

Projektplanering enligt LFA-metoden

(The Logical Framework Approach)

Mål- och resultatstyrning av projekt inom Socialfonden

Kari Örtengren



Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Syftet med denna skrift	3
1.2	Sammanfattning – vad är LFA-metoden?	4
2	LFA-metodens olika steg	6
3	Vad innebär de olika stegen i en planeringsprocess enligt LFA?	8
	Steg 1. Omvärldsanalys	8
	Steg 2. Intressentanalys	9
	Steg 3. Problemanalys	11
	Steg 4. Målanalys	13
	Steg 5. Aktivitetsplanering	18
	Steg 6. Resursplanering	19
	Steg 7. Indikatorer och verifikationskällor	20
	Steg 8. Riskanalys och riskhantering	22
	Steg 9. Analys av antaganden/förutsättningar	25
4	Varför nio olika steg i planering enligt LFA?	27
5	Vilka fördelar har LFA?	29
6	LFA-matris – ett sätt att sammanfatta en projektplan	30
7	Uppföljning av projekt, god mål- och resultatstyrning	32
	Bilagor	35

1.1 Syftet med denna skrift

Syftet med denna skrift är att underlätta planeringsprocessen för projektgrupper. Den innehåller en beskrivning av ett verktyg för välfungerande projektledning, den så kallade LFA-metoden. Skriften riktar sig främst till de projektgrupper som via ESF-rådet ansöker om medel från Socialfonden, men är även intressant för övriga som arbetar med förändringsprocesser och vill fördjupa sin kunskap om resultatstyrd projektplanering.

Socialfonden stödjer projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap. Socialfondens verksamhet är uppdelad i två olika programområden:

Programområde 1: Kompetensförsörjning

Programområde 2: Ökat arbetskraftsutbud

LFA-metoden kan användas vid planering av såväl större som mindre projekt inom båda Socialfondens programområden. ESF-rådet rekommenderar att LFA tillämpas i planeringsprocessen inför en ansökan till Socialfonden. ESF-rådet understryker dock att det inte är något tvång att använda metoden vid utformning av Socialfondsprojekt, men vill visa på att LFA är ett bra stöd för att säkerställa en fungerande planeringsprocess och därmed underlätta projektgenomförandet.

Inom EU har metoden tillämpats regelbundet sedan slutet av 1980-talet. Svenska ESF-rådets blanketter följer LFA-metodens principer och terminologi, bland annat i ansökan (se avsnitt "Beskrivning" på sidan 2–3 i ansökan) och i rapporteringsmallarna. En planeringsprocess går både snabbare och blir betydligt enklare om projektgruppen har kunskap om resultatstyrda metoder såsom LFA. Rätt använd, leder LFA till tydliga och välförankrade projektplaner.

Utöver rådgivning, som ges genom denna skrift, kan projektägarna/ projektgrupper inom ESF-program även få direkt stöd i planeringsarbetet genom de så kallade *processtöden*, som är ett konsultstöd finansierat genom Socialfonden. (För mer information om processtöd, se ESF-rådets hemsida www.esf.se/processtod.) Om ni som projektägare/projektgrupper känner osäkerhet kring de olika turerna i planeringsprocessen, ta gärna kontakt med processtöden i ett tidigt skede. Ju tidigare de kopplas in, desto större möjligheter har ni att få rätt typ av stöd.

1.2 Sammanfattning – Vad är LFA-metoden?

Lyssna, Fundera och sedan Agera

LFA-metoden (The Logical Framework Approach) används för projekt-, program- och verksamhetsplanering. Metoden har sitt ursprung i USA och började användas redan på 1960-talet. Sedan 60-talet har metoden spridits över världen och används i dag som planeringsverktyg av en omfattande grupp olika aktörer inom en mängd olika samhällssektorer för såväl projekt- som verksamhetsplanering. LFA är en logisk, kreativ och väldigt demokratisk metod. Den bygger på en bred delaktighet av en bred grupp av viktiga intressenter och kontinuerlig analys under hela planeringsprocessen.

I Sverige gjorde LFA sitt inträde via biståndet (utvecklingssamarbetet) genom myndigheten SIDA i slutet av 1980-talet. Metoder som LFA kallas numera med ett samlingsnamn på svenska för **mål- och resultatstyrning** och på engelska för Results-Based Management (RBM).

Man bör skilja på *projektplanerings-* och *projektstyrningsmetoder*. LFA är en *planeringsmetod* som ser till att projektplaneringen blir en strukturerad process i olika steg som leder fram till en tydlig och välfungerande plan med mätbara mål. Därmed möjliggör LFA för god styrning. LFA metodiken genomsyras av en bred dialog med fokus på vad som är bäst för målgruppen. Viktiga intressenter inklusive målgruppen är därmed alltid delaktiga i framtagandet av projektplanen/ verksamhetsplanen. Projektgruppen skapar på detta sätt tidigt en bra förankring av projektet, vilket sedan underlättar själva projektgenomförandet och stärker möjligheten att nå uthålliga resultat.

LFA ser till att man börjar i rätt ända, genom att lyssna och analysera vad som ska lösas, *innan man* kommer fram till vilka aktiviteter som ska genomföras. LFA är ett verktyg för att tänka efter före!

LFA-metoden är i korthet

- En **resultatstyrd planeringsmetod** för projekt, program och verksamhet.
- En planeringsprocess som **bygger på delaktighet** med intressenter där **målgruppen är i fokus**.
- En metod som leder till **relevanta, genomförbara och uthålliga projekt**.
- Ett **verktyg** som ger **förutsättningar till lärande genom kontinuerlig uppföljning och analys av resultat**.
- Ett **instrument** som, **utöver planering, även används av projektgrupper och finansiärer vid analys, bedömning, uppföljning och utvärdering** av projekt, program och verksamhet.

LFA-verktyget bör användas under projektcykeln *alla* faser, inte enbart under planeringsprocessen. Projektgrupper tar hjälp av metoden även under genomförande och vid utvärdering. När väl projektplanen har utvecklats med hjälp av LFA-processens olika steg, bör de mål man har satt följas upp

kontinuerligt och resultaten analyseras. Om så krävs, revideras och anpassas planen sedan under genomförandet, utifrån utfallet av uppföljningen. För bästa resultat, låt projektplaner bli levande dokument. Lärandet genom kontinuerlig analys av resultat är en mycket viktig framgångsfaktor.

LFA-metodens olika steg

En projektplaneringsprocess enligt LFA-metoden innehåller nio olika steg, alla med en viktig funktion.

LFA-planeringsprocessen indelad i nio steg

1. **Analys av projektets omvärld** (bakgrundsinformation)
2. **Intressentanalys** (individer och aktörer som påverkas och påverkar projektet)
3. **Problemanalys** (vilka problem ska lösas av projektet)
4. **Målformulering** (vad vill man uppnå med projektet på kort och lång sikt)
5. **Aktivitetsplan** (vilka åtgärder ska genomföras för att uppnå målen)
6. **Resursplanering** (tid, personal inklusive ansvar, budget, utrustning)
7. **Indikatorer och verifikationskällor** (metoder för att mäta resultat)
8. **Risikanalys och riskhantering** (faktorer som kan påverka resultat negativt)
9. **Analys av antaganden/förutsättningar** (vad andra aktörer hanterar)

Att planera förändringsprocesser/projekt bör alltid ske genom en process. Processen i sig är viktig för att få alla komponenter på rätt plats och alla viktiga aktörer med sig. Utveckling och förändring av människors beteende kräver tid och omsorg. Bäst resultatet uppnås därför alltid om man avsätter tid för reflektion och analys innan projektstart.

De olika stegen i LFA-planeringen görs inte alltid enligt ovanstående nummerföljd, 1 till 9. Hur planeringsprocessen genomförs kan variera något från projekt till projekt beroende på förutsättningarna, behov och den information som projektgruppen redan har. Man kan behöva gå fram och tillbaka mellan de nio stegen och ibland även hoppa över något steg om man redan har tillräckligt med information.

Då ni som projektgrupp har tagit fram ett utkast på projektplan, ta även gärna hjälp av LFA frågelistan, checklista, i bilaga 1. Den är framtagen som ett konkret stöd för att checka av att all viktig information finns på plats för ett smidigt projektgenomförande.

Tänk på att en **ansökan** (ett ifyllt ansökningsformulär) till t.ex. ESF-rådet **inte är samma sak som en projektplan**. En projektplan är framtagen av projektgruppen tillsammans med viktiga intressenter och bör vara en mycket tydlig plan, en vägledning att använda sig av under genomförandet. Projektplanen beskriver därmed steg för steg **vad** projektet ska uppnå, det vill säga vilka mål man har, **hur** dessa mål ska uppnås genom vilka aktiviteter samt **vilka** resurser man ska använda i form av budget, ansvarsfördelning och personal. Den ska också beskriva **när** saker ska göras och därmed innehålla ett tidsplan. En projektplan kan behöva ändras något under genomförandet p.g.a. oförutsedda händelser.

En ansökan däremot är skriven för en finansiär och utgör ett underlag för beslut om finansiering. En ansökan är därför endast en sammanfattning av projektplanen. En tydlig projektplan skrivs därmed *innan* man skriver en slutlig ansökan om genomförande. LFA-metoden är ett verktyg för att sammanställa såväl själva projektplanen som ansökan. Lika som nämnts tidigare, projektplaner bör vara levande dokument. Ju mer omsorg man lägger ned på planeringsfasen, ju mindre blir dock behoven av att behöva ändra planen.

För att åskådliggöra LFA-metodens tillämpning finns i denna skrift, utöver en beskrivning av vart och ett av de nio stegen i LFA metoden, **ett övnings-exempel** från ett PO 2-projekt som löper som en röd tråd genom texten. Exempelprojektet syftar till att stärka möjligheterna för unga vuxna, kvinnor och män, med funktionsnedsättningar att komma ut på arbetsmarknaden i ett fiktivt län. För att följa exempelprojektet se de **gröna rutorna** under vart och ett av de olika stegen i metoden samt se även bilagorna 3 (Problemträd) och 4 (LFA-matrisen, som en sammanfattning av en projektplan för exempelprojektet).

Vad innebär vart och ett av de olika stegen i en planeringsprocess enligt LFA-metoden?

STEG 1. OMVÄRLDSANALYS

Insamling av bakgrundsinformation

Alla målstyrda förändringsprocesser, projekt alternativt program, är en del av ett större sammanhang, det vi kallar projektets omvärld. Ett projekt påverkas ständigt av olika ekonomiska, sociala och politiska processer som äger rum i det omgivande samhället. Om en projektplan ska bli relevant måste man inför projektplaneringen försöka att få helhetsbilden klar för sig.

Projektgruppen, projektägaren, bör därmed inledningsvis göra en första fakta-insamling över projektets omvärld genom till exempel en förstudie om sektorn och om situationen i det län/kommun, företag, organisation eller myndighet inom vilket projektet kommer att äga rum. Även regelverk, lagstiftning samt resultat av tidigare genomförda projekt inom ämnesområdet bör granskas. Lärande i en bred bemärkelse är värdefullt, ett effektivt lärande från projekt till projekt, från part till part är därför en viktig komponent då man bygger en projektplan. Ta kontakt med andra projektgrupper som driver liknande projekt.

Innan ni påbörjar en ev. ny studie, inventera vilka studier och faktamaterial som redan finns sammanställt av myndigheter, andra projekt och/eller organisationer. Eventuellt behöver projektgruppen endast samla in existerande information, istället för att göra en ny studie – utnyttja det som finns och undvik allt onödigt extra arbete. Vid insamling av bakgrundsdata inom steg 1 i LFA använd därför alltid ESF-rådets projektbank (www.esf.se/projektbank).

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Steg 1 Omvärldsanalys

För ett projekt som syftar till att stärka möjligheterna för unga vuxna kvinnor och män med funktionsnedsättningar att komma ut på arbetsmarknaden i ett län vore det t.ex. lämpligt att inleda med att samla in information och statistik om ungdomsarbetslösheten inom målgruppen. Informationen bör vara indelad på ålder, kön, funktionshinder och situationen i olika kommuner i länet. Sedan bör en jämförelse göras av dessa siffror med nationella siffror. Projektgruppen granskar inledningsvis även om unga kvinnor och män påverkas olika. Man bör även studera planer och resultat från liknande projekt (se ESF-rådets hemsida, projektbank) och ta direktkontakt med andra projektgrupper som arbetar/-t med liknande projekt, även projekt i andra EU-länder. Slutligen bör man studera LSS (lagen om stöd och service till funktionshindrade) för att kunna bedöma vilka förutsättningar som ges i regelverk. Planerar man en andra fas av ett projekt så finns eventuellt redan ovanstående information och steg 1 behöver därmed inte bli särskilt omfattande.

STEG 2. INTRESSENTANALYS

Vilka påverkas av och påverkar?

Vilka ska vara med i planeringsprocessen?

LFA bygger på bred delaktighet av intressenter i planering och genomförande. Intressenter är de som *påverkas av och påverkar* det som sker i projektet – direkt *eller* indirekt. Intressenter kan vara individer eller organisationer (offentliga verksamheter, företag, ideella organisationer med flera). De kan vara både *för eller emot* en förändring. De kan också ha större eller mindre möjlighet att påverka projektets genomförande och resultat. En kartläggning av projektets intressenter och deras förhållningssätt till projektet samt deras delaktighet i utformningen av projektplanen ingår i planeringsprocessen. Det gäller att lyssna till rätt parter för att finna rätt lösningar.

INDELNING AV INTRESSENTER

Intressenter kan delas in i följande fem huvudgrupper. Försök att ha med någon eller några från var och en av dessa grupper i planeringen. Alla dessa parter har olika och viktig information att ge projektgruppen:

Målgruppen (primär och sekundär målgrupp)

Projektägare och projektgrupp

Beslutsfattare

Experter inom området/ämnet (sakkunniga som till exempel forskare, intresseorganisationer)

Finansiär/er (även de som på sikt ska finansiera verksamheten)

En specifik intressent kan naturligtvis ingå i flera av de ovanstående grupperna, man kan till exempel vara både genomförare som del i en projektgrupp och samtidigt vara representant för målgruppen. Inför planeringen av projekt bör projektgruppen alltid inhämta information från personer från *olika* intressentgrupper. Alla dessa har viktig information att delge projektgruppen. Viktigast är naturligtvis att involvera målgruppen. Involvera personer med olika erfarenheter, olika avdelningar inom en arbetsplats, olika ålder, olika regioner och personer med olika kulturell bakgrund, olika kön. Tänk på jämställdhetsaspekter och tillgänglighet. Det är viktigt att utreda om kvinnor och män drabbas olika och hur personer med olika funktionsnedsättning påverkas.

Efter inventeringen av *vilka* man ska involvera inleds steget att planera *hur* man ska inhämta information från dessa. Detta kan ske på olika sätt genom till exempel att *anordna en workshop, ett seminarium och/eller sända ut enkäter och/eller hålla intervjuer* (fokusintervjuer med män respektive kvinnor i målgruppen för att kunna fånga upp eventuella skillnader för de olika grupperna). Det mest tidsbesparande och effektivaste sättet att samla in information är att bjuda in intressenter till en planeringsworkshop, en så kallad LFA-workshop. Vid en workshop genomför intressenterna då en problemanalys (se steg 3). Intressenterna tar även fram förslag på mål för projektet och utvecklar ett första förslag till aktivitetsplan och om tid finns görs även en inledande riskanalys. Helst sker detta med stöd av en utbildad och erfaren LFA-moderator (processledare), en person som har bredd erfarenhet av LFA. Problemanalysen och förslagen på mål och aktiviteter som tas fram av intressenterna överlämnas sedan efter workshopen till en arbetsgrupp (projektgrupp/projektägare), som upprättar en slutlig detaljerad projektplan för hur projektet ska genomföras. Vid en LFA workshop med intressenter sammanfattas *varför och vad som ska göras* inom ramen för projektet/programmet. Projektgruppen går sedan vidare med att utveckla *HUR* projektet ska genomföras, det vill säga detaljplaneringen.

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Steg 2 Intressentanalys

1. **Målgruppen:** Unga vuxna inom målgruppen, olika kön, olika bakgrund, olika åldrar mellan 19–29 år, personer med olika funktionsnedsättningar (både de som inte har arbete och de som studerar).
2. **Projektägare och projektgrupp:** Lokala arbetsförmedlingens personal, kommunala handläggare, representanter från handikappföreningar samt unga vuxna från målgruppen.
3. **Beslutsfattare:** Arbetsförmedlingens ansvariga chefer, kommunala chefer och potentiella arbetsgivare.
4. **Experter inom området/ämnet:** Sakkunniga, till exempel forskare, handikappföreningar/ intresseorganisationer samt ungdomar med funktionsnedsättningar som har arbete.
5. **Finansiär/er** (även de som på sikt ska finansiera verksamheten) ESF-rådet regionalt, kommunen och Arbetsförmedlingen.

STEG 3. PROBLEMANALYS

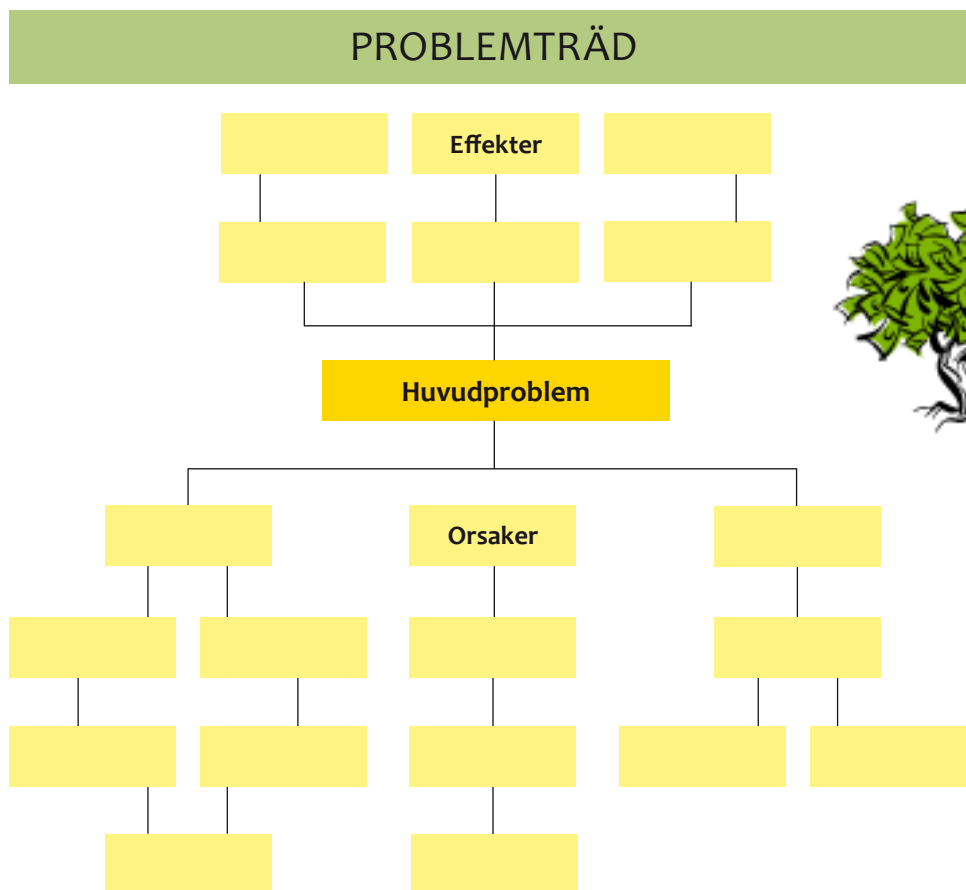
Hur ser situationen ut innan vi börjar och varför?

En problemanalys/situationsanalys görs av relevanta intressenter, företrädesvis gemensamt på en workshop i en kreativ och analytisk process. För att problemanalysen ska ge en rättvis och god bild av situationen måste den genomföras av de personer som verkligen känner till situationen, de som påverkas av och/ eller kan påverka situationen eller av dem som på andra sätt är väl insatta i det huvudproblem som ska lösas genom projektet (se LFA steg 2, intressentanalys ovan).

En problemanalys delas in i tre delar:

- **Huvudproblem** (Det huvudsakliga problem som projektet ska inrikta sig på att lösa inom projektiden. Då huvudproblemet formuleras bör ni tänka på vilka som ingår i målgruppen, vilkas problem som ska lösas, vilket mandat och resurser som ni har som projektgrupp)
- **Orsaker** (De olika underliggande skäl som finns till huvudproblemet)
- **Effekter** (De konsekvenser på individen och samhället som huvudproblemet får)

Ett bra och effektivt sätt att göra en problemanalys är att låta intressenterna skapa ett så kallat problemträd. I problemträdet visualiseras ett huvudproblems **orsaker och dess effekter**.



Problemanalysen görs bäst genom att intressenter anonymt skriver lappar med problem som sedan sätts upp på en vägg i grupper/kluster indelat efter ämnen, i en orsak - och konsekvenskedja. Logiken uppnås genom att fråga vad som leder till vad och vad som orsakas av vad. Man utreder därmed varför ett problem uppstår genom att fråga vad de underliggande orsakerna är och hur dessa förhåller sig till varandra. Detta gör det möjligt att senare ta fram relevanta mål och aktiviteter för projektet. För att finna uthålliga lösningar *måste man komma åt roten till det onda. Problemen som orsakar huvudproblemet* åtgärdas med hjälp av aktiviteter. Ju fler orsakssproblem en projektgrupp lyckas hantera, desto uthålligare blir lösningen på huvudproblemet, t.ex. arbetslösheten inom målgruppen.

I problemträdet utgör *orsakerna* rötterna till *huvudproblemet*, som i sin tur symboliseras av stammen. Problemets *effekter* blir trädets krona. Det är som med ogräs, rötterna måste angripas, för att varaktigt bli av med ogräset, det vill säga huvudproblemet. Man kan inte bara klippa av själva maskrosen – den måste upp med alla rötter för att få en varaktigt fin gräsmatta.

Då intressenter med hjälp av lappar ställer samman orsakssamband i en problemanalys finner man dels vilka de viktiga grundorsakerna till huvudproblemet är, dels bildas det grupperingar av problem, så kallade kluster. Dessa kluster blir i nästa steg *delmål* och *aktiviteter* (se steg 4 och steg 5 i LFA-metoden nedan). Vissa problem kan både utgöra orsaker till huvudproblemet *och* effekter. Då skriver deltagarna två lappar och placerar dem både under *och* ovan huvudproblemet. Se bilaga 2 för ett exempel på ett problemträd av exempelprojektet.

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Steg 3 Problemanalys

Huvudproblem: Hög arbetslöshet bland unga vuxna med funktionsnedsättningar i länet (kvinnor och män i åldern 19–29 år).

Några **orsaker** till detta skulle då till exempel kunna vara:

- Många av dessa unga vuxna har ingen arbetslivserfarenhet.
- Målgruppens unga vuxna har inga kontaktnät.
- De unga vuxna har svårt att söka jobb, vet inte hur.
- Många av de unga i länet har inte relevant utbildning för de jobb som finns.
- Det finns få relevanta utbildningar.
- Alla utbildningar i länet är inte tillgänglighetsanpassade.
- De unga har ingen motivation att söka jobb.
- De tror inte att de får jobb, få förebilder.
- Arbetsgivarna har dålig kunskap om målgruppens kompetens. Etc.

Exempel på **effekter** av detta huvudproblem, "hög arbetslöshet bland ungdomar och unga vuxna med funktionshinder i länet (19–29 år)", är:

- Svårt att försörja sig.
- Förlorad självkänsla.
- Psykisk ohälsa inom målgruppen.
- Allt svårare att få arbete längre fram i livet.
- Ökade kostnader i samhället för socialbidrag/sjukvård.

STEG 4. MÅLANALYS

Vad ska uppnås på kort, medellång och lång sikt?

När man genomfört en intressentanalys och identifierat problemen som projektet ska bidra till att undanröja är det dags att utveckla projektets mål. Om man har varit noggrann i problemanalysen blir målformuleringen lätt. Målen bygger då på problemanalysen (LFA steg 3) genom följande koppling.

PROBLEMANALYS		MÅLNIVÅER
Effekter	→	Övergripande mål (lång sikt)
Huvudproblem	→	Projektmål (medellång sikt)
Orsaker	→	Delmål (kort sikt) & aktiviteter

Målen i projekt sätts på olika nivåer och varje mål ger svar på följande:

- **Övergripande mål:** Vad man vill uppnå med projektet på lång sikt?
Varför är det viktigt för individen och för samhället?
- **Projektmål:** Hur vill projektägaren och målgruppen att idealsituationen ska se ut på medellång sikt? Varför behöver målgruppen projektet? Vad ska ha uppnåtts vid projektslut?
- **Delmål:** Vilka olika områden/delmål består situationen av?
Delmål är kortsiktiga mål till vilka aktivitetsplanen kopplas.

**Formulera era mål SMART.
Det vill säga målen bör vara:**

Specifika

Mätbara

Accepterade

Realistiska

Tidsbegränsade

Med **Specifika** menas tydliga mål, det vill säga skriv inte enbart som mål *stärkt kunskap*, utan beskriv vilken kunskap hos vem. Var specifik, skriv till exempel *stärkt kunskap om arbetsrätt bland unga vuxna kvinnor och män med funktionsnedsättningar i län Y*.

Mål blir **Mätbara** genom att man till varje mål sätter mått på måluppfyllelse, så kallade indikatorer och verifikationskällor (se steg 7 i LFA-metoden nedan).

Att ett mål är **Accepterat** innebär att det är antaget av hela projektgruppen och projektägare, det vill säga av dem som ska arbeta med projektet. Alla ska ha godtagit målen och därmed få gemensamt fokus.

Realistiska mål innebär att det inom projekttiden och med de resurser man har för genomförande samt det mandat som projektgruppen har, ska vara genomförbart. Det gäller både projektmålet och delmålen.

Projektmålet och delmålen är **Tidsbegränsade** mål, det vill säga en tidsplan ska vara satt för när dessa mål ska vara uppfyllda. De övergripande målen är däremot långsiktiga mål som uppnås först efter projektavslut och även genom andra förändringsprocesser (projekt och löpande verksamhet) som pågår i samhället. Projektet *bidrar till* att uppnå de långsiktiga övergripande målen.

Numera delar man ofta in projektplaner i fyra målnivåer. Tänk på tidsaspekten och den logiska kopplingen mellan de olika målnivåerna:

1. ÖVERGRIPANDE MÅL (långsiktiga mål)

Högsta målnivån, ett eller flera övergripande mål som anger färdriktningen.
Varför projektet är viktigt på sikt? Vilken förändring sker på lång sikt i

samhället och för individen till följd av projektet? Man kan inte förvänta sig att dessa mål uppnås förrän om *cirka* 5–10 år efter avslutat projekt. Dessutom är det ofta *flera* projekt, program och verksamheter som bidrar till uppfyllelse av samma övergripande mål. Politiska och ekonomiska beslut samt andra förändringar i omvärlden kan också påverka måluppfyllelsen av långsiktiga mål. Exempel på övergripande mål är ökad social välfärd, förbättrad folkhälsa, förbättrad BNP etc. Måluppfyllelse för dessa mål brukar vara svår för den enskilda projektgruppen/projektägaren att mäta. Det är ofta på departements-, myndighets- eller kommunalnivå som detta går att följa upp.

2. PROJEKTMÅL (medellångsiktiga mål)

Projektmålet är huvudinriktningen på projektet. Upp till denna nivå bär projektgruppen ett ansvar. Inom ramen för projekttiden och med tillsatta resurser (personal, tid och budget) ska man uppnå detta mål genom att först ha uppnått delmålen. Projektmålet kallas ofta för syfte och projekt bör enbart ha ett huvudsyfte, ett projektmål.

Projektmålet beskriver den situation som förväntas råda efter projektslut *om* projektet levererar förväntade resultat och förutsatt att de antaganden om yttre faktorer som måste samverka med projektet har visat sig stämma. Projektmålet syftar till att *lösa huvudproblemet*. Det formuleras därför oftast utifrån huvudproblemet (se steg 3).

Projektmålet ska vara SMART, som har beskrivits ovan.

3. DELMÅL (mål som uppnås på kort sikt)

Dessa delmål ska uppnås på kort sikt och är resultat av de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet. Måluppfyllelsen av delmålen är ett resultat av projektets aktiviteter. Det är därför viktigt att en aktivitetsplan är kopplad till respektive delmål (se steg 5). En rad olika aktiviteter krävs för att uppnå ett specifikt delmål.

Delmålen sätts utifrån orsakerna i problemanalysen (steg 3) – de problem som var rötterna till huvudproblemet. Då man upprättar problemanalysen formar problemlapparna grupper/kluster under rubriker som *till exempel* KOMPETENS hos målgruppen, KAPACITET hos myndigheten, REGELVERK, eller INTRESSE hos arbetsgivare att anställa ungdomar etc. Dessa grupper/kluster omformuleras sedan av projektgruppen till delmål utifrån ”SMART” kriterier.

Ett råd till projektgrupper är att undvika för många delmål. Vanligtvis har projekt mellan tre till sju delmål. Om det skulle bli fler delmål bör man överväga att dela in projektet i flera projekt eller se om några delmål kan slås ihop. Detta för att underlätta administrationen och öka effektiviteten.

4. FÖRVÄNTADE PRESTATIONER: Ibland talar man även om en fjärde målnivå, så kallade *förväntade prestationer*. Dessa är mycket påtagliga resultat på kort sikt, som en *direkt* följd av genomförda aktiviteter. Exempelvis: ”100 personer utbildade inom IT genom Arbetsförmedlingens stöd till ungdomar med särskilda behov” eller ”20 000 informationsbroschyrer upptryckta och distribuerade till arbetssökande ungdomar i länet”. Dessa prestationer (som strukits under ovan) blir en direkt och

påtaglig följd av de två aktiviteterna *utbildning* och *tryckning av material*. Dessa mål (prestationer) sätts därmed inte utifrån problemanalysen (steg 3), utan efter det att man har upprättat aktivitetsplanen. Varje aktivitet i en plan leder därmed till en prestation, en kortsiktig effekt, som ett direkt resultat av en aktivitet. Prestationer är viktiga för projektgruppen att ta fram för att kunna beräkna till exempel en detaljerad budget och upprätta en tidsplan. (På engelska kallas prestationer för outputs, en term som ibland även har kommit att användas av svenska projektgrupper).

Allmänt om målformulering

Ovanstående fyra målnivåer (övergripande mål, projektmål, delmål och prestationer) skiljer sig åt med avseende på *när i tiden* de ska uppnås. Projektägaren/projektgruppen har olika möjligheter att kontrollera om de olika målnivåerna har uppfyllts. De lägre nivåerna uppnås under projekttiden och de övergripande målen uppnås efter projektets slut. Måluppfyllelse på de högre nivåerna kräver naturligtvis måluppfyllelse på de lägre nivåerna. Målnivåerna ska vara logiskt sammankopplade och följa en tidsaxel, mål på lång sikt (så kallade övergripande mål eller utvecklingsmål), mål på medellång sikt (projektmål) och mål på kort sikt (delmål) samt direkta kortsiktiga resultat (prestationer).

*Prestationer, delmålen samt projektmålet ska uppnås inom ramen för projekttiden. Måluppfyllelsen på dessa nivåer ska därmed kunna mätas, följas upp. Däremot är det ofta svårt att följa upp de övergripande målen under projekttiden, måluppfyllelsen för denna långsiktiga målnivå uppnås i de flesta fall först en ganska lång tid efter projektgenomförandet. Det är dessutom flera projekt, verksamheter och processer som påverkar de övergripande målen. Som exempel kan nämnas att det naturligtvis inte enbart är ett enskilt projekt som leder till ett övergripande mål såsom *minskad arbetslöshet i ett län*.*

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Steg 4 Målformulering

Övergripande mål (långsiktiga mål som projektet bidrar till på sikt):

Minskad arbetslöshet inom målgruppen

Ökad grad av egenförsörjning inom målgruppen

Stärkt psykisk hälsa inom målgruppen

Projektmål (medellångsiktiga mål som uppnås efter projekttiden):

Högre sysselsättningsgrad i län XX bland unga vuxna (19–29 år) kvinnor och män med funktionsnedsättningar

Delmål (kortsiktiga mål):

1. Stärkt arbetsmarknadskompetens inom målgruppen långtidsarbetslösa funktionshindrade unga vuxna i län XX.
2. Förbättrat sysselsättningsstöd via Arbetsförmedlingen till unga vuxna med funktionsnedsättning i län XX.
3. Stärkta förutsättningar för arbetsgivare i XX län att anställa unga vuxna ur målgruppen, långtidsarbetslösa med funktionsnedsättning i åldern 19–29.

Förväntad prestation (exempel): 250 personer ur målgruppen kommer att ha erhållit IT utbildning, eller 50 st. arbetsförmedlare kommer att ha genomgått ett utbildningsprogram i tillgänglighet, etc.

STEG 5. AKTIVITETER /AKTIVITETSPLAN

Vad ska genomföras för att uppnå målen – hur uppnås målen?

Aktivitetsplaneringen sker först som steg fem i planeringsprocessen, efter det att en omvärldsanalys, en intressentanalys, en problemanalys och en målformulering har genomförts. Aktiviteterna är *medel att uppnå målen*. Om aktiviteterna planeras och genomförs på ett lämpligt sätt uppnås delmålen som i sin tur leder till att projektmålet uppnås och på sikt även påverkar de övergripande målen. Logiken är viktig.

Aktiviteterna ska angripa *orsakerna* till huvudproblemet (se problemanalys steg 3). Aktiviteterna är det arbete som utförs av dem som är involverade i projektet (projektgruppen) alternativt av externt upphandlade tjänster. Exempel på aktiviteter är ett seminarium, en rådgivningsinsats, ett studiebesök, att skriva en vägledning, hålla en utbildning etc. Målet däremot, är vad man uppnår *genom* aktiviteterna.

För att underlätta genomförandet och för att nå önskat resultat ska aktiviteterna vara logiskt knutna till delmålen, med en aktivitetsplan per delmål. Se till att fokus på jämställdhet och tillgänglighet finns med i planeringen av aktiviteter genom att involvera målgruppen i planering och genomförande. Det kan ofta krävas extra aktiviteter med fokus på vissa målgrupper. Aktiviteterna ska vara tydliga och specifika, beskrivna i tidsföljd (för delmål 1 finns aktiviteter 1:1, 1:2, 1:3, 1:4....etc., se exempelprojekt nedan). Ju mer specificerad och tydlig aktivitetsplanen är, desto lättare blir det för projektgruppen att göra resursplaneringen och sedan att genomföra projektet. För längre projekt på flera år är det ofta svårt och även olämpligt att specificera aktiviteterna för alla åren redan inledningsvis. Årsplanering görs därför. Projektplaner bör vara flexibla. Man har dock funnit att ju bättre projektgrupper har planerat från början, desto mindre är risken att ändringar ska behöva göras i planen under projektgenomförandet.

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Steg 5 Aktivitetsplan

Aktivitetsplan för ett delmål i detta projekt skulle kunna se ut enligt följande:

"Delmål 1: Stärkt IT-kompetens hos unga vuxna kvinnor och män med funktionsnedsättningar i län Y.

"Aktiviteter till delmål 1:

- 1:1 Genomföra en behovsanalys för arbetssökande ungdomar med särskilda behov i län x.
- 1:1:1 Upprättande av uppdragsbeskrivning för behovsanalys.
- 1:1:2 Upphandling av konsult, utvärdering av anbud och urval.
- 1:2 Analys av studien och dra slutsatser.
- 1:3 Utvecklande av ett utbildningspaket för ungdomar, behovsanpassat för olika målgrupper i enlighet med resultat från studien.
- 1:4 Tryckning av utbildningsmaterial och produktion av webbaserat material som är tillgängligt för personer med olika funktionsnedsättningar.
- 1:5 Utbildning av utbildare (I länet utbildas minst 10 utbildare.).
- 1:6 Upprättande av utbildningsplan för olika ungdomsgrupper med olika behov samt utreda vilka behov unga män och kvinnor har.
- 1:7 Genomförande av en testutbildning/pilotutbildning med utvalda personer från målgruppen.
- 1:8 Uppföljning av utbildningen/eventuell revidering av utbildningen.
- 1:9 Genomförande av utbildningar i stor skala för målgruppen i hela länet (Två utbildningar per månad, 3 dagar/utbildning med 20 deltagare/tillfälle).
- 1:10 Utvärdering av utbildningsinsatsen.
- 1:11 Sprida information till viktiga intressenter om resultatet av utbildningsinsatsen.

STEG 6. RESURSPLANERING

Vad krävs i tid, personal, material och budget för att genomföra aktiviteterna?

Den viktigaste resurs som tillförs ett projekt är kompetens, det vill säga expertis/ personal, individer med olika bakgrund, erfarenhet, kön, i olika ålder och med olika kunskap. Andra nödvändiga resurser är naturligtvis budgetmedel, eventuell utrustning och tid.

Fördelning av medel till projektet ska tydliggöras i budgeten och eventuella medfinansierare ska nämnas (se ESF-rådets budgetmall och se även dokumentet budgeten i Projektrummet, www.esf.se). Vid resursplanering bör en projektgrupp upprätta en detaljerad budget inklusive en budgetuppföljningsmodell, göra en ansvarsfördelning (bemanningsplan) och en tidsplan för projektet. Dessutom kan projektgruppen behöva bedöma om eventuell utrustning krävs för genomförandet. Ju tydligare och mer specificerad aktivitetsplan man har upprättat (under steg 5 ovan) för sitt projekt, desto lättare är det att upprätta en resursplan (steg 6).

Det är enklast att inleda med att göra en aktivitetsbaserad budget, det vill säga uträkning av kostnader per aktivitet (se LFA steg 5). För att underlätta såväl genomförande som uppföljning bör därefter ansvarsfördelning kopplas till aktiviteter. Detta för att undvika missförstånd om vem som ansvarar för vad. Tydlig ansvarsfördelning underlättar såväl det praktiska genomförandet av projektet som då man eventuellt måste göra ändringar i planen.

Det är redan under projektplaneringsfasen viktigt att tänka långsiktigt. Hur ska finansiering ske då projektresultaten ska in i ordinarie verksamhet? Gör därför en plan i tidigt skede för infasning av projektet i löpande verksamhet till exempel inom Arbetsförmedlingen/ kommunen/ Försäkringskassan/ landstinget etc. Inför infasning kan det krävas extra aktiviteter såsom informationsmöten, utbildningar och workshops med beslutsfattare och personal inom kommunen, Arbetsförmedlingen och/eller med Försäkringskassan.

STEG 7. INDIKATORER & VERIFIKATIONSKÄLLOR

Att mäta och analysera måluppfyllelse/resultat

Uppnår ett projekt sina mål? Blir situationen bättre för målgruppen? För att kunna svara på detta behöver man inom projektet identifiera indikatorer med vars hjälp man kan mäta projektets utveckling och resultat. En indikator är ett mått på måluppfyllelse och ett sätt att göra ett projektmål samt dess delmål tydliga och påtagliga.

Det finns inga generella indikatorer för projekt. Det är alltid projektägaren/ projektgruppen, de som ansvarar för genomförandet, som bör sätta indikatorer som passar just det aktuella projektet.

En indikator kan mäta kvantitet och kvalitet. För att kunna följa upp resultaten i projektet bör en projektgrupp sätta cirka tre indikatorer per delmål och tre indikatorer för projektmålet. En indikator kan vara *kvantitativ* (t.ex. antal personer inom målgruppen som har utbildats inom ramen för projektet). Minst två indikatorer bör dock mäta *kvalitet* (t.ex. antal personer i målgruppen som efter utbildningen har fått relevant sysselsättning).

Att tänka på då man sätter indikatorer:

1. **Validitet:** Mäter indikatorn den verkliga måluppfyllelsen/resultatet?
2. **Tillförlitlighet:** Är det ett lämpligt/tillförlitligt mått för mätning över tiden?
3. **Sensitivitet:** När måluppfyllelsen ändras, fångar indikatorn då upp dessa ändringar?
4. **Enkelhet:** Kommer det att vara lätt att samla in och analysera informationen om indikatorn?
5. **Användbarhet:** Kommer informationen som indikatorn leder till att vara användbar för beslutsfattande och för lärande?
6. **Kostnadseffektivt:** Är det kostnadseffektiv information? Kommer projektets budget att räcka till för insamling av data/information?

Processen med att sätta upp indikatorer avslöjar om man har satt otydliga mål. Det är projektägaren/projektgruppen tillsammans med målgruppen, det vill säga de som "äger" problemet/n som ska lösas, som bäst kan sätta indikatorer.

Det ska vid varje indikator även framgå *var* man kan finna data för mätning, vilket innebär att till varje indikator ska projektgruppen identifiera *en eller flera så kallade verifikationskällor*. En verifikationskälla till en indikator kan till exempel vara data hos Statistiska centralbyrån (SCB), data hos Arbetsförmedlingen eller intervjuer som görs med målgruppen, enkäter, utvärderingar, prov, studie etc. Tänk på att verifikationskällor, uppföljningsverktyg, ofta kräver nya aktiviteter i projektplanen. Det tar tid, kräver personal och därmed budget att ta fram en enkät och att anordna utskick av enkäter, utforma ett prov eller att genomföra intervjuer med målgruppen och att därefter analysera resultaten. Glöm därför inte att se till att dessa uppföljningsåtgärder finns med även i aktivitetsplanen och att någon dessutom tilldelats ansvar att genomföra dem. På detta sätt kan projektgruppen kontinuerligt följa upp resultat och se om man är på rätt väg. Om man integrerar uppföljningsaktiviteter direkt i projektplanen underlättas projektuppföljningsprocessen, möjligheterna att analysera och att därmed lära vilka åtgärder som fungerar och vad som inte fungerar för att uppnå bästa möjliga hållbara resultat.

Då projektgruppen/projektägaren sätter mål och indikatorer kan man finna att en *förstudie* krävs, en så kallad baseline studie för att få in ingångsvärden redan vid projektstart. Om ingångsdata inte redan finns behöver projektgruppen ta fram dem. Det kan till exempel vara värden på hur många kvinnor och män i ålder 18–29 år i länet med en diagnostiserad funktionsnedsättning som under år 2011 erhöll stöd att söka arbete. Hur många av dessa bedömdes ha särskilda behov? Vilka behov? Hur många av dessa erhöll därefter anställning/ sysselsättning? Utan ingångsvärden är det svårt att mäta vad man har uppnått i projektet och därmed svårt att kunna jämföra före och efter.

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Tänkbara indikatorer för delmål 2 (ovan): "Förbättrat sysselsättningsstöd från Arbetsförmedlingen till jobbsökande unga vuxna kvinnor och män med funktionsnedsättning i län XX".

Steg 7 Indikatorer

1. Antal unga vuxna som har utbildats och erhållit stödåtgärder inom ramen för projektet, fördelning män och kvinnor samt indelning på olika typer av funktionsnedsättningar. (Verifikationskälla: Deltagarlistor)
2. Antal unga vuxna i målgruppen som deltagit i utbildningen som har erhållit godkända betyg, indelning kvinnor och män och funktionshinder. (Verifikationskälla: Studie av betyg)
3. Antal ungdomar i målgruppen som upplever att de har erhållit relevant stöd och vågar ta steget att söka arbete, indelning kvinnor och män och funktionshinder. (Verifikationskälla: Intervjuer med målgruppen och/alternativt enkäter eller studie.)
4. Exempel på stödåtgärder som upprättats inom ramen för projektet och som målgruppen unga vuxna använder sig av och som de upplever ger ett bra stöd (Vid intervjuer se till att det görs en indelning av unga kvinnor och män och olika funktionshinder, kommuner etc.) (Verifikationskällor: intervjuer med ungdomar och/alternativt en studie av stödåtgärder.)
5. Antal unga vuxna i målgruppen som har blivit kallade till intervju av arbetsgivare, indelning kvinnor och män och typ av funktionsnedsättning. (Verifikationskälla: Intervjuer med målgruppen alt enkäter.)
6. Andel ungdomar i målgruppen som har erhållit sysselsättning. (Denna slutliga måluppfyllelse mäts i exempelprojektet först på projektnivå, inte som indikator på delmålnivå).

Observera att en indikator ska vara neutral, t.ex. att man som indikator endast skriver antal ungdomar som har erhållit sysselsättning. Man bör inte som indikator skriva att t.ex. 100 ungdomar har utbildats. Vi vet ju inte innan projektet har genomförts hur många ungdomar det slutligen blir som kommer att utbildas. En del av ungdomarna kanske inte fullföljer utbildningen eller vill/kan inte ens delta. Indikatorn bör därför vara neutral.

Givetvis måste projektgruppen, med hänsyn till budget-, personal- och tidsplanering, ändå ange det förväntade resultatet, den så kallade *förväntade prestationen* (se steg 4 mål), t.ex. att 100 ungdomar ska ha utbildats när projektet avslutas. Själva indikatorn, måttet på måluppfyllelse som fastställs, ska dock alltid vara neutral, det vill säga det ska endast stå t.ex. antal ungdomar eller % av ungdomar i målgruppen som har genomgått en utbildning.

STEG 8. RISKANALYS och RISKHANTERING

Vad kan komma att påverka måluppfyllelsen negativt?

Det är en viktig uppgift för projektgruppen att identifiera, analysera och bedöma de faktorer som på olika sätt påverkar projektets möjligheter att nå sina mål. Riskanalys görs lämpligen inledningsvis tillsammans med olika intressenter gärna på en workshop. En första analys görs då av eventuella kritiska externa och interna faktorer. Därefter tar projektgruppen och fördjupar riskanalysen och upprättar en riskhanteringsplan. Detta ger en möjlighet att bedöma och hantera de utmaningar som projektet har.

Projektgrupper analyserar både risker som påverkar själva genomförandet, de risker som kan inträffa *under* projekttiden, och de risker som kan påverka uthålligheten/resultaten på sikt, det vill säga risker som kan uppträda *efter* projekttiden och därmed påverka den långsiktiga hållbarheten av projektresultaten.

Risker brukar ofta delas in i två huvudkategorier – *externa och interna risker*.

Externa risker: Risker som befinner sig utanför ramen för projektet det vill säga omvärldsfaktorer. Det kan vara politisk utveckling, lagar, korruption, naturkatastrofer. Projektgruppen kan oftast inte påverka dessa risker, men eventuellt klarar man att hantera dem delvis genom riskhantering. Man kan till exempel genom påverkansarbete gentemot andra aktörer, såsom beslutsfattare, lyckas uppnå nödvändiga förändringar. Externa risker kan, om de utlöses, leda till stora problem med att uppfylla målen i projektet. De påverkar ofta den långsiktiga uthålligheten, som nämnts ovan. I svenska projekt är de externa riskerna oftast relativt få. De flesta risker kan hanteras av projektgruppen/projektägaren, antingen direkt eller genom påverkansarbete och därmed få andra aktörer att agera och hantera den externa risken.

Interna risker: Risker som ligger inom projektets möjligheter till kontroll och är möjliga att hantera för projektgruppen. Det kan vara praktiska saker som förseningar i leveranser, hög personalomsättning, ovilja hos målgruppen eller beslutsfattare till förändringar och/eller sjukdom inom projektgruppen. Projektledningen kan och bör kontinuerligt minimera effekterna av de interna riskerna genom aktiv riskhantering.

Projektgruppen ska efter riskanalysen alltid utveckla en riskhanteringsplan. Riskhanteringen kan komma att leda till nya aktiviteter som ska föras in i aktivitetsplanen. Ibland har man redan tidigt i planeringsprocessen upprättat aktiviteter som hanterar dessa risker och då behövs naturligtvis inga nya åtgärder i planen.

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

En intern risk kan vara att man förlorar dem som har utbildats som jobbcoacher inom projektet. Riskhanteringen kan då vara följande;

- a) Att utbilda 20 personer istället för som planerat endast 10 personer.
- b) Att hålla en utbildning för utbildare, det vill säga att några i personalen i sin tur själva fortsätter att utbilda nyanställda kollegor efter projektiden.
- c) Att bygga upp ett system för internutbildning, en plan för utbildningar som ges kontinuerligt efter projektiden som handhas löpande av till exempel Arbetsförmedlingen i länet.
- d) Se till att det finns utbildningsdokumentation/material/manualer tillgängligt för att kontinuerligt kunna driva nya utbildningar för nya jobbcoacher.

Om man är osäker på hur mycket riskhanteringsarbete man bör lägga ned tid, budget och personalresurser på, kan projektgrupper göra en sammanställning över potentiella risker och värdera dem på en skala 1–5. Man viktar då riskernas sannolikhet att de kommer att inträffa *och* deras konsekvens på måluppfyllelsen och multiplicerar dessa värden. De risker som får högst siffra (riskvärde) är risker som arbetsgruppen måste försöka åtgärda genom riskhantering för att nå långsiktiga resultat. Nedan följer ett litet exempel på en uppställning, en viktning av en riskanalys, för att kunna bedöma vilka risker som är nödvändiga att åtgärda.

Risker	Sannolikhet (att risken inträffar)	Konsekvens (för måluppfyllelse)	Riskvärde (kolumn två multipliserat med värdet i kolumn tre)
1. Hög omsättning av utbildad personal, de slutar	4	5	20
2. Försenade leveranser	1	2	2

Risk 1 ovan visar sig här vara viktig att hantera, den har ett högt riskvärde, 20. För att nå hållbara resultat är det därför viktigt för projektgruppen att upprätta en åtgärdsplan för att minska dess negativa inverkan på projektet till exempel genom att utbilda fler i personalen och/eller genom att höja lönerna för utbildad personal, utreda varför personal slutar etc. Risk 2 däremot behöver inte projektgruppen satsa lika stora resurser på att hantera, normalt inga alls. Den risken medför inte lika stora konsekvenser för måluppfyllelsen och det är inte heller någon större sannolikhet att den överhuvudtaget inträffar. Den kräver knappast någon riskhanteringsåtgärd.

För att uppnå hållbara säkra resultat av ett projekt är det viktigt att projektgruppen gör nya riskanalyser kontinuerligt under projektgenomförandet och, om så krävs, upprättar åtgärder för riskhantering. Detta kan innebära att nya aktiviteter behöver läggas in i projektplanen (aktivitetsplanen) *eller* att man till och med tar bort några planerade åtgärder. Det är inte alltid som riskhantering innebär ökade kostnader. Vid behov av revideringar av planer, ha alltid en dialog med er kontaktperson på ESF-rådet.

STEG 9. ANALYS AV FÖRUTSÄTTNINGAR /ANTAGANDEN

Vilka problem hanteras av andra aktörer?

Prioritera & avgränsa

Ett projekt existerar inte i ett socialt, ekonomiskt och politiskt vakuum. Projektets framgång är beroende av normer, lagar, förordningar, politik, politisk vilja och andra aktörers åtaganden, framtida budgettilldelning etc. Detta är vad som kallas för den institutionella situationen. Denna situation skapar förutsättningar för projektet, mer eller mindre gynnsamma. Dessa externa faktorer påverkar naturligtvis graden av måluppfyllelsen för projektet. Även dessa förutsättningar/antaganden bör analyseras innan projektet genomförs. *Analys av antaganden innebär att utreda vilka problem/faktorer som projektgruppen och projektägaren kan hantera och vilka problem som kommer att hanteras av externa aktörer.*

Förutsättningarna/antaganden kan beskrivas som *problem som projektgruppen inte direkt kan rå över på grund av sitt mandat och otillräckliga resurser, men som ändå är viktiga förutsättningar för att nå god måluppfyllelse. De är problem som det är rimligt att bedöma att andra aktörer löser.* (Se problemanalysen i steg 3, förutsättningar är de orsaker, de problem, i problemträdet som är realistiskt att bedöma att de kommer att hanteras av externa parter och inte av projektgruppen själv.)

Ett exempel på en förutsättning, ett antagande, kan för ett visst projekt vara att projektgruppen antar att Arbetsförmedlingen inför ett nytt datasystem som leder till bättre uppföljning av arbetssökande. Detta IT system kommer att lösa problemet med en dålig uppföljning av arbetssökande. Detta nya datasystem ingår inte i projektet, men är ändå viktigt för att projektet ska nå god måluppfyllelse. I detta fall ansvarar Arbetsförmedlingen inom ramen för sin löpande verksamhet för att ta tag i det. En extern part, verksamhet, åtgärdar problemet. Projektgruppen behöver därmed inte agera, ett exempel på ett så kallat antagande (steg 9 i LFA).

Antaganden är faktorer, problem, som är viktiga att lösa för att uppnå målen i projektet, men problem som projektgruppen på grund av sitt mandat och sina resurser inte avser eller kan lösa. De är dock problem som man bedömer rimligt att andra aktörer kommer att hantera. Antaganden måste vara realistiska, det vill säga det måste bedömas som realistiskt att en annan part verkligen åtgärdar problemet, annars utgör de en *risk* och bör istället hanteras i riskanalysen, med hjälp av riskhantering (se steg 8), till exempel genom påverkansarbete.

EXEMPELPROJEKT: Arbete till unga vuxna med funktionsnedsättning

Steg 9 Antaganden

Tänkbara antaganden för projektet som avser att ge stöd till unga vuxna kvinnor och män med funktionsnedsättningar som står utanför arbetsmarknaden skulle kunna vara:

- Att LSS (Lagen om Stöd och Service till vissa funktionshindrade) gör det möjligt för de deltagande att trots arbete, erhålla fortsatt stöd i hemmet för dem inom målgruppen som behöver det.
- Att de unga vuxna visar intresse av att delta i projektet.
- Att man lyckas identifiera arbetsgivare som är delaktiga i projektet och kan erbjuda praktikplatser.

Varför nio olika steg i planeringen?

Man kan fråga sig varför nio olika steg behövs vid planering. Trots att man vid en första anblick kan tycka att nio steg är mycket, så förstår man snart att alla etapperna har ett viktigt syfte. Det är en process att ta fram en bra plan. De personer som skapade LFA-metoden har verkligen tänkt till, varje enskilt steg har en viktig funktion för att projektgruppen ska kunna utveckla en kvalitetssäker plan, dvs. en plan som är såväl *relevant* som *genomförbar* och som leder till ett projekt med hållbara långsiktiga resultat.

- **Relevans:** Med hjälp av **steg 1–4 i LFA** (omvärldsanalys, problemanalys, intressentanalys, målformulering) kan man se *om man gör rätt saker, om projekttiden är relevant det vill säga om projektet löser målgruppens problem. Man säkerställer att projektplanen blir relevant genom att lyssna på och involvera relevanta intressenter i planeringen (steg 2). Förutsatt att det är relevanta intressenter som genomför problemanalysen (steg 3) och att målformuleringen sedan (steg 4) bygger på den problemanalys som rätt intressenter har gjort blir projektplanen relevant.*
- **Genomförbarhet:** Med hjälp av **steg 5–7** (aktiviteter, resurser, mått på måluppfyllelse) kan man se *att man gör på rätt sätt, det vill säga om projektet är genomförbart.* Man kan mäta med indikatorer (steg 7) att projektet är genomförbart, att man uppnår resultat. Genomförbarhet för ett projekt innebär att man genom tillräckliga och rätt aktiviteter (steg 5) och tillräckligt med resurser (tid, personal och budget, steg 6) uppnår målen. Detta mäter man genom att successivt följa upp med hjälp av indikatorer och verifikationskällor (enkäter, intervjuer, prov, studier etc.)
- **Uthållighet/Bärkraft:** Med hjälp av **steg 8 och 9** (bedömning av risker och hantering av dem samt analys av förutsättningar) kan man se till att *projektet kan fortsätta av egen kraft, utan stöd utifrån det vill säga att det uppnår långsiktiga och uthålliga resultat.* Det gäller då för projektgruppen att analysera och hantera potentiella risker (steg 8) samt att ha realistiska antaganden om vad andra aktörer hanterar (steg 9) för att få uthållig effekt och för att uppnå hållbara resultat.

De olika stegen genomförs i olika omgångar. Vid en LFA-workshop genomför intressenterna en problemanalys (steg 3). De tar sedan även fram *förslag* på mål för projektet (steg 4), utvecklar ett första förslag på aktivitetsplan (steg 5) och gör en inledande riskanalys (steg 8). Detta arbete blir, med en van LFA-moderator som stöd, effektivt. En stor och mycket viktig del av planeringen blir på detta sätt genomförd tillsammans med intressenterna, vilket underlättar genomförandet och måluppfyllelsen. Alla dessa förslag som tas fram på workshopen lämnas

sedan över i en rapport till projektgruppen. Projektgruppen tar därefter med hjälp av detta underlag och fortsatt tillämpning av LFA metoden fram en komplett projektplan.

Tänk på att man *kan och bör situationsanpassa LFA-metoden*. Om projektet syftar till att lösa ett mindre isolerat problem är det inte alltid nödvändigt att gå igenom alla steg i LFA-analysen lika grundligt. Eventuellt behövs inte alltid en omfattande omvärldsanalys eller en omfattande riskhanteringsplan, om bakgrundsinformation och riskanalys har samlats in och genomförts tidigare av andra aktörer eller om projektet är pågående och går in i en andra fas.

Alla stegen i planeringsprocessen behöver inte heller alltid göras inför alla beslutstillfällen. Finansiären har till exempel vid det inledande beslutstillfället, såsom inför beslut om mobiliseringsfasen, ett större behov av att vissa steg är genomförda såsom endast en inledande omvärlds-, intressent- och problem- och målanalys än den slutliga aktivitetsplanen och riskanalysen. Däremot ska alltid projektgruppen själv inför genomförande av projektet gå igenom hela planeringsprocessen för att få en fullständig projektplan med inriktning på hållbara projektresultat.

Vilka fördelar har LFA-metoden?

Sammanfattningsvis leder LFA-metoden till att:

- Skapa förutsättning till en god dialog och samförstånd mellan alla involverade (olika kategorier av intressenter).
- Se till att ägarskapet av ett projekt hamnar rätt och att projektet har målgruppsfokus.
- Tydliggöra målen, aktiviteterna och ansvar, vilket ger en konkret och specificerad projektplan som underlättar genomförandet.
- Ser dessutom till att projekt- och programplaner (handlingsplaner) blir relevanta, genomförbara och uthålliga.
- Projektarbetet blir strukturerat och effektivare, vilket leder till tids- och kostnadsbesparingar. Detta leder i sin tur till att man undviker frustration.
- Underlättar även uppföljning inklusive rapportering och utvärdering av projekt genom SMARTa mål, indikatorer och verifikationskällor. Att kunna mäta och analysera resultat leder till bra förutsättningar till lärande och strategisk påverkan.
- Projektet/programmets resultat får, genom LFA, bättre förutsättningar att bli uthålliga och ha en långsiktig positiv effekt för målgruppen och därmed även på samhällsnivå.
- SMART planering lönar sig.

LFA-matris – ett sätt att sammanfatta projektplanen

Projektplaner kan, på ett tydligt och överskådligt sätt sammanfattas genom den så kallade LFA-matrisen. LFA är själva *metoden*, det vill säga planeringsprocessen i dess nio olika steg, en process utförd i delaktighet med relevanta intressenter. LFA-matrisen är endast ett sätt att sammanställa projektplanen för att få en överblick. Missuppfattningar finns ibland kring detta, då man uppfattar själva matrisen som LFA-metoden i sig. Matrisen kan dock skrivas först efter att alla steg i LFA-analysen har genomförts på rätt sätt, det vill säga då projekt eller programplanen är färdig, en process som har beskrivits ovan. LFA-matrisen finns ofta som en bilaga till själva projektplanen.

LFA-matrisen är ett utmärkt instrument för projektgruppen att ha som styrdokument vid till exempel projektmöten. Även för utvärderingsteam, finansiärer och andra beslutsfattare ger matrisen en god överblick över projektet och kan användas som stöd i dialog mellan parter.

Utseende på LFA-matriser, rubrikerna i matrisen, skiftar lite från projektgrupp till projektgrupp, beroende på projektgruppens och finansiärens behov, men ofta antar matrisen nedanstående form och rubriker. Resultatet från de olika stegen i LFA-processen fylls i rutorna under respektive rubrik.

Tänk på att matrisen enbart är en *sammanfattning* av en projektplan, all information får inte plats, men den viktigaste bör ingå i matrisen, enligt nedan beskrivna modell. Svenska ESF-rådet kräver inte att parterna utvecklar en LFA-matris i ansökan, men många projektgrupper ser den ändå som ett användbart instrument för att få en god överblick av sin projektplan.

LFA-matris (rubriker)

Projektlogik	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Övergripande mål	(Indikatorer)	(Verifikationskällor)	
Projektmål	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Delmål	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Aktiviteter	Förväntade prestationer	Resurser	Förutsättningar (innan projektet startar)

Indikatorer och verifikationskällor för övergripande mål står inom parentes i matrisen eftersom det ofta är svårt för en enskild projektgrupp att mäta resultat på denna nivå. Måluppfyllelse på denna övergripande nivå påverkas ju av flera projekt och verksamheter i samhället, inte enbart ett enskilt projekt. I denna skrift inkluderas även en ruta för förväntade prestationer i LFA-matrisen, vilket är direkta kortsiktiga resultat av aktiviteter, se steg 4 i texten ovan. Se bilaga 3 för exempel på en LFA-matris från det exempelprojekt som använts i denna skrift.

Uppföljning av projekt – god mål- och resultatstyrning

Begreppet mål- och resultatstyrning omfattar god projektledning i *hela* projektcykeln det vill säga god styrning av planeringsprocessen och styrning av genomförande av projektet. Detta innebär i praktiken kortfattat god planering, väl genomförd uppföljning, analys, lärande och tillämpning av resultat genom en lärande utvärdering. På engelska kallas mål- och resultatstyrning för Results-Based Management (RBM), ett begrepp som även har börjat användas i Sverige. Denna skrift har fokus på planeringsfasen, första delen i mål- och resultatstyrningsprocessen. LFA är ett av verktygen inom mål- och resultatstyrning – planeringsverktyget.

För en väl genomförd mål- och resultatstyrning av projekt behövs, *förutom en bra projektplan*, även:

- God planering av hur uppföljningen ska gå till, en uppföljningsplan.
- Kontinuerlig riskanalys och riskhantering.
- En kommunikationsplan, såväl intern som extern.
- Ett system för organisatoriskt lärande.

Ett råd vid planering av uppföljning av projekt är att inleda med att besvara nedanstående frågor:

UPPFÖLJNINGSPLAN:

- **VAD** ska följas upp (målen, steg 4 i LFA) med hjälp av indikatorer (steg 7 i LFA)?
- **HUR** ska uppföljning gå till, vilka verktyg ska man använda för insamling? (Verifikationskällor, LFA steg 7, till exempel genom studier, intervjuer och enkäter med målgruppen)
- **VEM** ska sköta datainsamlingen?
- **NÄR** ska uppföljning äga rum? (Till exempel kontinuerligt efter varje utbildningstillfälle eller 1 gång per halvår eller både och?)
- **VEM** ska få information om projektets resultat?
- **VILKEN** information behöver olika intressenter? (media, beslutsfattare, målgrupp)
- **HUR** ska informationen/uppföljningen presenteras? (Genom en rapport, seminarium, tidningsartiklar, via lokal media eller genom att bjuda in beslutsfattare på ett projektbesök?)
- **HUR** ska man ta tillvara på resultaten-lärande?
- **VEM** ska fatta ev. nya beslut/revideringar av projektplanen?

Om man har tillämpat LFA och därmed satt SMARTa mål inklusive indikatorer med verifikationskällor i projektplaneringen, så finns det goda förutsättningar att lyckas följa upp, analysera och att lära av projektets resultat. För att effektivt lära av erfarenheter från projekt och program i Socialfondsprojekten räcker det inte med att enskilda individer lär sig. Det behövs ett mer systematiskt och sammanhållet lärande så att erfarenheter och upparbetad kunskap kan tas tillvara av en bredare grupp i samhället, ett genomtänkt organisatoriskt lärande på bred front. Det måste finnas en miljö som tar emot erfarenheter och som kan förvalta och föra dem vidare. För ett lärande arbetssätt är det därmed viktigt med ständiga uppföljningar och utvärderingar för reflektion och kritisk granskning. Valfungerande uppföljning ger underlag för analys, återföring och spridning av erfarenheter, såväl intern som extern kommunikation och dialog. För mer information om uppföljning och utvärdering, se ESF-rådets "Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfonden 2007–2013" www.esf.se/Documents/Socialfonden/Informationsdokument/Projekthandledning).

LFA ett verktyg för att effektivt nå resultat

LFA bidrar genom alla dess logiska och strukturerade steg till tydliga projektplaner som har tagits fram genom bred delaktighet. Metoden är ett handfast stöd vid projektledning. De SMART formulerade målen inkluderar verktyg som indikatorer och verifikationskällor, förutsättningar för en välfungerande resultatuppföljning och resultatanalys. En analys som i sin tur är en nödvändig grund för en fungerande lärandeprocess och ett effektivt förbättringsarbete. En genomtänkt planeringsprocess skapar förutsättningar för ett smidigt projektgenomförande. LFA-metoden är ett välutvecklat och beprövat verktyg för bra projektledning, en metod som rätt använd leder till att projekt når hela vägen fram, till sin tänkta slutdestination – en bättre situation för målgruppen.

Förhoppningen är att denna skrift ska ge inspiration och tjäna som ett praktiskt stöd till projektledare, projektgrupper och projektägare. Ett bra motto i projektledning är att alltid lyssna och tänka efter före. Ta då gärna hjälp av en fungerande metod, det underlättar!

© Project Design AB/Kari Örtengren

Om författaren

Författaren till denna LFA-skrift, Kari Örtengren, har över 20 års erfarenhet av praktisk tillämpning av LFA-metoden i hundratals olika projekt, program och verksamheter, såväl nationellt som internationellt. Hon har verkat i ett 35-tal olika länder och i de flesta landsändar av Sverige. Hennes bakgrund är utvecklingssamarbetet där LFA-metoden sedan 1980-talet används frekvent. De senaste tio åren har hon även arbetat mycket nationellt med LFA, med enskilda organisationer, myndigheter, landsting, företag och kommuner. Hon är idag, efter 20 års i stort sett daglig LFA-hantering, den person i Sverige som har bredast, längst och mest praktisk erfarenhet av LFA-metoden. Hon arbetar som oberoende rådgivare, utbildare och processledare/moderator vid workshops inom en rad olika ämnesområden, allt från Socialfondsprojekt till projekt inom energi, hälso- och sjukvård och demokratiområdet, såväl i Sverige som utomlands. För mer information se www.kariortengren.se.

Bilagor

Bilaga 1 36

LFA Frågeställningar

Frågeställningar kopplade till de olika stegen i en projektplaneringsprocess enligt LFA-metoden

Bilaga 2 39

Problemträd/ Situationsanalys (övningsexemplet)

Bilaga 3 40

LFA-matris – exempel på en sammanfattning av en projektplan

Bilaga 4 43

Processtöd genom ESF-rådet

Bilaga 1

LFA Frågeställningar

Frågeställningar kopplade till de olika stegen i en projektplaneringsprocess enligt LFA-metoden

Ett stöd för projektgrupper för att se om all information finns på plats vid varje steg i planeringen av projekt

Omvärldsanalys (LFA steg 1)

- Vilken bakgrundsinformation krävs? Vilka fakta behöver projektgruppen då de börjar planera projektet? (t.ex. regionala utvecklingsplaner, data från andra projekt, statistik)
- Hur ska fakta samlas in? Behöver ny fakta samlas in, eller finns den redan?
- Vilka fakta finns redan hos andra aktörer?
- Vem sammanställer denna fakta?
- Hur kan vi använda fakta i vår analys? Vad är slutsatsen av faktainsamlingen?
- Hur tillser vi att de som involveras i projektet tar till sig fakta, är pålästa?

Intressentanalys (LFA steg 2)

- Vilka är de intressenter som kan komma att påverka och påverkas av ert projekt?
- Vilken roll har var och en av intressenterna? (De som har nytta av projektet (målgruppen/-erna), vilka är de som ska genomföra projektet (projektgrupp), vilka/vilken part är finansiär, viktiga beslutsfattare och vilka är ämnesexperter)
- Vilka av dessa bör ingå i planeringsprocessen?
- Hur bör intressenterna göras delaktiga i planering (genom en workshop och/eller intervjuer alt. enkäter)?
- Vilka intressenter bör vara delaktiga vid genomförandet av projektet?
- Vilka har en positiv inställning till förändringen som projektet vill genomföra?
- Är någon negativt inställd? Vad är skälet till detta?

Problemanalys (LFA steg 3)

- Vad är det som inte är bra, som inte fungerar för målgruppen? Vilket är huvudproblemet som vi ämnar lösa inom ramen för projektet?
- Vilka är orsakerna till detta huvudproblem?
- Vilka är effekterna av huvudproblemet?
- Vem är det som upplever problemet starkast, vem/vilka är slutlig målgrupp?
- Har problemanalysen genomförts av relevanta aktörer, delaktighet?

Målanalys (LFA steg 4)

- Vad vill vi uppnå på kort, medellång och lång sikt, tre målnivåer (baseras på problemanalysen) ?
- Hur vill vi att idealsituationen ska se ut (jämfört med den i dag), projektmål?
- Vilka olika bitar består situationen av (delmålen)?

Aktivitetsplan (LFA steg 5)

- Vilka åtgärder krävs för att uppnå vart och ett av delmålen?
- Beskriv hur delmålen ska uppnås.
- Specificera aktivitetsplanen samt ange vem som bär huvudansvaret för genomförandet av resp. aktivitet och koppla senare även tidsplan till aktivitetsplanen.

Plan för genomförande, resursplanering (LFA steg 6, tid, ansvar och budget)

- Hur lång tid behövs för hela projektet och för respektive aktivitet? (upprätta en tidsplan)
- Vilken personal behövs, behövs extern expertis?
- När behövs olika resurser?
- Finns rätt kunskap och kapacitet i projektgruppen alt. hos inhyrda experter?
- Hur stor budget krävs? Upprätta en aktivitetsbaserad budget.
- Vilket ev. materiel och utrustning behövs?

Plan för uppföljning och kommunikation (LFA steg 7, indikatorer och verifikationskällor)

- Hur ska måluppfyllelse av respektive delmål samt projektmålet och de övergripande målen mätas? Vilka indikatorer är lämpliga för vart och ett av målen?
- Hur ska data om indikatorerna samlas in (s.k. verifikationskällor t.ex. intervjuer med målgruppen, enkäter, studier, prov)
- När ska man följa upp?
- Vem ska vara ansvarig för uppföljning?
- Vem är ansvarig för analys av resultat?
- Vem ska ha/få fakta, resultat, om projektet?
- Hur ska resultat spridas och när?
- Hur ska uppnådda resultat användas, syftet?

Risikanalys, samt analys av alternativa strategier, riskhantering (LFA steg 8)

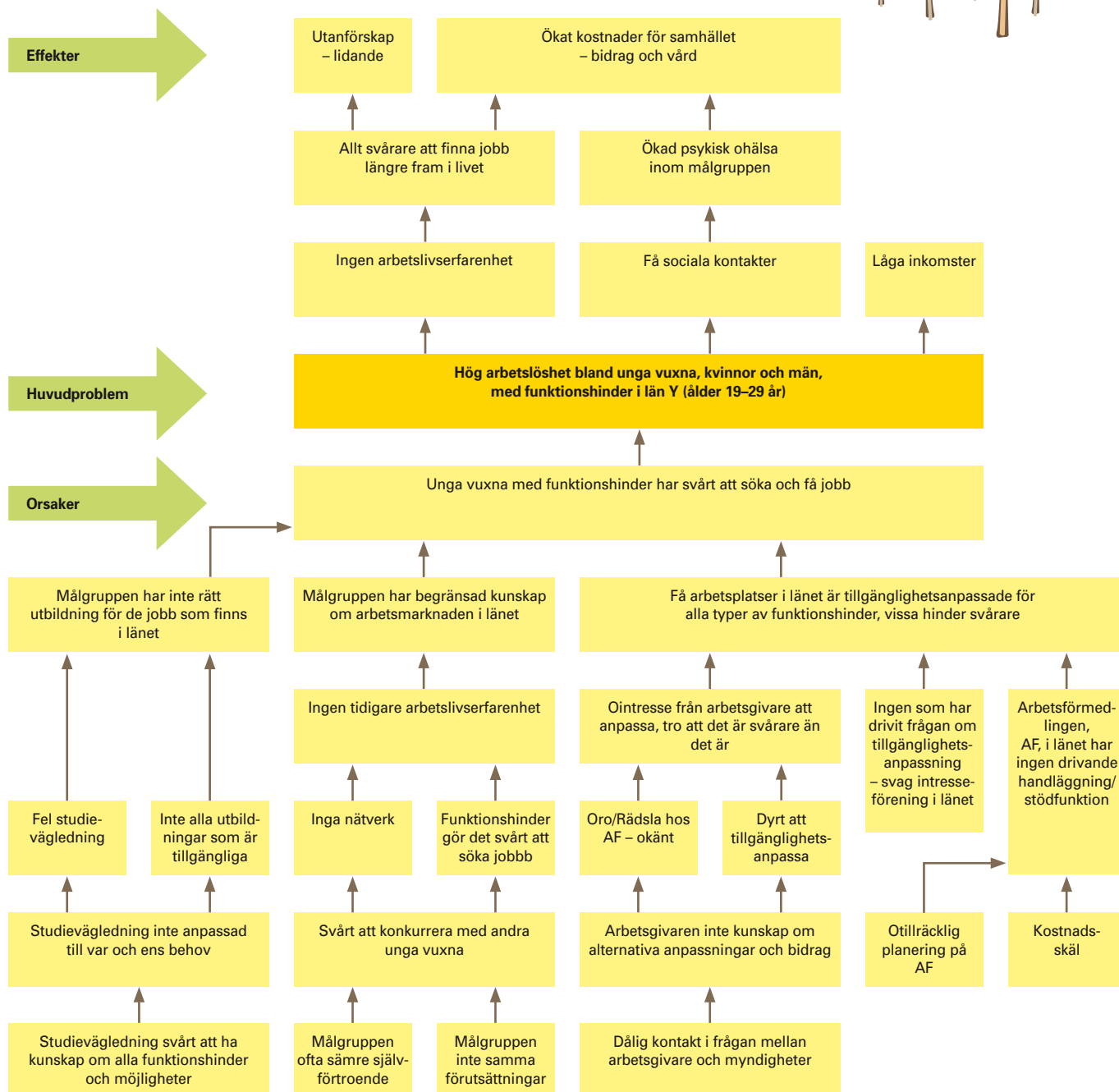
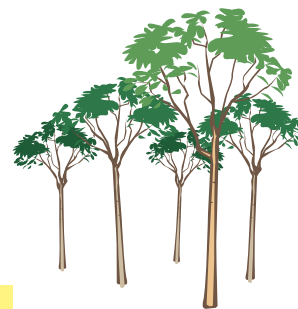
- Är det något som kan komma att påverka projektmålet samt delmålen negativt, finns potentiella risker? (Finns det ev. risker under genomförandet av projektet och sedan även på sikt som kan påverka måluppfyllelsen på lång sikt för projektet?)
- Vilka risker väger tyngst, dvs. vilka risker är mest sannolika att de inträffar och vilka har en stor konsekvens på måluppfyllelse?
- Hur kan vi (projektgruppen) hantera riskerna? Kan vi hitta andra sätt att nå målen, dvs. genom riskhantering? Vid behov av nya åtgärder skriv in riskhanteringsåtgärder i projektplanen.

Analys av förutsättningar för uthållighet (LFA steg 8, se risikanalys ovan och LFA steg 9, förutsättningar)

- Vilka är viktiga externa förutsättningar för att projektet ska få bestående effekt/resultat? (Detta är viktiga problemområden som kräver lösningar som ibland måste hanteras av andra aktörer, ej enbart av projektgruppen. Projektgruppen måste se till att dessa aktörer tar sitt ansvar för att ta över projektresultaten, ägarskapet).
- Exempel på viktiga frågor för att nå bestående resultat:
- Finns det en plan för att fasa in projektresultaten i ordinarie verksamhet, t.ex. inom kommunens eller Arbetsförmedlingens löpande verksamhet?
- Är det sannolikt att det finns kunskap och kapacitet inom organisationen/-erna att fortsätta driva verksamheten när själva projektet är avslutat? Finns ett system för kompetensutveckling på plats efter projektslut inom den organisation som tar över?
- Finns det ett politiskt/stöd från beslutsfattare för verksamheten och ett regelverk som gynnar verksamheten?
- Finns det finansiering att driva projektiden/verksamheten vidare efter projektslut dvs. för den löpande verksamheten.
- Är metoder, utrustning och teknik anpassade till lokala förhållanden så att projektets resultat blir bestående, att framtida aktör känner delaktighet?

Bilaga 2

Problemträd/ Situationsanalys (övningsexemplet)



Bilaga 3 LFA-matris – exempel på en sammanfattning av en projektplan

(En matris kan sammanställas efter att projektgruppen tillsammans med intressenter gått i genom de nio olika stegen i LFA metoden och efter att hela projektplanen är klar. LFA matrisen används för att få en snabb överblick av projektet t.ex. på projektgruppsmöten eller i samtal med finansiär och målgrupp. Matrisen är ett bra verktyg för att analysera logiken i planeringen och vid diskussion om ev. behov av förändringar i projektplanen).

Projekt: Öppnare arbetsmarknad för unga vuxna med funktionshinder i län Y	Finansieringskälla: ESF-rådet
Projektägare: Arbetsförmedlingen i Y-län	Projektansvarig: Maja Majsdotter Tel: och mail
Region/Län/Kommun: Y-län	Tidsperiod: 2012–2014

Målhierarki – logik	Mål	Indikatorer	Verifikationskällor (vk)	Antaganden
Övergripande mål	Projektet bidrar bl.a. till följande: Minskad arbetslöshet inom målgruppen. Minskad utsatthet. Ökat självförtroende.			
Projektmål	Ökad sysselsättningsgrad i län Y bland unga vuxna (19–29 år) med funktionshinder, (sysselsättning som är välanpassad till målgruppens olika förutsättningar)	1. Antal unga vuxna i målgruppen som har erhållit sysselsättning alt. studier till följd av programmet (statistik indelad på kvinnor och män samt funktionshinder). 2. Målgruppens åsikter om sysselsättningen, anpassningsgraden till var och ens förutsättningar.	1. Statistik hos Arbetsförmedlingen 2. Intervjuer med var och en i målgruppen	Att fackföreningar godtar projektets lösningar och att arbetsgivare nyttjar de satsningar som genomförts inom ramen för projektet.
Delmål	Delmål 1: Stärkt yrkes-kompetens hos målgruppen inom efterfrågade yrken i län Y.	<u>Indikatorer för delmål:</u> 1a. Antal unga vuxna som har utbildats och erhållit stödåtgärder inom ramen för projektet, fördelning män och kvinnor samt olika funktionshinder 1b. Antal unga vuxna i målgruppen som deltagit i utbildningen som har erhållit godkända betyg, indelning kvinnor och män och funktionshinder	<u>Verifikationskällor för delmål:</u> 1a. Deltagarlistor 1b. Studera betyg/provsvar och intervjuer	Att intresse finns inom målgruppen att deltar i projektets utbildningar
	Delmål 2: Förbättrat sysselsättningsstöd via AF till personer med funktionshinder i län Y	<u>Indikatorer delmål 2:</u> 2a. Antal arbetsförmedlare som omfattas av åtgärdsplanen 2b. Antal ungdomar i målgruppen som upplever att de har erhållit relevant stöd och vågar ta steget att söka arbete, indelning kvinnor och män och funktionshinder 2c. Exempel på stödåtgärder som upprättats inom ramen för projektet och som målgruppen unga vuxna nyttjar och upplever ger stöd, indelning kvinnor och män och funktionshinder	Vk: 2a. Deltagarlistor 2b: Intervjuer med målgruppen alt. enkäter eller studie. 2c: Intervjuer med ungdomar och/alt. studie av stödåtgärder	Antaganden ex: Att relevant personal på Arbetsförmedlingen deltar i utbildningssatsningarna och att nya metoder/ kunskap från dessa tillämpas aktivt för att stötta målgruppen.
	Delmål 3: Stärkta förutsättningar för arbetsgivare i Y län att anställa ungdomar ur målgruppen, långtids-arbetslösa ålder 19–29.	<u>Indikatorer</u> 3a. Antal representanter från arbetsgivare som har erhållit utbildning i tillgänglighet 3b. Antal eller exempel på förändringar/anpassningar i tillgänglighet som genomförts hos arbetsgivare till följd av projektet 3c. Antal unga vuxna i målgruppen som har blivit kallade till intervju av arbetsgivare, indelning kvinnor och män och funktionshinder.	Vk: 3a. vk: Deltagarlista från utbildningar 3b. Studier/uppföljning, intervjuer hos arbetsgivare som deltagit i projektet 3c. Uppföljning med unga vuxna i målgruppen/ intervjuer	Representanter från arbetsgivarna deltar aktivt i utformning av åtgärdsplan samt tillämpar åtgärdspaketet.

Målhierarki – logik	Mål	Indikatorer	Verifikationskällor (vk)	Antaganden
Aktiviteter	Delmål 1: Relevant yrkeskompetens Aktiviteter för delmål 1: 1:1 Genomföra en behovs-analys för arbetssökande ungdomar med särskilda behov i län x 1:1:1 Upprättande av uppdrags-beskrivning för behovsanalys 1:1:2 Upphandling av konsult, (utvärdering av anbud och urval)	Förväntade prestationer (outputs) 1:1 Genomförd behovsanalys 1:1:1 Klar uppdragsbeskrivning 1:1:2 Konsult upphandlad	Resurser sammanfattning: Tid: 2012–2014 (separat tidsplan/aktivitet) Budget: Totalt 450.000 kr, varav 350.000 kr löner och 100.000 kr omkostnader Arbetsinsats/projektgrupp manmånader 18 månader	Förutsättningar innan projektstart (Vad krävs innan projektet kan starta) T.ex.: Beslut om bidrag från ESF-rådet Projektägaren fastställt Projektgruppen bildad Målgruppen identifierad
	1:2 Analys av studien och dra slutsatser	1:2 Slutsatser gjorda om behov hos målgruppen		
	1:3 Utvecklande av ett utbildningspaket för ungdomar, behovsanpassat för olika målgrupper i enlighet med resultat från studien	1:3 Utbildningspaket utvecklat		
	1:4 Tryckning av utbildningsmaterial och produktion av webbaserat material som är tillgängligt för personer med olika funktionsnedsättningar	1:4 Färdigt och tryckt utbildningsmaterial		
	1:5 Utbildning av utbildare (I länet utbildas minst 10 utbildare)	1:5 Utbildare utbildade, 10 st. i olika ämnen		
	1:6 Upprättande av utbildningsplan för olika ungdomsgrupper med olika behov samt utred om olika behov för unga män och kvinnor	1:6 Utbildningsplan för målgruppen färdig		
	1:7 Genomförande av en testutbildning/ pilotutbildning med utvalda personer från målgruppen	1:7 Testutbildning genomförd		
	1:8 Uppföljning av utbildningen/ev. revidering av utbildningen	1:8 Vid behov reviderad utbildningsplan		
	1:9 Genomförande av utbildningar i stor skala för målgruppen i hela länet	1:9 Minst 10 st utbildningar à 2 terminer genomförda, med minst 100 st deltagare		
	1:10 Utvärdering av utbildningsinsatserna	1:10 Resultat utvärderingen		
	1:11 Sprida information om resultatet av utbildningsinsatserna, seminarier och möten med beslutsfattare	1:11 Minst två möten med beslutsfattare		
	Aktiviteter för delmål 2: etc. etc.			

Bilaga 4

Processtöd genom ESF-rådet

Att få stöd från Socialfonden förutsätter hänsyn till en rad aspekter. För att lotsa dig rätt erbjuds kostnadsfritt processtöd inom tillgänglighet, jämställdhetsintegrering, projektutveckling och strategisk påverkan & lärande. Här ges expertråd i hur dessa perspektiv säkras en plats i ansökan och förblir en naturlig del i det fortsatta projektarbetet.

Processtöd Jämställdhetsintegrering

Länsstyrelsens processtöd för jämställdhetsintegrering ger tips och idéer hur ESF-ansökan i alla delar kan få ett jämställdhetsperspektiv.

Processtöd Tillgänglighet

Ger ESF-projekten råd och tips kring tillgänglighet och funktionsnedsättningar.

Processtöd Strategisk påverkan & lärande

Socialfondsmedel kan få stöd att arbeta systematiskt med lärande och påverkan till exempel att få hjälp att ställa de kritiska frågorna och se möjliga alternativ.

Processtöd Projektutveckling

Kan hjälpa till att beskriva och utveckla projektidén vid ansökan samt kan stödja projektägare i samband med ekonomisk redovisning