



Foto: percom

2015

Mål- och resultatstyrning (RBM) enligt LFA-metoden

Kari Örtengren

# En vägledning till resultatstyrd projektplanering med hjälp av LFA-metoden

(The Logical Framework Approach)

# FÖRORD

*“Vill du vara snäll och tala om för mig vilken väg jag ska ta härifrån?”*

– *“Det beror på vart du vill komma” svarade katten.*

– *“Det spelar inte så stor roll...”, sa Alice.*

– *“Då spelar det heller ingen roll vilken väg du tar”, sa katten*

Dialogen från Alice i Underlandet handlar inte om resultatstyrning – men belyser en del av problematiken. Till skillnad från Alice vet vi oftast vad vi vill uppnå var och en, men vill vi samma sak? Vilken väg vi väljer för att nå dit kan spela stor roll för det blir en del av lösningen. Men hur väljer vi?

Idag är en vanlig slutsats i många av våra utvärderingar att vi bör bli bättre på att formulera och kommunicera vad vi förväntar oss för resultat (vart vill vi komma) och hur vi skall gå tillväga för att uppnå dem (vilken väg väljer vi). Inte minst för att lära oss vad som fungerar bra och vad som inte fungerar och därmed kunna byta väg. Hur man bäst gör detta finns det delade meningar om – och troligen finns det inte någon modell som passar alla. Sida kräver att de projekt och program vi finansierar ska ha ”mål och uppföljningsbara resultat”. Sida bedömer både kvaliteten på planer och samarbetspartens kapacitet att resultatstyra. Men, Sida lägger sig inte i vilken metod som används. Olika tillvägagångssätt passar bättre och sämre för olika biståndsformer och olika typer av organisationer

En av de metoder som använts länge i utvecklingsarbetet är ”the Logical Framework Approach” (LFA). Det är en metod som fortfarande används av många av Sidas samarbetspartner och vi har därför beslutat att uppdatera handledningen (ursprungligen publicerad 2003). Vi hoppas att de samarbetspartner som väljer att använda LFA kommer att ha nytta av denna vägledning i sitt arbete. Den är också tänkt som ett stöd i bedömning av förslag på insatser som har utnyttjat denna metod för att ta fram sitt resultatramverk.

## **Madeleine Hägg-Liljeström**

### **Enheten för Planering, Uppföljning och Utvärdering (PME)**

**Om skribenten:** Författaren till skriften, Kari Örtengren, har mer än 25 års erfarenhet av mål- och resultatstyrning, projektplanering och uppföljning och utvärdering. Hon har arbetat på biståndsmyndigheter (BITS och Sida) och FN och arbetar nu som oberoende rådgivare, utbildare och processledare/moderator vid LFA workshops inom en rad olika ämnesområden, allt från sociala- och hälsovårdsprojekt och verksamheter till projekt inom energiområdet. Hon är den i Sverige som har bredast kunskap och erfarenhet av LFA-metoden med stor praktisk tillämpning av LFA tillsammans med projektgrupper i hundratals olika projekt, program och verksamheter, såväl nationellt som internationellt i ca 50 olika länder och i olika landsändar av Sverige. Hon är rådgivare till enskilda organisationer, myndigheter, kommuner, landsting och företag i planerings- och uppföljningsprocesser.



Denna produktion har finansierats av Sida, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete. Sida delar inte nödvändigtvis de åsikter som här framförs. Ansvaret för innehållet är uteslutande producentens/författarens.

---

# 1. INLEDNING

Mål är bara en dröm om vi inte har en bra plan. Med en väl genomarbetad plan blir det lättare att uppnå goda resultat. Planering av projekt och verksamhet är en process som underlättas om vi har rätt verktyg och om vi lyssnar på och involverar rätt personer. Syftet med denna skrift är att ge ett verktyg och ökad kunskap för att förenkla planeringsprocesser för projektgrupper. Skriften innehåller en beskrivning av en metod för en välgenomtänkt projektplaneringsprocess, LFA-metoden (The Logical Framework Approach).

Skriften riktar sig till alla som arbetar med, eller ska arbeta med olika typer av förändringsprocesser, projekt och program samt alla som önskar fördjupa sin kunskap om resultatstyrd projekt/verksamhetsplanering. Skriften kan användas som en vägledning då en projektgrupp befinner sig i olika delar av projektcykeln.

LFA-metoden har sedan 1980-talet tillämpats i planering av projekt och program inom utvecklings-samarbetet, biståndet. Det är en väl beprövad metod som under senare år även fått en bred spridning i Sverige. Den används idag inom en rad olika områden vid planering av såväl verksamhet som projekt som drivs inom myndigheter, företag, kommuner, regioner och enskilda organisationer, såväl nationellt som internationellt.

## 2. VAD ÄR LFA?

Planeringsmetoden LFA (The Logical Framework Approach) har sitt ursprung i USA och började användas redan på 1960-talet. Sedan dess har LFA-metoden spridits över hela världen och används numera som ett planeringsverktyg för projekt, program och även vid verksamhetsplanering inom alla olika samhällssektorer. I Sverige gjorde LFA sitt inträde via utvecklingssamarbetet. LFA kan användas för planering av alltifrån små insatser, projekt, program (som innehåller flera projekt) till planering av löpande verksamhet.

LFA har utvecklats under årens lopp. Idag är det en metod som når hela vägen fram, det vill säga en metod som ger en strukturerad plan med tydliga mätbara mål, åtgärder och en tydlig ansvarsfördelning. Metoden underlättar planeringen, uppföljning och styrningen av förändringsprocesser mot bra och hållbara resultat.

Metoder som LFA kallas med ett samlingsnamn för **mål- och resultatstyrningsmetoder** (på engelska **Methods for Results-Based Management**). RBM omfattar planering, uppföljning, utvärdering och styrning av hela projekt- och verksamhetscykeln – att hantera processen från ax till limpa. Syftet med RBM (mål- och resultatstyrning) är att uppnå så goda och hållbara resultat som möjligt.

## HUVUDPRINCIPERNA INOM MÅL- OCH RESULTATSTYRNING (RBM) ÄR

- Bred delaktighet i planering – lyssna och involvera intressenter inkl. målgruppen
- Strukturerade och tydliga planer med tydlig ansvarsfördelning
- Kontinuerlig riskanalys och riskhantering
- Kontinuerlig uppföljning, inte bara i slutet
- Analys av resultat under uppföljningen
- Revidering av planer om det finns behov
- Effektiv spridning av resultat för positiv påverkan, strategisk kommunikation
- Kontinuerligt och organisatoriskt lärande

I Sverige beslutade Riksdagen 1988 att statlig förvaltning skulle införa mål- och resultatstyrning. Det har tagit många år att komma till klarhet med *hur* denna typ av styrning ska tillämpas i praktiken. Det är inte svårt, men det gäller att hitta rätt verktyg och bygga upp kompetens. Teorin kring mål- och resultatstyrning (RBM) ger nämligen övergripande riktlinjer för **vad** man ska tänka på vid planering, styrning, uppföljning och utvärdering av projekt och verksamhet. RBM är ett ”mindset”, d.v.s. det beskriver just **vad**, men inte **exakt hur** man ska hantera de olika stegen i projekt- och verksamhetscykeln för att uppnå god planering, uppföljning och styrning. Projektgrupper och verksamhetsplanerare och övriga som bär ansvar för genomförande av förändringsprocesser/projekt behöver dock även tydliga råd för att veta **hur** man praktiskt går till väga steg för steg för att ta fram en plan och HUR man sedan följer upp resultat. För att få tillgång till HUR:et så finns det en rad olika verktyg/metoder att välja bland.

LFA-metoden är *ett* av dessa verktyg som man kan ta hjälp av då vi ska följa principerna i mål- och resultatstyrning (RBM). Andra metoder är t.ex. Balanserat styrkort, SWOT<sup>1</sup>, Lean, TQM (Total Quality Management), företaget Ericssons PROPS-modell, Theory of Change och Outcome Mapping. LFA är till skillnad från flera andra metoder, en heltäckande planeringsmodell, d.v.s. den **omfattar alla steg i planeringsprocessen fram till en färdig projekt-, program- och/eller verksamhetsplan** – en plan som dessutom går att följa upp.

LFA-metoden visar på en tydlig och strukturerad hel planeringsprocess som görs i en delaktighetsprocess, vilket har lett till att metoden har fått en så stor spridning. Många finansiärers ansökningshandlingar/blanketter, följer numera LFA-metodens nio olika steg.

Målstyrd planering enligt LFA innebär att först **Lyssna**, sedan **Fundera** och *därefter* **Agera**. LFA, rätt genomförd, ser till att planering blir en process i olika steg som genomsyras av delaktighet med fokus på vad som är bäst för målgruppen, de slutliga förmånstagarna (beneficiaries). I enlighet med LFA inleder man därför alltid en planeringsprocess med att just *lyssna* på intressenterna för att bilda sig en uppfattning av hur situationen ser ut lokalt, och framförallt hur målgruppen ser på sin situation för att *innan* man sammanställer planen förstå vilka behov och önskemål som finns.

---

<sup>1</sup> SWOT analysis (Internal Strengths and Weaknesses and external Opportunities and Threats)

## LFA-METODEN I KORTHET

- En resultatstyrd planeringsmetod för projekt, program och verksamhet
- En av metoderna för genomförande av mål- och resultatstyrning (RBM)
- En planeringsmetod som leder till en färdig plan och som bygger på målgruppens delaktighet i planeringsprocessen
- En metod som leder till relevanta, genomförbara och uthålliga projekt
- Ett verktyg som ger förutsättningar till lärande och hållbara effekter genom kontinuerlig uppföljning av resultat
- Ett instrument som, utöver planering, även används av finansiärer vid analys, bedömning och, i dialog om uppföljning och utvärdering av projekt, program och verksamhet

Vad LFA står för stämmer väl överens med principerna för mål- och resultatstyrning (Results-Based Management, RBM).

LFA-metoden bygger på tanken att det som rättfärdigar projekt är *att den service och de produkter som projektet levererar svarar mot målgruppens behov*. Det är m.a.o. inte de resurser och aktiviteter som sätts in eller vad de används till som är det viktiga t.ex. rådgivning, utbildning, studiebesök. Det är *vad som uppnås*, resultaten av aktiviteterna på olika nivåer, effekterna (outcomes and impacts), som är det viktiga, t.ex. bättre kvalitet på skolutbildning, bättre sjukvård, bättre miljö etc.

Börja i rätt ända – vi måste alltid lyssna först, sedan analysera vad som ska lösas, *innan vi agerar*.

## 3. PLANERINGSPROCESSEN – LFA-METODENS OLIKA STEG

En projektplaneringsprocess enligt LFA-metoden innehåller nedanstående nio steg:

### LFA PLANERINGSPROCESSEN ÄR INDELAD I NIO STEG

1. **Analys av projektets kontext/omvärld** (*Bakgrundsinformation*)
2. **Problemanalys/Situationsanalys** (*Vilka problem ska lösas av projektet?*)
3. **Intressentanalys** (*Vilka individer och aktörer påverkas av och påverkar projektet?*)
4. **Målformulering** (*Vad vill vi uppnå med projektet?*)
5. **Aktivitetsplanering** (*Vilka åtgärder ska genomföras för att uppnå målen?*)
6. **Resursplanering** (*Tidsplan, personal inkl. ansvarsfördelning, budget och ev. utrustning*)
7. **Indikatorer och verifikationskällor** (*Hur mäter vi resultat? Mätvärden och metoder för att mäta måluppfyllelse*)
8. **Riskanalys och riskhantering** (*Vilka faktorer kan påverka våra resultat?*)
9. **Analys av antaganden** (*Prioriteringar, vad kan och vad förväntas att andra aktörer ska hantera?*)



Under förberedelsefasen (inception phase), vid planering av ett projekt, är det de nio olika stegen i LFA som projektgruppen bör gå igenom för att färdigställa en projektplan. Att planera förändringsprocesser/ projekt är en process – för att få en bra plan bör vi avsätta tid och resurser för reflektion innan vi börjar

projektgenomförandet. Efter planeringen sänds sedan projektplanen in till finansär som bilaga till den slutliga ansökan.

De olika stegen i LFA planeringen görs inte alltid i ovan nämnda ordning. Hur stegen går igenom och vilken tid som läggs ned på varje steg kan variera från projekt till projekt beroende på förutsättningarna och den information vi redan har då vi börjar planera. Projektgruppen kan behöva gå fram och tillbaka i planeringsprocessen, beroende på ny information som blir tillgänglig. Cirkeln i rutan på sid 5 illustrerar denna aktiva process. Ju längre vi kommer i planeringsprocessen, desto mer information får vi, vilket kan kräva anpassning av projektplanen, t.ex. då projektgruppen kommer till riskanalysen (steg 8) kan vi behöva lägga till riskhanteringsåtgärder i aktivitetsplanen (steg 5). Låt planeringen bli en levande process, en bra dialog mellan olika intressenter.

Ett program består ofta av flera projekt där varje projekt behöver gå igenom en planeringsprocess, genom de nio olika stegen i LFA. En övergripande planering görs då inledningsvis av *hela* programmet, de övergripande målen fastställs och *därefter* detaljplaneras vart och ett av de projekt som ska ingå i programmet.

## 4. VAD INNEFATTAR DE OLIKA STEGEN I PLANERINGS- PROCESSEN ENLIGT LFA?

### STEG 1 BAKGRUNDSANALYS/ KONTEXTANALYS

#### *Insamling av bakgrundsinformation*

Alla målstyrda förändringsprocesser är en del av ett större sammanhang, det är det vi kallar projektets kontext/sammanhang (omvärld). Projektet påverkas ständigt av olika ekonomiska, sociala och politiska processer som äger rum i samhället. Vid projektplanering och genomförande måste vi som genomförare ha information om helheten, land- och sektorinformation. Vilken miljö förläggs projektet i? Projektgrupper inleder därför med att göra en första övergripande förstudie över projektets omvärld, då man samlar in information om sektorn och landet, information om den region man befinner sig i och data som ev. kan finnas om målgruppen.

Ta vid förstudien hjälp av t.ex. regionala utvecklingsplaner, er samarbetspart och den information de har om sektorn, sök på nätet, kontakta andra organisationer, finansärer och andra projekt och program. Använd existerande material, förutsatt att detta bedöms vara av god kvalitet. Ofta krävs då inte en helt ny studie.

### STEG 2 INTRESSENTANALYS

#### *Vilka påverkas av och vilka påverkar projektet? Vilka ska vara med i planeringsprocessen och vilka ska involveras och informeras under projektgenomförandet?*

LFA-metoden bygger på bred delaktighet av intressenter i planering och genomförande. Intressenter är de som *påverkas av* och *de som påverkar* det som sker i projektet – de påverkas 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.

Information om vilka intressenterna är kommer upp under steg 1, då vi genomför omvärldsanalysen. En kartläggning av projektets intressenter och deras förhållningssätt till projektet samt reflektion över deras eventuella delaktighet i utformningen av projektplanen ingår i planeringsprocessen. Det gäller att lyssna till relevanta, insatta *och* olika parter för att finna rätt lösningar.

Tänk på att involvera personer med olika erfarenheter, olika kön, olika ålder, olika bakgrund, olika folkslag, från olika regioner, olika avdelningar inom en arbetsplats, personer med olika kulturell och religiös bakgrund, olika funktionsnedsättning. Tänk på jämställdhetsaspekter och tillgänglighet. Då man söker lösningar är det viktigt att utreda om kvinnor, män, barn, ungdomar och personer med olika funktionsnedsättningar och olika kulturell bakgrund påverkas olika av situationen och om detta i sin tur kräver olika lösningar.

## INDELNING AV INTRESSENTER

**Intressenter kan delas in i följande fem huvudgrupper. Det är viktigt för projektgruppen att ha med någon eller några från var och en av dessa grupper i planeringsprocessen.**

- 1. Målgruppen** (*primär och sekundär målgrupp, förmånstagare*)
- 2. Projektägare och projektgrupp**
- 3. Beslutsfattare** (*på olika nivåer, i organisationen/-r, på myndigheter*)
- 4. Experter inom området/ämnet** (*sakkunniga som till exempel forskare, intresseorganisationer*)
- 5. Finansiär/er** (*de som finansierar projektet t.ex. bilaterala eller multilaterala givare, och även de som på sikt ska finansiera den fortsatta verksamheten t.ex. kommunen, regionen, något ministerium*)

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 eller både finansiär och beslutsfattare. Inför planeringen av projekt ska projektgruppen tänka på att inhämta information från personer från *olika* intressentgrupper. Alla dessa har viktig information till projektgruppen, de ger alla olika bilder av situationen, något som bidrar till helheten. Viktigast är naturligtvis att involvera målgruppen/-erna.

Efter inventeringen av *vilka vi* ska involvera, inleds steget då projektgruppen planerar *hur* man ska inhämta information från dessa personer. Detta kan ske på olika sätt, till exempel genom en *workshop*, *ett seminarium och/eller enkäter och/eller intervjuer* (ett exempel är fokusintervjuer med män respektive kvinnor och barn i målgruppen och andra intressenter för att kunna fånga upp eventuella skillnader för de olika grupperna).

Det mest tidsbesparande, öppna, delaktiga och effektivaste sättet att samla in information om situationen är genom en workshop, en så kallad LFA-workshop. Vid en LFA workshop möts viktiga intressenter för ett öppet samtal och för att ta fram ett första övergripande utkast på plan. De inbjudna intressenterna gör då vanligen en problemanalys (steg 3), de tar även fram *förslag* på mål för projektet (steg 4), de utvecklar ett första *förslag* till aktivitetsplan (steg 5) och om tid finns görs även en inledande riskanalys (steg 8).

Resultatet från en LFA workshop överlämnas sedan till projektgruppen som ansvarar för att upprätta den slutliga och detaljerade projektplanen. 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 och specificera hur projektet i detalj ska genomföras. De har, inför detta detaljarbete, fått ett mycket bra stöd från intressenterna. Det är alltid projektgruppen, projektägare och finansiärer som bestämmer om den slutliga utformningen av projektplanen, inte alla intressenter.

När en slutlig plan är sammanställd bör projektgruppen återkoppla på lämpligt sätt till intressenterna som deltog i den inledande planeringsprocessen, vid t.ex. workshopen. Projektgruppen kan för att hålla denna kontakt t.ex. sända rapport från LFA workshopen till dem och eventuellt ha ett seminarium och presentera slutlig projektplan. Dessa intressenter är viktiga aktörer i förändringsprocessen, deras stöd före, under och efter projekttiden är ofta avgörande för att uppnå uthålliga resultat.



## STEG 3 PROBLEMANALYS / SITUATIONSANALYS

*Hur ser situationen ut innan vi börjar projektet?*

En problemanalys måste göras av rätt intressenter, de som känner till den lokala situationen och det aktuella ämnet (se steg 2). Om det är ett projekt i utlandet så måste det alltid vara intressenter från lokalbefolkningen som berättar. En problemanalys görs helst på en workshop som beskrivits ovan, en workshop dit olika intressenter bjuds in och får tid att gemensamt diskutera och analysera situationen. Om det av någon anledning inte går att ha en workshop, får projektgruppen samla in bakgrundsinformation genom att intervjua och lyssna till olika intressenter och sedan själva strukturera intressenternas svar i en problemanalys.

### EN PROBLEMANALYS DELAS IN I TRE DELAR

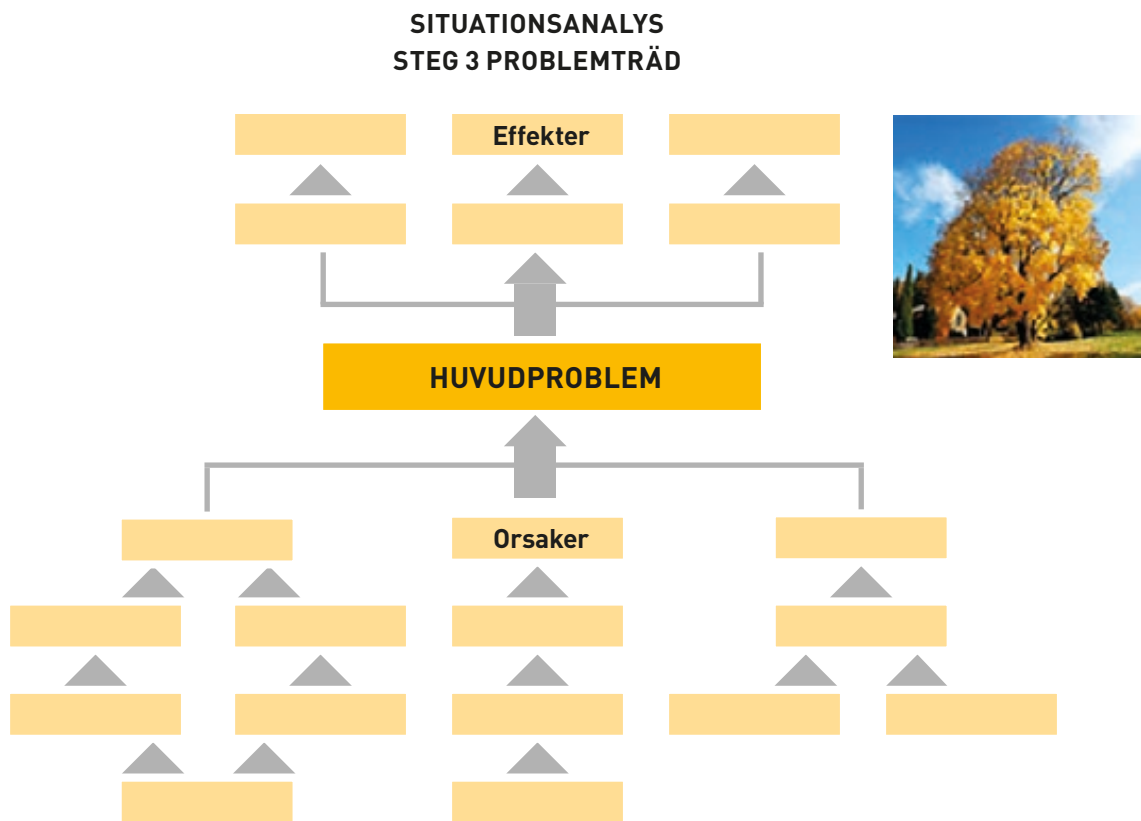
- **Huvudproblem:** Det huvudsakliga problemet, *ett* problem, som projektet ska inrikta sig på att lösa inom projekttiden. Då huvudproblemet formuleras bör vi tänka på vilka som ingår i målgruppen, de slutliga förmånstagarna och vilket mandat och vilka resurser som vi har som projektgrupp. Det ska vara realistiskt för projektgruppen att under projekttiden lösa detta problem. Huvudproblemet blir senare i nästa steg projektmålet. Oftast har huvudproblemet fokus på utmaningar i förmånstagarnas situation, t.ex. otillräckligt vårdstöd till barn med funktionshinder i en stad, dåligt fungerande förlossningssjukvård i regionen eller förorenat dricksvatten i en by. Nivån på huvudproblemet beror naturligtvis på vilka genomförarna/projektgruppen och projektägarna är. Om det är ett ministerium eller myndighet som äger projektet så kan omfattningen/nivån på huvudproblemet vara ”högre”, mer omfattande, än om det är en enskild organisation som ska driva projektet.
- **Orsaker:** De olika underliggande skäl som finns till huvudproblemet, varför huvudproblemet finns. Alla huvudproblem har sina individuella orsaker. Det är orsakerna som projektgruppen ska försöka undanröja för att lösa huvudproblemet.
- **Effekter:** De konsekvenser för individen och samhället som huvudproblemet leder till t.ex. ökad fattigdom, ökade sjuktal, utanförskap, ökade kostnader för samhället, etc. Effekterna är argument till beslutsfattare och andra aktörer till varför huvudproblemet är viktigt att lösa.

Genom att relevanta intressenter skissar upp ett s.k. **problemträd, en situationsanalys** kan man på ett tydligt sätt visualisera ett huvudproblems **orsaker och dess effekter**. Då kan man också finna hur olika problem förhåller sig till varandra, denna analys lägger sedan grunden till mål för projektet och en logiskt byggd plan.

Alla projekt har individuella huvudproblem. Huvudproblemet är själva huvudorsaken till att en förändring behövs, ett problem som projektgruppen ska kunna hantera, realistiskt. Det är projektägaren och projektgruppen som bestämmer vilket huvudproblem som projektet ska lösa, t.ex. oprofessionell förlossningsvård på sjukhus X, inget psykosocialt och sjukvårdstöd till våldsutsatta kvinnor och barn i region Z, miljöföroreningar i en flod Y, dåligt fungerade sophanteringssystem i en stadsdel. Eller som i det exempel på problemanalys som finns i bilaga 1a, ”Ottillräckligt stöd för habilitering av funktionshindrade barn i en stad”.



Ett problemträd görs genom att intressenter anonymt skriver lappar med problem som sätts upp i ordning enligt orsak-verkan på en vägg, vad leder till vad. Gruppen av intressenter tillfrågas vilka orsakerna och sedan vilka effekterna är till huvudproblemet. Man frågar så snart en lapp har kommit upp på väggen varför just det problemet finns och vad det leder till. *Det är senare i planeringsprocessen orsakerna till huvudproblemet som ska "angripas" genom delmål och aktiviteter inom ramen för projektet.* Vid en LFA workshop är det en fördel att ta hjälp av en utbildad och erfaren LFA moderator, en neutral person, för att få problemanalysen och den fortsatta planeringsprocessen att flyta på bra.



I problemträdet symboliserar trädets stam själva huvudproblemet (T.ex. otillräckligt stöd för habilitering av funktionshindrade barn 0–6 år i stad X). Orsakerna är rötterna till huvudproblemet och effekterna är trädets krona. Problemanalysen gör det möjligt att senare ta fram relevanta mål och aktiviteter för projektet. För att finna uthålliga lösningar (aktiviteter) *måste vi först finna roten till huvudproblemet, orsakerna. Problemen som orsakar huvudproblemet* åtgärdas senare med hjälp av delmål och aktiviteter. Ju fler orsaksproblem en projektgrupp lyckas hantera med aktiviteter, desto uthålligare blir lösningen på huvudproblemet. För att se exempel på problemträd, problemanalys, se bilaga 1a och 1b.

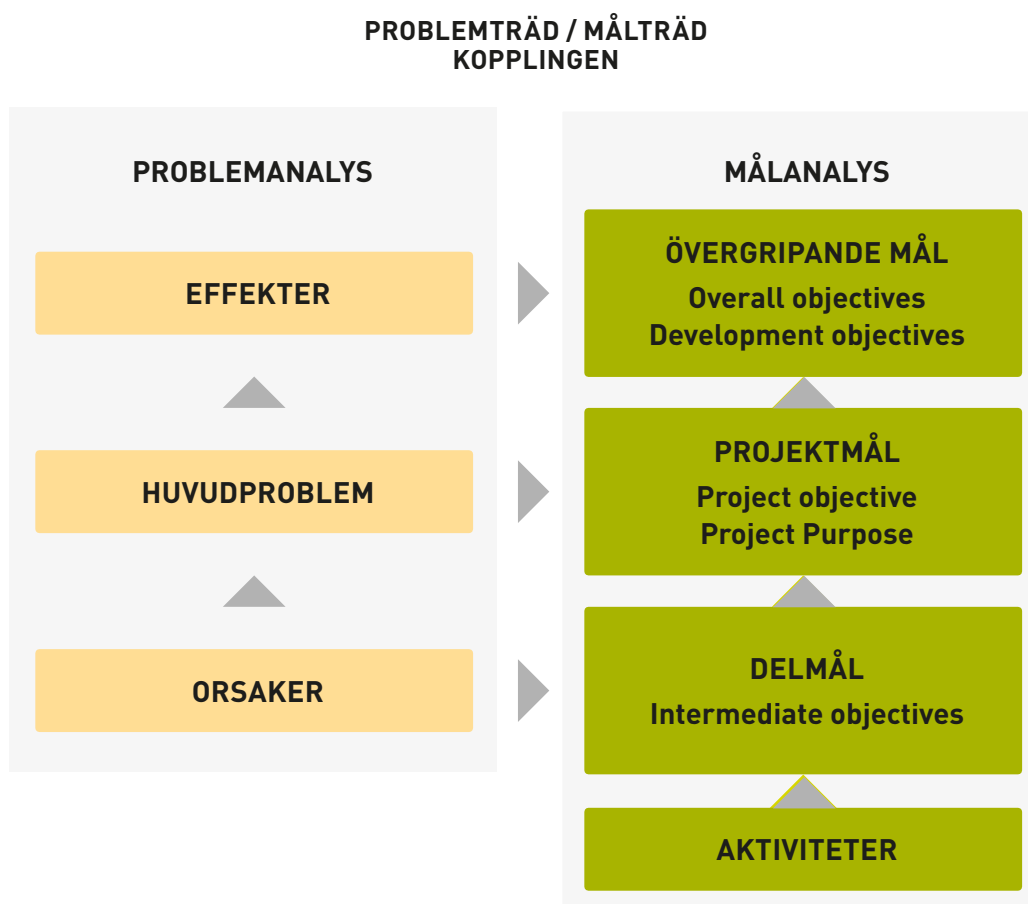
LFA påminner oss om att aldrig påbörja projekt där lösningarna är givna i förväg, utan att *först ha analyserat huvudproblemet, dess orsaker och dess effekter, en analys i dess sociala och kulturella kontext, en analys som därmed måste göras i nära samarbete med lokala intressenter.* Vi ska med andra ord aldrig börja med att planera aktiviteterna *innan* vi har lyssnat på intressentera och låtit dem göra en problemanalys (situationsanalys) och utifrån den sätta målen. Först därefter kan vi påbörja aktivitetsplaneringen (steg 5 i LFA).

## STEG 4 MÅLANALYS

*Vad ska uppnås på kort, medellång och lång sikt?*

*Fyra nivåer av mål*

När man väl har identifierat vilka problem projektet ska bidra till att undanröja och genomfört en intressentanalys, är det dags att utveckla målen. Om vi har varit noggranna i problemanalysen och har lyssnat på intressenterna så är målformuleringen inte svår att göra. Målen är kopplade till problemanalysen enligt nedan.



**Problemanalysen lägger grunden till målformuleringen i en plan, tre nivåer på mål**

Målanalysen ska ge svar på:

- Vad man vill uppnå med projektet på längre sikt? Varför är projektet viktigt i ett längre perspektiv? **De övergripande målen, utvecklingsmålen.**
- Hur vill projektägaren och målgruppen att idealsituationen ska se ut på medellång sikt? Varför behöver målgruppen/förmånstagarna projektet? Denna nivå, **projektmålet**, ska uppnås då projektet är avslutat.
- Vilka olika bitar består situationen av, vad ska klaras av för att uppnå projektmålet? Kortsiktiga mål, **s.k. delmål**, som uppnås under projekttiden. Aktiviteterna kopplas till delmålen, varje delmål får en aktivitetsplan.

Termerna som används nationellt och internationellt för de olika målnivåerna i en plan och för resultatuppföljning varierar från projektgrupp till projektgrupp och även bland finansärer. De termer som har valts i denna skrift följer den terminologi som används av bl.a. Ekonomistyrningsverket samt av OECD/DAC<sup>2</sup>. Projektgrupper inom biståndet väljer oftast själva de termer som passar dem bäst eller så följer man den terminologi som finansären har. Det viktiga är inte vilka termer man använder utan det viktiga är att skilja på om de mål man sätter är på lång, medellång eller kort sikt *eller* om de är direkta prestationer av aktiviteter.

Inom mål- och resultatstyrning (RBM) använder man olika termer då man *planerar* (mål) och då man under genomförandet börjar *följa upp* verksamhet, (resultat), då man mäter effekter. Läs om skillnaden på mål- och resultatstermer i avsnitt 8 om uppföljning, i slutet av denna skrift.

### **ÖVERGRIPANDE MÅL/ UTVECKLINGSMÅL- lång sikt (Development Objectives, Overall Objectives, Impacts)**

Den högsta målnivån utgörs av de övergripande målen, långsiktiga mål som anger färdriktningen. Vilka förändringar kan projektet bidra till på sikt? Varför är projektet viktigt för samhället och för individen? Vi kan ofta inte förvänta oss att de långsiktiga målen uppnås förrän flera år efter avslutat projekt. Dessutom är det många projekt och förändringsprocesser som har samma övergripande mål. Exempel på övergripande mål är ökad social välfärd, förbättrad folkhälsa, förbättrad BNP, minskad utslagning i samhället och förbättrad miljö. Ett projekt leder alltid till flera övergripande mål, bidrar till flera långsiktiga effekter. Då de övergripande målen uppnås kallas det för effekter på lång sikt (impact), de är resultat av de övergripande målen. För att identifiera de övergripande målen, analyseras de lappar som sattes som effekter, överst i problemanalysen (se steg 3).

### **PROJEKTMÅL/ HUVUDMÅL/ SYFTE – medellång sikt (Project Objective, Project Purpose, Medium-Term Outcome)**

Projektmålet är själva syftet till att projektet genomförs. Projekt bör endast ha *ett* projektmål. Projektmålet beskriver den situation som förväntas råda direkt efter projektet har avslutats, en förbättrad situation för en målgrupp, några exempel på projektmål: Förbättrad kvalitet på förlossningsvård vid sjukhus X, Stärkt psykosocialt stöd till hiv-positiva i region Y eller Småjordbrukare i distriktet har fått stärkt kapacitet att bedriva miljövänligare jordbruk.

Projektmålet syftar till en lösning på huvudproblemet. Har vi inte uppnått projektmålet, så har projektet inte nått hela vägen fram. Uppnås däremot projektmålet ska de viktigaste orsakerna till huvudproblemet i problemanalysen vara undanröjda och därigenom ska även själva huvudproblemet vara löst.

Ibland kan huvudproblemet visa sig vara för svårt och orealistiskt att lösa för projektgruppen, då kan vi vara tvungna att sänka nivån på målet en aning, t.ex. genom att inte arbeta i hela landet utan bara i en region, en stad, i en skola. I ett huvudproblem stod t.ex. låg tillgänglighet i skolor för rullstolsburna barn i landet. I projektgruppen beslutade man dock av resursskäl att skriva ett mer begränsat projektmål ”Förbättrad tillgänglighet för rullstolsburna barn i 5 skolor i distrikt Y”. Den enskilda organisationen kan p.g.a. bristande resurser och mandat inte täcka hela landet.

Projektmålet uppnås *om* projektet har uppnått sina delmål *och* inga risker inverkat påtagligt. Projektmålet är det mål som ska uppnås på medellång sikt och det mål som projektgruppen ansvarar för att uppnå inom tidsramen för projektet. Om vi har lyckats med vårt projekt ska projektmålet vara uppnått då projektet har avslutats, då har vi nått en effekt på medellång sikt (medium-term outcome).

Nivån på projektmålet ska alltid sättas av projektgruppen. Det är viktigt att projektmålet är realistiskt satt utifrån de förutsättningar som finns, såsom det mandat och de resurser som projektgruppen har och utifrån den externa situationen, förutsättningarna som råder i staden, regionen och landet.

<sup>2</sup> OECD/DAC Discussion Paper, Mr Werner Meier /CIDA, “Results-Based Management Towards A Common Understanding Among Development Cooperation Agencies”, 2003

## DELMÅL / ETAPPMÅL – kort sikt

### (Intermediate objectives, Immediate objectives, Immediate outcomes)

Delmålen är de kortsiktiga målen. När dessa mål uppnås blir de resultat av de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet. Till varje delmål ska en tydlig och specificerad plan med aktiviteter kopplas.

Delmålen finner vi genom att analysera orsakerna i problemanalysen (steg 3). Viktiga grupper, kluster av problem (orsaker till huvudproblemet) blir delmål, t.ex. problem såsom dåligt fungerande samarbete, okunskap bland beslutsfattare om funktionshinder, inte någon kompetens bland vårdpersonal om habilitering etc. Delmålen blir då t.ex. Bättre samverkan bland aktörer inom vårdsektorn i stad X för stöd till habilitering av funktionshindrade barn, Stärkt kunskap bland beslutsfattare om funktionshindrade barns situation och behov, Stärkt kompetens om barnhabilitering bland vårdpersonal vid vårdklinik X i område Y. (För exempel på ämnesområden som blir delmål se bilaga 2b problemanalys och jämför sedan med målen LFA matrisen i bilaga 3c).

Ett projekt har flera delmål. Det gäller dock för en projektgrupp att inte ha för många delmål, projektet blir då svårt att genomföra och styra. Målen går dessutom då ofta in i varandra. En rekommendation i projektledning brukar vara att inte ha fler än sju delmål för ett projekt. Projektmålet och antal delmål beror på omfånget av det problem som ska lösas och projektgruppens kapacitet d.v.s. personalkompetens, mandat, tid och budget.

*Andra exempel:* Ett delmål av ett jordbruksprojekt kan t.ex. vara att ”40 jordbrukare i region Y har fått stärkt kompetens om effektivare odlingsmetoder för majs”. I ett utbildningsprojekt kan ett delmål vara ”Stärkt kompetens i teckenspråk hos 10 lärare vid 5 skolor i region X”.

**Projektmålet och delmålen ska vara ”SMARTa”. Ett SMART mål innebär att det är:**

- **S**pecifikt (*tydliga*)
- **M**ätbart (*man ska kunna sätta indikatorer till målen, se steg 7*)
- **A**ccepterat (*av projektgruppen och projektägare t.ex. ett ministerium*)
- **R**ealistiskt (*utifrån förutsättningar såsom mandat och resurser*)
- **T**idsbegränsat (*mål som ska uppnås under projektiden*)

De tre målnivåerna (övergripande mål, projektmål och delmål) är logiskt sammankopplade och följer en tidsaxel från kort sikt till lång sikt. De skiljer sig därmed åt med avseende på **när** de ska uppnås och möjligheten för projektgruppen att påverka måluppfyllelsen. De övergripande målen har projektgruppen svårare att styra över, men projektmålet och delmålen är projektgruppens ansvar. Måluppfyllelse på de högre nivåerna kräver naturligtvis måluppfyllelse på de lägre nivåerna.

## FÖRVÄNTADE PRESTATIONER – direkt

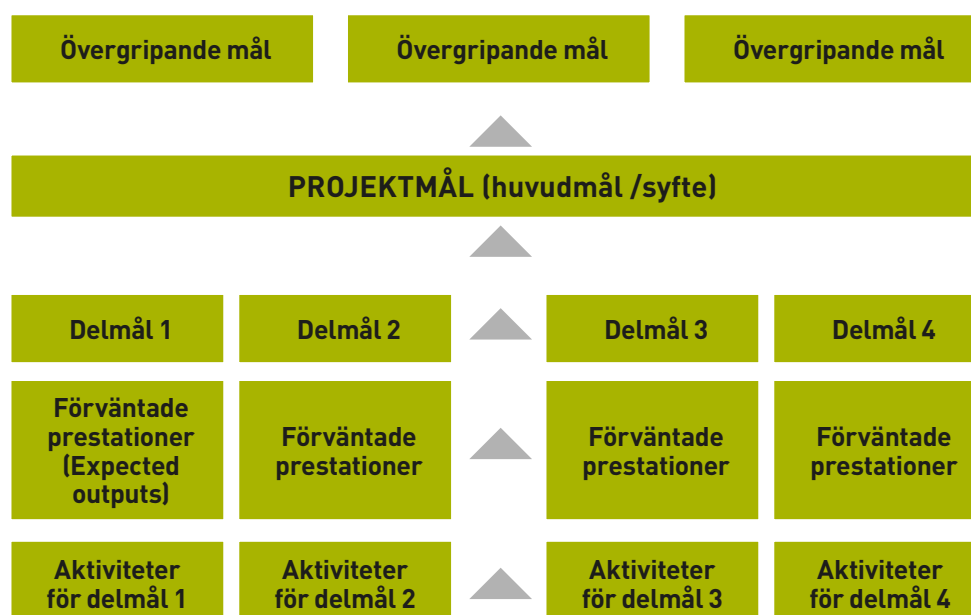
Ofta talar man även om en **fjärde målnivå**, s.k. **förväntade prestationer (expected outputs)**. Dessa är mycket påtagliga resultat på kort sikt. Förväntade prestationer är de resultat som bedöms ske direkt efter en genomförd aktivitet. Ett exempel på en förväntad prestation av aktiviteten en utbildning i tekniken motiverande samtal för personal vid ungdomskliniker i en region är ”25 personal ska ha utbildats i tekniken motiverande samtal på ungdomskliniker i regionen”.

Ett annat exempel på förväntad prestation (expected output) från aktiviteten ”Tryckning av informationsmaterial”, är förväntad prestation ”10.000 informationsbroschyrer om hiv-prevention ska tryckas och distribueras till lärare och föräldrar i distrikt Y”. De förväntade prestationerna blir en *direkt och påtaglig* följd av aktiviteterna.

Denna målnivå, förväntade prestationer (expected outputs), får vi inte genom problemanalysen, utan den kan vi ta fram först då vi har gjort aktivitetsplanen klar. Varje aktivitet har en förväntad prestation (expected output). De förväntade prestationerna är viktiga att bedöma för att kunna beräkna en detaljerad budget, ansvarsfördelning och göra en bra tidsplan. De har stor inverkan på budgeten och påverkan på tidsplan. En utbildning för 10 personer respektive 10 stycken utbildningar för hela 1.000 personer kostar olika mycket och tar olika tid i anspråk.

Prestationer (outputs) bedömer inte *kvalitet* i det som görs utan enbart att en aktivitet har ägt rum, utträttats. En förväntad prestation från exemplet ovan kan vara att 25 vårdpersonal ska utbildas i tekniken Motiverande samtal. Den faktiska prestationen (output) blev dock att endast 21 vårdpersonal utbildades, alla kom inte till utbildningen. Denna målnivå mäter enbart att 21 personer har utbildats, men *inte vad effekten* blev av utbildningen. De kanske satt och sov på utbildningen eller inte förstod utbildningen för att den var på för hög nivå. Vid resultatuppföljning är det därför viktigt att även ta reda på vad som faktiskt har uppnåtts till följd av t.ex. en utbildning, d.v.s. mäta effekterna, resultaten, vilken förändring, om någon, som har skett efter utbildningen, inte bara veta hur många som utbildades (output). Ett viktigare resultat är därför att veta om personalen på ungdomsklinikerna i regionen verkligen upplever att de har ökad kompetens och bättre möjlighet att bemöta och hjälpa ungdomarna efter utbildningen (d.v.s. om de har uppnått stärkt kompetens i att bemöta ungdomar och ge ett bättre psykosocialt stöd). Det är naturligtvis även mycket viktigt att ta reda på vad ungdomarna, de slutliga förmånstagarna, anser om det stöd de får. Mer om att mäta resultat och indikatorer i steg 7 i LFA nedan.

**LOGISKT RAMVERK  
MÅLHIERARKI – (eng. INTERVENTION LOGIC)**



## STEG 5 AKTIVITETSPLAN (Strategy / Plan of Operation)

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

Aktiviteter utgör *medel att uppnå målen*. Om aktiviteterna planeras och genomförs på ett lämpligt sätt uppnås de förväntade prestationerna, sedan delmålen, som i sin tur leder till att projektmålet uppnås som på sikt även ska bidra till att de övergripande målen uppfylls.

Aktiviteterna ska angripa *orsakerna* till huvudproblemet (se problemträd ovan). Aktiviteterna är de åtgärder som projektgruppen vidtar och eventuellt arbete som görs av fastanställd personal inom organisationen/ myndigheten och/eller av inhyrda experter. Aktiviteter kan vara t.ex. att hålla ett seminarium, genomföra en rådgivningsinsats, skriva en manual och översätta den till lokalt språk, göra ett studiebesök eller planera och hålla en utbildning.

Varje delmål i en plan ska ha en aktivitetsplan. Delmålet är vad man vill uppnå, en förändrad situation, t.ex. ”Ökad kompetens i barnhabilitering bland sjukvårdspersonal inom primärvården i region Y”, ”Ökad kunskap om hiv bland ungdomar i kommun X” eller ”Ökad tillgång på rent dricksvatten i en by i distrikt Y”. Aktiviteterna beskriver **hur** delmålet ska uppnås och de ska alltid vara logiskt knutna till delmålen. En aktivitetsplan upprättas per delmål, inte till projektmål och övergripande mål. Aktiviteterna numreras därför ofta enligt numret på delmålet, för delmål 1 så blir det aktiviteter 1:1, 1:2, 1:3....etc. För delmål 2 finns aktiviteter 2:1, 2:2, 2:3, 2:4 etc. Aktiviteterna ska vara tydliga och specifika, beskrivna i tidsföljd, steg för steg. (se ex bilaga 3)

Ju mer detaljerad en aktivitetsplan är, desto lättare blir genomförandet av projektet och desto lättare är det att planera resurstilldelningen (personal, budget, utrustning och tid). Att detaljplanera alla aktiviteter för ett treårigt projekt redan inledningsvis är dock svårt och till och med olämpligt. Projektgrupper brukar därför ofta istället ta fram övergripande aktivitetsplaner för alla tre åren och sedan göra detaljplanerna årsvis eller halvårsvis, successivt.

Aktiviteterna kan behöva ändras utifrån utfall av uppföljningen (monitoring) inklusive den kontinuerliga riskanalysen, om någon aktivitet inte visar sig leda till goda resultat så bör vi ändra i planen. Ofta brukar dock projektgrupper konstatera att ju mer man satsade på planeringsfasen, desto mindre är risken att ständigt behöva ändra i aktivitetsplanen.

## STEG 6 RESURSPLANERING

*Vad krävs för att kunna genomföra aktiviteterna?*

### **De resurser som behöver tillföras ett projekt för att kunna genomföra aktiviteterna består av:**

- **Teknisk expertis/personal dvs. kunskap/kompetens:**  
En bemanningsplan och en ansvarsfördelning per aktivitet behöver göras inför projektgenomförande. Diskussioner vilken kompetens som behövs för genomförande av respektive aktivitet. Dessutom behövs en diskussion om tillräcklig projektledningskompetens och administrativkompetens finns i projektgruppen
- **Budget:** Upprätta en detaljerad budget indelad per aktivitet
- **Tid:** Gör en tidsplan kopplad till aktivitetsflödet
- **Utrustning:** Utred om ev. utrustning behövs för genomförandet

Ju tydligare och mer specificerad aktivitetsplan (steg 5 ovan) vi har upprättat, desto lättare är det att lyckas bra med resursplaneringen.

Vad gäller sammansättning av en projektgrupp, se till att ha tillräckligt med ämnes- och projektledningskompetens inom projektgruppen och att ha personer med *olika* erfarenhet och olika kompetens, olika kön och olika ålder. Administration är en viktig del av projektledning. Eventuellt behövs det en ekonomiadministratör i gruppen. Vissa större projekt/program väljer även att ha en styrgrupp.

Inom internationellt utvecklingssamarbete ingår ofta personal från både samarbetslandet och personal från ett annat land, t.ex. Sverige, i projektgruppen. Eftersom projektgruppen då blir större och kanske även är geografiskt spridd är det extra viktigt att ha en tydlig ansvarsfördelning inom gruppen, aktivitet per aktivitet, delmål för delmål. Tydliggör vem som bär ansvar i samarbetslandet och om det är ett projekt med internationella rådgivare involverade, vem av de internationella experterna bär då huvudansvar för respektive aktivitet och delmål. Genomförandet underlättas av att upprätta en bemanningsplan med en tydlig ansvars-/ rollfördelning, även för en ev. styrgrupp.

Projektgruppen behöver även sammanställa en tydlig budget inklusive en budgetuppföljningsmodell. En del finansörer har mallar för detta. Även tid är naturligtvis en viktig aspekt i projekt. Att upprätta en tydlig tidsplan ger överblick och underlättar genomförandet.

Det finns bra tekniska modeller för resursplanering t.ex. s.k. GANTT-scheman och WBS (Work Break-down-Structure). Dessa verktyg kombinerar på ett överskådligt sätt tids- och aktivitetsplan. De kan vara bra för större projekt, mindre projekt brukar dock inte behöva omfattande modeller. En tidsplan är dock alltid en klar fördel att göra även för små projekt, men den kan då göras i enkelt excelformat. Exempel på tids- och budgetmallar finns att finna på nätet.

Om vi får beviljat en mindre budgetram än vi planerade eller får mindre tid och/eller personal än vi ursprungligen hade beräknat, tänk då på att se över om det fortfarande är realistiskt att uppnå målen i projektet eller om eventuella justeringar av projektplanen behövs, t.ex. ta bort några aktiviteter och eventuellt då sänka målnivån alternativt ändra målen.

För att underlätta för projektledningen och få en överblick av resurstilldelning kan man sätta in projektplanen för varje delmål i kolumner, se exempel nedan.

**Exempel på en mall för en projektplan uppdelad per delmål**

INTERMEDIATE OBJECTIVE 1:				
Activities	Expected outputs	Responsible person	Time	Budget/activity
1.1				
1.2				
1.3 etc.				

MONITORING: INDICATORS	SOURCES OF VERIFICATION



## STEG 7 MÄTA RESULTAT, INDIKATORER och VERIFIKATIONSKÄLLOR

*Hur mäter vi och analyserar måloppfyllelse/resultat?*

Uppnår ett projekt sina mål? För att kunna svara på detta behöver man ha tydliga mål med indikatorer och verifikationskällor för varje mål. Indikatorerna hjälper oss att mäta projektets utveckling på olika nivåer och över tid. En indikator är ett sätt att göra mål tydliga, ett mått på måloppfyllelse.

För att kunna mäta måste det vara tydligt i projektplanen och i målen:

- Vilka som ingår i målgruppen/-erna
- Vilken geografisk region som berörs av projektet
- Under vilken tidsperiod som man ska uppnå målen
- Vad projektet ska uppnå i termer av kvantitet och kvalitet

Det finns inga standardmallar för indikatorer. Indikatorer måste alltid anpassas efter respektive mål och projekt. Processen med att sätta upp indikatorer avslöjar om man har satt tydliga mål. När vi inleder arbetet med att finna bra indikatorer, kan vi ibland få ändra i målformuleringen om den visar sig vara otydlig, dvs inte ”SMART”. Projektgruppen, är den som genom avstämning med målgrupp, bäst kan sätta upp indikatorer och verifikationskällor. Projektgruppen och målgruppen vet vilka resultat som är viktigast att uppnå och därför viktigast att mäta.

En indikator ska vara *neutral och objektivt verifierbar*. Den ska inte vara formulerad som ett mål och det ska inte spela någon roll *vem* som mäter resultaten. Man ska inte i förväg ha satt ut värdet av indikatorn t.ex. skriva att indikatorn är ”80 % av personalen utbildade i smittspårning”. Dessa 80 % är ett mål, inte en neutral indikator. Man skriver istället som indikator ”procent av”, *eller* ”antal av personalen som har utbildats i t.ex. smittspårning”. Vi vet ju inte på förhand hur många vi slutligen kommer att kunna utbilda, en del kanske blir sjuka, inte vill eller kan komma den dagen utbildningen äger rum.

Däremot bör naturligtvis projektgruppen ändå för sin egen skull, budget- och planeringsmässigt, sätta upp ett mått på vad som skulle vara ett bra resultat t.ex. att bredvid indikatorn och målet skriva in att det *förväntade resultatet* är att t.ex. mellan 70–80 % av personalen eller minst 30 personer av personalen ska ha utbildats i smittspårning. *Själva indikatorn är dock neutral, d.v.s. i detta fall ” % av primärvårdspersonalen som har utbildats i smittspårning”, ”andel av” eller ”antal av primärvårdspersonal i regionen som har utbildats”*. Dessa exempel på indikatorer, antal, andel som har utbildats etc. är s.k. kvantitativa indikatorer (ett prestationsmått, output indicator).

Ett mål bör även alltid ha *kvalitativa indikatorer* för att kunna mäta effekter. Ett exempel på en kvalitativ indikator är ”Andel av de smittspårare som utbildades som tillämpar sin kunskap i arbetet efter utbildningen”, d.v.s. de har börjat tillämpa sina kunskaper och smittspårar alla hiv-positiva i flera led, de erbjuder eventuellt även hiv-positiva testning och rådgivning. Ett annat exempel på en kvalitativ indikator för hiv-prevention är ”Åsikter bland patienter om den hiv-rådgivning som de har fått av dem som har utbildats”.

Utöver indikatorer till målen så ska det alltid framgå var man kan finna data för resultatmätning och hur d.v.s. till varje indikator ska projektgruppen även identifiera en **s.k. verifikationskälla**, v.f. (Source of Verification, SoV). En verifikationskälla för vissa större projekt/program kan vara data hos Statistiska centralbyrån, ett ministerium eller data från en internationell organisation. Vanligtvis tas dock indikatorns värde i projekt fram genom verifikationskällor som intervjuer med målgruppen, enkäter, prov efter en utbildning, studier etc. En *verifikationskälla är med andra ord den metod som används för att ta fram mått på måloppfyllelsen, en uppföljningsaktivitet*, Man kan ha en eller flera verifikationskällor per indikator, t.ex. intervjuer *och* enkäter.

Glöm inte att efter insamling av data även avsätta tid för analys så att man kan bedöma de resultat man har fått fram och avgöra om eventuella justeringar behöver göras i projektplanen (mer om detta i avsnitt 8 om uppföljning).

#### EXEMPEL PÅ TÄNKBARA INDIKATORER OCH VERIFIKATIONSKÄLLOR FÖR DELMÅL:

**"Förbättrat arbetsmarknadsstöd till arbetsökande unga vuxna kvinnor och män med funktionsnedsättning i distrikt X".**

**Indikatorer och verifikationskällor (Alla indikatorer nedan följs upp med indelning på kvinnor resp. män samt olika funktionsnedsättningar):**

- 1. Indikator: Antal unga vuxna som har erhållit stödåtgärder inom ramen för projektet.**  
(Verifikationskälla: Deltagarlistor och analys av data) (Förväntat resultat: 60 unga vuxna, varav 30 kvinnor och 30 män)
- 2. Indikator: Andel unga vuxna i målgruppen som har erhållit godkända betyg/resultat från arbetsmarknadsutbildningen (skala t.ex. 1–5, där 2 är godkänt),** (Verifikationskälla: Uppföljning genom studie av betyg).  
(Förväntat resultat: Minst 80% av målgruppen ska ha godkända betyg/intyg)
- 3. Indikator: Antal/andel ungdomar i målgruppen som upplever att de har erhållit relevant stöd och vågar ta steget att söka arbete,** (Verifikationskälla: Intervjuer med målgruppen och/alternativt enkäter till målgruppen eller en studie) (Förväntat utfall: Minst 80%)
- 4. Indikator: Åsikter bland målgruppen om kvaliteten på de stödåtgärder som har genomförts inom ramen för projektet och som målgruppen har använt sig av** (Verifikationskällor: intervjuer bland målgruppen och/eller enkäter och skala 1–5 samt skriftliga kommentarer)
- 5. Indikator: Antal (eller andel) unga vuxna i målgruppen som har blivit kallade till intervju av arbetsgivare** (Verifikationskälla: Intervjuer med målgruppen alt enkäter) (Förväntat resultat: Minst 70%)
- 6. Indikator: Exempel på stödåtgärder som har lett till sysselsättning** (Verifikationskällor: Intervjuer med målgruppen och med lärare)
- 7. Indikator: Andel ungdomar i målgruppen som har erhållit sysselsättning under eller efter projektiden.** (Verifikationskälla: Enkäter/intervjuer med målgruppen ungdomar) (Förväntat resultat: Minst 60%)

I exemplet ovan finns hela sju stycken indikatorer för ett delmål. Det räcker dock oftast att endast ha 3–4 indikatorer per mål. Det får inte ta mer tid och kosta mer att följa upp ett projekt än att genomföra det. Då vi gör ett urval av indikatorer, välj en bra blandning av indikatorer, kvantitativa såväl som kvalitativa, såsom åsikter hos målgruppen om det stöd de har fått genom projektåtgärder eller exempel på stödåtgärder som har lett till arbete etc.

Vid resultatredovisning bör projektgruppen i fallet ovan tänka på att undersöka vilken typ av arbetsmarknadsstöd, om något, som gavs till funktionshindrade unga vuxna i regionen *innan* projektet startade. Då vi följer upp resultat, positiva såväl som negativa, krävs, för de flesta projekt, att man gör en förstudie en s.k. nulägesanalys (baseline) *innan* projektet startar d.v.s. att man tar fram ingångsvärden för att kunna jämföra före och efter. T.ex. för ett arbetsmarknadsprojekt att man tar fram data på antal ungdomar i ålder 19–25 år i regionen som under tidigare varande år var arbetslösa, indelat på kvinnor och män och ev. olika funktionsnedsättningar. Utan ingångsvärden är det annars svårt att veta om vi har uppnått någon typ av förändring, positiva så väl som negativa.

Under diskussioner då projektgruppen sätter indikatorer och verifikationskällor händer det ibland att man finner att målen måste ändras för att de inte är tillräckligt "SMART". Det är en process att ta fram en projektplan.

Värdet på indikatorerna ska mätas och följas upp *kontinuerligt* under projektgenomförandet genom verifikationskällorna. Detta för att kunna följa utvecklingen och se om vi gör rätt saker, aktiviteter. Får målgruppen en bättre situation? Att mäta kontinuerligt gör det möjligt för oss att revidera planen om vi skulle finna att vi är på fel väg. Vi lär oss även av negativa resultat. Indikatorerna och verifikationskällorna är ett stöd för att vid behov anpassa planen och för att uppnå bästa möjliga resultat.

Det finns en tidsaspekt kopplat till indikatorer. Ta exemplet med delmålet ”Stärkt kompetens bland vårdpersonal om habilitering av barn”. Efter att ha utbildat vårdpersonalen går vissa indikatorer att ta fram direkt. Två exempel på indikatorer som kan tas fram på en gång efter aktiviteter

a) ”Antal vårdpersonal som deltog i utbildningarna” och

b) ”Andel personer som klarade proven med minst 80 % rätt”

Men, andra indikatorer går först att följa upp efter en tid, ibland månader och år, efter det att projektet påbörjades såsom indikatorerna ”Exempel på förändringar som vårdpersonalen har genomfört inom vården beträffande habilitering av barn”, eller ”Åsikter hos föräldrar om vårdens kapacitet/förmåga att stödja deras barn med habilitering”.

För att uppföljning ska fungera väl så bör projektgrupper utöver en projektplan även upprätta en uppföljningsplan. Det enklaste sättet är att integrera uppföljningsplanen direkt i själva projektplanen. Det blir på så sätt lättare att hantera helheten, uppföljning blir då en naturlig del av projektgenomförandet. Verifikationskällorna (enkäter, intervjuer, studier, utvärderingar etc.) blir då nya aktiviteter i projektplanen, uppföljningsaktiviteter under varje delmål. Mer om uppföljning i avsnitt 8, finns att läsa längst bak i denna skrift.

## STEG 8 RISKANALYS och RISKHANTERING

*Finns det faktorer som kan komma att påverka måluppfyllelsen negativt?*

En analys av eventuella kritiska externa och interna faktorer, risker, ger oss en möjlighet att bedöma de förutsättningar som projektet arbetar med. Riskanalyser görs för att uppnå hållbara resultat av projekt. Riskanalys och riskhantering görs *inledningsvis*, men ska alltid även göras *kontinuerligt under genomförande* av projektet/ programmet. Riskanalysen kan leda till att program-, verksamhets- och projektplaner kan behöva ändras, fler aktiviteter måste läggas till eller tas bort.

De som ansvarar för projektet bör identifiera, analysera och bedöma olika faktorer som på olika sätt påverkar projektets möjligheter att nå sina mål. Det finns externa och interna risker för ett projekt.

**Externa faktorer/risker:** Externa risker är de som befinner sig utanför ramen för projektet d.v.s. omvärldsfaktorer (t.ex. politiskutveckling, naturkatastrofer, korruption på nationell nivå etc.) Projektgruppen, t.ex. en enskild organisation, kan oftast inte påverka dessa risker. Dessa externa risker kan i en del fall, om de utlöses, leda till stora problem med måluppfyllelse i projektet. Projektgruppen bör göra en bedömning om dessa risker eventuellt leder till att det blir omöjligt att genomföra projektet, om de är s.k. ”killing factors”. En diskussion om projektet eventuellt ska avslutas förs i dessa fall alltid med en eventuell styrgrupp och finansiären.

**Interna risker:** De interna riskerna är sådana risker som ligger inom projektets möjligheter för kontroll. Det kan vara praktiska saker som förseningar i leveranser, personalomsättning, byte av utbildare eller projektledare, svårt att få deltagare på kurser, tidsbrist etc. Projektledningen kan minimera effekterna från dessa interna risker genom att upprätta en plan för riskhantering (risk management).

När vi har identifierat en risk bör vi alltid fråga oss vad orsakerna är till den risken. T.ex. vilka är orsakerna till hög personalomsättning? Är orsaken låga löner, stressiga arbetsvillkor och/eller svag ledning inom

organisationen etc.? Dessa olika orsaker kräver olika riskhanteringsåtgärder. De riskhanteringsåtgärder som projektgruppen så småningom väljer ska stoppas in i aktivitetsplanen.

För att ta några exempel på tänkbara riskhanteringsåtgärder till risken hög personalomsättning, att utbildad personal lämnar, så skulle t.ex. projektgruppen kunna välja att utbilda 20 personer vid det lokala sjukhuset istället för bara tio personer som man hade tänkt, och skapa en utbildning för utbildare (local Training of Trainers, ToT) d.v.s. att vårdpersonal sedan i sin tur själva får utbilda kollegor samt att det finns utbildningsdokumentation på lokalt språk, material och manualer, checklistor för framtida utbildningar och för ny personal den dag projektet är avslutat. För att verkligen hantera personalomsättningsproblematiken, behöver eventuellt även projektgruppen stärka ledningskompetensen för att på ett varaktigt sätt kunna minska personalomsättningen på sjukhuset. Det kan komma att leda till att man inte enbart kan lägga till några få aktiviteter utan att man måste lägga till ett nytt delmål om stärkt ledningskapacitet med fokus på personalfrågor, personalvård.

Projektgrupper bör utveckla en riskhanteringsplan för alla viktiga identifierade risker. Riskhanteringen leder ofta som vi såg ovan till nya aktiviteter, åtgärder, som ska föras in i aktivitetsplanen under relevant delmål.

Risker kan viktas för att kunna bedöma vilka som kan komma att ha störst negativ inverkan på projektet. Projektgrupper gör därför ofta en sammanställning över potentiella risker och viktas dem därefter på en skala 1–5. Man viktas deras *sannolikhet* att de inträffar (1–5) och *deras konsekvens* på måluppfyllelsen/ resultaten om de inträffar och multiplicerar dessa värden. De risker som får högst ”poäng” är risker som projektgruppen måste söka åtgärda genom riskhantering. Se exempel på ett utdrag ur en riskvärderingsmatrix nedan.

RISKER	SANNOLIKHET (att risken inträffar)	KONSEKVENNS (för resultatet)	RISKVÄRDE (kolumn två multiplicerat med värdet i kolumn tre)	RISKHANTERING
1. Hög omsättning av utbildad personal, de slutar (s.k. brain-drain)	4	5	20	a. Utbilda fler b. Utveckla manualer c. Upprätta internt utbildningssystem genom att utbilda utbildare (TOT) d. Undvika beroende av en person, delat ansvar för utb.
2. Försenade leveranser	1	2	2	Ingen åtgärd behövs (p.g.a. lågt riskvärde)

Risicanalys görs helst på olika nivåer, d.v.s. för respektive delmål, projektmål och övergripande mål. Dessutom bör man se över om det finns eventuella risker att inte lyckas genomföra respektive aktivitet.

Risicanalys är en kontinuerlig process såväl under planeringsfasen som genomförandefasen, det är en del av uppföljningen. Risicanalys och eventuell riskhantering bör diskuteras på varje projektgruppsmöte och styrgruppsmöte. Detta kan innebära att projektplanen kan behöva uppdateras då och då. Vissa aktiviteter kan dock även tas bort, de blir överflödiga, och andra kan behöva läggas till. Projektgrupper märker att ju mer arbete de har lagt ned på förberedelsefasen, planeringen, desto färre justeringar behöver de göra i projektplanen under genomförande av ett projekt. Man har då redan tänkt efter före, genom en bra inledande risicanalys och riskhantering.

## STEG 9 ANALYS AV ANTAGANDEN

*En hjälpsande hand, vilka problem kan andra lösa? Prioritering*

Ett projekt existerar inte i ett socialt, ekonomiskt och politiskt vakuum. För sin framgång är projektgruppen beroende av normer, lagar, förordningar, politik, politisk vilja och åtaganden, budgettilldelning och vad andra projekt och verksamheter utträttar. Detta är vad som ofta kallas för den institutionella situationen. Denna situation skapar förutsättningar för projektet, mer eller mindre gynnsamma. En del av dessa mindre gynnsamma, men avgörande faktorerna, hanteras eventuellt av andra projekt och eller aktörer, såsom organisationer och myndigheter i deras löpande verksamhet. Måluppfyllelse på olika nivåer, för projektmål, delmål och förväntade prestationer kan påverkas både positivt och negativt av externa faktorer, av vad andra aktörer gör och inte gör.

Antaganden kan beskrivas som problem som är en förutsättning att de löses för att vi ska uppnå våra mål i vårt projekt, men antaganden är då problem som projektgruppen själv inte direkt kan rå över p.g.a. projektgruppens mandat och resurser, men problem som vi kan anta att andra aktörer löser.

Ett exempel på antaganden för ett projekt kan vara: Förutsatt att lagen X om obligatorisk skolgång för alla barn stiftas av parlamentet i land X, kommer en viktig grund att läggas för att utbildningsstöd till barn och ungdomar med funktionshinder ska kunna ske enligt den modell som lagts fram av projektet. Projektgruppen, en enskild organisation, kan i detta fall inte rå över lagstiftning, *men* de kan *om* detta är realistiskt anta att lagen går igenom i Parlamentet. Projektgruppen vet då t.ex. att en arbetsgrupp arbetar med att ta fram en ny lag. Detta gör att de anser det realistiskt att bedöma att en förändring av lagen kommer att ske. En extern part åtgärdar i detta fall problemet, projektgruppen behöver inte agera. Projektgruppen kan därmed förutsätta, anta, att problemet åtgärdas av en annan part.

Antaganden måste vara realistiska, annars utgör de istället en *risk* och bör hanteras i riskanalysen (se steg 8). *Om inte* dessa antaganden sker, d.v.s. att den andra aktören löser problemet, förbättrad lagstiftning på barnrättsområdet, så måste/bör projektgruppen om möjligt agera t.ex. genom påverkansarbete för att få igenom en ny lagstiftning, detta leder då till en eller flera riskhanterings-åtgärd/-er som ska läggas in i projektplanen. Det vi skriver som antaganden i vår projektplan måste följas upp, i detta fall måste projektgruppen granska om den nya lagstiftningen kommer på plats och hur lagen efterföljs. Om inte en ny lagstiftning stiftas kan projektgruppen komma att behöva ändra målen i projektplanen.

Antaganden tas med fördel fram genom att analysera problemanalysen (steg 3). Antaganden är i problemanalysen de problem, orsaker till huvudproblemet i problemträdet, som är viktiga att de får en lösning för att uppnå måluppfyllelsen i projektet, *men* problem som *inte* projektgruppen själv kan, eller väljer att lösa p.g.a. sitt mandat och sina resurser. Däremot bedömer projektgruppen det som rimligt att dessa problem, antaganden, kommer att hanteras av andra aktörer.

Antaganden handlar om att göra prioriteringar i projektet, att fokusera med utgångspunkt från det mandat och resurser som vi har som projektgrupp och med koppling till vad andra aktörer har och tar ansvar för. Följ utvecklingen och se om andra aktörer verkligen gör det som man har förväntat sig att de ska göra. En analys av antaganden (steg 9) görs för att kunna uppnå hållbara resultat.

## 5. VARFÖR NIO OLIKA STEG I LFA-METODEN?

Man kan fråga sig om nio olika steg verkligen behövs vid planering av ett projekt. Trots att man vid en första anblick kan tycka att nio steg är mycket, så inser man snart att alla stegen har ett viktigt syfte. Det

är och bör alltid vara en process att ta fram en bra plan, en process med bred delaktighet. De personer som skapade LFA-metoden har tänkt till, varje enskilt steg har en viktig funktion för att projektgruppen ska kunna utveckla en kvalitetssäker plan, d.v.s. en plan som är såväl *relevant* som *genomförbar* och som syftar till ett projekt med hållbara långsiktiga resultat.

Kopplingen mellan de nio stegen är följande:

**Relevans (Relevance):** Med hjälp av steg 1–4 (kontext, problemanalys, intressentanalys, målformulering) kan vi se till att *vi gör rätt saker för målgruppen, att projektet är relevant*. Vi ser då till att vår projektplan blir till genom att ta fram relevant bakgrundsinformation och lyssna till relevanta intressenter. Eftersom det sedan är dessa intressenters åsikter och kunskaper som lägger grunden för problemanalysen som i sin tur senare leder fram till målformuleringen möjliggör detta en relevant projektplan – vi får rätt mål för att kunna förbättra målgruppens situation.

**Genomförbarhet (Feasibility):** Med hjälp av steg 5–7 (aktiviteter, resurser och mått på måluppfyllelse) kan vi se att *vi gör det på rätt sätt, om projektet är genomförbart*, att vi når våra mål. Vi kan mäta med indikatorerna att vår projektplan leder till måluppfyllelse d.v.s. att vi har rätt och tillräckligt med aktiviteter och resurser för att uppnå målen.

**Uthållighet (Sustainability):** Med hjälp av steg 8 och 9 (bedömning och hantering av risker samt analys av antaganden) ser vi till att *projektets resultat kan fortsätta leva av egen kraft, utan stöd utifrån dvs. att de blir långsiktiga och uthålliga resultat*.

Hur lång tid tar det att planera ett projekt? Olika projekt tar naturligtvis olika lång tid att planera. Tiden för planering beror på faktorer såsom hur van projektgruppen är vid projektledning, hur stort projektet är, vilka verktyg man har och vilken tillgänglighet man har till samtal med intressenter samt hur stort intresset är för projektet. En LFA planeringsprocess kan gå fort om man har bjudit in rätt intressenter till en workshop. Vid en workshop får projektgruppen då på ett effektivt sätt en bra överblick av situationen (problemanalysen, steg 3), *förslag* på mål (steg 4), *förslag* aktiviteter (steg 5) och risker (steg 8) som tas fram av intressenterna. Detta material, arbetar sedan projektgruppen vidare med och tar fram en projektplan. En LFA workshop kan med en van moderator genomföras på två dagar, efter det har projektgruppen en bra grund till en plan. Tiden som sedan krävs för fortsatt färdigställande av projektplanen beror på vilken kunskap och vilka övriga resurser som projektgruppen har samt situationen i regionen alt. landet.

## 6. VILKA FÖRDELAR HAR LFA-METODEN?

LFA är en helhetsmetod, d.v.s. den, innehåller *alla* de steg som behövs för att få en relevant, tydlig, genomförbar, uthållig och uppföljningsbar plan. När alla ovanstående nio steg i LFA har genomförts på rätt sätt är grunden därmed god för att projektet ska få ett gott genomförande och att uppföljning möjliggörs – en tydlig plan underlättar projektgruppens arbete med genomförandet och uppföljning. Ett projekts måluppfyllelse är naturligtvis förutom en bra plan även beroende av god projektledning och en stabil och stöttande omvärld. LFA är ett verktyg och stöd för projektledningen.

Man kan anpassa LFA analysen till situationen. T.ex. om ett projekt ska lösa ett mindre isolerat problem, är det inte alltid nödvändigt att gå igenom alla steg i LFA-analysen lika grundligt. Man behöver inte heller gå igenom alla stegen i LFA analysen inför alla typer av beslutstillfällen. Finansiären har t.ex. vid första beslutstillfället ett större behov av att information om vissa steg såsom omvärlds-, intressent- och problemanalys och målanalys än en specificerad aktivitetsplan och riskhanteringsplan. Däremot behöver



projektgruppen själva se till att de har genomfört alla stegen i en planeringsprocess på rätt sätt vid projektstart och under projektets gång för att planen ska tjäna som ett stöd vid genomförande och uppföljning.

En *ansökan* till en finansiär är ofta inte samma sak som en *projektplan*. En finansiär och en projektgrupp har lite olika behov. En finansiär har utöver information om mål och indikatorer etc. behov av information om vissa sakfrågor, såsom information om sektorn, om andra projekt och s.k. tvärfrågor (jämförbarhet, anti-korruption och miljö etc.). Denna information och planering är också av stor vikt för projektgruppen, men projektgruppen har utöver detta, för att underlätta det dagliga arbetet med genomförandet av projektet, *även* behov av mer detaljplanering än vad finansiären har. Projektgruppen behöver en *specificerad* aktivitetsplan, en *tydlig* resursplan med *tydlig* ansvarsfördelning, tydlig tidsplan och specificerad budget etc. (för förtydligande, se boxen på sid 15 i avsnittet om resursplanering, steg 6 i LFA). Hela detaljplaneringen kan dock ofta inte göras klar inför ansökningstillfället bl.a. p.g.a. att man ännu inte har all information och av resursskäl, man har ännu inte fått finansiering och projektgruppen är inte tillsatt. Den specificerade planen görs därför oftast efter att finansiering har beviljats på årsbasis, löpande.

## VARFÖR LFA?

Sammanfattningsvis bidrar LFA-metoden till att:

- Vi får en fullständig och tydlig projektplan – relevant, genomförbar och uthållig
- Skapa förutsättning till en god dialog mellan alla involverade (olika kategorier av intressenter) – skapar delaktighet och samförstånd
- Se till att ägarskapet av ett projekt hamnar rätt och att projektet får målgruppsfokus
- Tydliggöra och konkretisera målen, aktiviteterna, ansvar och indikatorer, vilket underlättar genomförandet och uppföljning
- Projektarbetet blir strukturerat och effektivt, vilket leder till tids- och kostnadsbesparingar och underlättar för projektledningen

## 7. ETT SÄTT ATT SAMMANFATTA PROJEKTPLANEN, LFA-MATRIS

Projektplaner kan sammanfattas i matrisform, en s.k. LFA-matris kan skrivas efter att alla stegen i LFA-metoden har genomförts på rätt sätt, d.v.s. då projekt/programplanen är färdig. LFA-matriser utgör ofta en bilaga till själva projektplanen. Matrisen är ett utmärkt instrument för projektgruppen att ha som styrdokument på 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, rubriker i matrisen, skiftar lite från projektgrupp till projektgrupp, beroende på projektgruppens och/alternativt finansiärens behov, men ofta antar matrisen nuförtiden nedanstående form/rubriker. Resultatet från de olika stegen i LFA processen fylls i rutorna under resp. rubrik, de olika målnivåerna, indikatorerna, verifikationskällorna etc.

Matrisen är enbart en *sammanfattning* av projektplanen, all information får inte plats, men den viktigaste informationen ingår i matrisen. De flesta svenska finansiärer kräver inte att parterna utvecklar en LFA matris i ansökan för projekt i Sverige. Inom det internationella utvecklingssamarbetet/biståndet däremot



används matriser ofta. De flesta projektgrupper ser den som ett mycket användbart instrument för att få en god överblick av sin projektplan. Ibland kallas LFA matrisen även för resultatmatris. Mål och resultat är dock lite olika saker (se avsnitt 8 om Uppföljning). För att veta vilken information finansären önskar i en sammanfattning, i en LFA matris (resultatmatris) kontakta en ansvarig handläggare. Nedan är ett *förslag* på rubriker i en matris, men som sagt var, matriser kan se lite olika ut.

Ibland har LFA uppfattats som att LFA är lika med en LFA matris. LFA-metoden är dock själva planeringsprocessen i dess nio olika steg, en process utförd i delaktighet med relevanta intressenter. LFA matrisen är endast ett sätt att sammanfatta en projektplan, ett medel för att se logiken, målskvensen, och för att få en överblick av projektplanen.

#### LFA MATRIS (EN SAMMANFATTNING AV EN PROJEKTPLAN, THE LOG FRAME/ LFA MATRIX)

Projektlogik (Intervention logic)	Indikatorer (indicators)	Verifikationskällor (Source of Verification, SoVs)	Antaganden (Assumptions)
Övergripande mål (Overall objectives)	(Indikatorer)	(Verifikationskällor)	(Tom ruta)
Projektmål (Project Objective)	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Delmål (Intermediate objectives)	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Förväntade prestationer (Expected outputs)	Aktiviteter (Activities)	Resurser (Resources)	Förutsättningar (Preconditions)

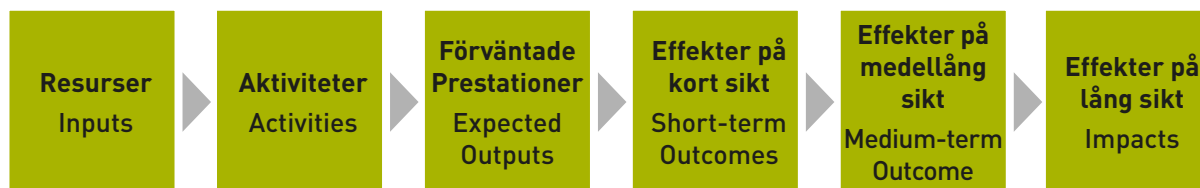
Målnivåerna står i den vänstra kolumnen, kallad projektlogik, intervention logic. Indikatorer och verifikationskällor för övergripande mål sitter inom parantes. Anledningen till detta är att det ofta är svårt för en enskild projektgrupp att mäta resultat på denna långsiktiga nivå och därmed svårt att följa upp med indikatorer och verifikationskällor för dessa mål. Måluppfyllelsen för övergripande mål påverkas oftast av *flera* olika projekt, program och verksamheter i samhället.

Förväntade prestationer (expected outputs) är de direkta kortsiktiga resultaten av aktiviteter och aktiviteterna är i sin tur beroende av resurser, därför står de i kolumnerna bredvid varandra. Genom resurser kan man genomföra aktiviteter som ska leda till förväntade prestationer, som sedan leder till delmål etc.

Rutan där det står "Förutsättningar" (Preconditions) är till som en typ av kom-ihåg ruta. I den skrivs vad som krävs att det finns på plats *innan* projektet kan starta, såsom t.ex. beslut från och kontrakt med finansär, att en projektgrupp är tillsatt, Memorandum of Understanding (MoU) mellan intressenter som ansvarar för genomförande, beslut från Ministry of International Affairs etc. För att se exempel på LFA matriser, se bilaga 2a (mall på engelska), 2b (mall på svenska) och ett exempel på en ifylld LFA matris från ett projekt, bilaga 2c.

Inom mål-och resultatstyrning finns även något som kallas för resultatkedja. En resultatkedja är också till för att få en överblick av en projektplan, att se logiken. I resultatkedjan sätts resultatnivåerna horisontellt istället för som i LFA matrisen där målen sätts vertikalt. Vilket sätt att sammanfatta en projektplan man använder, resultatkedja eller LFA matris, är en smaksak. Resultatkedjan innehåller inte lika mycket information som LFA-matrisen, i den finns inga indikatorer och verifikationskällor och inga antaganden med.

### Resultatkedja enligt mål- och resultatstyrning (RBM)



## 8. UPPFÖLJNING AV PROJEKT/PROGRAM och VERKSAMHET

Förutsättningarna för att lyckas med mål- och resultatstyrning ligger i god planering av projekt *och* i hur man sedan strategisk genomfört och använt sig av uppföljning och utvärdering av projektet. Om man har tillämpat LFA-metoden på rätt sätt och därmed har satt ”SMART”a mål med indikatorer och verifikationskällor, så finns det goda förutsättningar att kunna följa upp och analysera projektets resultat.

För väl genomförd mål- och resultatstyrning (RBM) av projekt krävs *förutom en bra projektplan även en god planering av hur uppföljningen ska gå till*. Vid planering av uppföljningen är utgångspunkten att besvara följande frågor:

### HUVUDFRÅGORNA DÅ MAN GÖR EN UPPFÖLJNINGSPLAN:

- **VAD** som ska följas upp (målen, steg 4 i LFA) med hjälp av indikatorer (steg 7 i LFA)
- **HUR** ska uppföljning gå till, vilka verktyg man ska använda för att samla in information, de s.k. verifikationskällorna, (se LFA steg 7, t.ex. genom intervjuer, enkäter med målgruppen eller genom studier, prov)
- **VEM** som ska ansvara för datainsamlingen och analysen av data?
- **NÄR** ska uppföljning äga rum? (t.ex. kontinuerligt efter varje utbildningstillfälle eller 1 g/halvår eller både och?)
- **VEM** ska få information om uppföljningsresultat?
- **HUR** tar vi till vara på resultat?
- **VEM/VILKA** ska fatta ev. nya beslut/revideringar av projektplanen?

För en projektgrupp som gör en uppföljningsplan är det lättast att börja med att sätta indikatorer och verifikationskällor för varje delmål *och* för projektmålet. Därefter kan man besvara kvarvarande frågor ovan; vem/vilka ska ansvara för uppföljning, när ska den genomföras, vem ska få information och hur ska vi ta vara på resultat?

Det är svårt för en enskild projektgrupp, t.ex. en enskild organisation (NGO) att följa upp på övergripande målnivå (impact). Det är, som nämnts ovan, svårt för ett specifikt mindre projekt att utläsa, mäta hur mycket just det projektet har lett till utvecklingsmål som minskad fattigdom, ökad välfärd, minskade koldioxidutsläpp. Det är ju ofta många projekt som har samma övergripande mål och det blir därmed omöjligt att härleda vilket projekt som har lett till vad. De övergripande samhällsmålen bör däremot alltid följas upp på regional-, myndighets- och departements/ ministerienivå och finansärnsnivå i ett samarbetsland. Är det t.ex. ett ministerium som driver ett projekt/program så är det naturligtvis relevant för dem att även mäta målnivå på övergripande målnivå. Inte ens ett program som bedrivs av ett ministerium är dock det enda som har t.ex. minskad fattigdom, förbättrad folkhälsa etc. som övergripande mål.

Inom biståndet upprättas ofta separata uppföljnings- och utvärderingsplaner (Monitoring and Evaluation Plans) för projekt. Det är dock i många fall enklast och effektivast att *integrera uppföljningsplanen direkt i projektplanen*.

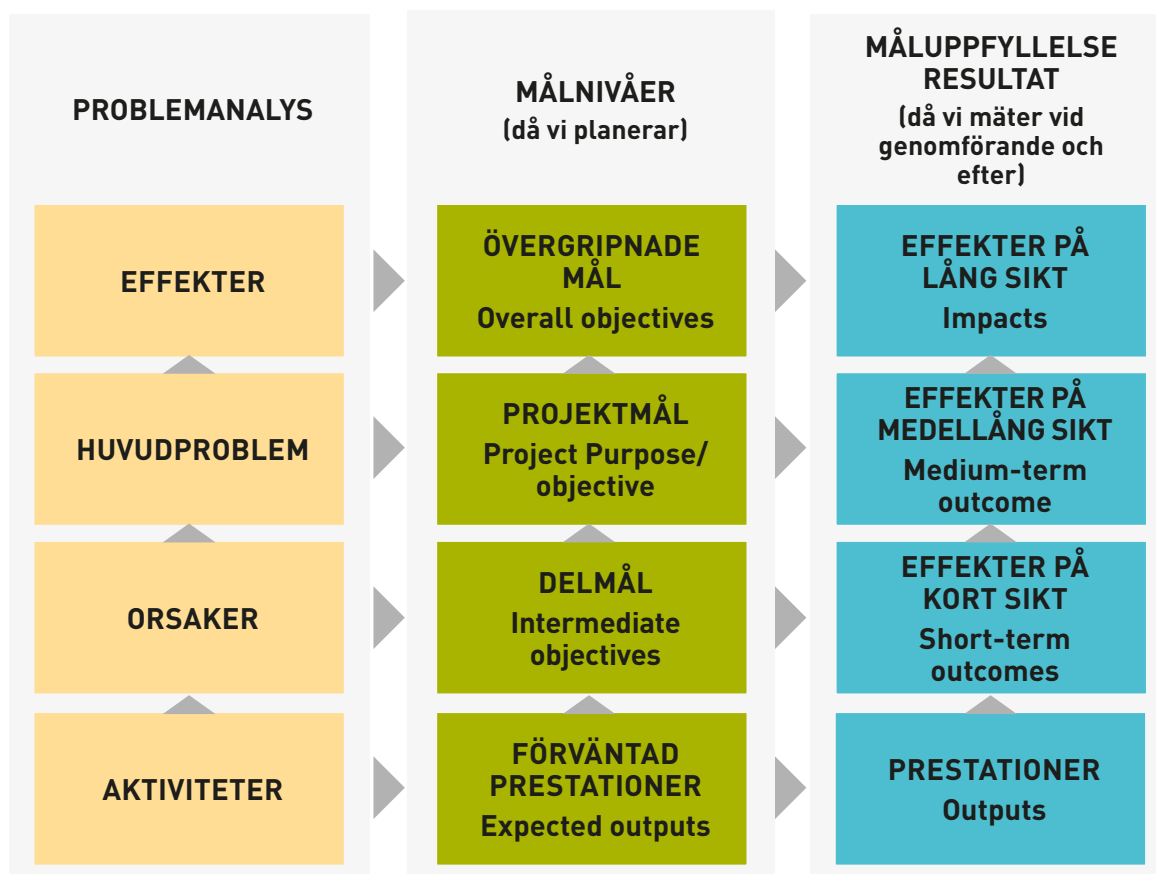
Sätt då uppföljningsåtgärder som aktiviteter under varje delmål *och* för projektmålet. Uppföljningsaktiviteterna är de s.k. verifikationskällorna (sources of verification), t.ex. intervjuer, enkäter, prov, studier etc. Under varje delmål och under projektmålet skrivs indikatorerna och sedan skriver ni in verifikationskällorna som aktiviteter i aktivitetsplanen. Att sätta in uppföljningsåtgärder direkt i projektplanen gör att kostnader och uppföljningsaktiviteter lättare kan inkluderas i budgetplaneringen, tidsplanen *och* ansvarsfördelningen. Uppföljning blir då per automatik en integrerad del av projektarbetet. En del projektgrupper väljer att göra både och d.v.s. både en separat uppföljningsplan och integrering av uppföljning i projektplanen för att både se till att uppföljning blir en integrerad del av projektet *och* för att underlätta vid ”uppföljnings diskussioner” och få en samlad överblick över uppföljningsåtgärder.

Vid uppföljning av resultat använder man andra termer än då man planerar, **man skiljer på mål och resultat (objectives and results)**. För ett idealprojekt blir mål och resultat desamma, då har projektgruppen lyckats helt och hållet med att uppnå alla sina mål.

Under planering av projekt kallas alla nivåerna för **mål** och när man sedan börjar genomföra ett projekt uppnås **resultat** på olika nivåer. Vid planering, i projekt- och verksamhetsplaner, brukar därmed målterminologi användas och vid rapportering brukar man använda resultatterminologi. I bilden nedan beskrivs kopplingen mellan problemanalysen, planeringstermer (mål) och uppföljningstermer (resultat och effekter).

De termer som ofta används både på svenska och på engelska är de som skrivs i bilden, men som nämnts tidigare, olika projektgrupper och finansiärer använder olika termer. Det finns ingen enhetlig överenskommen terminologi för de olika mål- och resultatnivåerna vare sig nationellt eller internationellt.

#### OLIKA TERMER FÖR MÅL & RESULTAT INOM MÅLSTYRNING FRÅN PROBLEMANALYS, MÅL TILL RESULTAT



## 9. SPRIDNING AV RESULTAT

Spridning av resultat är en nyckelfråga för att uppnå långsiktiga och hållbara resultat. En rekommendation till projektgrupper är att utöver att göra en bra *projektplan* och en *integrerad uppföljningsplan*, även upprätta en *enklare kommunikationsplan* för projektet i syfte att uppnå uthålliga resultat. En kommunikationsplan för vilken information som ska samlas in i projektet, *vem* som ska få information, *vilken* information intressenterna ska få och *hur* projektets resultat ska förmedlas till olika intressenter (rapporter, möten, seminarier, via media, anordna studiebesök för beslutsfattare etc.)

Projektkommunikationsplanen behöver inte vara omfattande, men tänk strategiskt då ni planerar kommunikation – tänk påverkan i ett brett perspektiv. Vilka behöver information för att agera och stötta projektet. Tänk att ni strategiskt vill sprida alla de goda resultat som projektet har lett till och att ni önskar få olika aktörer att på sikt ta över projektets goda resultat in i deras egna löpande verksamheter, därmed även i deras verksamhetsplaner.

Kommunikationsplanen, liksom uppföljningsplanen, kan med fördel bakas in i projektplanen om man har ett mindre omfattande projekt. Kommunikationsåtgärder riktade till olika målgrupper hamnar då som aktiviteter under respektive delmål.

### FRÅGOR SOM BÖR BESVARAS I EN KOMMUNIKATIONSPLAN FÖR ETT PROJEKT

- **Vilka** ska ha information, delges resultatinformation (Tänk brett!, genomförare, målgrupp, finansiär, beslutsfattare etc. Upprätta en intressentanalys, se steg 2 LFA)
- **Vilken** typ av information ska resp. intressent/aktör ha?
- **Vem/vilka** är ansvariga för kommunikationen?
- **När** ska information spridas? (årligen, varje månad, vid viktiga resultat etc.)
- **Hur** ska information spridas? (rapporter, seminarier, studiebesök (t.ex. beslutsfattare får besöka projektet), kontakt med media för artiklar och reportage etc.)
- **Vilket** syfte har informationsdelgivningen? (varför vill vi hålla intressenterna informerade, vilken nytta har målgruppen av att de är informerade)

## SLUTLIGEN...

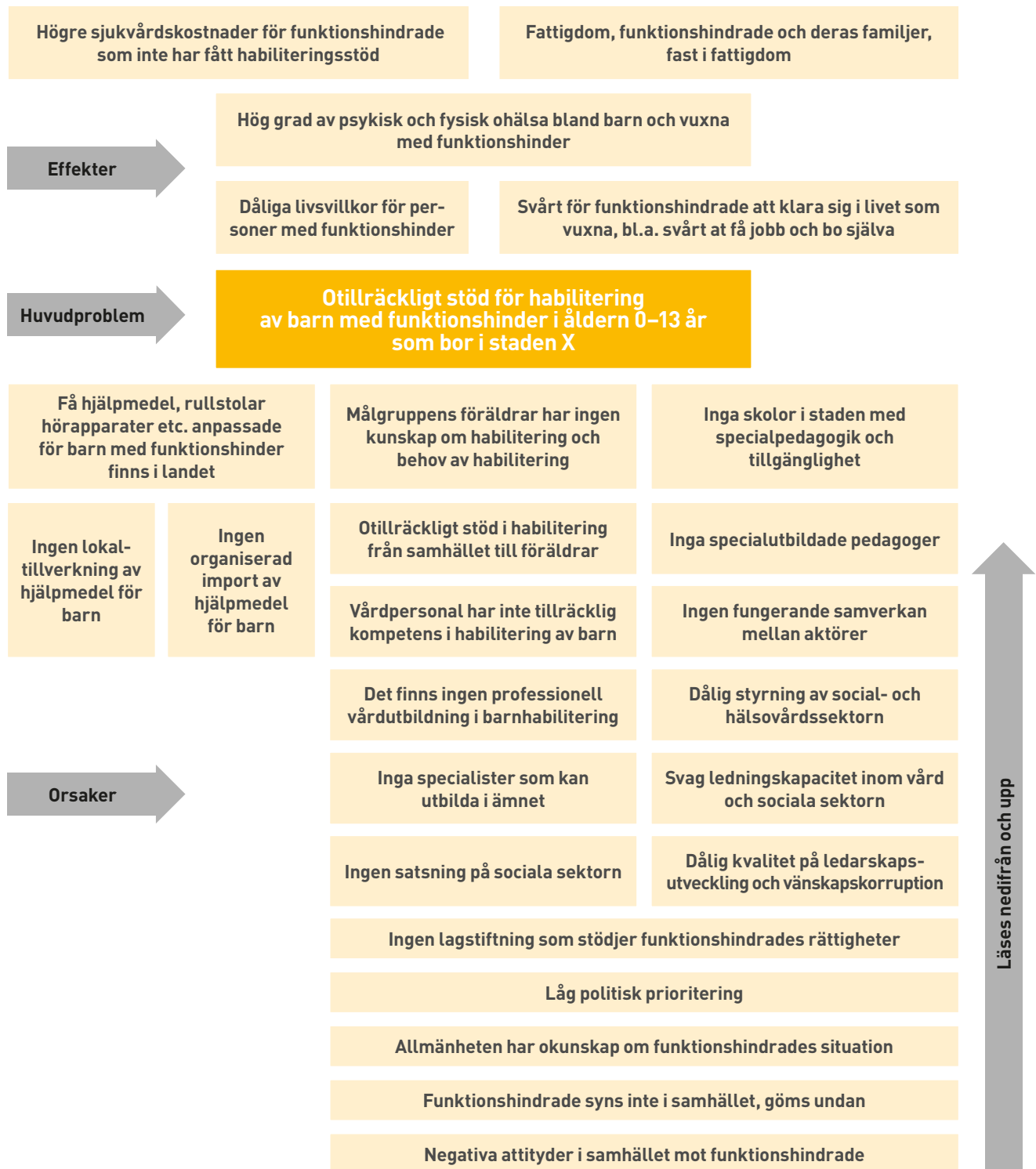
Projektgrupper behöver bra verktyg vid projektplanering. LFA-metoden är ett av dessa verktyg. Metoden lägger en god grund till en välfungerande projektprocess med sina strukturerade och logiska steg som leder fram till "SMARTa" mål på lång, medellång och kort sikt med indikatorer och verifikationskällor som inte enbart underlättar genomförande av projekt utan även gör uppföljning möjlig.

Ett bra motto i projektledning är att lyssna och att alltid tänka efter före man agerar. LFA-metoden hjälper projektledningen att ställa rätt frågor för att få relevanta svar. Till denna skrift finns även en frågelista på engelska (bilaga 4, Logical Question List) som kan användas löpande av projektgrupper och av finansierare vid diskussioner om mål- och resultatstyrning av projekt.

## Bilaga 1a.

Nedanstående problemanalys är ett utdrag av en större analys som genomfördes på en workshop. Den är ett illustrativt exempel på hur analysen kan göras med intressenter genom att lappar placeras på en vägg i en ordning, vad leder till vad, orsak- verkan. Genom att göra en problemanalys kan man sedan sätta lämpliga mål för ett projekt.

### Ämne: Habilitering av barn med funktionshinder i en stad



## Bilaga 1b. Exempel på en problemanalys, kluster av orsaker som sedan blir delmål.

Nedanstående problemanalys är ett illustrativt exempel på hur man går från en problemanalys till att finna delmål i en projektplan. Detta görs genom att hitta viktiga grupper av orsaker i analysen, kluster, som sedan omvänds till delmål (För att se målformulering i detta exempel, se LFA matris i bilaga 2c). Projektgruppen måste välja områden som de har mandat och resurser att lösa.

### Ämne: Stöd för habilitering av barn med funktionshinder i en stad





## Bilaga 2a. Example on a template for a LFA-matrix

### LFA matrix (example) – A way to Summarize a Project Plan

Project:		Financing Agency:	
Project Implementing Partners:		Project Managers: Phone and mail:	
Country and Region:		Time Frame:	
Intervention logic	Objectives	Indicators	Source of verification (SoV) Assumptions
The Overall objectives (Expected Impacts)	The project will contribute to:		N/A
The Project Objective (Medium-term outcome)			
Intermediate objective 1	Intermediate objectives (Short-term outcomes)	Indicators per intermediate objective	Source of Verification (SoVs) Assumptions
Intermediate objective 2			
Intermediate objective 3			
Intermediate objective 4			
Expected Outputs	Expected outputs	Activities / Intermediate objective	Resources Preconditions (prior to project start)
1.1	1.1	1.1	Time:
1.2	1.2	1.2	Total budget:
1.3 etc	1.3 etc.	1.3 etc.	
2.1	2.1	2.1	
2.2 etc.	2.2 etc.	2.2 etc.	

## Bilaga 2b: Exempel på en tom matris med svenska rubriker

### LFA matris, ett sätt att sammanfatta en projektplan

Projektname:		Finansiär:	
Projektgenomförande organisationer:		Projektledare:	
Land och region:		Tid, fr.o.m.-t.o.m.:	
Målnivå	Mål	Indikatorer	Antaganden
Övergripande mål (lång sikt)	Projektet beräknas på sikt bidra till:		N/A (tom ruta)
Projektmål (medellång sikt)			
Delmål (kort sikt)	Delmål	Indikatorer för delmål	Antaganden för delmål
Delmål 1			
Delmål 2			
Delmål 3			
Delmål 4 etc.			
Förväntade prestationer		Resurser	
Förväntade prestationer	Aktiviteter /delmål	Förutsättningar (före projektstart)	
Delmål 1	Delmål 1:	Tid:	
1.1	1.1	Total budget:	
1.2	1.2		
1.3 etc.	1.3 etc.		
Delmål 2	Delmål 2:		
2.1	2.1		
2.2	2.2		
2.3 etc.	2.3 etc.		
	2.4 etc.		

## Bilaga 2c. Example on a LFA-matrix

This example on a LFA matrix is based on the problem analysis presented in appendix 2a and 2b, project: Habilitation for children with disabilities. A LFA matrix is a summary of a project plan, an overview. Please note, that to facilitate the implementation of a project, project teams also need to develop a complete project plan, a plan of operation, including e.g. a more detailed list of activities, time schedule, responsibilities and budget. Often a plan of operation is made on a yearly basis. However, at the financing application stage, it is difficult to have all the detailed information, hence a draft LFA matrix is made to give an overview of the project. The LFA matrix could be more elaborated after having received financing, which gives the project team better planning opportunities. It's a process to develop a plan.

### This LFA matrix (example) – A way to Summarize a Project Plan

Project: Habilitation for children with disabilities in City X		Financing Agency: Q		
Project Implementing Partners: NGO Z		Project Managers: Ms Z ....Phone.... and mail:.....:		
Country and Region: Country X, East Region		Time Frame: 2016–2019		
Intervention logic	Objectives	Indicators	Source of verification (SoV)	Assumptions
<b>The Overall objectives (Expected Impacts)</b>	<p>The project contributes to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthening the possibilities for children with disabilities in the target group to manage on their own as adults and to find employment.</li> <li>Decrease the vulnerability among persons with disabilities</li> <li>Increase the self-confidence among children with disabilities</li> <li>Improve the physical and mental health among the target group.</li> </ul>	<p><i>Difficult to monitor results at the impact level for the project group since the results at this level are visible several years after the project has ended and there are several projects contributing to the same overall objectives. However, long-term results should be monitored at a national/regional level by Health Care Authorities.</i></p>		N/A (no assumptions are written for the overall objectives)
<b>The Project Objective (Medium-term outcome)</b>	<p>Improved access for professional support of habilitation of children* with disabilities in City X. (*Age 0-13, boys and girls in city X)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The outcome of the evaluation on the quality of the habilitation support.</li> <li>Examples on children in the target group having improved their abilities to walk/move and to communicate.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Assessing the evaluation made by external habilitation experts, assessing the quality of the habilitation support system in accordance to agreed habilitation</li> </ol>	<p>The new legislation on support of disabled will be in place within the time frame of the project, as planned by The Ministry of Social Affairs.</p>

		<p>(Monitoring different disabilities and different ages. Expected result is that at least 80% of the children in the target group have made progress)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. The opinions, the level of satisfaction, among the target group's parents on the habilitation support given by the health care clinic.</li> <li>4. Important changes made in the child habilitation health care system in the city during and after the project.</li> </ol>	<p>standards (The monitoring of the habilitation care will be made for different disabilities and age groups)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Interviews with parents and health care staff.</li> <li>3. Questionnaires to parents and analyzing the answers.</li> <li>4. Observations made by parents based on and compared with base-line data, interviews with parents in the target group and interviews with health care staff and health care managers.</li> </ol>	
Intermediate objectives (Short-term outcomes)		Indicators		
Intermediate objective (Short-term outcomes)	Intermediate objectives (Short-term outcomes)	Source of Verification (SoVs)		
<p>1</p> <p>Intermediate objective</p> <p><i>Target group: Health Care Staff</i></p> <p>Enhanced competence on child habilitation among health care staff at the three main health care clinics in the city.</p> <p><i>*The project will during phase I be focusing capacity building activities for five to seven selected main disabilities</i></p>	<p>Intermediate objective 1:</p> <p><i>Target group: Health Care Staff</i></p>	<p>1a. Number of staff trained through the project in different habilitation techniques for different disabilities. (This is an output indicator, measuring quantity, not quality)</p> <p>1b. Test results, exams from trainings assessed according to agreed habilitation standards.</p> <p>1c. Number of trained staff having initiated habilitation service for children.</p> <p>1d. Opinions among trained staff on their ability to support the children with habilitation.</p> <p>1e. Opinions among parents on the support given to their child by the health care staff.</p>	<p>1a. Lists of participation for each training in each area of habilitation (men and women trained)</p> <p>1b. Correcting and analyze exams made by health care staff</p> <p>1c. Interviews with trained staff and managers</p> <p>1d. Interviews with trained staff and managers, in-depth interviews made by their project supervisors.</p> <p>1e. Interviews with parents on the quality of support given to their child by health care workers</p>	<p>Assumptions</p> <p>The managers at the Health Care Clinics are willing to allow their staff to attend trainings and seminars and to apply their new knowledge</p>
<p>2</p> <p>Intermediate objective</p> <p><i>Target group: Parents</i></p> <p>Improved knowledge among the beneficiaries' parents on habilitation and the need to habilitate children with disabilities.</p>	<p>Intermediate objective 2</p> <p><i>Target group: Parents</i></p> <p>Improved knowledge among the beneficiaries' parents on habilitation and the need to habilitate children with disabilities.</p>	<p>2a. Number of parents having gone through the project's training. (an output indicator)</p> <p>2b. Opinions among parents on the trainings, the dialogue with parents on habilitation provided through the project.</p>	<p>2a. Lists of participation, men and women participating.</p> <p>2b. Evaluations from training and dialogue sessions with parents</p>	<p>The Clinics is providing teaching support and allowing trainers to train at continuous trainings of parents.</p>

	<p><b>2c.</b> Examples of actions taken by beneficiaries' parents to support their child to habilitate.</p> <p><b>2d.</b> Reflections from health care staff on parents' level of engagement in the habilitation of their child.</p>	<p><b>2c.</b> Observations made by health care staff and interviews with parents</p> <p><b>2d.</b> Interviews, discussion with health care staff</p>	<p>Managers set aside time for a dialogue on child habilitation</p>
<p><b>Intermediate objective 3</b></p>	<p>Intermediate objective 3 <i>Target group: Managers in the Health Care Sector in the city</i></p> <p>Enhanced knowledge among managers on child habilitation and the steps needed to be taken to build a system in the health care sector in the city</p>	<p><b>3a.</b> Number of involved managers in the training sessions and the project's activities. (an output indicator)</p> <p><b>3b.</b> Opinions among managers on trainings and proposals from the project team.</p> <p><b>3c.</b> Examples of actions taken by health care managers in the city, actions with regard to child habilitation.</p>	<p><b>3a.</b> Project documentation, lists of participation.</p> <p><b>3b.</b> Evaluations from training sessions and interviews with managers.</p> <p><b>3c.</b> Interviews/dialogue with managers, staff and parents.</p>
<p><b>Intermediate objective 4</b></p>	<p>Intermediate objective 4 <i>Target group: Decision Makers in the Social Sector in City X</i></p> <p>Enhanced awareness among decision makers in the city on children with disabilities and their families' situation and on the advantages with early child habilitation.</p>	<p><b>4a.</b> Number of involved decision makers in the project's activities, such as study visits and seminars. (an output indicator)</p> <p><b>4b.</b> Opinions among decision makers on project actions and proposals from the project team.</p> <p><b>4c.</b> Examples of actions taken by decision makers in the social and health sector in the city, actions with regard to child habilitation.</p>	<p>The legislative work continues on support for vulnerable people and disabilities, which makes it possible to have a dialogue and involve with decision-makers.</p> <p><b>4a.</b> Project documentation, lists of participation</p> <p><b>4b.</b> Interviews/contacts/dialogue with decision-makers.</p> <p><b>4c.</b> Discussions and interviews with staff in the health care sector and decision makers, project staff observations.</p>
	<p><b>Main expected outputs</b></p>	<p><b>Activities per intermediate objective</b></p>	<p><b>Preconditions (prior to project start)</b></p>
<p><b>Expected Outputs</b> (N.B. Only the main activities and main expected outputs are included for one of the intermediate objectives.)</p>	<p>Examples on expected outputs for intermediate objective 1:</p> <p><b>1.1</b> Training modules will be developed, one for each area of habilitation</p> <p><b>1.1.1</b> A need assessment will be made and analyzed</p>	<p>Intermediate Objective 1: Health Care Staff Activities:</p> <p><b>1.1</b> Preparatory work, training modules</p> <p><b>1.1.1</b> Making a need assessment on training needs</p> <p><b>1.1.2</b> Develop curriculum based on the need assessment</p>	<p>An agreement is signed between the local hospital/clinic and the Swedish Institution.</p> <p>Support for the project is given by managers at the health care clinic, allowing staff to attend trainings.</p>

**The activities and outputs for the other three intermediate objectives have not been described in this example)**

- 1.1.2** Seven training curriculum will be developed, curriculum
- 1.1.3** A selection of good examples of training material, best practice will be made
- 1.1.4** Local training material will be developed for each of the seven areas of child habilitation.
- 1.2** At least 21 trainers will be trained, at least 3 trainers in each of the seven areas of habilitation
- 1.2.3** At least 140 staff members will be trained in pilot trainings, by the trained trainers
- 1.2.4** Evaluation results may lead to a revised curriculum and/or more trainings of trainers.
- 1.3** At least 280 health care staff will be trained in 7 different habilitation/disability areas.

- 1.1.3** Assess existing training material in the field, nationally and internationally
- 1.1.4** Develop and translate training material, adopted to the local situation and local needs
- 1.2** Training of trainers (ToT)
  - 1.2.1** Assign suitable trainers
  - 1.2.2** Train trainers in each of the seven areas of habilitation
  - 1.2.3** The trainers implement seven pilot trainings in each of the seven areas of habilitation
  - 1.2.4** Assessing evaluation of the pilot trainings
  - 1.2.5** If needed, revision of the curriculum, the trainings
- 1.3** Full scale staff trainings
  - 1.3.1** Assign staff to train for each area of habilitation
  - 1.3.2** Implement full scale trainings for staff in seven fields
  - 1.3.3** Evaluation and analyzing each training
  - 1.3.4** Assigning supervisors to each of the seven health care staff teams trained
  - 1.3.5** Give coaching to each of the staff teams etc.

*Above are some examples on activities, the whole plan of activities and the list of expected outputs are not included in this LFA matrix.*

A project steering group is assigned.  
 Financing is in place and a contract with the Financing Agency is signed.  
 A local and an international project team/group is assigned.  
 A MoU is established between project partners, with clear responsibilities.

## Bilaga 3. Exempel på en aktivitetsplan för att uppnå ett av delmålen i en projektplan.

### **Delmål 1: Stärkt habiliteringskompetens bland vårdpersonal, med inriktning på barn och ungdomar med funktionshinder, i region X**

#### **Aktiviteter till delmål 1:**

- 1:1 Genomföra en behovsanalys i regionen för barn och ungdomar med särskilda behov, vilka typer av funktionshinder och vilken habiliteringskompetens finns i regionen.**  
*(Ansvar: Styrgruppen som anlitar en projektgrupp)*
- 1.1.1 Upprättande av uppdragsbeskrivning för behovsanalysen**  
*(Ansvar: Projektgrupp)*
  - 1.1.2 Upphandling av en expert för behovsanalysen inkl. utvärdering av anbud och urval av utredare**  
*(Ansvar: Styrgrupp och expertgrupp)*
  - 1.1.3 Genomförande av behovsanalysen**  
*(Ansvar: Extern expert)*
- 1:2 Analys av resultat av behovsanalysen och slutsatser**  
*(Ansvar: Expertgruppen)*
- 1:3 Utveckla ett utbildningspaket för vårdpersonal, behovsanpassat för olika målgrupper i enlighet med resultat från studien**  
*(Ansvar: Expertgruppen som utser en Utbildningsgrupp)*
- 1:4 Utveckling och tryckning av utbildningsmaterial**  
*(Ansvar: Expertgruppen och utbildningsgruppen)*
- 1:5 Utbildning av utbildare som ska utbilda vårdpersonal (Förväntad prestation: I regionen kommer minst 20 utbildare utbildas i rehabilitering för de 8 vanligaste funktionshindren)**  
*(Ansvar: Utbildningsgruppen)*
- 1:6 Upprättande av en utbildningsplan för olika kategorier av vårdpersonal inriktad på olika behov och funktionshinder**  
*(Ansvar: Utbildningsgruppen)*
- 1:7 Genomförande av tre testutbildningar/pilotutbildningar med utvalda personer från målgruppen vårdpersonal**  
*(Ansvar: Utbildade utbildare/lärare, styrs av Utbildningsgruppen)*
- 1:8 Uppföljning av pilotutbildningarna genom intervjuer med utbildare och intervjuer med dem som har utbildats, vid behov revidering av utbildningen**  
*(Ansvar: Utbildningsgruppen)*
- 1:9 Genomföra utbildningarna i stor skala för vårdpersonal i hela regionen (Två utbildningar per månad, 5 dagar/utbildning med 20 deltagare/tillfälle)**  
*(Ansvar: Utbildningsgruppen med hjälp av inhyrd personal)*
- 1:10 Utvärdering av utbildningsinsatserna genom intervjuer med vårdpersonal och föräldrar samt studie på vårdenheter.**  
*(Ansvar: Habiliteringsexperten, utbildare)*
- 1:11 Sprida information om resultatet av utbildningsinsatsen till relevanta aktörer och beslutsfattare i syfte att säkerställa fortsatta utbildningsinsatser, anordna ett seminarium och studiebesök.**  
*(Ansvar: Styrgruppen i samarbete med en utbildningsgrupp)*



## Bilaga 4. A LOGICAL QUESTION LIST FOR A PROJECT ANALYSIS<sup>1</sup>

A project/programme plan, which has been elaborated by the project team in close co-operation with stakeholders including the beneficiaries, should preferably clarify the answers to the following questions. The use of the question list should not be regarded as a formal exercise, but as a way to inspire logical analysis and a good dialogue between cooperating partners.

The questions - or those which are relevant to the issue - should be applied flexibly and with common sense during and after the process of developing a project plan. The questions are based on the Logical Framework Approach, the LFA-method, the nine steps in the LFA-method, hence, the steps in a project planning procedure.

### 1. BACKGROUND: COUNTRY AND SECTOR, (LFA step 1)

- a. What are the country's basic development problems? (Study e.g. the country's development policy, the Global Monitoring Report (World Bank) and UN studies, Sida's country analysis and development strategies).

Is the proposed project/programme relevant in this context? Are the problems to be solved by the project/programme related to existing major problems in the country?

- b. Which are the main challenges in the particular sector? (Study country sector policy, any available sector analyses, evaluation reports and results analyses)

### 2. ANALYSIS OF STAKEHOLDERS, (LFA step 2)

- a. Which agencies, organisations, groups and people will influence/be influenced by the project/programme, directly or indirectly? Define their roles in relation to each other (Target groups including beneficiaries, decision-makers, financing partners, experts etc.)
- b. In what way have/will the beneficiaries and other stakeholders participate in the planning, implementation and monitoring, of the project/programme? To what extent does the project team own the project, the planning and the implementation process?
- c. How will the project, if it successfully achieves its objectives, contribute to help weak/poor people or groups in the society?
- d. How are men, women and children affected by the situation which will be solved through the project? Are they differently affected by the project? Have women's, men's and children's different needs been taken into consideration by the project group? Are LGBT issues taken into account during the planning and implementation process? Has the situation of disabled people been considered?
- e. Might any groups be affected negatively by the project and its' results?

---

<sup>1</sup>. This list has been modified from the original version of "The Logical Question List" was published in Sida's Guideline for the Application of LFA in Project Cycle Management, 1996 by The Unit for Planning, Monitoring and Evaluation (PME).

### 3. PROBLEM ANALYSIS, (LFA step 3)<sup>2</sup>

- a. What is the main problem the project/programme aims to solve? (Find a common definition of the main problem, have a discussion with local stakeholders)
- b. What are the causes and the effects of this main problem according to the local stakeholders? (See question 2c above)
- c. Why is it not possible for the country/the target group to solve the problem on its own? Why is development cooperation necessary?
- d. Are there any relevant and recent studies that have analysed the problem area? If so, what are they and what main conclusions did they reach?

### 4. ANALYSIS OF OBJECTIVES, (LFA step 4)<sup>3</sup>

**Stipulate in concrete terms the objectives at different levels:**

**Development objectives/Overall objectives or sector objectives, Project objectives/purpose, Intermediate objectives. The project objective and intermediate objectives should be "SMART" (Specific, Measurable, Agreed on, Realistic and limited in Time).**

- a. What are the long-term development objectives that this project can contribute to, the overall objectives? These objectives explain why the planned project is important for the target group, the region and the country in a long-term perspective.
- b. What is the specific project objective, the main objective that the project aims to achieve within the time frame of the project?
- c. What concrete intermediate objectives (immediate objectives, short term) are the project activities expected to lead to?
- d. Does the sum of the intermediate objectives (short-term) of the project lead to the fulfilment of the project objective? Is there a logical connection?

### 5. PLAN of OPERATION (ACTIVITIES, (LFA step 5)

- a. Does each intermediate objective have an activity plan?
- b. Are the activity plans specific and logically connected to the intermediate objective?
- c. How was the activity plan developed?
- d. Are clear roles and responsibilities specified, as well as an overall time-frame connected to each activity? (Please, note that it is difficult, and not even very smart, to specify all activities for a project at once, if the project will last e.g. for three years. Specification of activities is usually made on a yearly basis, to be able to adapt the project as it proceeds, but an overall draft activity plan is usually made initially for all three years).

---

<sup>2</sup> Experienced LFA users can apply a technique to make a problem analysis, known as "the Problem Tree", a way to make a situation analysis together with local stakeholders by putting notes in a structured and logical way on a wall. Initiate the analysis by discussing the main problem and then its causes and its effects.

<sup>3</sup> If a "Problem Tree" has been developed, it should be used as the starting point for the Analysis of Objectives, objectives at three levels Overall objectives, Project Objective and Intermediate objectives.

## 6. PLAN OF RESOURCES (Staff, Budget, Time, Equipment, LFA step 6)

### Is there a clear and efficient resource plan for the project?

- a. **Project staff:** Do we have enough capacity/competence in our project team to implement our project? Which resources (human) have been allocated to ensure that the project can be implemented? What is the situation in the project team with respect to skills and capacity for project planning and monitoring (RBM)? What are skills and capacity of the project team with respect to organizing and administering the project, and with respect to overseeing gender and environmental aspects of the project?
- b. **Roles:** Are there clear roles and responsibilities in the project? (Within the project team, among the partner organisations and within the steering group, if we have a steering group? Is a MoU needed?)
- c. **Financing/Budget:** Are there sufficient financial means to implement the project and achieve the objectives? Is there a specified budget developed for the project? How is the cooperating country participating in the financing of the project, is there any cost-sharing? Are there other financing agencies in the same project? Have anti-corruption measures been discussed and planned?
- d. **Time-schedule:** Is there an overall time schedule for the project? Is the time-schedule realistic, can it be revised if needed?
- e. **Equipment:** Is any equipment required to implement the project? Is the equipment adapted to local conditions, and have maintenance needs been planned for, are spare parts available in the region/country?
- f. **Financial aspects:** What measures have been planned for to finance continuous operations (salaries, equipment, rents etc.) and maintenance costs locally when the project has ended?

## 7. INDICATORS and SOURCES OF VERIFICATION – BEING ABLE TO MONITOR RESULTS, (LFA step 7)

- a. Is it possible to monitor results in the project, do we have SMART objectives with indicators and sources of verification for each objective?
- b. Have we made a monitoring plan? (Did we make a separate Monitoring and Evaluation Plan (M & E plan) or are the monitoring activities included in our project plan under each intermediate objective, such as interviews with the target groups, questionnaires, studies?)
- c. Will the project's results be monitored continuously?
- d. Does the project plan for the appointment of particular persons to be responsible for monitoring the project and analysing data?
- e. How will the monitoring of results be communicated and disseminated to important stakeholders?

## **8. RISK ANALYSIS AND RISK MANAGEMENT, (LFA step 8)**

- a. What factors, risks, both internal and external, could potentially prevent, constrain, or delay the implementation of the project? How and to what extent might these factors affect the project?
- b. Can these risks be handled by the project? How can we mitigate these risks (a risk management plan)?
- c. Is there any one factor that is a precondition for the success of the project, or, conversely, a “killing factor”? What are the plans of the cooperating country to deal with any such factors?
- d. Might the project lead to any negative side-effects?
- e. Are continuous risk analysis and risk management an integrated part of the project design? Is the plan flexible enough and are those involved willing to make revisions in the plan, such as changing planned activities, if necessary?

## **9. ANALYSIS of ASSUMPTIONS, (LFA step 9)**

- a. What is the project’s relationship with other development efforts being made in the sector? What other relevant projects/operations are being implemented in the sector by the Government, by NGOs (non-governmental organisations) and other projects? Is there any danger of duplication or conflict?
- b. Are the project’s results dependent on other projects or external actors’ actions? Are there any decisive assumptions, external actions needed, for the project’s success, such as a new legislation or regulations, financial support, staff assignments etc. from e.g. a local Government?
- b. Can the project team monitor the assumptions, actions/ problems/situations which other stakeholders are assumed to be responsible to solve?

## **10. ANALYSIS OF PRECONDITIONS FOR ECONOMICALLY SOUND AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT, AN EXIT STRATEGY.**

Below are some additional reflections which are useful to make when planning, implementing and ending a project, it is an additional risk analysis to reach sustainable results. These issues should be considered by the project team as early as possible in the project cycle:

- a. Is there policy and legislation to back up the project? Is there political will to take responsibility for future operations?
- b. Is there sufficient management, personnel and institutional capacity, to keep the activity, the project’s results, running in the long-term? Is there a plan for continuous staff development/ trainings/ capacity building?
- c. Is the project adapted to the local and cultural conditions in the country?
- d. Has an environmental impact assessment been made and has the environmental aspects of the project been considered?
- e. Are there sufficient financial resources to continue the operation? What measures have been planned to finance operation and maintenance costs locally when development cooperation, the project/ program has ended?



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

---

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 [0]8-698 50 00. Fax: +46 [0]8-20 88 64.

[www.sida.se](http://www.sida.se) [sida@sida.se](mailto:sida@sida.se)

