roller som behövs och vem som ska ha dem. Undvik att besätta roller utifrån hänsyn till representativitet. De personer som får en roll ska ha den därför att man kan

bidra med uttalat kunnande, erfarenhet, engagemang och motivation.

Projektägaren är bank och företrädare

Projektägaren tar på sig ansvaret att härbjärgera projektet. Det innebär oftast ett finansiellt åtagande i meningen att den organisationen får vara bank för projektet och står för redovisningen gentemot bidragsgivaren. Man får per automatik en samordnande roll i projektet eftersom man är front gentemot myndigheterna. Det medföljer oftast någon form av arbetsgivaransvar också. I vissa stöd skiljer man på vem som är projektägare respektive problemägare.

Ta med rätt aktörer

Ta med aktörer som vill bidra och upplever att de har direkt nytta av att vara med som aktörer inte sådana som är med mest för att synas på pappret.

Välj en kompetent styrgrupp.

Se till att styrgruppen har rätt personer med förmåga och mandat att ta övergripande ansvar för att projektet når sina mål. Låt målgruppen representeras även i styrgruppen.



Styrgruppens uppgift

Styrgruppen ska ansvara för målens formulering och fastställa budgeten. Den ska också vara mottagare av uppföljningsrapporter och utvärderingar vid specificerade tillfällen.

Välj rätt medarbetare

Rekrytera på kompetens. Var noga med att tillsätta projektmedarbetare på basis av att de är duktiga på det de ska göra i projektet. Tillsätt inte folk bara för att de inte har full beläggning i den ordinarie verksamheten. Ta först fram projektets aktiviteter innan ni bemannar projektet så att ni bättre kan se vilken kompetens som behövs.

Skapa rätt roller

Projektgruppen är de personer som utför arbete i projektet. Förutom projektledaren bör det finnas en ekonom och en administratör. I övrigt organiserar man sitt projekt med roller och kompetenser som behövs för att man ska kunna genomföra aktiviteterna på bästa sätt. Personer i projektgruppen är antingen anställda i projektet eller så är de inhyrda av projektet och kallas köpta tjänster. Det kan givetvis förekomma ideellt arbetande personer också.

Tillsätt referensgrupp

Bredda spridningen av projektet och erfarenhetsutbytet genom att använda en referensgrupp eller referenspersoner som ni då och då träffar i projektet.

Projektledarens befogenheter

Projektledaren företräder projektet gentemot styrgruppen. Projektledaren ska ha definierat ansvar med vidhängande befogenheter. Projektledaren ansvarar för utförandet och leder verksamheten och projektgruppen. Rollfördelningen mellan styrgruppen och projektledaren ska vara tydlig och kommunicerad mellan parterna.

Samordna med projektparaply

Vissa projekt består av flera delprojekt och kan vara spridda geografiskt. Ett projektparaply med samordnande funktion förbättrar erfarenhetsutbyte, kvalitetssäkrar och driver projektet framåt.

Skala upp och skala ner.

Tänk på att behovet av bemanning kan variera över projektiden. Mot slutet av projektet är det t ex vanligt att medarbetare börjar söka sig till nya uppdrag. Ta hänsyn till detta vid projektorganiseringen. Ni kanske inte behöver full bemanning över hela

projekttiden. Skapa incitament som gör att nyckelpersoner blir kvar i projektet hela vägen i mål.

Utforma anställdas avtal smart

Tänk på att i era avställningsavtal skriva in möjligheter att avbryta anställningar för personer som inte fungerar i projektet. Detta t ex genom att ha provanställningar. Projekt som missar detta och får dras med personer som inte levererar blir ofta väldigt haltande eftersom budgeten bara tillåter en slimmad organisation.

Bygg process för överlämning

Det är vanligt att man byter personal, inklusive projektledare, flera gånger under projektet. För att sådana händelser inte ska skada projektet allvarligt behövs en utarbetad rutin för hur ni säkrar att kunskaper, planer etc stannar kvar i projektet när personen lämnar.

Skriv avtal

Teckna avtal med alla parter. Tydliggör i avtal förväntningar och roller för projektets olika aktörer och vad som krävs för att de ska få ut pengar från projektet för sina insatser.

Dokumentstrukturen

Tänk på att projektorganisationen handlar om mer än personalens roller. En bra och kommunicerad dokumentstruktur gör t ex att ni inte behöver uppfinna hjulet varje gång. Det är också en del av projektets organisering.

Ge utrymme för lärande

Kom ihåg att arbeta med att låta projektets medarbetare utvecklas och växa även inom ramen för projektarbetet. Se till att ni har regelbundna tillfällen där ni arbetar med lärandet och erfarenhetsutbytet hos projektpersonalen. Planera om möjligt in kompetensutvecklingsinsatser för personalen inom ramen för större projekt.

Ansökan

Det normala förfarandet är att myndigheten som ansvarar för en fond gör utlysningar av medel, oftast via hemsidan. Det brukar då finnas ett tidsintervall under vilket utlysningen är öppen, allt från några veckor till några månader. Det finns alltid en generell ram för varje stöd som publiceras och är tillgänglig även när det inte är någon utlysning som är öppen. Man kan således tidigt ha klart för sig var man kan söka pengar för en problematik som man vill lösa. De styrande dokumenten för respektive stödform kan vara svårtolkade och kännas otillgängliga. Men det går oftast att få en rätt god uppfattning om vad man kan söka för, hur man gör det, när man gör det och vilka generella krav som ställs.

Börja tidigt

Att skriva en ansökan tar tid. Med de förberedelser och den förankringprocess man oftast måste genomföra tar det ofta längre tid än vad man kan tro. Är man intresserad av att finansiera ett projekt med offentliga medel är det bra om man börjat innan det finns en utlysning utlagd på myndighetens hemsida. Det finns en rad saker som måste vara klara vid ansökningstillfället.

- Börja med att ta reda på vad som generellt behöver vara på plats när er ansökan skickas in.
- Har myndigheten informationsmöten, gå på dem!
- Finns det processtöd, utnyttja dem tidigt för att diskutera ert tilltänkta projekt.
- Diskutera med handläggare på myndigheten.
- Läs tillgängliggjord skriftlig information. Fråga!
- Fundera på att anlita en konsult som både kan hjälpa dig med att skriva och att lägga upp projektet.

Läs på!

För många stöd finns en mängd stöddokument som hjälper er förstå vad som efterfrågas i en specifik ansökan och hur denna bäst läggs upp. Ta del av olika planer, program, handledningar osv och visa hur ert projekt svarar mot dessa.

Tydlig röd tråd

Försök formulera problemet så tidigt som möjligt och gör en kort beskrivning av det tänkta projektet som andra kan ta del av.



Var beredd på att gemensamt med andra parter göra en analys av tillgänglig kunskap kring problemet så att ni får en bra bakgrund där ni kan beskriva orsaker till problemet, vilka effekter problemet har, vilka lösningar som finns och varför just er lösning är den bästa. Ta hjälp av någon som kan hålla i en sådan workshop tidigt.

Att tydliggöra problematiken, dess orsaker och vilka lösningar som kan finnas är en process som bör göras ihop. En tydlig problem-orsaksanalys och lösningssidé är hjärtat i er ansökan. Lägg mycket energi på denna del! Det är den som gör att läsaren kommer in i ansökan på rätt sätt och kan se att det finns en tydlig röd tråd.

Beskriv partnerskapet

Beskriv de olika parternas roll i projektet. I handläggningen vill myndigheten veta vilka parterna är och om varför de är de rätta för just det här projektet. Läs mer om partnerskap under avsnitten: Bygga partnerskap och Samverkan.

En ansökan är sällan en bra projektplan

Börja med att ta fram en projektplan och lyft sedan in relevanta delar av den i bidragsansökan. En ansökan innehåller

normalt en mängd information som inte behövs i en projektplan. Projektplanen blir på det sättet ett bättre arbetsverktyg för projektmedarbetarna och parterna än ansökningstexterna. En bra projektplan hjälper er att styra, följa upp och anpassa det som görs i projektet.

De sju viktigaste rubrikerna i en projektplan är:

1. Bakgrund (varför)
2. Mål
3. Leveranser (Vad?)
4. Tidplan, milstolpeplan (Hur? När?)
5. Organisation (Av Vem? Vilka?)
6. Budget och kostnader
7. Risker

Skriv kort men tydligt

Tänk på att ansökan ska läsas av en handläggare och andra personer vars uppgift är att bedöma er ansökan utifrån de kriterier som är aktuella. Ju mer genomtänkt en projekttid är desto kortare och mer koncist kan den normalt uttryckas även på papper. Då blir den även enklare för en utomstående granskare att förstå. Samarbeta med parterna i skrivningen och omarbeta texten flera gånger. Se till att det finns en huvudansvarig som säkrar den röda tråden.

Budgetera efter aktiviteter

Projektet blir lättare att styra och följa upp om man budgeterar utifrån vad varje aktivitet kräver för resurser. Om ni gör på detta sätt kan ni hela tiden se om kostnaderna följer plan till skillnad från om ni har budgeterat på normalt verksamhetsvis.

Kom ihåg att finansiärens olika speciella kriterier och anvisningar ofta också resulterar i aktiviteter som ska vara med i projektplanen. Det kan t ex vara administration som krävs för att kunna redovisa projektet på rätt sätt. Tar man bara höjd för det redan i planen så kan man budgetera för kostnader som är knutna till sådana aktiviteter.

Styrk medfinansieringen

Det är ovanligt att projekt kan bli fullt finansierade med stöd från en av EU:s fonder. Vanligtvis finns det ett motkrav på 50% medfinansiering, som ska vara offentlig. Det är viktigt att ni i ansökan visar hur nödvändig medfinansiering har säkrats.

Beskriv HUR!

När ni skriver er ansökan är det viktigt att ni beskriver HUR ni konkret tänker göra olika saker. Undvik att skriva floskler eller brandtal om att det ena eller andra är viktigt eller varför dessa frågor är viktiga för er.

Många tror att det rätta sättet att få igenom en ansökan är att i princip spegla de stora ord som finns i utlysningstexterna. Sådana skrivningar snarare stjälper än hjälper er ansökan.

Ha ett bollplank

Se till att ni har någon utanför projektet som kan läsa era texter med kritiska ögon. Om denna person lätt kan följa vad som avses så har de som ska bedömma er ansökan förmodligen också lättare att förstå vad ni vill få fram.

Projektstart

Alla projekt har en uppstartsfas. I många projekt görs en första fas, en förprojektering, eller en mobilisering där en fördjupad analys och planering för huvudfasen i projektet görs. Ofta byts en hel del personal mellan faserna vilket gör att man i praktiken får två uppstartsfasen i projekten, en i förprojekteringen och en i starten av genomförandefasen.

Gå igenom beslutet noga

Det finns ofta viktiga förutsättningar för projektet som framgår av detta beslut och som inte är generella för alla projekt.

Ha en ordentlig Kick-off

Genomför en Kick-off med projektmedarbetare och gärna också med styrgrupp och andra viktiga intressenter. Gå igenom och sätt förutsättningarna för projektet igen även om ni redan gjort det inför ansökan. Detta ökar sannolikheten att alla är med på båten och höjer motivationen att göra ett bra jobb eftersom alla varit delaktiga i arbetet.

Etablera aktivt projektägaskap

Etablera styrgrupp och ha ett tidigt möte. Tydliggör styrgruppens roll i projektet för medlemmarna. Förlägg för projektet

centrala beslut till styrgruppen så att de känner att styrgruppen verkligen är viktig. Fundera på om styrgruppen behöver utbildas för att fungera effektivt.

Gör en ny problemanalys

Även om ni tidigare har gjort en problemorsak-lösningsanalys så är det bra att göra ett nytt sådant arbete ihop med parterna när projektet blivit verklighet. Det visar sig ofta att intressenterna ser projektet på nytt sätt när det blir av.

Revidera projektplanen

Ofta engageras inte projektpersonalen förrän projektet blivit beviljat. För att få alla motiverade, delaktiga och införstådda med projektet se till att göra en gemensam revidering av projektplanen med de som ska arbeta i projektet.

Sätt redovisningsrutiner

Starta omgående med att ta fram redovisnings- och rapporteringsrutiner. Markera att ni menar allvar genom att direkt ta tag i felaktiga eller uteblivna underlag från medarbetare och parter. Genom att göra detta tidigt så kommer ni spara en massa tid och undvika mycket oro längre fram i projektet.



Gör förarbetet ihop

I princip alla EU-projekt görs i samverkan mellan ett flertal parter. Låt detta avspeglas även inför en ansökan och i en förprojektering eller mobiliseringsfas. Projektet blir mycket bättre och starkare förankrat om ni involverar flera i arbetet. Se till att det inledande arbetet inte blir en ensamutredning.

Ta tillvara tiden

Många projekt får panik de sista månaderna av en förprojektering. Det beror på att man tagit det för lugnt i början och avvaktat att olika förutsättningar skall vara klara. En god förankring innan projektansökan och en ordentlig projekt Kick-off gör att ni kan komma igång med det nödvändiga arbetet tidigt i projektet.

Avstämningsrapportens frågor

Genom att se vad ni förväntas kunna svara på för frågor när er förprojektering/mobilisering är klar så får ni en bra bild av vad ni förväntas ha åstadkommit till dess och kan revidera er projektplan efter dessa förutsättningar.

Väck implementeringsfrågan

Implementering är inte en fråga bara för projektets slutfas. Förutsättningarna för att det ska bli en implementering av ett

framgångsrikt projekt förbättras avsevärt om villkoren för en implementering tydliggörs och diskuteras mellan parterna i projektets inledning.

Vem ska finansiera verksamheten efter projektslut? Vad kan anses som ett bra resultat värt att implementera? Vilken roll ska de olika parterna spela i en implementering? En sådan diskussion kan med fördel ske i styrgruppen.

Ta ett go/no go beslut

I slutet av en förprojektering eller mobilisering skall styrgruppen ta ett nytt beslut kring projektets fortsatta existens på basis av resultatet från det inledande arbetet. Var inte rädda för att avbryta projekt som efter den inledande fasen inte bedöms ha förutsättningar att lyckas och ge långsiktiga förbättringar.

Projektavslut

I projektavslutningen behöver ni hantera projektets Bokslut, Arv och Relationer (projektets ”B.A.R.” som vi kallar det).

Gör ett bokslut

Se till att ni stänger projektet och dokumenterar vad som gjorts. Se till att det finns en slutrapport, en slututvärdering och ett utrymme för de som har varit involverade i projektet att titta bakåt och ventilera och lära, t ex en Kick-out.

Lämna ett arv efter er

Se till att mervärden med projektet och tankar för framtiden läggs fram och kan tas del av. Detta kan ni göra t ex med en bok eller en film med reflektioner från projektet eller genom att se till att det finns en tydlig metod som andra kan implementera och testa.

Hantera projektets relationer

Se till att medarbetare och intressenter lämnar projektet med en god känsla. Det kan ni göra genom att se till att alla som arbetat i projektet uppmärksammas för sin insats och att ni gör ett medskick med vad de lärt sig och hur de utvecklats genom sitt arbete i projektet. Se till att ni

gör ett ordentligt avslut med projektets intressenter där de får komma till tals och hjälp dem att fundera på vad de fått ut av projektet och vad de kan göra framåt.

Avsluta deltagaraktiviteter i tid

Projektet tar tid att stänga så se till att ni har minst 2-3 månader på slutet som kan ägnas helt åt detta. På så sätt kan ni undvika att administrationen släpar efter projektets formella slutdatum och att ni behöver stå för sådana kostnader själv.

Planera för eventuella ”sena” kostnader

Se till att ni har en lösning för hur ni ska undvika eller hantera kostnader t ex för arbetstid som uppstår efter projekttidens formella utgång. Det är vanligt att slutrapport och ekonomiredovisning inte är klar när projekttiden är slut. Då måste den finansieras med egna medel.

Utforma en strategi för projektets bemanning

Det sista halvåret i ett projekt är det vanligt att medarbetare börjar lämna projektet. De kanske bara är projektanställda och vill säkra att de

har fortsatt arbete eller så känner de att projektet är i slutfas och börjar mer flytta tankarna till sitt ordinarie arbete i linjeorganisationen. Se till att ni har något att erbjuda i projektet som gör det intressant att följa hela vägen i mål, planera för en avtrappning i personalbehovet på slutet, visa hur ni kan hjälpa de som behöver nya uppdrag efter projektet att få sådana snabbt när projektet är slut.

Initiera överlämningen

Var tydlig i hur överlämning till ordinarie verksamhet ska se gå till. Ta initiativet och börja en sådan överlämningsprocess i god tid och förankra den tidigt i projektet (gärna långt innan avslutningsfasen påbörjas).

Implementering

Implementering handlar om att överföra resultat i form av nya arbetssätt, metoder och modeller till ordinarie verksamhet. Målet är att framgångsrika projekt helt eller i delar skall införas i de arbetsprocesser man har i organisationens dagliga verksamhet, det man kallar linjearbetet. Historiken visar att många tillsynes framgångsrika projekt trots sina goda resultat inte implementeras och att man aktivt behöver arbeta med implementeringsfrågan även under projektarbetet för att öka sannolikheten för implementation.

Tänk implementering från start

Förutsättningarna för implementering av ett framgångsrikt projekt påverkas redan av hur ni gör förankringsarbetet när ni sätter samman er projektidé och projektorganisation. Tänk från början att projektet i förlängningen ska leda till ett förändrat arbetssätt i ordinarie verksamhet.

Ta fram implementeringsplan

Planera för hur ni ska stärka möjligheterna till implementering. Planen skall resultera i aktiviteter som ni planerar in i er projektplan. I planen

bör framgå vilka nyckelfaktorer som finns för implementering såsom vem som ska finansiera verksamheten efter projektslut, vilka roller de olika parterna ska spela i en implementeringsprocess, hur ni ska kunna bevisa vilka delar av ert projekt som är värda att implementera och hur ni ska gå tillväga för att föra in bra delar in i den ordinarie verksamheten.

Kartlägg hinder för implementering

Fastställ vilka hinder som finns för implementering. Finns till exempel regelverk som hindrar att er metod införs i ordinarie verksamhet. Genom att ta reda på och dokumentera sådana hinder kan ni under projektet verka för att hindren försvinner eller åtminstone synliggöra vad som behöver ändras för att metodiken skall kunna införas i den dagliga verksamheten.

Tänk på att även delar kan implementeras

Ibland kan inte en hel metodik som arbetats fram införas. Det kanske till och med är så att bara vissa delar av projektet kan anses vara framgångsrika

och bättre än de arbetssätt som används idag. I så fall kan man se om det finns delar eller bitar av det som arbetats fram inom projektet som kan lyftas ut och överföras i ordinarie verksamhet.

Produktifiera er metod

Genom att produktifiera er metod så gör ni den lättare spridningsbar och enklare att duplicera. Produktifieringen gör ni genom att paketera metodiken på ett systematiskt sätt.

Förenkla metodiken

Arbeta med att förenkla metodiken så långt det går utan att ni tappar effekt. Ju enklare metod desto mindre motstånd mot att förändra arbetssättet och desto lättare att genomföra förändringsprocessen.

Mät vinsterna med ert projekt

Jämför ert projekt med ordinarie arbetssätt så ni kan påvisa hur mycket man har att vinna på att ändra arbetssätt.

Aktivera styrgruppen

Se till att styrgruppen får och tar ett aktivt ansvar i att arbeta för att ett framgångsrikt projekt implementeras i ordinarie verksamhet.

Koppla bort projektet från projektledaren

En implementering skall inte hänga på projektledarens fortsatta initiativ i att få in projektet i ordinarie organisation. Ni behöver en plan för hur ni ska kunna frikoppla metodiken från projektledaren t ex genom produktifiering och genom att i senare delar av projektet involvera linjeorganisationen i projektarbetet så att de förstår metodiken.

Informera kontinuerligt

Se till att intressenter och organisationer där implementering eventuellt är tänkt att ske informeras löpande om projektet och projektets utveckling.

Kombinera insatser

Forskningen visar att man lyckas bäst med implementering om man använder olika former av insatser för att få till en implementering. Det behövs ofta såväl information, produktifierad metodik, utbildning av användare, coaching eller annat stöd i organisationen t ex till mellancheferna samt ekonomiska och personella resurser för att åstadkomma en implementering. En metodik man kan titta på här är Community Readiness-modellen.

Fallgropar i implementeringsarbete

Börja tänka implementering försent

Många projekt börjar först tänka på implementeringsfrågor i projektets avslutsfas. Då är det ofta för sent att åstadkomma den förankring och den kritiska energi som krävs för att lyckas få till stånd en implementering. Ibland ses implementeringsarbetet inte alls som en del av projektet utan förväntas inledas efter projektslut. Sådana insatser tenderar att stanna vid att projektet resul-

terar i en slutrapport som samlar damm i någon skrivbordslåda.

Avsaknad av tydlig målbild

Ju tydligare målbild desto lättare att få till en implementeringsprocess. Projekt som har ett enda mätbart huvudmål har mycket större framgångsförutsättningar än ett projekt som har flera mål som är generella, stora och är mer flytande i sin beskrivning.



Ej tydliggjorda vinster

Vinsterna med projektet kontra ordinarie verksamhet måste tydliggöras. Helst ska detta göras på flera nivåer, t ex samhällsnivå eller sektorsnivå, organisationsnivå samt individnivå. Genom att ta hänsyn till alla dessa perspektiv så kommer ni samtidigt att kunna upptäcka viktiga hinder för implementering på olika nivåer som ni behöver arbeta med.

Plan för spridning saknas

Utan kontinuerlig information, marknadsföring och synliggörande kommer projektet inte kunna skapa den kritiska energi som krävs för att leda till en implementering även om resultaten av projektet i sig är mycket goda.

Projektets erfarenheter bara sammanställda i en rapport

Att avsluta projektet genom att ta fram en slutrapport är vanligt och ofta ett krav från bidragsgivande instans. Ibland omsätts denna i en bok eller broschyr. Även om detta kan vara en bra insats så får det inte vara ett alibi för att bedriva ett riktigt fullödigt implementeringsarbete.

För stort beroende av eldsjälär

Projekt som är alltför beroende av eldsjälär tenderar att aldrig implementeras. Detta kan bero på att

mottagande organisationer är rädda för vad som händer om eldsjälén försvinner och vill därmed inte ta risken att starta en implementeringsprocess.

Projektet är inte i linje med verksamhetens planer

I fall där bakgrundsanalysen inte är ordentligt genomförd riskerar man att dra igång projekt som är dödsdömda redan från början. Även om projektet går bra så saknas grogrund för att implementera. Så kan t ex vara fallet om den högsta ledningen inte varit med i förankringsprocessen.

Idé om ”nästa steg” saknas

Metodik som tas fram inom ramen för ett projekt är ofta en del av en större lösning. Om man inte efter projektet arbetar fram en bild av vad ett bra ”nästa steg” vore så kan projektresultaten bedömmas inte vara tillräckligt omfattande för att motivera en implementering.

Finansiering av implementeringsfas saknas

Projektfinansieringen täcker normalt inte implementeringsfasen. Hur finansieringen av ett sådant arbete skall gå till behöver ni således ta upp som en essentiell fråga i projektarbetet på ett så tidigt stadium som möjligt.

Uppföljning och Utvärdering

Det har successivt blivit ett allt starkare fokus på uppföljning och framförallt utvärdering i EU-projekt. Man har förskjutit perspektivet från att göra utvärderingar efter projektslut till att införa följeforskning. Det betyder att man löpande följer projektet under genomförandet. Utvärderarna rapporterar sina resultat och slutsatser löpande till projektet så att det kan bli ett lärande.

Återkommande kontrollpunkter

Planera in återkommande kontrollpunkter för uppföljning av projektet. Dessa ska inkludera budget och aktiviteter.

Lägg upp rapportstruktur

Ni måste flera gånger under projektet göra lägesrapporter till finansören. Förbered inför dessa genom att samla in nödvändig information enligt ett utformat schema.



Anlita en extern utvärderare

Anlita en extern utvärderare som följer projektet. Oberoendet från projektparterna ger utvärderarens slutsatser tyngd.

Ta fram utvärderingsplan

Ta fram en plan för utvärderingen tillsammans med utvärderaren. Den kan fokusera på olika perspektiv vid olika tidpunkter. På det sättet säkerställer ni att ni prioriterar och får med de viktigaste perspektiven att utvärdera i projektet.

Utvärdera resultat och process

En följeutvärdering tittar både på hur projektet genomförs och vad det uppnår för resultat. Tanken är att projektmedarbetarna, med hjälp av utvärderingen, ska kunna förbättra projektarbetet under projektets gång snarare än att bara i slutändan konstatera om det gick bra eller dåligt samt vad det berodde på.

Gör nollmätning

Skapa jämförbarhet genom en nollmätning. Den handlar om att ni har en utgångspunkt för hur läget är vid projektstart så att ni kan se om ert projekt lett till några förbättringar. En nollmätning kan innebära att ni gör enkäter eller mätningar i början av projektet men också att ni tar fram jämförelsevärden från andra alternativa insatser för målgruppen.

Låt utvärderaren vara kritisk

Se utvärderaren som en partner till projektet vars roll är att hjälpa projektet att hitta förbättringsåtgärder. Alla projekt har förbättringsutrymme så ta utvärderarens kritik som ett försök att hjälpa projektet.

Bygg in Lärtillfällena

Bygg in återkommande lärtillfällen i tidplanen där projektgruppen kan få återkoppling från utvärderaren och kan lära och förbättra projektarbetet och projektets upplägg.

Kommunicera utvärderingsresultaten

Se till att utvärderingsresultaten kommuniceras till styrgruppen och att utvärderaren har en direktlänk till styrgruppen.

Förbered för en effektmätning

Försök förbereda partnerskapet och projektägaren på att budgetera för en effektmätning av projektets insatser en tid efter projektavslut. Effekter syns ofta inte förrän långt efter projektslutet, kanske flera år senare. Pengar till sådana utvärderingar finns så gott som aldrig inom ramen för de offentliga stöd ni beviljats så de måste finansieras på annat sätt.

Marknadsföring, information, spridning

Det kan finnas flera olika typer av anledningar till spridningsaktiviteter. Det kan handla om att sprida en metod eller modell man tagit fram; att stärka projektets varumärke; att ändra förutsättningarna för en framtida implementering genom att åstadkomma regel- och policy-ändringar; att nå ut till målgruppen och skapa kanaler för delaktighet från deltagarna i projektutvecklingen. Olika syften genererar naturligtvis olika typer av insatser, uttryckssätt, kanaler och målgrupper för kommunikationen.

Maxa påverkansmöjligheterna

Öka sannolikheten att lyckas med marknadsföring och spridning genom att:

- Kartlägga allianser och ställningstaganden i den omvärld ni skall kommunicera med.
- Samarbeta med intressegrupper för att få bättre genomslag.
- Kommunicera framgång i projektet.
- Skriv rapport. Rapporter ger extra tyngd åt projektresultaten.
- Utse en talesperson. Genom att ha en tydlig kontaktperson för projektet så ökar ni sannolikheten



att media och andra intressenter tar kontakt med er.

- Ta tillvara interna ambassadörer. De sprider projektets utveckling in i den egna organisationen och underlättar inför en implementering.

Utgå från dig själv!

Gör inte kommunikationsarbetet för svårt. Utgå från dig själv och vad du skulle uppskatta och tänka kring en viss insats så får ni ofta en bra bild av hur ni ska utforma kommunikationen.

Gör en kommunikationsplan

Kommunikationsarbetet blir bättre om det bygger på en genomtänkt strategi. Kommunikationsplanen bör ta upp vad som ska kommuniceras, till vilka, hur (dvs genom vilka aktiviteter och kanaler) samt när detta ska ske. För att planen ska bli meningsfull behöver ni också fundera kring varför olika saker ska kommuniceras, dvs syftet med kommunikationen. Aktiviteterna i kommunikationsplanen lyfter ni in i er projektplan.

Ta initiativ

Vänta inte på att ert projekt ska kontaktas utan ta själv tag i taktplanen genom att göra pressmeddelanden, bjuda in media eller aktörer till informationsmöten osv.

Samordna insatser

Om ni kan få flera olika aktörer att koordinera sina insatser är sannolikheten större att ni når igenom informationsbruset.

Ta hjälp av organisationens resurser

Har ni en informationsansvarig eller en kommunikationsavdelning så tveka inte att ta hjälp av dem. Expertis och kontaktnät ökar givetvis sannolikheten att ni når fram med er kommunikation.

Gör en slutkonferens

En slutkonferens är ett utmärkt tillfälle att skapa ett avtryck från ert projekt och blir dessutom något som knyter ihop projektet för personal och intressenter.

Marknadsför och informera även inåt och neråt

Kom ihåg att det inte bara är media och externa parter som är beroende av information och kommunikationsmöjligheter med projektet. Ni behöver också informera kontinuerligt om projektets utveckling och resultat till projektpersonal, ledning, målgrupp och medarbetare i er ordinarie verksamhet. Genom att göra detta blir projektet en naturlig del av er verksamhet och inte något främmande som ligger helt utanför.

Transnationalitet

Transnationalitet handlar om internationell samverkan i ett projekt. Ibland kan transnationaliteten vara begränsad till andra EU-länder. Tanken med att stödja transnationella insatser är att vi blir starkare om vi löser problem ihop och kan ta del av bra idéer och metoder över landsgränser. Det kan också vara extra intressant att arbeta i ett projekt där man får möjlighet att komma ut i andra delar av världen.

Bestäm samarbetsdjupet

Den enklaste formen av transnationellt samarbete är att olika parter från olika länder träffas och utbyter tankar och erfarenheter. En något mer fördjupad form av utbyte kan skapas genom att två projekt i olika länder driver sina projekt parallellt och gör regelbundna erfarenhetsutbyten. Man kan också ”ta hem” en modell som visat sig fungera i ett annat land. Ytterligare fördjupad transnationellt samarbete kan ske genom att man helt enkelt bestämmer sig för att driva ett gemensamt projekt. Inom ramen för ett transnationellt arbete kan man också låta personal eller deltagare verka utomlands under delar av projektet.

Ett steg i taget

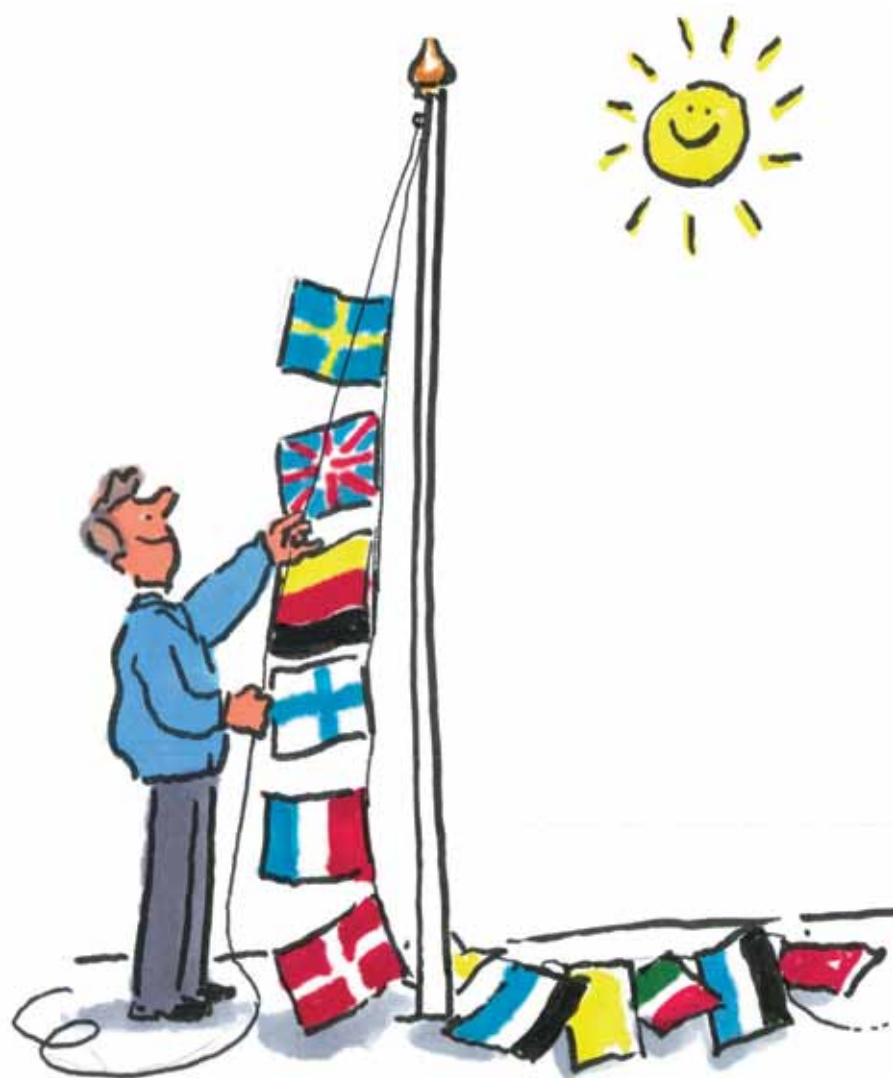
Ett bra tips är att börja med de enklare formerna av internationellt samarbete. I takt med att kontaktnät, kompetens och kunskap kring att arbeta ihop med människor i andra länder växer så kan man ta nästa steg i att fördjupa den transnationella dimensionen i projektarbete.

Gemensam begreppslista

Ett bra sätt att bryta isen när man möter nya transnationella partners och samtidigt få ut en nytta av aktiviteten. Genom att skapa en gemensam begreppslista för nyckelord kan man lyfta kulturella skillnader och prata igenom förutsättningarna i projektet på ett avslappnat sätt.

Skriv samarbetsavtal

Skriv tidigt avtal och/eller Letter of intent med era transnationella partners där ansvar och roller definieras liksom villkoren för att erhålla projektmedel och vem som står vilken risk. Många projekt tar för lätt på denna fråga. Se avtalsskrivningen som ett verktyg för att diskutera igenom viktiga frågor i projektet. Mallar att utgå ifrån finns att tillgå på internet. I många bidragsprogram är sådana här avtal obligatorium för att beviljas stöd.



Använd partnersöks- och webbforum.

Det kan vara svårt att veta var man ska börja för att hitta en lämplig partner. Planera in deltagande i partnersöksforum (om sådana finns) som en del i era mobiliseringsaktiviteter inom ramen för projektet. Det finns också ofta olika webbforum och chattgrupper där man kan söka efter projektpartners.

Leta förebilder

Det är ett bra sätt att nå goda resultat i sitt projekt och dessutom lättare att få igenom en ansökan där ni kan visa på att det ni vill göra fungerat någon annanstans. Ni kan använda förebilden som något ni kan kopiera, ta hem och anpassa till förhållandena där ni är eller som något ni benchmarkar (jämför) mot.

Lös försäkringsfrågan

När projektets medarbetare eller deltagare åker utomlands behöver ni säkerställa att de är försäkrade för utlandsresor. Ibland är inte dessa kostnader bidragsberättigande och ni måste då hitta ett sätt att lösa finansieringen av detta utanför projektbudgeten.

Låt målgruppen delta

Begränsa inte transnationalitetsarbetet till projektledningen. Låt målgruppen

delta i resor, konferenser och liknande. De har värdefulla synpunkter och är de som känner problemet bäst. Om ert projekt t ex går ut på att få ut folk i praktik tänk efter om det har något värde om praktiken kan göras utomlands? Försök då ordna det inom ramen för projektet.

Träna språket och lär kulturen

Det är lättare att jobba transnationellt om man känner sig bekväm i att uttrycka sig på lämpligt språk som fungerar i de transnationella sammanhangen. Det finns t ex utbildningar i fackuttryck och liknande som kan vara mycket givande att låta personal och deltagare gå igenom inför det transnationella arbetet. Det är naturligtvis också bra om man känner till så mycket som möjligt om kulturen i det land som man ska samarbeta med.

Budgetera för tolk och översättning

Det räcker inte alltid med era egna kunskaper. I många fall blir det transnationella utbytet starkare av att ni har professionellt stöd i språk och kultur.

Rapportering

Rapportering sker normalt vid förbestämda tillfällen till bidragsgivaren men utgör naturligtvis också en viktig del för projektstyrningen. Rapportering till ansvarig myndighet sker ofta enligt förbestämda mallar. Ofta tas rapportering och ekonomiadministration inte på tillräckligt allvar tidigt i projektet.

Avtala med parterna

Skriv in i kontrakt med projektparterna vad de förväntas bidra med i rapporteringen och vad som krävs för att de ska få ersättning för sina kostnader.

Sätt rutiner tidigt

Lägg upp rutiner för ekonomihanteringen och administrationen av projektet som ett av de allra första momenten ni gör i arbetet.

Följ upp

Följ upp tidigt och markera när parter inte följer sina åtaganden. Låt det inte rinna iväg, då är sannolikheten mycket stor att ni får jobbiga problem längre fram i projektet.

Lägg in i aktivitetsplanen

Skriv in insatser kring administra-

tion, redovisning och rapportering som aktiviteter i aktivitetsplanen precis som vilka andra aktiviteter som helst. Genom att ge dem denna status visar ni att ni tar dessa aktiviteter på allvar och att de är lika viktiga som andra aktiviteter i projektet.

Sätt deadlines

Sätt tydliga deadlines för rapporteringen. Genom att ha sådana, återkommande, deadlines skapar ni en naturlig rutin för de som ska bidra till rapporteringen.

Överenskommelser på papper

Se till att ändringar i villkor och överenskommelser ni gör om t ex undantag med bidragsgivande myndighet (och med projektparter) skrivs ner på papper. På så sätt har ni dokumentation som bevisar vad som är överenskommet om det blir diskussion vid ett senare tillfälle (ex om ni under projekttiden bytt handläggare).

Beskriv insatser tydligt

Punkta gärna upp vad som gjorts i projektet sedan den senaste rapporteringen. Beskriv dessa insatser kort men så att det går att förstå vad som gjorts.

Beskriv utveckling kontra projektmålen

Berätta i rapporteringen hur projektet utvecklats i förhållande till de projektmål som ställts upp. Bidragsgivaren vill veta om projektet är på rätt spår. Var inte rädd för att ta upp eventuella avvikelser så länge som ni kan beskriva hur dessa avvikelser skall hanteras.

Koppla rapporteringen till programkriterierna

Kom ihåg att i lägesrapportering berätta om hur ni under perioden verkat för att uppfylla de speciella kriterier som myndigheten ställt upp som krav för er att ta hänsyn till och arbeta med. Vilka genomförda aktiviteter och insatser har med dessa kriterier att göra?

Redovisa ofta

Även om ni har god likviditet är det att föredra att redovisa ofta. Redovisning och rapportering till bidragsgivaren fungerar också som ett tillfälle för projektledningen att följa upp projektet. Att redovisa varje kvartal eller varje halvår är riskfyllt. Mycket kan ha gått fel under en så lång tidperiod och blir i så fall svårt att rätta till.

Bevaka att rapporteringen handläggs

Ta inte för givet att er rapportering och redovisning handläggs. Bevaka att ni får någon form av respons från bidragsgivaren inom rimlig tid. Ligg annars på och ta reda på hur tidplanen för handläggningen ser ut.

Ekonomihantering

Ekonomihantering handlar om att ha koll på projektets tillgängliga resurser och användningen av dessa. Det gör man genom att planera och följa upp utfallet av ekonomin i projektet. Ekonomiredovisning sker normalt vid förbestämda tillfällen till bidragsgivaren men utgör naturligtvis också en viktig del för projektstyrningen. Det är viktigt att ekonomiadministration och rapportering tas på stort allvar tidigt i projektet.

Budgetera efter aktiviteter

En projektbudget skall budgeteras efter resursbehovet för olika aktiviteter snarare än efter att resurssätta en verksamhet. Endast genom att budgetera på aktivitetsnivå kan budgeten följas upp på ett bra sätt. Projektrummet i Socialfonden är inte optimalt upplagt för en sådan budgetering så ni kan behöva göra en egen budget i t ex Excel så att budgeten blir ett bra verktyg för er.

Budgetuppföljningsverktyg

Se till att ni har ett bra verktyg att följa hur projektets ekonomi utvecklas mot plan. En sådan görs med fördel på månadsbasis och är främst ett internt verktyg för projektet. Ett sådant budget-

uppföljningsstöd kan man göra i ett enkelt spreadsheatprogram såsom Excel.

Var noga vid urval och upphandling av tjänster

Var noga med att följa er organisations upphandlingsregler om ni är en organisation som faller under LOU-regelverket. För verksamheter som kan göra så kallat affärsmässigt urval se till att ni har följande dokument: Förfrågningsunderlag (offertförfrågan); offert (anbudssvar); skriftlig motivering till val av leverantör. Gör ni fel riskerar ni att inte få ersättning för kostnaden eller bli återbetalningsskyldiga.

Jämför små inköp på internet

Affärsmässigt urval av köp om mindre belopp kan göras på internet t ex genom Pricerunner. Skriv ut och spara prisjämförelsen som gjorts så har ni ett underlag som ni kan basera ert urval på.

Kom ihåg att särredovisa

Lägg upp separat projektkonto i er bokföring där ni för alla kostnader, inklusive arbetstid, som läggs i projektet. Endast särredovisade kostnader är normalt bidragsberättigande. Alla parter som bär



kostnader i ett projekt måste särredovisa dessa i sina ekonomisystem.

Använd indirekta kostnader

Indirekta kostnader är ett kostnadsslag som är lätt att redovisa. Ni gör överenskommelsen en gång med myndigheten (den kan förnyas om er kostnadersbild

ändras) och sedan gäller det som fastställt. Ni behöver inte komma in med underlag varje redovisning såsom är fallet för andra kostnadsslag. (Alla kostnader kan inte vara indirekta utan här faller främst sådant som kontorsmaterial, kopiering, overheadkostnader och i vissa fall lokalkostnader.)

Tänk på verifierbarhet

Endast verifierbara kostnader är bidragsberättigande. Saknas underlag eller om kostnaden ej kan härledas direkt till projektet så kan den inte ingå i budgeten som ni söker och får stöd för. Undantaget gäller indirekta kostnader som dock måste vara verifierbara som helhet. Det behöver också vara möjligt att bedöma hur stor andel av dessa som bör falla på projektet.

Ha en egen extrabuffert

Om möjligt bör ni ha en egen extra buffert som ligger utanför projektbudgeten. Ur denna kan ni ta småkostnader som annars kostar mer än de smakar att ta upp i projektredovisningen.

Treenigheten projektledare-ekonom-administratör

Bygg upp ett samarbete mellan projektledare, projektekonom och administratör. Denna trojka är den som tillsammans behöver fungera ihop för att projektstyrningen skall fungera.

Lägg in i aktivitetsplanen

Skriv in insatser kring administration, redovisning och rapportering som aktiviteter i aktivitetsplanen precis som vilka andra aktiviteter som helst. Genom att ge dem denna status visar ni att ni tar

aktiviteterna på allvar och att de är lika viktiga som andra aktiviteter i projektet.

Sätt rutiner tidigt

Sätt rutiner för ekonomihanteringen och administrationen av projektet som en av de allra första momenten ni gör i arbetet.

Överenskommelser på papper

Se till att ändringar i villkor och överenskommelser ni gör om t ex undantag med bidragsgivande myndighet (och projektparter) skrivs ner på papper. På så sätt har ni dokumentation som bevisar vad som är överenskommet om det blir diskussion vid ett senare tillfälle (t ex om ni byter handläggare).

Avtala om ekonomisk risk

Det är mycket viktigt att ni i ett projekt, som består av flera parter, tydliggör förutsättningarna för att ersättningar skall utgå från projektägaren (som agerar bank) till respektive part. Detta bör skrivas in i ett avtal mellan projektägaren och parten för att säkerställa att risken fördelas på ett bra sätt.

Läs på reglerna!

Ju bättre ni kan regelverket desto framgångsrikare kan ni föra dialogen med bidragsgivaren. Regelkunskap är förutsättning för gott förhandlingsläge.

Medfinansiering i Socialfonden

Så gott som alla EU-projekt måste medfinansieras utanför stödsystemen. Ofta är detta en av de springande punkterna i att få ihop projektet och en av de vanligaste källorna till magont hos projektledningen. Med ett smart projektupplägg kan man minimera utsattheten i medfinansieringsupplägget. I Socialfonden, som är ett individbaserat stödsystem, blir medfinansieringen ofta extra känslig då den byggs upp på så kallade deltagarersättningar.

Medfinansiera smart!

Medfinansieringen kan ske på tre nivåer där nivå ett är den stabilaste formen av medfinansiering och nivå tre är den osäkraste. Tänk på att nivå två och tre också blir kostnader i projektet medan kontant medfinansiering inte blåser upp projektbudgeten.

- Nivå ett är medfinansiering i form av kontanta medel. Direkta pengainsatser i projektet är lättast att avtala om och säkra men svårast att få till stånd.
- Nivå två är medfinansiering i form av arbetsinsatser, lokaler och andra värden i projektet, dvs finansiering med in natura-insatser. Denna

finansiering är relativt säker och kan utgöra stora summor med begränsad insats.

- Nivå tre är finansiering i form av deltagarersättningar. Denna form av medfinansiering är den överlägset vanligaste i Socialfonden men också den klart osäkraste. Det är svårt att prognostisera hur mycket varje deltagare är värd i medfinansiering och hur närvaron kommer se ut. Det är dessutom så att deltagare som man får ut i arbete försvinner ut ur projektet och man tappar medfinansiering. Incitamentsstrukturen riskerar med andra ord att bli fel om man blir för beroende av deltagarersättning. Dessutom är deltagarersättning den form som är jobbigast att redovisa och ha alla nödvändiga underlag för.

Ta höjd för deltagarfrånvaro

I många målgrupper som står långt från arbete är närvarobortfallet mycket högt. Bortfall upp mot 50% är inte ovanligt. När ni budgeterar behöver ni således räkna med ett så verklighetsnära bortfall som möjligt om ni vill undvika oro för att finansieringen ska gå ihop.

Sträck ut projektdeltagandet

Även om en deltagare får arbete genom projektet så kan man fortfarande lägga upp projektet så att denna person fortsatt är knuten till och därmed fortfarande ingår i projektet. Om det är en subventionerad anställning kan subventionen då ingå som en medfinansiering i projektet. Det krävs att projektet får in nödvändiga underlag och har tydliga fortsatta avstämningspunkter med deltagaren.

Ta hänsyn till uppstartsfas och slutfas

Alla projekt har en uppstartsfas och en avslutningsfas. Tänk på att ni normalt inte har deltagare från dag ett och att ni inte har aktiviteter för målgruppen ändå in till sista dagen. Ofta tar det också tid att arbeta upp antalet deltagare till den tänkta nivån. Räkna därför med en upp- och en nedtrappning i deltagandet och ta hänsyn till det i budgeten.

Ta hänsyn till helger och semester

Tänk på att deltagare har rätt till semester och ledighet vid helger och att projektet då inte genererar deltagarmedfinansiering. Dessutom ligger verksamheten normalt helt nere under helgdagar.

Programkriterier

Programkriterier är speciellt utvalda perspektiv som man måste arbeta med i sina projekt. Vid olika tillfällen och utlysningar kan olika programkriterier vara aktuella. Ni måste således läsa utlysningstexterna noggrant för att se vilka kriterier ni behöver ta hänsyn till i er ansökan. Nedanstående programkriterier är de som varit aktuella i Europeiska Socialfonden i Sverige under 2007-2013. I skrivandes stund är det fortfarande inte klart med kriterierna för 2014-2020. Ni är välkomna att kontakta oss för att bli uppdaterade på de senaste programkriterierna.

Allmänt om programkriterier

Beskriv HUR!

Skriv i ansökan om hur ni ska arbeta med kriteriet, inte att det är viktigt eller varför det är viktigt för er.

Läs på vad som avses

Se till att ni verkligen läst igenom vad kriteriet innebär i detta sammanhang. Ofta är ett kriterie ett stort ord som kan

vara mångtydigt. Ta hjälp av fördjupade beskrivningar, guider och informationsmöten i vad som avses med respektive krav just för denna ansökan.

Se till att kriteriet avspeglas i aktivitetsplanen

Återspeglas kriteriet i er aktivitetsplan så säkerställer ni och visar att ni kommer att arbeta med det perspektivet i ert projekt.

Sätt mål

Formulera mål för hur ni ska kunna mäta att ni uppnått något med de programkriterier ni arbetar med. Utvärdera mot dessa mål.

Välj ut något/några kriterier

Ibland har man valet att arbeta med ett eller flera alternativa kriterier. Se då till att ni gör ett medvetet val. Att i ett projekt arbeta med alla kriterier är inte speciellt trovärdigt om inte kriterierna är obligatoriska.

Samverkan

Samverkanskriteriet bygger på en bild av att de samhällsutmaningar som Socialfondsprojekt skall arbeta med så gott som alltid är så komplexa att flera parter måste samarbeta för att åstadkomma en långsiktig lösning på det problem man angriper.

Intressentanalysen är grunden

Måla upp en bild över vilka aktörer som arbetar med de målgrupper och det problem som ert projekt ska rikta sig mot. Avgör vilka av dessa parter som är centrala för att ni ska lyckas åstadkomma en varaktig förbättring av situationen för målgruppen. Dessa parter bör ingå i ert partnerskap.

Tänk brett kring samverkan

Försök att tänka bredare än bara på de traditionella stora aktörerna kring problemet ni ska arbeta med. En viktig del i ett EU-projekt är att ha ett nyhetsvärde i projektet kontra hur systemet fungerar idag och nya samverkanskonstellationer är ett exempel på ett sådant mervärde.

Ta fram kort sammanfattning av projektidén

Ta fram en kort sammanfattning av projektet på en eller två A4-sidor. Den skall ni använda när ni försöker få med olika parter i projektet.

Förankra är A och O

Det finns tre viktiga förankringsfaser. Den första är inför ansökan. Då är det viktigt att ni inte bara pratat löst med tilltänkta parter om deras medverkan i projektet. Ni behöver ha diskuterat vilka roller de olika parterna ska ha i projektet samt hur deras syn är på problemet, orsakerna och lösningen. När ett projekt blir beviljat måste ni återförankra projektet. När det blivit verklighet att projektet fått anslag uppstår nästan alltid en ny situation och en ny bild hos aktörerna av projektet och man måste prata ihop sig på nytt. Ni behöver diskutera vad projektet går ut på, vad som ska göras och vem som ska bidra med vad och minska risken för skilda tolkningar. Den sista förankringsfasen är till för att åstadkomma implementering av ett framgångsrikt projekt. Här kan ni behöva förankra med andra personer än tidigare i projektet.

Skriv avtal med parterna

Ett bra sak att göra och ibland ett krav från bidragsgivaren är att skriva partnerskapsavtal med de olika aktörerna i projektet. På så sätt tydliggör ni rollerna i projektet och de ekonomiska förutsättningarna när så behövs.

Involvera parterna i projektets framtagning

Gör inte ansökan och projektplanen till ett enmansjobb. Se projektframtagningen som ett viktigt led i att göra alla parter så införstådda i projektet att det blir lätt att trycka på startknappen när ni ska sätta igång projektet.

Gör målgruppen delaktig

Kom ihåg att involvera målgruppen i utvecklingsarbetet, t ex genom att göra brukarverksamheter delaktiga i problemanalys och styrgrupp. Forskningen pekar på att en delaktig målgrupp är en av framgångsfaktorerna i den här typen av projekt.

Gör projektansökan & projektplan enkel och tydlig

Ju enklare och tydligare projektplan och ansökan är desto mindre risk kommer det finnas för att projektet tolkas olika av parterna. Kom ihåg att projektansökan ofta är en formell process där upplägget

är gjort för att bidragsgivaren skall kunna bedöma om projektet är värt att satsa på. Ansökan fungerar inte alltid som en projektplan och ni kan behöva ta fram en egen sådan som grund för de interna samtalen i projektet.

Säkerställ mandatet hos parternas representanter

Se till att representanter i viktiga forum i projektet har mandat att ta beslut för och påverka i sin organisation. Utan sådant mandat riskerar projektet att gå trögt och chanserna till implementation minskar drastiskt.

Fördjupa samverkan

Se projektet som en enhet där ni löser problem ihop och jobbar ihop för att ta fram nya metoder. Om ni vill få ut den fulla potentialen av ett projekt med flera parter så stanna inte vid att bara ha delprojekt som lever ett eget liv och där den huvudsakliga interaktionen är att ni har rapportering träffar då och då.

Utvärdera samverkan

Se till att samverkansarbetet är ett av de perspektiv som utvärderas i projektet.

Strategisk påverkan

Strategisk påverkan handlar om att nå genomgripande och långsiktiga förbättringar. Projekt som ska jobba med detta perspektiv måste verka för att bidra till att ett problem och effekterna av detta problem löses inte bara i liten omfattning utan i en större, helst i hela samhället. Strategisk påverkan kan ske i olika dimensioner. I Socialfonden pratar man normalt om påverkan på samhälls- eller sektornivå, samt på organisations- och på individnivå. Ett projekt behöver inte alltid påverka på alla nivåer men kan ha störst chans att lämna ett långsiktigt avtryck om så görs.

Tänk på syftet med påverkan

Vad är det ni vill uppnå med påverkan? Beroende på vad svaret är blir aktiviteterna som ni tar fram olika. Se till att dessa aktiviteter återspeglas i projektplanen.

Tänk långsiktigt

Ha som målsättning att få genomslag på sikt. Ofta är en enskild insats eller till och med ett enskilt projekt, även om det är omfattande, bara en bricka i arbetet med att lösa ett samhällsproblem. Se projektet som ett led i att bidra till en

lösning som t ex kräver en policyändring och försök samverka med andra insatser. Se projekt som kompletterar det ni gör.

Gör en kommunikationsplan

Kommunikationsplanen är ett strategiskt verktyg som gör att ni bättre kan koordinera insatser som ihop kan leda till en avgörande påverkan.

Gör en implementeringsplan

Implementering i ordinarie verksamhet är en form av strategisk påverkan, särskilt om projektet leder till ett förändrat arbetssätt i en större skala. För att ni ska nå fram till en implementering måste ni arbeta genomtänkt med den frågan. Ta fram en plan för det arbetet.

Lägg vikt vid omvärldsanalysen

Det strategiska påverkansarbetet börjar i omvärlds- eller bakgrundsanalysen. Ni behöver ta reda på vilka metoder som är testade tidigare och vad den senaste kunskapen säger om vilka lösningar som fungerar bäst. Gör ni en bra omvärldsanalys kan ni motivera mervärdet med just ert projekt.

Bryt inlåsningseffekter

I Socialfonden är ofta en del av orsaken till problemet att målgruppen kastas runt mellan olika instanser som inte samverkar kring lösningen av individens problem. Utgå från målgruppens upplevelse av situationen och verka för att ta fram en samordnad lösning där alla involverade parter jobbar ihop. En sådan projektnriktning kan kräva att ni har en projektdel som är inriktad på att kartlägga hinder för samordnade insatser såsom konflikter i regelsystem mellan olika aktörer.

Kartlägg hinder

Även om ert projekt inte leder hela vägen till en fullskalig implementering så kan det vara viktigt att ni ägnar tid till att kartlägga hindren som finns för ett förändrat arbetssätt. Genom att göra detta och dokumentera hindren så banar ni vägen för att man ska kunna trycka på för nödvändiga policy- och regelförändringar.

Lärande miljöer

Lärande miljöer handlar om att skapa förutsättningar i organisationer för kontinuerligt lärande. Genom att utvecklas hela tiden så står man bättre rustad att klara av förändringar i omvärlden. I arbete med lärande miljöer är en viktig grundpelare att man jobbar för att medarbetarna skall kunna lära ut till och lära av varandra ifrån de erfarenheter man gör på arbetsplatsen.

Bygg strategiskt

Koppla ihop individens behov med organisationens strategiska plan och mål. Grunden till en lärande miljö är att se att medarbetarnas utveckling ligger i linje med vad organisationen verkligen behöver för att nå sin vision och mål. Se till att kompetensutveckling finns med på ledningens agenda regelbundet.

Koppla ihop kompetens- och organisationsutveckling

Det är så gott som omöjligt att skapa lärande organisationer enbart med hjälp av kompetensutvecklingsinsatser. Ni måste parallellt arbeta med att förändra attityder, förhållningssätt och arbetssätt för att skapa grogrund för en lärande miljö.

Bygg plattformar för livslångt lärande

Visualisera bilden av att ni ska bygga system och strukturer som hjälper era medarbetare att lära över hela sitt yrkesliv.

Säkra delaktigheten från målgruppen

I en lärande miljö utgör medarbetarna också en central kunskapspool för lärande. Se till att målgruppen i projektet är delaktiga i utformandet av lärandeprocesserna. De ska ju vara med att driva och bidra till dessa processer när de sätts i verket.

Säkra repetitivitet

En lärande miljö är en struktur där man kan återupprepa olika lärprocesser. Det är viktigt att ni inte ser ert projekt som en engångsföreteelse där ni kompetensutvecklar och sedan har löst behoven för alltid.

Bygg för ständiga förbättringar

Se projektet som en del i en större process där ni kontinuerligt försöker förbättra möjligheten till lärande i verksamheten. Beskriv vad ett naturligt ”nästa steg” vore.

Innovativ verksamhet

Innovativ verksamhet handlar om att prova lösningar som väsentligt skiljer sig från de använda metoderna idag. Alla EU-projekt är på något sätt innovativa men med innovativa projekt så menar man normalt att det finns en extra djup dimension av nyhetsvärde. Innovationen kan t ex bestå i nya metoder, nya samarbetskonstellationer eller att nya aktörer tar ansvar för att bidra till välfärden. Social innovation handlar t ex om nya metoder för att lösa välfärdsproblem men också om att flytta över en del av ansvaret för att hantera samhällsfrågorna till nya parter såsom näringsliv och ideell sektor.

Bygg på omvärldsanalys

Alla innovativa projekt behöver ha gjort en mycket gedigen omvärldsanalys för att säkerställa att de verkligen är så innovativa som de vill påstå.

Var försiktig med det unika

Väldigt få idéer är helt unika och unikiteten i sig är inte en garant för att ni har ett bra projekt. Många bra och innovativa projekt kan handla om att arbeta om metoder som fungerar inom ett visst område till att testas även på en

annan målgrupp eller ett annat problem. Ett innovativt projekt kan också handla om att hämta hem en välfungerande modell från t ex ett annat land (som man inte har provat här tidigare).

Dokumentera metod-utvecklingen

Var noga med att dokumentera och paketera metoden ni tar fram så att den blir spridningsbar. Innovativa projekt behöver göra detta för att kunna ge strategiska effekter i större skala.

Förbered "nästa steg"

Innovativa projekt kan och bör ofta ses som en startpunkt för nya insatser. Det är således viktigt att ni funderar på vad logiska och relevanta "nästa steg" vore.

Slå håll på motståndet

Innovativa projekt kan vara svårare att implementera än andra projekt. Det kan finnas stort motstånd och hinder på såväl samhällellig/sektorsnivå, organisationsnivå som individnivå. För att öka sannolikheten för implementeringen måste ni arbeta extra mycket med denna fråga.

Jämställdhet och Tillgänglighet

Mångfaldsfrågan handlar om att ge alla lika möjligheter efter individens förutsättningar och att ta tillvara människors olika bakgrunder.

Det finns idag sju diskrimineringsgrunder som är skyddade enligt svensk lag:

- Kön
- Könsidentitet eller könsuttryck
- Etnisk tillhörighet
- Religion eller annan trosuppfattning
- Funktionsnedsättning
- Sexuell läggning
- Ålder



EU har valt ut jämställdhet och tillgänglighet som två generella kriterier för beviljande av EU-medel till projekt. Det betyder att både genus och funktionsnedsättning bland diskrimineringsgrunderna är perspektiv man måste ha med i planeringen och genomförandet av projekten.

Sikta på att ta fram åtgärder

Ha siktet inställt på att ta fram relevanta insatser för att befrämja jämställdheten respektive tillgängligheten i projektet. Ni behöver få fram åtgärdsplaner för projektet. I ansökan kan det ofta handla om att ni ska beskriva hur ni ska gå tillväga för att arbeta fram en sådan plan. Tänk på att det generella jämställdhets- och tillgänglighetsarbetet, i de olika projektparternas organisationer, ligger utanför projektet. Men förhoppningsvis kommer era insatser inom ramen för projektet att påverka jämställdhets- och tillgänglighetsarbetet i rätt riktning.

Gör arbetet systematiskt

Gör arbetet systematiskt genom att använda någon beprövad metod. Det finns flera olika metoder för analysen och för att översätta slutsatserna till åtgärdsplaner t ex JämKART, JämKAS och 4-R metoden. Man hittar dem lätt på Internet.

För tillgänglighetsarbetet finns flera checklistor hos Handisam för att göra analyser av projektets tillgänglighetsaspekter.

Använd expertis

Det är en bra idé att ta in någon som är duktig på att göra jämställdhets respektive tillgänglighetsanalyser och kan hjälpa er att hitta rätt nivå på åtgärdsplanen. Använd eventuella processstöd som finns och som kan ge kostnadsfri hjälp.

Utbilda

Utbilda all projektpersonal och eventuellt styrgruppen i perspektiven jämställdhet och tillgänglighet. En åtgärd i planerna kan också vara att utbilda deltagare i projektet.

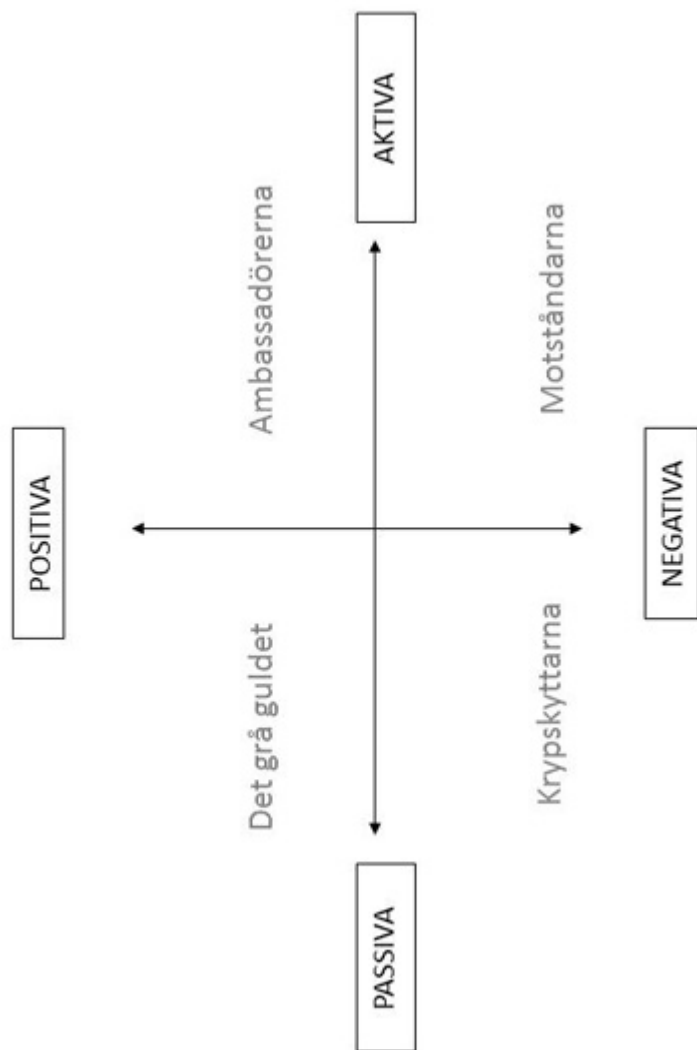
Använd som agendapunkt

Ha perspektiven jämställdhet och tillgänglighet som stående punkter på projektmöten. Då ökar sannolikheten att ni kommer att ta nödvändiga hänsyn till dessa perspektiv t ex vid bokning av lokaler eller vid vilka tidpunkter ni planerar in möten.

Bilagor

En mall för intressentanalys

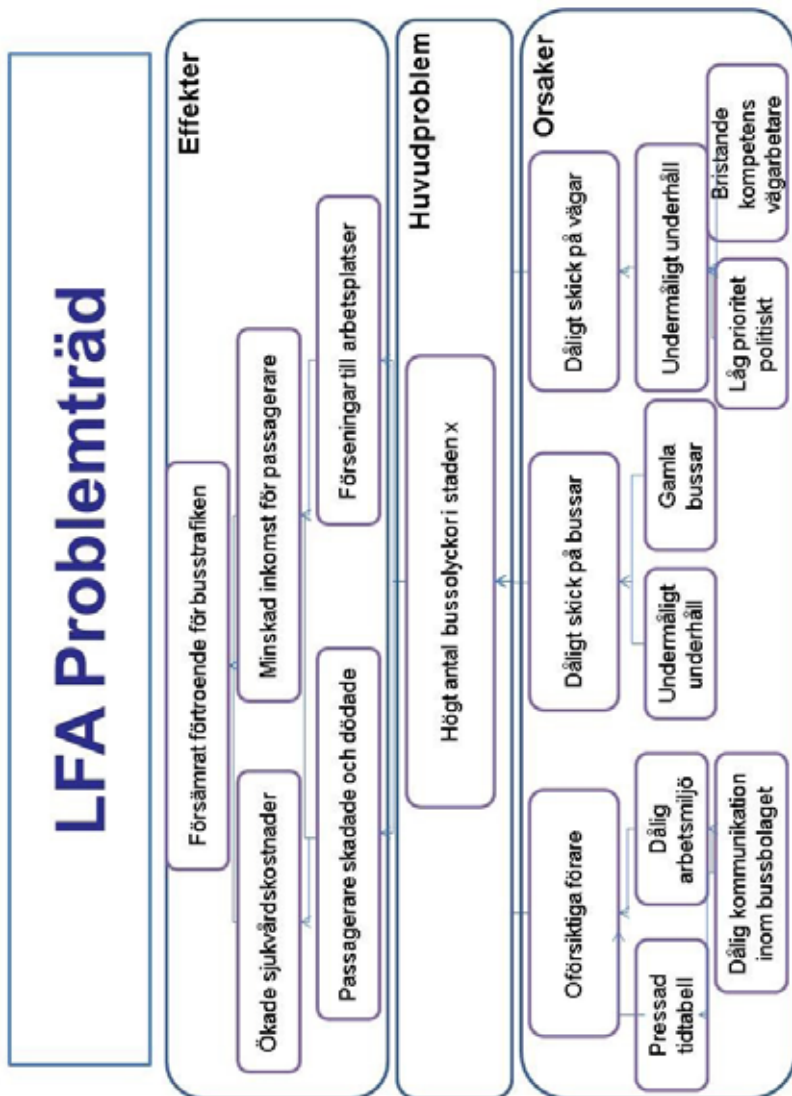
INTRESSENT	VARFÖR INTRESSENT?	VAD ÖNSKAR INTRESSENTEN?	INTRESSENTENS BETYDELSE	HANTERING AV INTRESSENT



Om olika typer av mål

Effektmål	Projektmål
Ansvarig för att definiera målet: Projektagaren	Ansvarig för att definiera målet: Projektlederen
Ansvarig för att realisera målet: Projektagaren (Läggs ofta på projektlederen)	Ansvarig för att realisera målen: Projektlederen
Tidsaspekt: Tar låg tid att realisera, ibland flera år efter projektavslutet	Tidsaspekt: Tar kortare tid att realisera, uppfyllt i samband med projektavslut
Orsak och verkan: Effektmålet är ett resultat av effekter skapade av projektets leveranser. Projektleveranserna kan ses som orsak till effektmålen.	Orsak och verkan: Ett uppfyllt projektmål är ett resultat av korrekt genomförd planering och genomförande
Formulering: Uttrycks ofta i kvantitativa termer, ekonomisk, genomströmning, produktion. Handlar ofta om sänkta kostnader, ökad effektivitet, förbättrad lönsamhet, strategiska motiv	Formulering: Uttrycks vanligen som 1) leveranserna från projektet 2) leveransdatumet och 3) kort hänvisning till kvalitet/och/eller tekniska specifikationer

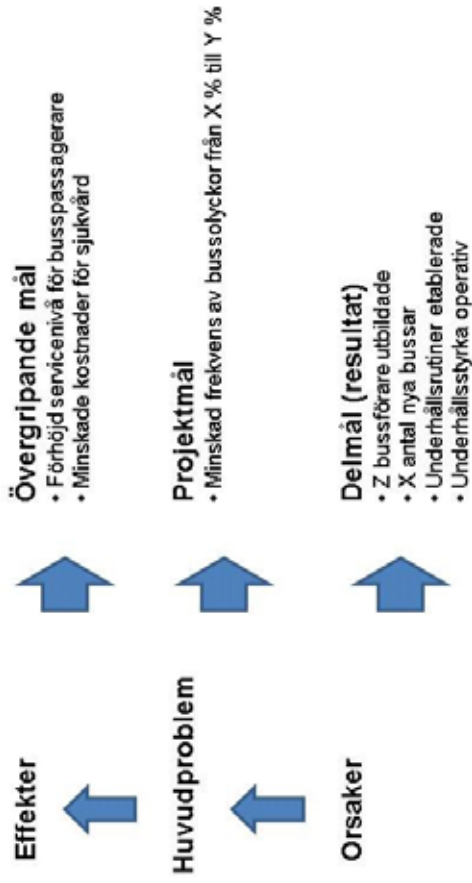
Problemträd



Källan: Sida Metodenheten, januari 2003, En sammanfattning av LFA-teorin.

Översättning av problemträd till mål

LFA Problemträd



Tips för dig som ansöker om eller driver ett EU-projekt



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

BIRCON[®] **sensus**