

Handbok för projektplanering 2015 version 1

Region Västerbotten



REGION
VÄSTERBOTTEN

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	2
1. Inledning.....	3
2. Projektfinansiering hos Region Västerbotten	3
2.1 Styrdokument.....	4
2.2 Hållbar tillväxt.....	4
2.2.1 Jämställdhet.....	4
2.2.2 Mångfald.....	6
2.2.3 Miljö och klimat.....	7
3. Vad är ett projekt?	8
4. Projektplanering och beskrivning.....	9
4.1 Vad är LFA?	9
4.2 LFA-metodens olika steg	10
4.2.1 Steg 1: Analys av projektets kontext (sammanhang/omvärldsanalys).....	10
4.2.2 Steg 2: Intressentanalys.....	11
4.2.3 Steg 3: Problemanalys/Situationsanalys.....	12
4.2.4 Steg 4: Målanalys	13
4.2.5 Steg 5: Aktivitetsplan.....	15
4.2.6 Steg 6: Resursplanering.....	16
4.2.7 Steg 7: Indikatorer/ Mått på måluppfyllelse.....	17
4.2.8 Steg 8: Riskanalys.....	18
4.2.9 Steg 9: Förutsättningar	18
5. Några goda råd till din projektplanering	19
6. Källhänvisning och länkar	20
7. Bilagor.....	21
Bilaga 1: Villkor för projektverksamhet.....	21
Bilaga 2: LFA Matris	23
Bilaga 3: Riskanalys.....	24
Bilaga 4: Statliga regionala tillväxtmedel	25

1. Inledning

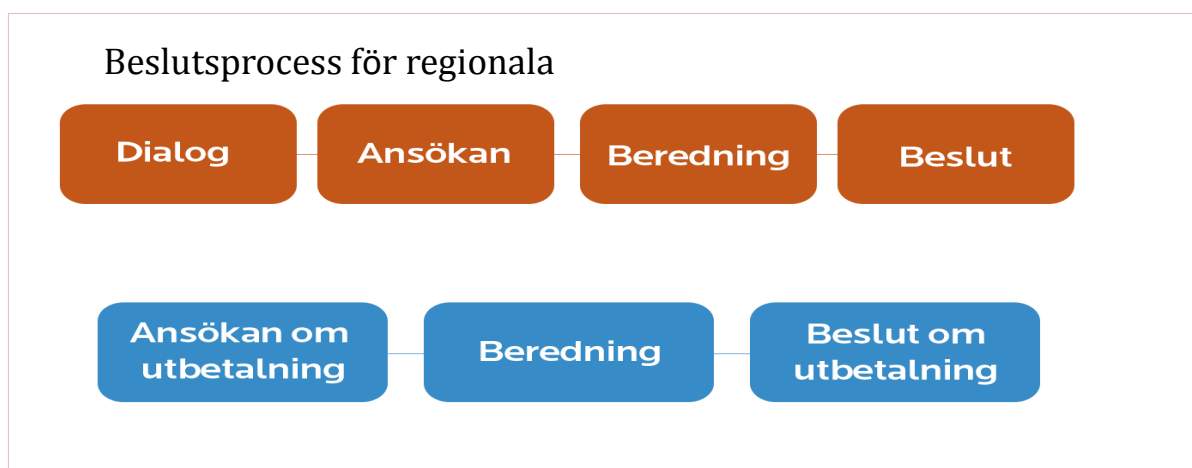
Syftet med projekthandboken är att underlätta en fungerande planeringsprocess, bidra till en projektansökan av god kvalitet och därigenom skapa förutsättningar för ett framgångsrikt projektgenomförande.

Denna Projekthandbok är en vägledning för hur projekt lämpligen planeras och beskrivs inför ansökan om projektfinansiering hos Region Västerbotten. Även om projekthandboken i första hand är anpassad efter det som krävs för att söka medfinansiering från Region Västerbotten så är många delar i handboken tillämpbar för projektplanering och beskrivning hos andra finansiärer. Det är dock viktigt att du undersöker de krav som varje berörd finansiär ställer.

2. Projektfinansiering hos Region Västerbotten

Region Västerbotten finansierar projekt som på ett direkt sätt ska bidra till att realisera målen i den regionala tillväxtpolitiken. Det är till stor del projekten som ska omvandla strategier och insatsområden i den regionala utvecklingsplaneringen till faktiska resultat. Region Västerbotten har sammanställt en lättare översikt över de villkor som gäller för att få beviljat ett projekt hos Region Västerbotten. Se Bilaga 1: Villkor för projektverksamhet.

Inför en projektansökan till Region Västerbotten lämnar ni först in en projektidé, enligt den mall som finns på Region Västerbottens hemsida, efter att den är inlämnad så håller ni en dialog med handläggaren kring hur ni ska gå vidare med er ansökan. Vid kontakten kan ni även få lotsning till andra finansiärer där projektet kan passa in.



2.1 Styrdokument

Västerbottens läns regionala utvecklingsstrategi (RUS) utgör det främsta styrdokumentet för hanteringen av Region Västerbottens projektmedel och därför **prioriteras insatser som direkt syftar till att uppnå den regionala utvecklingsstrategins mål**. Se Bilaga 4: Statliga regionala tillväxtmedel.

Den regionala utvecklingsstrategin för år 2014-2020 utgör ett samlat dokument med prioriteringar och insatser för Västerbottens utveckling. Region Västerbotten skall inom ramen för detta bland annat bidra till genomförandet av EU:s strukturfondsprogram genom att prioritera insatser som delfinansieras av EU:s strukturfonder.

Ett projekt består ofta av en blandning av olika finansiella källor som medfinansierar varandra. Region Västerbotten beslutar om användningen av vissa statliga medel för regional utveckling, det så kallade länsanslaget 1:1 medan exempelvis Tillväxtverket hanterar den Regionala utvecklingsfonden. **Det är viktigt att ni är ute i god tid med er ansökan**. Har ni exempelvis för avsikt att söka medfinansiering från Region Västerbotten till ett EU-projekt, behöver ni både ta hänsyn till Region Västerbottens ansökningstillfällen och beslutsprocess men också till det EU-program som ni avser att söka till.

Mer information om RUS och hur du praktiskt går till väga för att lämna in en projektansökan hittar du på Region Västerbottens webbplats: www.regionvasterbotten.se. I slutet av denna skrift hittar du också bilagor och länkar som är relevanta för själva projektplaneringsprocessen.

2.2 Hållbar tillväxt

Hos Region Västerbotten och flertalet andra finansiärer finns målsättningen att projekt ska bidra till en hållbar tillväxt utifrån perspektiven jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat. De olika perspektiven ska ses som verktyg för att uppnå en hållbar tillväxt. Det är viktigt att poängtera att de inte ska ses som ett separat perspektiv i en projektansökan utan integreras och analyseras i projektplaneringens alla delar.

Kollektivt ansvar och koordination i projektet hör ihop för att lyckas med integreringen. När arbetet inte går framåt, brukar det bero på att ansvar inte har tagits, att det snarare har lagts på en enda person i projektet eller att projektkoordinationen har varit bristfällig (vilket i sin tur beror på bristfällig strategi o.s.v.)

2.2.1 Jämställdhet

Jämställdhet bidrar till regional utveckling genom att ge alla samma möjligheter att bidra till samhällsutvecklingen. Jämställdhetsintegrering handlar om att integrera ett jämställdhetsperspektiv i verksamheten för att säkerställa likvärdig service, resursfördelning, och inflytande för kvinnor och män. I den regionala utvecklingsstrategin för Västerbottens län (RUS) har jämställdhet valts som ett tema för en långsiktig tillväxt.

I RUS på sidan 6 står följande:

Jämställdhet bidrar till regional utveckling genom att ge alla samma möjligheter att bidra till samhällsutvecklingen. Studier visar att kvinnor som grupp idag har mindre makt och inflytande över samhällsutvecklingen än män. Bland annat är män överrepresenterade på ledande positioner inom näringslivet, kvinnor har ofta lägre lön för samma arbete och tar större ansvar för hemarbetet.

Västerbotten tar sin utgångspunkt i det svenska målet för jämställdhetspolitiken, att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.

Jämställdhet finns kopplat till samtliga strategiska vägval för Västerbottens läns regionala utvecklingsstrategi. Detta visar på hur jämställdhet länkas samman med länets regionala utveckling.

Vid projektansökan ska en jämställdhetsanalys genomföras oavsett vilken typ av projekt det handlar om. En jämställdhetsanalys ska analysera projektet utifrån konsekvenser och förutsättningar för kvinnor och män på kort och lång sikt. Utgå ifrån det problem som projektet syftar till att åtgärda och beskriv mål och aktiviteter kopplade till detta.

Om särskild jämställdhetsplan finns för projektet skall den bifogas ansökan.

I ansökan ska följande delar besvaras:

Bakgrund:

- Ange relevant könsuppdelad statistik eller omvärldsbevakning utifrån ett jämställdhetsperspektiv.
- Genomför problemanalysen utifrån ett jämställdhetsperspektiv. På vilket sätt berörs kvinnor och män av problematiken.

Syfte och mål och målgrupp:

- Vilka mätbara mål finns avseende jämställdhet i projektet?
- Vilken relevant kunskap om målgruppen för projektet finns utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Beskriv hur målgruppen ser ut. Vilka branscher består den av? Är det övervägande kvinnor eller män aktiva inom denna?
- Beskriv hur projektet ska säkerställa att både män och kvinnor nås av dess insatser.

Projektorganisation:

- Beskriv hur projektet säkerställt kompetens inom jämställdhetsintegrering.
- Beskriv hur projektet ska se till att alla samverkande och deltagare aktörer i projektet känner till jämställdhetsperspektivet i genomförandet.

Arbetsätt, verksamhet och verksamhetsbeskrivning:

- Beskriv hur jämställdhetsperspektivet ska omsättas i projektverksamheten. Finns specifika aktiviteter kopplade till jämställdhet?

Resultat, effekter och verksamhet efter projekttiden:

- Vilka konsekvenser har projektet för kvinnor och män gällande förväntade resultat och effekter.
- Hur följer projektet upp jämställdhetsintegreringen i projektet?

Vanliga misstag i samband med projektens planering och genomförande är att projektet enbart fokuserar på kvantitativa aspekter såsom antalet kvinnor och män och att de kvalitativa analyserna helt saknas. Vanligt är också att jämställdhetsintegrering blir en fråga för endast det ena könet. Dessutom resulterar jämställdhetsintegreringen ofta i en enstaka aktivitet.

Beskrivningen av projektet ur ett jämställdhetsperspektiv utgör grunden för ert projektupplägg, som ni redogör för i er ansökan till genomförande.

2.2.2 Mångfald

Genom att ta tillvara alla människors kompetens och erfarenhet kan fler bidra till den regionala utvecklingen. Mångfaldsintegrering handlar om att integrera ett mångfaldsperspektiv i verksamheten för att säkerställa likvärdig service, resursfördelning, och inflytande för alla människor. I den regionala utvecklingsstrategin för Västerbottens län (RUS) har även mångfald valts som ett tema för en långsiktig tillväxt.

I RUS på sidan 7 står följande:

Genom att ta tillvara alla människors kompetens och erfarenhet kan fler bidra till den regionala utvecklingen. Att arbeta med mångfald handlar i denna strategi om att främja lika rättigheter och möjligheter för alla, samt att se, förstå, värdesätta och tillvarata individers olikheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, funktionsnedsättningar, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, ålder samt socioekonomiska förutsättningar.

I praktiken innebär detta att säkerställa att de projekt och strategiska insatser som genomförs bidrar till att tillvarata alla människors olikheter och att de inte bidrar till diskriminering.

Sverige har också sju diskrimineringsgrunder som klargör på vilka grunder diskriminering uttryckligen är förbjudet. Dessa är: kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Finns en särskild mångfaldsplan för projektet ska den bifogas ansökan.

På samma sätt som gällande jämställdhetsintegrering ska följande delar besvaras genom ansökan:

Bakgrund:

- Ange relevant statistik eller omvärldsbevakning utifrån ett mångfaldsperspektiv.
- Genomför problemanalysen utifrån ett mångfaldsperspektiv. På vilket sätt berörs individer av problematiken.

Syfte och mål och målgrupp:

- Vilka mätbara mål finns avseende mångfald i projektet?
- Vilken relevant kunskap om målgruppen för projektet finns utifrån ett mångfaldsperspektiv. Beskriv hur målgruppen ser ut. Vilka branscher består den av?
- Beskriv hur projektet ska säkerställa att människors olikheter tas tillvara.

Projektorganisation:

- Beskriv hur projektet säkerställt kompetens inom mångfald.
- Beskriv hur projektet ska se till att alla samverkande och deltagare aktörer i projektet känner till mångfaldsperspektivet i genomförandet.

Arbetssätt, verksamhet och verksamhetsbeskrivning:

- Beskriv hur mångfaldsperspektivet ska omsättas i projektverksamheten. Finns specifika aktiviteter kopplade till mångfald?

Resultat, effekter och verksamhet efter projekttiden:

- Vilka konsekvenser har projektet för mångfalden gällande förväntade resultat och effekter.
- Hur följer projektet upp mångfaldsarbetet i projektet?

Beskrivningen av projektet ur ett mångfaldsperspektiv utgör grunden för ert projektupplägg, som ni redogör för i er ansökan till genomförande.

2.2.3 Miljö och klimat

I projektplaneringen och i ansökan är det en förutsättning att beakta hur miljö- och klimataspekterna spelar in. En grund för projekten är att de ska bidra till en hållbar utveckling som innefattar en ekonomisk-, social- och miljömässig dimension.

I RUS på sidan 7 står följande:

För att skapa en långsiktigt hållbar utveckling måste utsläppen av växthusgaser och förlusten av biologisk mångfald minska. Miljö- och klimatfrågorna hanteras ofta separat, men påverkas av all mänsklig aktivitet. För att bemöta utmaningarna krävs en förändring i hur vi agerar och prioriterar inom alla områden. Frågan måste ligga högt på agendan och integreras på ett tydligt sätt i det regionala tillväxtarbetet.

Finns en särskild miljö- och klimatplan för projektet ska den bifogas ansökan

På samma sätt som gällande jämställdhetsintegrering och mångfald ska följande delar besvaras genom ansökan:

Bakgrund:

- Ange relevant statistik eller omvärldsbevakning utifrån ett miljö- och klimatperspektiv.
- Genomför problemanalysen utifrån ett miljö- och klimatperspektiv. På vilket sätt påverkas/berörs mottagare av problematiken.

Syfte och mål och målgrupp:

- Vilka mätbara mål finns avseende miljö och klimat i projektet?
- Vilken relevant kunskap om målgruppen för projektet finns utifrån ett miljö- och klimatperspektiv. Beskriv hur målgruppen ser ut. Vilka branscher består den av?
- Beskriv hur projektet ska säkerställa att miljö och klimat beaktas.

Projektorganisation:

- Beskriv hur projektet säkerställt kompetens inom miljö och klimat.
- Beskriv hur projektet ska se till att alla samverkande och deltagare aktörer i projektet känner till miljö- och klimatperspektivet i genomförandet.

Arbetsätt, verksamhet och verksamhetsbeskrivning:

- Beskriv hur miljö- och klimatperspektivet ska omsättas i projektverksamheten. Finns specifika aktiviteter kopplade till miljö och klimat?

Resultat, effekter och verksamhet efter projekttiden:

- Vilka konsekvenser har projektet för miljö och klimat gällande förväntade resultat och effekter.
- Hur följer projektet upp miljö- och klimatarbetet i projektet?

Beskrivningen av projektet ur ett miljö- och klimatperspektiv är en viktig del i projektplaneringen och projektbeskrivningen som ska beskrivas.

3. Vad är ett projekt?

Projekt är ett uppdrag som utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat:

"En temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst"

Temporär avser att projektet har en viss varaktighet med en start och ett slut. Satsning innebär att projektet prioriterats och tillförts resurser av olika slag. Unik är att projektet avser att ta fram någonting som inte gjorts tidigare. Det unika kan ligga i det slutliga resultatet eller det sätt som detta framställs på. Projektet syftar till att ta fram någonting, att det ska producera ett slutresultat. Slutresultatet kan vara konkret, till exempel en ny produkt för ett företag, ett nytt IT-system eller abstrakt, som en organisationsändring eller en tjänst.

För att Region Västerbotten ska kunna bevilja projektfinansiering krävs att projektet är avgränsat i fråga om tid, ekonomi och arbetsinsats samt att projektet avser hantera insatser utanför ordinarie verksamhet hos projektägaren och samarbetspartners.

Framgångsrika projekt bygger ofta på:

- Tydliga åtaganden och ansvarstaganden från alla parter (en bred förankring)
- Deltagande av målgrupp och andra intressenter redan vid projektutformningen
- Realistiska och tydligt uppsatta mål
- Tydlig koppling mellan det som görs inom ramen för projektet (aktiviteter) och vad som skall uppnås (målen).

Tyvärr finns också erfarenheter av motsatsen där vanliga misstag handlar om att:

- Ansökningar skrivs enbart för att skaffa finansiering
- Projektet planeras och drivs enbart av den som kom på projektidén – svagt ägarskap
- Dåligt förarbete, svag analys kring nuläge/problem
- Fokus mest på projektets aktiviteter, ej på målen
- Svårt att påvisa effekter av resultat/insatser
- Ingen plan för långsiktig fortsättning
- Projektet för spretigt och komplext
- Ofullständiga system för uppföljning och utvärdering

Många av projektets förutsättningar avgörs redan i förarbetet, d.v.s. en väl genomförd och förankrad projektplaneringsprocess skapar goda förutsättningar för ett framgångsrikt genomförande.

4. Projektplanering och beskrivning

Region Västerbotten rekommenderar att den målstyrda projektplaneringsmetoden LFA, eng. Logical Framework Approach, tillämpas i planeringsprocessen inför ansökan om projektfinansiering. Genom sitt fokus på projektplanering säkerställs projektets relevans, genomförbarhet och uthållighet.

4.1 Vad är LFA?

LFA, Logical Framework Approach, är en metod som används för projekt-, program- och verksamhetsplanering. Metoden har sitt ursprung i USA (60-talet) och har sedan spritts över världen. FN, EU och Sida är bara några av de internationella organisationer som förordar LFA vid planering av projekt.

En grundtanke i LFA-metoden är att man inte börjar tala om vad man vill göra (aktiviteter), utan om vad man *vill uppnå* (mål).

LFA-metoden bygger på tanken att det som rättfärdigar utvecklingsprojekt är att det svarar mot målgruppens efterfrågade behov. Det är *m a o* inte insatserna i sig eller vad de används till – vägar, utbildning, tjänster – som är det viktiga, utan vad de leder till. Därför skall projekt också planeras utifrån behov, och inte på förhand antagna lösningar. LFA är ett verktyg för att tänka efter före!

LFA-metoden är i korthet

- En planeringsprocess som bygger på delaktighet, dialog och samförstånd mellan involverade intressenter
- En metod som leder till relevanta, genomförbara och uthålliga projekt
- En metod som underlättar uppföljning och utvärdering av projektet
- Ett instrument som även används av projektgrupper och finansiärer vid analys, bedömning, uppföljning och utvärdering av projekt, program och verksamhet

4.2 LFA-metodens olika steg

I detta stycke görs en kortfattad beskrivning av innehållet i LFA-metodens olika steg men också var utkomsten från varje steg förs in i den projektbeskrivning som finns i ansökan om projektmedel hos Region Västerbottens.

LFA-metoden innehåller nio olika steg:

- | | | |
|---|---|----------------|
| 1. Kontextanalys / omvärldsanalys | } | RELEVANS |
| 2. Intressentanalys | | |
| 3. Problemanalys / Situationsanalys | | |
| 4. Målanalys | } | GENOMFÖRBARHET |
| 5. Aktivitetsplan | | |
| 6. Resursplanering | | |
| 7. Indikatorer / Mått på måluppfyllelse | | |
| 8. Riskanalys och riskhantering | } | UTHÅLLIGHET |
| 9. Analys av förutsättningar / antaganden | | |

4.2.1 Steg 1: Analys av projektets kontext (sammanhang/omvärldsanalys)

Alla förändringsprocesser är en del av ett större sammanhang/kontext (omvärld). Det projekt som planeras och genomförs påverkas ständigt av olika ekonomiska, sociala och politiska processer som äger rum i samhället.

En viktig start i projektplaneringen är därför att göra **en första övergripande "scanning" över projektets omvärld**. Det handlar om insamling av bakgrundsfakta om den sektor inom vilket projektet kommer att äga rum men också om situationen i det län/kommun som projektet ska göra skillnad. Redan i detta skede av projektplaneringsprocessen ska perspektiven för jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat analyseras och redogöras för.

Det är inte alltid så att en ny studie behöver göras, ofta kan existerande information från olika källor samlas in. Viktigt i sammanhanget kan också vara att **undersöka och ta lärdom av andra pågående eller avslutade projekt samt ta reda på vilka prioriteringar som görs inom länet/regionen för projektfinansiering**.

4.2.2 Steg 2: Intressentanalys

LFA bygger på att **de som berörs av projektet medverkar** i själva utformningen och styrningen av projektet. Projektplaneringen måste genomföras av de personer som verkligen känner till situationen, de som påverkas av och/eller kan påverka situationen eller dem som på annat sätt är väl insatta i det huvudproblem som ska lösas genom projektet. Om endast en part identifierar och analyserar underliggande behov är risken stor att bilden av verkligheten blir skev och att fel aktiviteter genomförs. Därmed uppnås inte efterfrågade resultatmål och man finner inga uthålliga lösningar.

Intressenterna kan delas in i:

1. Målgrupp (direkt och indirekt)
2. Projektägare och projektgrupp (genomförare)
3. Beslutsfattare
4. Experter inom området/ämnet
5. Finansiärer

Intressenter är de som påverkas av och påverkar det som sker i projektet – direkt eller indirekt. En **kartläggning av projektets intressenter och deras roll i projektet** är en väsentlig del av planeringsprocessen.

Försök att involvera någon/några från var och en av dessa grupper i projektplaneringen. Tänk på att personer från olika intressentgrupper med olika erfarenhet, olika kön, olika ålder, olika kulturell bakgrund, etc. har viktig information att ge i processen. Målgruppen är naturligtvis allra viktigast att involvera.

Det är inte alltid nödvändigt att alla steg i LFA-metoden måste genomföras och/eller ens bör gås igenom av alla parter. Men det är viktigt att de intressenter som ansvarar för och kommer att påverkas av projektet **medverkar i probleminentifiering, målformulering och riskanalys**. Ett tidsbesparande och effektivt sätt att möjliggöra delaktighet och informationsinsamling är att bjuda in intressenter till en planeringsworkshop, en s.k. LFA-workshop.

För att integrera de horisontella kriterier som krävs för projekt finansierade av Region Västerbotten, dvs. jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat, rekommenderas att ni i planeringsprocessen också fångar upp intressenter utifrån dessa perspektiv.

I projektbeskrivningen/ansökan ska sedan redogöras för vilka olika intressenter som berörs av projektet, på vilket sätt de medverkat i planeringen samt hur se avser medverka och samverka i projektgenomförandet. Delaktigheten av intressenterna är även viktig i slutfasen av projektet för att uppnå spridning och då resultaten ska införas i ordinarie verksamhet.

Det är utkomsten från genomfört steg 2 som ni formulerar i ansökans kolumn för målgrupp.

4.2.3 Steg 3: Problemanalys/Situationsanalys

Problemanalysen/situationsanalysen görs tillsammans med relevanta intressenter.

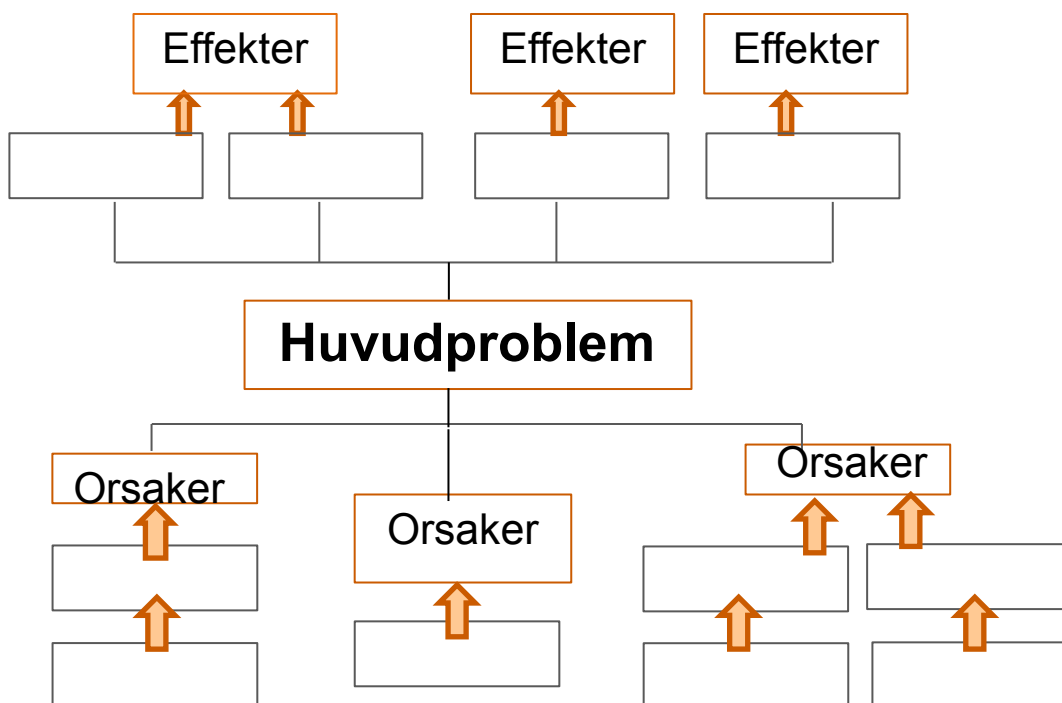
Frågan som ligger i fokus är: Hur ser situationen ut innan vi börjar?

Ett vanligt misstag är att projekt påbörjas där lösningarna/aktiviteterna har varit givna, utan att man först har analyserat utgångspunkten dvs. problemet och dess orsaker.

De grundläggande frågor en problemanalys/situationsanalys bör besvara är följande:

- Vilket är det huvudsakliga utvecklingsproblem som skall lösas med hjälp av projektet?
- Vad orsakar problemet? Vilka är de egentliga, grundläggande, orsakerna till att huvudproblemet existerar?
- Vad är det som hindrar parterna från att själva lösa problemet?
- Vilka konsekvenser/effekter har problemet – på samhället och målgruppen?
- Vem drabbas av problemet? Vem "äger" problemet?

Genom att göra en problemanalys kan nya infallsvinklar för planeringen och insikten i projektet identifieras. En lösning är att göra ett så kallat "Problemträd", vilket kan visa ett huvudproblems orsaker och vilka effekter det kan innebära. Tanken är att fråga sig vad som leder till ett visst tillstånd och hur det hänger ihop. Utifrån detta blir det lättare att ta fram mål och aktiviteter som är relevanta och aktuella för just det här projektet.



I problemträdet ska orsakerna ses som grunden till problemet, detta i sin tur blir basen i visualiseringen effekterna det som utkommer av problemet.

För att ett projekt ska bli hanterbart och inte allt för omfattande är det en förutsättning att hitta ett fokus för det problemområde som ska angripas. Om det blir alltför komplext bör det delas upp i delprojekt för att kunna hantera det på bästa sätt.

För att komma fram till de samband som finns till identifierade orsaker bör dessa, fokusera på vad som är problemet och se lösningar till detta och inte endast att det finns en brist på något.

Det är utkomsten från genomförda steg 1 och 3 som ni formulerar i ansökans kolumn för bakgrund.

4.2.4 Steg 4: Målanalys

När relevanta intressenter bidragit till problemanalysen/situationsanalysen och skapat sig en tydlig bild över huvudproblemet och dess orsaker och effekter, är det dags att formulera projektets mål. Om man varit noggrann i problemanalysen så blir målformuleringen lätt. Målen bygger vidare på problemanalysen. Vid formuleringen av mål ska även mål kopplade till jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat tas med.

Figuren nedan visar hur sambanden mellan problem- och målträd ser ut:



Mål utgår från ett problem som ska lösas och beskriver vilken förändring som ska ske och vad som ska uppnås. **Skilj på mål och aktivitet!** Det är vanligt att mål och aktivitet sammanblandas i projektbeskrivning men aktiviteterna beskriver hur målen uppnås.

Projektets olika målnivåer:

1. Övergripande mål. De övergripande målen beskriver den önskade förändringen i samhället och för målgruppen som projektet ska bidra till på lång sikt. Man kan inte förvänta sig att detta mål uppnås förrän kanske tidigast 5–10 år efter projektets avslut. Måluppfyllelse på denna målnivå är normalt svår att mäta och det är svårt att bedöma i vilken utsträckning som enstaka projekt bidrar till måluppfyllelsen i förlängningen. Det är såklart flera verksamheter, program och projekt i samhället som leder till att uppnå de övergripande målen. Ofta undviker man därför indikatorer på övergripande målnivå.

2. Projektmål: Projektmålet uppnås på medellång sikt och beskriver anledningen till att projektet genomförs, dvs. att försöka lösa huvudproblemet. Projektmålet beskriver den situation som förväntas råda vid projekttidens slut, inom ramen för tillsatta resurser (personal, tid och budget). Projektmålet kallas ofta för syfte och projekt bör enbart ha ett huvudsyfte, ett projektmål. Detta projektmål nås genom att först uppnå delmålen – dvs. utrota orsakerna till problemet.

3. Delmål: Delmålen ska uppnås på kort sikt och sätts utifrån att finna lösningar på orsakerna i problemanalysen. Delmålen ska bidra till att lösa huvudproblemet och därmed projektmålet. Delmålen nås i sin tur av resultatet från de aktiviteter som planeras inom ramen för projektet. Det är därför viktigt att aktivitetsplanen är kopplad till respektive delmål (se steg 5). Undvik för många delmål - tre till sju stycken är lagom. Vid fler delmål bör övervägas att slå ihop delmål eller att avgränsa projektet och/eller att dela in projektet i flera projekt.

Måluppfyllelse av de högre nivåerna kräver naturligtvis måluppfyllelse av de lägre nivåerna.

Projekt mål och delmål skall **SMARTa**, dvs specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbundna:

Specifika: Tydliga. Skriv inte enbart mål som *stärkt innovationskraft*, utan beskriv *vilken innovationskraft och för vem*.

Mätbara: Beskriv mått på måluppfyllelse genom indikatorer och verifieringskällor

Accepterade: Alla som ska arbeta med projektet ska vara överens om målen för att få gemensamt fokus.

Realistiska: Rimliga i förhållande till projektets förutsättningar, tid och resurser

Tidsbundna: Gör en tidsplan för när målen ska vara uppfyllda.

Det är utkomsten från genomfört steg 4 som ni formulerar i ansökans kolumn för syfte och mål.

4.2.5 Steg 5: Aktivitetsplan

När målformuleringarna är fastställda för projektet kan aktiviteterna börja planeras. **Aktiviteterna är inget mål i sig utan ett medel för att uppnå målen – de talar om vad som ska göras.** Aktiviteterna är det arbete som utförs av dem som är involverade i projektet alternativt av externt upphandlade tjänster.

Om aktiviteterna planeras och genomförs på ett lämpligt sätt uppnås delmålen, som i sin tur leder till att projektmålet uppnås och på sikt även de övergripande målen. För att underlätta genomförandet och för att nå önskat resultat ska aktiviteterna därför vara logiskt knutna till delmålen (exempel: för delmål 1 finns aktiviteter 1:1, 1:2, 1:3 ... etc.). Aktiviteterna ska vara tydliga och tidsatta. Ju tydligare aktivitetsplan desto lättare blir det att i nästa steg göra resursplaneringen. Aktiviteter kopplade till målen för jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat ska även tas med här.

Exempel på tids- och aktivitetsplan:

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
Delmål 1: xxxxxxxxxxxx	2015-01-01	2015-12-31
Aktivitet 1.1 xxxxxxxx	2015-03-01	2015-06-30
Aktivitet 1.2 xxxxxxxx	etc...	...
Aktivitet 1.3 xxxxxxxx
Delmål 2: xxxxxxxxxxxx
Aktivitet 2.1 xxxxxxxx
Aktivitet 2.2 xxxxxxxx
Aktivitet 2.3 xxxxxxxx
Aktivitet 2.4 xxxxxxxx
Etc

Glöm inte att planera för aktiviteter kring utvärdering, uppföljning och strategisk påverkan.

Projektgenomförandet är en lärandeprocess och leder självklart till att ändringar av aktivitets- och projektplanen komma behöva göras under projektets gång - men en god projektplanering minskar risken för alltför stora och problematiska ändringar. Ju tydligare projektplanen är inom samtliga delar desto bättre kan också finansären bedöma huruvida mål och aktiviteter i projektansökan är förenliga med de intentioner och regelverk som gäller för just dennes finansiering. Många obehagliga överraskningar såsom icke godkända aktiviteter och kostnader kan därmed undvikas.

Det är utkomsten från genomfört steg 5 som ni formulerar i ansökans kolumn för arbetssätt/verksamhetsbeskrivning samt tids- och aktivitetsplan.

4.2.6 Steg 6: Resursplanering

Resursplaneringen ska vara kopplad med aktivitetsplaneringen. I ett projekt så finns olika delar som ses som resurser och nödvändiga för genomförande av de aktiviteter som ingår i projektet.

Dessa är exempel på vanliga delar som bör tas i beaktande för planeringen:

- Områdeskompetens (krävs specifik kompetens som kanske inte finns inom organisationen, då kan det bli en fråga om att inhandla externa tjänster, även säkerställande att kompetens finns inom jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat ska beaktas)
- Personal (administration, kommunikation, projektledare etc.)
- Finansiering (hur ska finansieringen gå till, vilka möjliga medfinansierare finns, hur säkras det på lång sikt utan projektfinsiering?)
- Tidsplanering (vad kräver aktiviteterna som planeras i form av arbetstid)
- Lokaler (vilka lokalbehov finns för projektet)
- Övriga kostnader (reskostnader, material, indirekta kostnader (OH), telefoni etc.)
- Investeringar (kommer projektet att behöva göra någon investering?)

Finansieringen till projektet kan komma från olika källor beroende på vilken typ av projekt det gäller. Ansvarsfördelningen gällande resurser och aktiviteter är viktig att klargöra innan projektstart.

Det vanligaste sättet att medfinansiera ett projekt som Region Västerbotten hanterar är via kontanta medel eller direktfinansiering (arbetstid/lokal). I budgetblanketten för medfinansiering från Region Västerbotten ska en sammanställning av kostnader och finansiering fyllas i som överensstämmer i totalsumma för varje budgetår. Notera även att medfinansiering från Region Västerbotten endast kan uppgå till max 50 % av total kontant finansiering.

I samma blankett finns en kostnadsspecifikation som ska visa de kostnader som uppkommer i projektet. Ha i åtanke att de kostnader som tas upp här ska koppla mot de aktiviteter som planeras för projektet.

Det är viktigt att vara medveten om att finansieringen som beviljas betalas ut i efterhand efter att en rekvisition av kostnader i projektet har lämnats in. Alltså måste ni i planeringsprocessen klargöra att det finns medel i organisationerna som har en stabil ekonomisk situation för att klara av att vänta på utbetalningar.

Detsamma gäller då det inte alltid är alla kostnader som godkänns, vilket i praktiken innebär att projektägaren själv får stå för en icke godkänd kostnad.

En sak som måste poängteras är vikten av att följa Lagen om offentlig upphandling (LOU) alt. Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (LUF) när projektägaren lyder under dessa lagar samt i alla övriga fall gäller affärsmässighet vid inköp av varor och tjänster som kan vara aktuella för projektet.

4.2.7 Steg 7: Indikatorer/ Mått på måluppfyllelse

Ett projekt ska kunna redovisa på vilket sätt det når sina mål om utveckling och förändring. För att kunna svara på detta behöver man inom projektet identifiera sätt att mäta måluppfyllelse, så kallade indikatorer. Man brukar skilja på kvantitativa och kvalitativa indikatorer, där de kvantitativa just handlar om kvantiteten – hur många? – medan de kvalitativa handlar om kvalitén på det som uppnås – hur bra?

Att tänka på då man sätter upp indikatorer för mål & resultatuppfyllelse:

- Vet vi hur situationen ser ut innan vi börjar (ingångsvärden)?
- Vad skall projektet uppnå i termer av kvalitet (vilken förändring avses)?
- Vad skall projektet uppnå i termer av kvantitet (hur mycket, hur många)?
- När och hur ska måluppfyllelse mätas, vilka verifieringskällor behövs?
- Vilka ska få ta del av resultatet (spridning)?
- Vilken geografisk region eller sektor berörs av projektet (var)?

Det finns minst lika många indikatorer som det finns mål. En indikator kan verifieras av t ex en statistik källa, att man i statistiken kan utläsa att en förändring har skett till följd av projektet. Det är dock inte alltid som en indikator är en "siffra", ibland kan projektgruppen, för att mäta måluppfyllelse, besluta att t ex göra en intervjuundersökning med målgruppen innan projektet och sedan intervjua samma grupp efter projektet genomförts.

Om projektprocessen ska kännetecknas av ett lärande och påverkan perspektiv krävs en systematisk uppföljning där viktiga processdata samlas in, med stöd av indikatorer och verifieringskällor, och återförs för reflexion och analys. Uppföljning och utvärdering kan på så sätt bli viktiga verktyg för att fördjupa lärandet, ett stöd för organisationen, projektägaren, intressenterna och inte enbart ett instrument för finansären att se om projektet har uppfyllt målen.

Glöm inte att ta med aktiviteterna kring mätning av måluppfyllelse i tids- och aktivitetsplanen!

Det är utkomsten från genomfört steg 7 som ni formulerar i ansökans kolumn för uppföljning/utvärdering samt i lista för indikatorer.

4.2.8 Steg 8: Riskanalys

I projektplaneringen måste intressenterna identifiera faktorer som på ett eller annat sätt påverkar projektets utfall. En riskanalys ger förutsättningar att bedöma de förutsättningar som finns för projektet.

En vanlig indelning av risker i ett projekt är externa och interna risker:

Externa faktorer/risker: berör risker och faktorer som projektet inte kan påverka. De kan mer ses som något som finns och kan komma att påverka projektets måluppfyllelse i fall de realiserar. Exempel på externa faktorer/risker är politisk utveckling och beslut, lagändringar och naturkatastrofer.

Interna risker: risker som projektet kan påverka. Exempel på detta kan vara personalförändringar och försenade leveranser. Gällande just personalomsättning och personberoende kan ett sätt att förebygga denna risk kan vara att involvera fler i projektorganisationen så att en annan person kan ta över arbetet om det blir nödvändigt. Ett annat sätt kan vara ett systematiskt arbete med rutiner i projektet.

De risker som identifierats av intressenterna måste projektledningen arbeta med och utarbeta en riskhanteringsplan. Detta bör finnas med i aktivitetsplanen och vara ett dokument som följs upp och arbetas med även under projektets gång.

Under arbetet med en riskanalys kan projektgruppen komma fram till att det finns faktorer som gör det svårt att nå måluppfyllelsen på grund av till exempel ett politiskt beslut. Därför är det viktigt att göra en riskanalys i ett tidigt stadium för att undvika framtida problem. Uppkommer detta så måste projektgruppen besluta om projektet ska genomföras eller inte. Se bilaga 3 för exempel på risklogg.

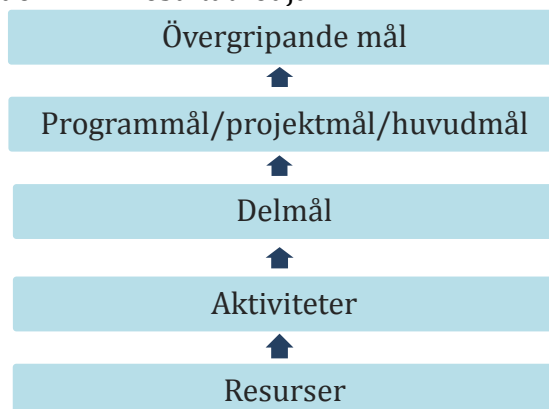
4.2.9 Steg 9: Förutsättningar

Ett projekt är beroende av olika faktorer som inte går att påverka. Det kan till exempel vara politik, lagar och normer förordningar osv. För att få ett lyckat resultat i sin projektplanering och senare i genomförandet av projektet måste dessa beaktas för att nå måluppfyllelse.

I projektplaneringen så anges dessa förutsättningar efter information från intressenterna. Förutsättningar bör finnas med inom varje målnivå i LFA-matrisen (se även bilaga 1).

Något som är viktigt att ha med i tankarna för analys av förutsättningarna för ett projekt är att de måste vara realistiska, om så inte är fallet bör de ses som en risk. Om detta framkommer så kan det vara så att målen måste omformuleras.

Som en sammanfattning för att nå ett bra resultat i sin projektplanering kan det illustreras genom följande LFA – Resultatkedja:



5. Några goda råd till din projektplanering

- **Var ute i god tid**, en bra projektansökan och senare ett genomförande tar tid. Reflektera över hur organisationen ser ut och att ni har förankrat projektet hos berörda parter.
- **Delaktighet**, säkerställ att samtliga som kommer att bli engagerade i projektet är involverade tidigt i projektplaneringsstadiet, från ekonomi och administration till projektledare och projektägare.
- **Ta kontakt med finansiärerna tidigt**. Vilka krav finns det inom programmet som projektet ska verka inom? Läs på om vilka projektkostnader som godkänns i det program ni söker till.
- Det är viktigt att vara medveten om att finansieringen som beviljas **betalas ut i efterhand** efter att en rekvisition av kostnader i projektet har lämnats in. Alltså måste ni i planeringsprocessen klargöra att det finns medel i organisationerna som har en stabil ekonomisk situation för att klara av att vänta på utbetalningar.
- Detsamma gäller då det inte alltid är alla kostnader som godkänns, vilket i praktiken innebär att projektägaren själv får stå för en icke godkänd kostnad. Uppmärksamma kravet på **Informationsplikt** som många finansiärer har när de står för kostnaderna i projektet.
- En sak som måste poängteras är vikten av att följa **Lagen om offentlig upphandling (LOU)** alt. Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (LUF) när projektägaren lyder under dessa lagar samt i alla övriga fall affärsmässiga villkor vid inköp av varor och tjänster som kan vara aktuella för projektet.
- Följ **statsstödsreglerna (SFS 2008:762)**. Förordningen bygger på den EG-rättsliga huvudprincipen att statligt stöd till företag normalt sett är konkurrensnedvridande, men att det medges vissa undantag, däribland stöd till forskning och utveckling och innovation.

6. Källhänvisning och länkar

Källhänvisning

[En sammanfattning av LFA-teorin – Sida 2003](#)

[Lärande och strategisk påverkan – med hjälp av planeringsverktyget LFA – Gunnar Svensson och Mats Holmquist, SPeL](#)

[Jämställdhetsintegrering, Jämställdhetsintegrering utifrån LFA-analysen, ESF JÄMT, Processtöd Jämställdhetsintegrering](#)

[Handledning för i fyllande av projektansökan, Tillväxtverket](#)

Länkar

På [Region Västerbottens hemsida](#) och [Enheten för analys, planering och projektutveckling](#) finns information om webansökan och aktuella dokument, länkar till aktuella utbildningsinsatser mm.

Det styrdokument som projekten prioriteras utifrån (RUS) [finns på följande länk](#).

Kontakt

På [följande sida hittar ni aktuella kontaktuppgifter](#) till de personer som arbetar med projektutveckling på Enheten för analys, planering och projektutveckling.

7. Bilagor

Bilaga 1: Villkor för projektverksamhet

Allmänt

- Projektägaren får inte i projektet lämna bidrag till företag eller andra projekt.
- Verksamheter som genomförs får endast avse insatser utanför den ordinarie verksamheten.
- Lag (2007: 1091) om offentlig upphandling skall följas i projektet i de fall stödmottagaren är en upphandlande enhet enligt lagen.
- Projektägaren skall skriftligen meddela beslutande myndighet om projektet avbryts, försenas eller väsentligen förändras (beträffande projekttid, rapporterings- och rekvisitionsdatum, byte av projektägare, godkända faktiska kostnader etc.).
- Region Västerbottens logotyp, som kan laddas ner från hemsidan (<http://regionvasterbotten.se/toppmeny/pressrum/logotype/>), ska finnas med på handlingar och annat offentligt informationsmaterial, till exempel annonser, broschyrer, bildspel, inbjudningar och presentationer, som rör projektet.

Förskott

Förskott kan lämnas till ideell förening, ekonomisk förening i form av ett lokalt kooperativ, en allmännyttig stiftelse eller en lokal utvecklingsgrupp som drivs av bidragsmottagaren. Förskott kan lämnas med högst hälften av det beviljade stödet, dock sammanlagt högst 400 000 kronor.

Rekvirering av beviljat stöd

- Projektstöd utbetalas i efterhand efter redovisning av de faktiska utgifterna.
- Redovisning ska ske på särskild rekvisitionsblankett och anges i svenska kronor (för utländsk projektägare enligt valutakurs i beslutet).
- Rapporterade kostnader ska redovisas per kostnadsslag och avse redovisad period.
- Kostnaderna för projektet ska bokföras separat som projektredovisning.
- Utbetalda projektmedel är preliminära tills slutrekvisition är utbetald.
- Obligatoriska underlag som ska bifogas ansökan om utbetalning är: huvudbok och resultatrapport för perioden samt läges- eller slutrapport enligt anvisad mall.
- Regler för redovisning på vissa kostnadsslag. Egen personal inkl. sociala avgifter ska för deltidsarbete redovisas på tidrapport enligt anvisad mall. Köp av externa tjänster ska för offentliga stödmottagare upphandlas enligt Lagen om offentlig upphandling. Lokalkostnader ska redovisas enligt fördelningsmodell (lokalkostnad/arbetad tid i projektet). Investeringar ska redovisas enligt bokföringslagens avskrivningsregler. Övriga kostnader, om indirekta kostnader finns i beslut ska dessa redovisas enligt godkänd fördelningsmodell.
- För vidare information se vår hemsida (www.regionvasterbotten.se).

Tillsyn och uppföljning

Tillsyn kommer att ske så att bidraget utnyttjas för avsett ändamål och i överensstämmelse med föreskrivna villkor. Tillsyn sker bl.a. genom läges- och slutrapporter. En årlig uppföljning i form av enkät och/eller besök kommer att ske. I vissa fall kommer branschvisa uppföljningar att göras.

Upphävande av beslut

Beslut om bidrag kan komma att upphävas helt eller delvis om

1. bidragsbeslutet har fattats på grund av oriktig, vilseledande eller ofullständig uppgift från sökanden,
2. bidragsmottagaren har brutit mot de villkor som gäller för beslutet, eller
3. bidragsmedel har använts i strid mot bestämmelserna i förordningen SFS 2003:595.

Om ett beslut upphävs sedan bidrag betalats ut kan beslutande myndighet kräva att bidraget betalas tillbaka helt eller delvis. Återbetalning kan krävas inom tio år från det att beloppet betalades ut.

Överklagande

Enligt 14 § "Förordningen (SFS 2003:596) om bidrag för projektverksamhet inom den regionala tillväxtpolitiken" får beslutet inte överklagas.

Övrigt

Om projekttiden sträcker sig längre än detta beslut och Ni avser att söka bidrag även för den fortsatta projekttiden, skall ansökan om medel lämnas till beslutande myndighet senast **2 månader** före nästa projektperiods start. Med ansökan skall en lägesrapport skickas in.

Bilaga 2: LFA Matris

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

En projektplan kan sammanfattas med hjälp av en LFA-matris, LFA är dock själva metoden och denna sammaställning ska ses som ett stöd för processen och för utvärdering under projektets gång. Matrisen som visas ovan ska ses som ett exempel men kan se ut på andra sätt, det viktiga är innebörden och att det går att sammanställa samt följa upp det som visas i den.

Gällande indikatorer på den övergripande nivån kan dessa vara svåra för projektorganisationen att mäta då dessa påverkas av annat än just det som projektet kan påverka, det är dock bra att reflektera kring detta och möjlig måluppfyllelse.

Bilaga 3: Riskanalys

Riskbeskrivning	Sannolikhet	Konsekvens	Risk*	Åtgärder för att eliminera/ minska risken	Åtgärder om risken blir en realitet	Ansvarig

* Risk koefficient: Låg 1 – 9, Medel 9 – 16, Hög 16 – 25

(Fokusera på de risker som har ett värde över 12 och tilldela en ansvarig)

Matrisen för riskanalysen skattas under sannolikhet, hur troligt är det att risken blir en realitet. Detta bedöms på en skala från 1-5.

Detsamma gäller konsekvens, vilka konsekvenser får det för projektet om risken inträffar. Detta bedöms också 1-5.

Dessa multipliceras sedan och då får du fram ett mått på risken.

Bilaga 4: Statliga regionala tillväxtmedel

Denna bilaga är direkt hämtat från den regionala utvecklingsstrategins riktlinjer gällande finansiering. (RUS 2014-2020, s. 34)

Västerbotten tilldelas årligen statliga regionala tillväxtmedel som ska användas för att uppnå målen med den regionala tillväxtpolitiken. Den regionala utvecklingsstrategin utgör grunden för de prioriteringar som ska göras i Västerbotten 2014–2020.

För att beviljas projektmedel för regionala tillväxtåtgärder görs följande bedömningar:

1. Uppfylls kraven i "Styrande regelverk och riktlinjer"?
2. Uppfylls grundkriterierna?
3. Hur väl uppfylls urvalskriterierna?
4. Genomförs projektet inom prioriterade insatser?

Enbart de sökande som uppfyller steg ett och två går vidare i bedömningen. I steg tre och fyra prioriteras projekten.

Projektansökningar bedöms i förhållande till tillgängligt beslutsutrymme.

Styrande regelverk och riktlinjer

Projektmedel ska användas till insatser som har till syfte att uppnå målet med den regionala tillväxtpolitiken.

Projektverksamhet som finansieras ska bedrivas i enlighet med RUS.

Användandet av de statliga regionala tillväxtmedlen, det s.k. länsanslaget 1.1, styrs av förordning (2003:596) om bidrag för projektverksamhet inom den regionala tillväxtpolitiken.

Med projekt avses insatser som är avgränsade från ordinarie verksamhet i fråga om tid, ekonomi och arbetsinsats. Bidrag kan inte ges till driftsstöd. Bidrag får lämnas med högst 50 procent för godkända kostnader inom projektet. Bidrag kan heller inte ges till åtgärder som omfattas av stöd enligt förordningen (1998:996) om sysselsättningsbidrag, förordningen (2000:283) om regionalt bidrag till företagsutveckling, förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service, förordningen (2007:61) om regionalt investeringsstöd eller förordningen (2008:762) om statligt stöd till forskning och utveckling samt innovation.

Sökanden ska lämna de uppgifter och göra den utredning som krävs för bedömning av projektet.

Projekt som beviljas ska visa på ett regionalt mervärde samt vara relevanta och efterfrågade i förhållande till det regionala tillväxtarbetet i länet. Projekten ska även vara väl förankrade.

En projekttid på maximalt tre år kan gälla som princip, men ska inte utgöra en absolut gräns.

Grundkriterier

Projektet ska:

- Genomföras i enlighet med gällande lagar, förordningar och föreskrifter
- Bidra till att uppfylla prioriterade områden i RUS.
- Bidra till hållbar tillväxt

Projektägaren ska:

- Fullföljt tidigare åtaganden gentemot finansiären

- Sakna oreglerade betalningsanmärkningar
- Vara en juridisk person, vilket inbegriper att organisationen har styrelse eller styrgrupp, verksamhetsansvarig, verksamhetsplan, organisationsnummer och betalningsadress

Urvalskriterier

Projekt prioriteras utifrån hur väl projektet beskriver att man ska arbeta med nedanstående områden:

- Jämställdhet
- Mångfald
- Miljö och klimat
- Utveckling och förnyelse av näringslivet samt näringslivsstödjande strukturer
- Samverkan och nätverksbyggande

Projekt bedöms även utifrån följande prioriterade insatser:

- Insatser som bidrar till genomförandet av EU:s regionala och territoriella strukturprogram med avgränsad programgeografi där, hela eller delar av, Västerbotten ingår i programgeografien, såsom exempelvis regionala fonden Mål 2 Övre Norrland, Botnia Atlanticprogrammet, Norra periferiprogrammet och Nordprogrammet
- Insatser som bidrar till genomförandet av EU:s Östersjöstrategi
- Insatser inom EU:s sektors-program, som har ett tydligt regionalt mervärde