

# Logical Framework Approach (LFA)





# Innehåll

1. Vad är LFA? .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Vad leder till framgång i ett projekt? .....	4
2. LFA-metodens olika steg .....	5
2.1 Stegen i LFA-analysen .....	5
2.2 Roller i LFA-analysen .....	5
2.3 Projektplanerings workshop .....	6
2.4 Varför genomförs de olika stegen i en LFA-analys? .....	7
2.5 Vad innebär de olika stegen i LFA-analysen .....	8
3. Varför LFA? .....	15
Bilaga A Exempel på problemträd .....	16
Bilaga B Exempel på LFA-matris .....	18
Bilaga C Enklare exempel på LFA-matris .....	19
Bilaga D Riskanalys .....	20
Bilaga E Logical question list according to LFA .....	21
Källförteckning .....	24

Sida har beslutat att verka för att Sidas samarbetsparter ska använda den målstyrda planeringsmetoden Logical Framework Approach (LFA) som ett hjälpmedel och stöd i projektplanering av de projekt/program som finansieras. Sida, liksom andra finansiärer, använder metoden vid projektgranskning, uppföljning och utvärdering av projekt inom utvecklingssamarbetet.

Syftet med denna skrift är att ge läsaren en övergripande bild, en sammanfattning, av teorin bakom LFA. Det finns mycket skrivet om LFA. Metoden utvecklades redan på 1960-talet. Om ytterligare information om LFA önskas, sök vidare på nätet t ex genom att gå in på [www.google.com/logical framework approach](http://www.google.com/logical%20framework%20approach). Sidas personalavdelning anordnar dessutom kurser i LFA för Sida anställda och för Sidas samarbetsparter.

# 1. Vad är LFA?

## 1.1 Bakgrund

LFA, Logical Framework Approach, är en av många bra målstyrda projektplaneringsmetoder. Metoden började användas redan på 1960-talet och har sedan dess spritts över världen. FN, EU, Sida, norska NORAD, tyska GTZ och australiensiska AUSaid är bara några av de internationella organisationer som verkar för att deras samarbetsparter använder LFA vid planering av projekt. Dessa organisationer använder själva metoden vid granskning, uppföljning och utvärdering av projekt och program.

En målstyrd projektplaneringsmetod som LFA är i korthet:

- Ett instrument för *målstyrd planering, analys, bedömning, uppföljning och utvärdering* av projekt och program.
- Ett hjälpmedel för *logisk analys* och strukturerat tänkande vid projektplanering, som stimulerar frågor om projektets relevans, genomförbarhet och uthållighet.
- Ett ramverk, ett frågebatteri som, om det används enhetligt, ger en *struktur och är ett stöd i dialogen* mellan olika intressenter i ett projekt.
- Ett planeringsinstrument som *ramar in de olika elementen i en förändringsprocess* (problem, mål, intressenter, plan för genomförande etc). Projektplanen kan sammanfattas i en matris. (se bilaga B–C).
- Ett hjälpmedel för att skapa deltagande, ansvar och ägarskap.

LFA metoden bör användas *under projektcykelns alla faser* (d v s under såväl förberedelser, genomförande som vid utvärdering). Ofta behöver projektgruppen genomföra vissa justeringar av planerna under projektgenomförandet och anpassa projektplanen allt eftersom ny kunskap genereras och förändringar sker i projektets kontext. LFA-metoden ska användas *flexibelt* och med stor känsla för vad varje situation kräver.

Metoden bygger på tanken att det som rättfärdigar utvecklingsprojekt är att *den service och de produkter som projektet levererar svarar mot människors (målgruppens) behov*. Det är m a o inte de resurser som sätts in, eller vad de används till – vägar, brunnar, utbildning – som är det viktiga, utan det är det de leder till, d v s slutresultatet/målet som är av betydelse, t ex att färre barn insjuknar i malaria eller att småföretagare ges en möjlighet att utveckla sin verksamhet, eller att mängden av miljöfarligt avfall minskar etc.

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

## 1.2 Vad leder till framgång i ett projekt?

LFA metoden har vuxit fram ur erfarenheter av vad som gör att projekt når framgång eller misslyckas. Utvärderingar av projekt har visat att vissa faktorer är av avgörande betydelse för god måluppfyllelse.

Till framgångsfaktorer för god måluppfyllelse räknas:

- åtaganden och ansvarstagande från alla parter,
- realism, realistiskt och tydligt satta mål,
- tydlig koppling mellan det som görs inom ramen för projektet (aktiviteter) och vad som skall uppnås (målen),
- kapacitet att hantera risker,
- tydliga roller (ansvarsfördelning), utövande av ägarskap hos rätt part
- flexibilitet att anpassa processer/projektplaner vid förändring,
- deltagande av målgruppen vid projektutformningen.

LFA har visat sig vara ett bra hjälpmedel för att skapa struktur och tydlighet i projekt och därmed en bra metod för att nå måluppfyllelse. Grundförutsättningen för att projekt ska bidra till en uthållig utveckling är att de parter som berörs av problemen *själva styr* utformningen och genomförandet av projektet. Aktörernas kapacitet att hantera ett utvecklingsproblem på sikt är en viktig utgångspunkt. Detta bör alltid vara i fokus i en LFA-process.

# 2.LFA-metodens olika steg

## 2.1 Stegen i LFA-analysen

LFA metoden innehåller nio olika steg\*:

- 1) Analys av projektets *kontext* (sammanhang/omvärldsanalys)
- 2) *Intressentanalys*
- 3) *Problemanalys/Situationsanalys*
- 4) *Målformulering*
- 5) *Aktivitetsplan*
- 6) *Resursplanering*
- 7) *Indikatorer, mått på måluppfyllelse*
- 8) *Risikanalys*
- 9) *Analys av förutsättningar för måluppfyllelse*

De olika analysstegen görs *inte* i en tät nummerföljd, ett efter ett, för att sedan vara avklarade. Varje steg kan behöva revideras och anpassas under analysens gång. Analysen, de olika stegen, måste anpassas till varje situation/projekt/program. Det är inte nödvändigtvis så att alla steg *alltid* måste genomföras och/eller ens bör gås igenom av alla parter. (se 2.2) För en LFA-analys av ett sektorprogram stöd kan naturligtvis en aktivitetsplan vara svår att upprätta initialt. Däremot är det viktigt att intressenterna gör intressent-, problem- och målanalys i ett tidigt skede även för sektorprogram.

## 2.2 Roller i LFA-analysen

Det är angeläget att rätt intressenter genomför rätt steg i en LFA-analys. Det är de intressenter som *ansvarar för och kommer att påverkas* av projektet, projektägaren, förmånstagare, beslutsfattare etc i *samarbetslandet* som ska göra intressentanalys, problemidentifiering, målformulering och riskanalys. Det är vare sig konsult eller finansiär, som ”äger problemet” som ska lösas, dessa parter kan/bör därmed inte genomföra dessa steg i analysen. Konsult resp finansiär kan dock, vid ev behov, assistera vid de första stegen i planeringsprocessen, t ex genom att förse parterna med information och/eller utbildning om LFA-metoden, eller annan lämplig projektplaneringsmetod.

Risken med att endast en part identifierar och analyserar vilka problem som ligger i vägen för utvecklingen är att bilden av verkligheten blir skev. Detta får ofta som konsekvens att orsakssambanden blir felaktigt

\* I en del andra skrifter om LFA, nämns färre steg, ibland endast 6 steg i analysmetoden, då har man sammanfört några av de ovanstående stegen, t ex aktivitetsplanering och resursplanering. Grundtankarna kring LFA-metoden är dock desamma. Sida har i denna skrift önskat tydliggöra vart och ett av stegen och därmed givit dem separata namn.

analyserade, vilket i sin tur kan leda till att fel aktiviteter genomförs för att lösa problemen. Därmed uppnås inte resultaten/målen och man finner inga uthålliga lösningar.

**Vem gör vad?**  
**För ett lyckat projektgenomförande, tilldela rätt parter rätt uppgifter.**

### 2.3 Projektplaneringsworkshop

Att anordna en projektplaneringsworkshop (participative planning workshop, LFA-workshop\*) kan vara *ett* sätt att undvika felaktiga problemidentifieringar, målformuleringar och aktivitetsplaner. Det finns många fördelarna med en väl genomförd workshop bl a:

- att de viktigaste, helst några från alla, intressentgrupperna bjuds in och *tillsammans* får en möjlighet göra sin röst hörd gällande *vilket* problem projektet/programmet ska lösa och *vad* projektet/programmet ska åstadkomma,
- att alla kort på ett effektivt och tidsbesparande sätt läggs på bordet,
- att man kan genomföra en fullständig problemidentifiering (orsak och verkan) och att man därmed kan finna rätt lösningar (aktiviteter),
- att man får en *gemensam och strukturerad syn* på *varför* det är nödvändigt att genomföra en förändring genom ett projekt och vad projektet ska leda till (målen),
- att ägarskap och ansvar hamnar hos rätt samarbetsparter,
- att man undviker misstag i planeringen och konflikter under genomförandet.

**Synliggörande är ett kraftfullt verktyg  
för att kunna uppnå förändringar.**

En planeringsworkshop hålls oftast under ca 2–5 dagar, beroende på projektet. Under workshopen genomför parterna/intressenterna vanligen följande steg i LFA-metoden:

- en problemanalys (steg 3)
- reviderad intressentanalys (steg 2)
- målanalys (steg 4)
- finner indikatorer för projektmål (del av steg 7)
- en första övergripande förslag på aktivitetsplan (steg 5)
- riskanalys (steg 8)
- en första bedömning av förutsättningarna för måluppfyllelse (steg 9)

Ovanstående beskriver vilka steg som vanligtvis går igenom under en s k LFA-workshop. Under en sådan workshop sammanfattar gruppen *VARFÖR* någon förändring skall ske, *VAD* som skall göras och *varför* ett projekt ska genomföras.

Programmet för en workshop måste alltid anpassas till situationen. Analysstegen under en workshop kan m a o variera, beroende på behoven och förutsättningarna. Resultatet från en workshop brukar kunna sammanfattas i ett första utkast till en LFA-matris (se bilaga B och C). En

\* även kallad en GOPP workshop (Goal Oriented Project Planning/EU term)



workshop leds oftast av en utbildad moderator/facilitator. Denna person ska vara neutral dvs inte representera en av intressenterna i projekt.

Det är viktigt att ge parterna tid att förhandla och diskutera *vilken roll* de uppfattar att de har i en förändringsprocess. När det handlar om förväntade och nya former för samverkan är det ofta realistiskt att parter som sammanförs, eventuellt för första gången, har mandat eller motivation att fatta bindande beslut, därför kan inte en slutlig projektplan skrivas vid en inledande workshop.

Efter den initiala sk "VAD-workshopen", genomför senare den utnämnda projektgruppen, projektägarna och eventuell konsult, en detaljerad planering. Ibland krävs det att intressenter samlas igen för att upprätta en detaljplan för *HUR* projektet skall genomföras inklusive utarbetande av en specificerad aktivitetsplan, tidsplan, resursanalys, riskhantering (riskmanagement), budget och för en mer detaljerad diskussion om roller/ansvar vid projektgenomförandet etc. Detta steg i processen brukar kallas för formuleringsfasen. Projektplanen som då upprättas baseras på resultatet från den inledande planeringsworkshopen.

## 2.4 Varför genomförs de olika stegen i en LFA-analys?

Vid bedömning av alla typer av projekt/program granskas projektets relevans, genomförbarhet och uthållighet: De olika stegen i LFA-analysen tillser att projektet uppfyller kriterierna kring relevans, genomförbarhet och uthållighet.

1. Relevans (relevance): Med hjälp, främst, av steg 1–4 i LFA-analysen (kontext, problemanalys, intressentanalys och målformulering) kan man se *om projektgruppen gör rätt sak, om projektet löser ett viktigt och rätt problem som målgruppen har, angrips orsakerna till det problem som skall lösas. Dessa fyra steg visar om projektidén är relevant.*
2. Genomförbarhet (feasibility): Med hjälp, främst, av steg 5–7 (aktivitetsplan, resursplanering, mått på måluppfyllelse) kan man se *att vi gör det på rätt sätt, om projektet är genomförbart (feasible), om vi har tillräckligt med resurser och kapacitet för att genomföra aktiviteterna och därmed uppnå målen.*
3. Uthållighet (sustainability): Med hjälp, främst, av steg 8 och 9 (riskanalys och analys av förutsättningar) kan man bedöma *om projektet kan fortsätta av egen kraft, utan stöd utifrån, att effekterna av projektet kan bestå, att det är långsiktigt bärbart/uthålligt (sustainable). Det bör alltid finnas en plan för utfasning av stödet. De interna resurserna och kapaciteten hos organisationen ska förstärkas på ett hållbart sätt.*

## 2.5 Vad innebär de olika stegen i LFA-analysen

### Steg 1 Kontext (Context)/Omvärldsanalys

Alla målstyrda förändringsprocesser är en del av ett större sammanhang. Det vi kallar projektets kontext/sammanhang (omvärld). Projektet påverkas ständigt av olika ekonomiska, sociala och politiska processer som äger rum i samhället. Vid projektplanering måste man ha bilden klar för sig. Vilka utomstående faktorer är viktiga för projektets måluppfyllelse? Vilken miljö förläggs projektet i? Man gör därför en första

övergripande ”scanning” över projektets omvärld (i steg 8 och 9 görs senare en grundlig risk- och förutsättningsanalys).

En analys av projektets kontext görs ofta genom en studie t ex sektor-, intressent- och/eller landanalys. Det är inte alltid så att en ny studie behöver göras, ofta kan projektgruppen samla in existerande information från olika källor. Ibland används även s k SWOT analyser som verktyg i kontextanalysen (SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats).

## **Steg 2 Intressentanalys (Stakeholder Analysis)**

Intressenter är de som *påverkas av och påverkar* det som sker i projektet – direkt *eller* indirekt. De kan vara individer eller organisationer och de kan vara både *för eller emot* en förändring. Olika intressenter har olika möjligheter att påverka ett projekt. En kartläggning av projektets intressenter och deras förhållningssätt till projektet är en väsentlig del av projektplaneringen. Intressenter kan delas upp i fyra olika grupper:

1. Förmånstagare/målgrupp
2. Genomförare
3. Beslutsfattare
4. Finansiär

Inför projektplanering, bör information inhämtas från *alla* olika intressenter t ex genom anordnande av en workshop.

## **Steg 3 Problemanalys/Situationsanalys (Problem Analysis)**

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

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

Många projekt har påbörjats där lösningarna (aktiviteterna) har varit givna, utan att man *först* har analyserat problemet och dess orsaker. Ett komplext problem kan bli enklare att hantera om det delas upp i flera problemområden (clusters), ibland blir det därmed olika delprojekt. Skall projektet bli hanterbart måste man begränsa sig. Ett projekt bör vanligen *inte* hantera *flera* huvudproblemområden. (Detta gäller dock inte t ex sektorprogramstöd).

Genom att konstruera ett s k *Problemträd* (se bilaga A) kan man på ett tydligt sätt visualisera ett problems *orsaker och dess konsekvenser*. Då kan man också finna hur olika problem förhåller sig till varandra. *Det är orsakerna till problemet som skall ”angripas” genom de aktiviteter som genomförs* inom ramen för projektet.

I problemträdet utgör orsakerna rötterna till problemet som i sin tur symboliserar stammen. Problemets effekter blir trädets krona. Ett problemträd "läses" alltid nedifrån och upp. (För exempel på problemträd se bilaga A)

#### Ogräs rycks upp med rötterna.

Vid upprättande av orsakssamband *undvik att skriva "brist på..."* t ex brist på pengar, som ett problem. Det är inte bristen i sig som är problemet, utan *det bristen leder till som utgör ett problem* t ex "brist på bekämpningsmedel i jordbruket", byt ut det till problemet "säden angrips av skadeinsekter". Risken är annars att man har en tendens att se enbart en lösning på problemet. I ovanstående fall skulle i så fall enbart "att införskaffa bekämpningsmedel" vara lösningen på problemet. Istället för att öppna upp för alternativa lösningar. Man skall alltid bredda och fördjupa analysen för att kunna finna de rätta och de långsiktigt bästa lösningarna.

Vid analysen då ett problemträd tillkommer utgår intressenterna ifrån ett av dem definierat huvudproblem (i ex i bilaga A är huvudproblemet: "Högt antal bussolyckor i staden X") Därefter struktureras *orsaker* (rötterna) till problemet samt effekter (kronan på trädet) av detta problem. Gruppen fortsätter att ställa frågan *VARFÖR* till dess att man inte längre finner fler underliggande orsaker till att problemet existerar. Det gäller att finna roten till det onda! För att bli av med problemet måste man genom aktiviteter angripa rötterna.

#### Steg 4 Målanalys (Objectives analysis)

När man väl identifierat problemen som projektet skall bidra till att undanröja samt genomfört en intressentanalys, är det dags att formulera målen. Om man varit noggrann i problemanalysen så skall inte målformuleringen innebära några svårigheter. Målen skall vara tydliga, realistiska och mätbara.

Målanalysen kan ge svar på:

- Vad man på sikt vill uppnå med projektet? Varför är projektet viktigt? (*Övergripande mål*)
- Hur vill projektägaren att situationen skall se ut när projektet är avslutat? Varför behöver målgruppen projektet? (*Projektmål*)
- Vilka olika bitar/delmål består situationen av, Vilka delmål behövs för att uppnå projektmålet? Vad är det för service och produkter som projektet ska producera? (*Resultat*)

I LFA-sammanhang skiljer man mellan tre olika målnivåer (se exempel på matriser, bilaga B och C):

#### 1. Utvecklingsmål/Övergripande mål (Goal/Overall

**Objective)** Högsta målnivån, ett övergripande mål som anger färdriktningen. Vilken förändring på sikt har skett i samhället till följd av projektet. Man kan inte förvänta sig att detta mål uppnås förrän ca 5–10 år efter projektet avslutats. Dessutom är det *flera* projekt som leder till uppfyllelse av de övergripande målen. Ett exempel på övergripande mål är högre social välfärd. Måluppfyllelse på denna mål-

nivå är normalt svår att mäta. Det är svårt att bedöma om just det enstaka projekt man arbetat med har lett till t ex ökad välfärd. Det är oftast flera projekt som leder till att uppnå de övergripande målen. Ofta undviker man därför indikatorer på övergripande målnivå.

**Definition goal eng:** States the long term social and/or economic benefits to which the project will contribute. Why the project is important for the beneficiaries and the society.

**2. Projektmål (Purpose):** Projektmålet är anledningen till att projektet genomförs. Målet beskriver den situation som förväntas råda om projektet levererar förväntade resultat och om de antaganden av externa faktorer som måste samverka med projektet har visat sig stämma. Det syftar till att lösa *kärnproblemet/huvudproblemet*. Projektmål skall vara specifika, mätbara, noggranna, realistiska och tidsbundna! Man brukar tala om "SMART" objectives där bokstäverna står för: Specific, Measurable, Accurate eller Approved, Realistic och Timebound.

Detta är det mål som man vill ha uppnått något år eller t o m tre år efter det att projektet avslutats. Uppnås detta mål skall orsakerna till problemet vara undanröjda och därigenom även själva problemet.

Exempel: Projektmålet för ett landsbruksprojekt kan t ex vara: "Improved labour productivity for crop X achieved by Y farmers" eller ett primärvårdsprojekt kan ha som projektmål "Health hazards (for certain diseases) of the population in area X reduced by 30% ....."

**Definition Project Purpose:** States the benefit which the beneficiaries derive from the services of the project. Why the project is needed by the beneficiaries.

**3. Resultat/Prestationer (Output):** Dessa mål är ett direkt resultat av de aktiviteter som genomfördes inom ramen för projektet. Resultatet är en beskrivning av värdet av det projektet producerar inom ramen för vad projektets intressenter kan garantera. Faktiska påtagliga resultat till direkt följd av projektets aktiviteter.

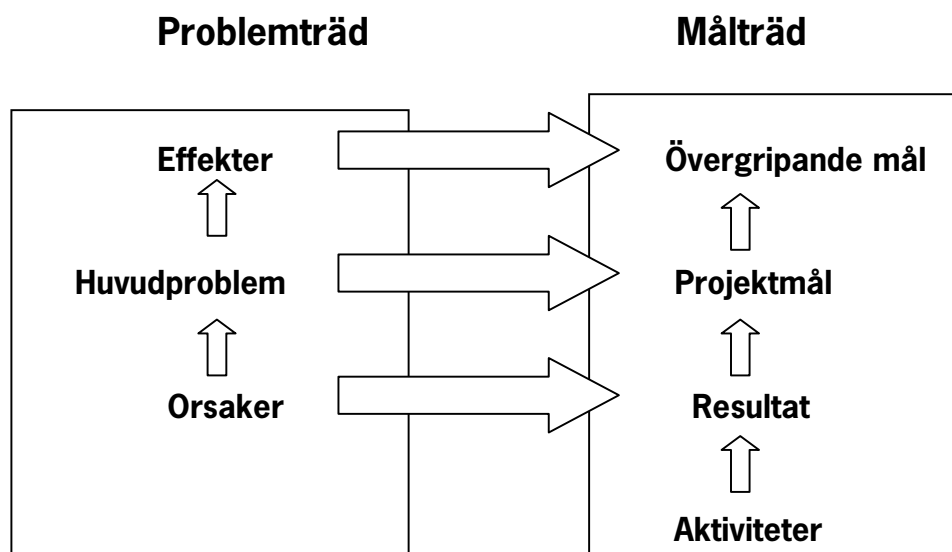
Exempel: Ett resultat av ett jordbruksprojekt kan t ex vara att bönderna i området kan använda sig av effektivare majsodlingsmetoder. Av ett sjukvårdsprojekt kan t ex resultatet vara "God mödra- och barnavård tillgänglig för befolkningen i region X". Av ett transport projekt (vägbygge) är t ex ett resultat "Förbättrade transportmöjligheter mellan staden A och staden B".

**Definition Results:** State the services the beneficiaries will receive from the project. What the project will be responsible to deliver.

De tre målnivåerna skiljer sig åt med avseende på *när* de skall uppnås och möjligheten för *projektägaren att kontrollera måluppfyllelsen*.

En viktig tumregel är att det som projektets intressenter identifierat som projektets kärnproblem, skall motsvaras av projektmålet. Måluppfyllelse av de högre nivåerna kräver naturligtvis måluppfyllelse av de lägre nivåerna.

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



### Steg 5 Aktiviteter (Activities)

Projektgruppen upprättar en aktivitetsplan som överensstämmer med/leder till de mål som är satta för projektet. Det är vanligt att fixera ett projekt vid dess aktiviteter och att glömma bort målen. Aktiviteterna ska dock alltid planeras först efter det att en grundlig problem- och målanalys gjorts.

Om aktiviteterna planeras och genomförs på ett lämpligt sätt uppnås resultaten, som i sin tur leder till att projektmålet uppnås och på sikt även leder till de övergripande målen.

Aktiviteterna ska angripa *orsakerna* till huvudproblemet/n. Att intressenterna genomfört en grundlig problemanalys är en förutsättning för relevant aktivitetsplanering.

Aktiviteterna är det arbete som utförs av dem som är involverade i projektet (t ex ett seminarium på tre dagar i ekonomisk statistik för 12 statistiker med ansvar för ekonomisk redovisning vid den Statistiska myndigheten, eller en rådgivningsinsats på tre veckor för revidering av miljölagstiftningen i landet X, en utbildningsinsats i mänskliga rättigheter etc.)

**Aktiviteter är inte projektets mål,  
de utgör medel för att uppnå målen.**

### Steg 6 Resurser/medel (Resources)

Resursplaneringen är naturligtvis tätt sammankopplad med aktivitetsplaneringen. De resurser som tillförs ett projekt för att kunna genomföra de planerade aktiviteterna kan t ex bestå av:

- **teknisk expertis** (lokal eller utländsk expertis)/planering av vilka olika typer av kunskap som krävs)
- **utrustning**, ev reservdelar och plan för ev utbildning i skötsel/underhåll av utrustningen
- **finansiering** (kostnadsdelning?, vad sker med finansieringen på sikt etc.)

- **tid** (hur lång tid krävs för att genomföra varje aktivitet)
- **lokaler**/kontor för projektgruppen, utbildningslokaler mm

Medel till projektet kan tillföras i olika former t ex gåva, fonder eller krediter. Det händer att de resurser som lokal part tillför inte alltid tas upp i kontraktet, såsom finansiering av lokala kostnader, lokal personal, lokaler etc. Detta kan skapa problem under projektgenomförandet. Ansvarsfördelningen gällande resurser och aktiviteter är viktig att klargöra innan projektstart.

### **Steg 7 Mäta måloppfyllelse/indikatorer (Indicators)**

Uppnår ett projekt sina mål? För att kunna svara på detta behöver man inom projektet identifiera indikatorer med vars hjälp man kan mäta projektets utveckling på olika nivåer. En indikator är ett sätt att göra ett mål tydligt och påtagligt. Det finns minst lika många indikatorer som det finns mål. En indikator kan verifieras av t ex en statistik källa, att man i statistiken kan utläsa att en förändring har skett till följd av projektet.

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

- Vad skall projektet uppnå i termer av *kvalitet/vilken förändring avses?*
- Vad skall projektet uppnå i termer av *kvantitet/hur mycket, hur många?*
- Under vilken *tidsperiod?*/När skall måloppfyllelse ske?
- Vilken är *målgruppen?*
- Vilken *geografisk region alt sektor* berörs av projektet (var)?

Processen med att sätta upp indikatorer avslöjar om man satt otydliga mål. Det går i princip att mäta alla former av måloppfyllelse. Det är dock inte alltid som en indikator är en "siffra", ibland kan projektgruppen, för att mäta måloppfyllelse, besluta att t ex göra en intervjuundersökning med målgruppen *innan* projektet *och* sedan intervjua samma grupp *efter* projektet genomförts.

Projektägaren är den som bäst kan sätta upp indikatorer. En indikator skall vara *objektivt verifierbar*. Det skall mao inte spela någon roll *vem* som mäter resultatet. Det skall i projektdokumentet framgå var man kan finna data för mätning (verifikationskälla/source of verification).

Något som ibland glöms bort är att tillse att ingångsvärden finns innan projektet påbörjas. Ev behöver projektgruppen genomföra en s k *baseline study (förstudie)* innan projektet startar. Hur ser situationen ut innan vi startar, vilka värden finns då? Utan denna information är det svårt att mäta resultaten/förändringen *efter* det att projektet genomförts.

### **Steg 8 Riskanalys (Risks)**

Intressenterna måste identifiera, analysera och bedöma olika faktorer som på olika sätt påverkar projektets möjligheter att uppnå sina mål. En analys av eventuella kritiska externa och interna faktorer, en riskanalys, ger oss en möjlighet att bedöma de förutsättningar som projektet arbetar med. Man brukar dela in risker i två kategorier, externa och interna.

**Externa faktorer/risker:** De är risker som befinner sig utanför ramen för projektet d v s omvärldsfaktorer (t ex politiskutveckling, naturkatastrofer, korrupktion etc.) Projektgruppen kan oftast inte påverka dessa risker. Dessa externa risker kan, om de utlöses, leda till problem med måluppfyllelse i projektet.

**Interna risker:** De är sådana risker som ligger inom projektets möjligheter till kontroll. Det kan vara praktiska saker som förseningar i leveranser, personalomsättning etc. I de flesta fall kan projektledningen minimera effekterna av dessa interna risker. Ett exempel på minimering av en typ av internrisk, s k ”braindrain” av projektutbildad personal, är att utbilda 20 personer istället för 10 och att tillse att det är en ”utbildning för utbildare” d v s att de som utbildas sedan i sin tur själva utbildar kolleger samt att det finns utbildningsdokumentation/material/manualer etc.

De risker som identifierats av intressenterna måste projektledningen söka avvärja genom att utarbeta en riskhanteringsplan (riskmanagement). Detta kan innebära tillägg i aktivitetsplanen.

Vid en riskanalys kan gruppen komma fram till att det finns s k ”killingfactors”, dvs faktorer som omöjliggör måluppfyllelse i ett projekt t ex den politiska utvecklingen i det aktuella landet. (se bilaga D, riskanalysschema). Dessa faktorer kan vara så allvarliga att projektgruppen bedömer att förutsättningar för måluppfyllelse inte finns och att man därmed avvaktar med projektgenomförandet eller tom beslutar att inte genomföra projektet.

### **Steg 9 Förutsättningar (Assumptions)**

Ett projekt existerar inte i ett socialt, ekonomiskt och politiskt vakuum. För sin framgång är det beroende av normer, lagar, förordningar, politik, politisk vilja och åtaganden, medelstildelning etc. Detta är vad som normalt kallas för den institutionella situationen i ett land. Denna situation skapar mer eller mindre gynnsamma förutsättningar för projektet. Även dessa förutsättningar bör analyseras innan projektet sätts igång. Analys av vilka övriga faktorer som är viktiga för målsuppfyllse.

Förutsättningarna kan sägas vara de faktorer som projektgruppen inte direkt kan rå över, men som ändå utgör en förutsättning för måluppfyllelse.

Exempel på förutsättningar kan vara ”förutsatt att lagen X stiftas av parlamentet så kommer antalet trafikolyckor att minska med X antal %”, eller ”förutsatt att normala nederbörds mängder faller under regnperioden så kommer skörden att uppgå till minst X ton”.

Förutsättningarna skrivs in av projektgruppen i projektdokumentet efter information från intressenterna. En utvärderare kommer inför projektutvärderingen att granska de förutsättningar som projektgruppen inledningsvis satt upp. Förutsättningar skrivs normalt in på varje målnivå i LFA-matrisen (se även bilaga B och C).

Tänk på att de förutsättningar som sätts för ett projekt måste vara realistiska, annars utgör de en risk och måste inbegripas i riskhanteringsplanen. Målen kan då ev vara för högt satta och bör därmed revideras.

Efter det att de nio stegen i LFA-analysen genomförs ska projektet sammanfattas i matrisform (se bilaga A & B). Matrisen sammanfattar projektet som en medelmål sekvens och identifierar även viktiga externa faktorer. De externa faktorerna är förhållanden/förutsättningar (steg 9) som projektet inte direkt kommer att påverka, men som likväl är viktiga för att kunna uppnå de förväntade målen.

Matrisen är ofta behändigare att använda, än hela projektdokumentet och därmed lämplig att ta med till och använda för avstämning vid alla projektmöten.

Rubrikerna i en LFA-matris (se även bilaga A och B)

Goals/Overall Objectives	Indicators	Source of verification	Assumptions
Project - purpose	Indicators	Source of verification	Assumptions
Results / Outputs	Indicators	Source of verification	Assumptions
Activities	Inputs / Resources		



# 3. Varför LFA?

## Relevans, genomförbarhet och uthållighet

Hur LFA-metoden fungerar, beror på dess användare. Genom att de nio stegen i LFA-analysen har genomförts på rätt sätt av rätt parter, läggs grunden till ett relevant, genomförbart och uthålligt projekt.

När alla ovanstående nio steg genomförts är grunden god till att projektet får ett lyckosamt genomförande, förutsatt naturligtvis att analysen gjorts på ett riktigt sätt och att de externa riskerna inte får en ogynnsam utveckling och att projektplanen följs.

Tänk alltid på att man *bör anpassa LFA-analysen* till situationen. T ex om ”projektet” avser att lösa ett mindre isolerat problem är det kanske inte alltid nödvändigt att gå igenom alla stegen i LFA-analysen lika grundligt. Det är inte heller alltid nödvändigt att alla stegen i analysen görs inför alla beslutstillfällen. Finansiären har t ex vid beslutstillfället ett större behov av att göra vissa steg såsom omvärlds-, intressent- och målanalys mer noggrant än t ex aktivitetsplanen.

LFA skall och bör användas flexibelt. Om inte LFA-analysen, av någon anledning, lämpar sig för att genomföras vid en workshop kan ett ”LFA frågebatteri” vara till stöd för parterna (se bilaga E). Bilaga E består av förslag på ”LFA frågor” som kan ställas separat till de olika intressenterna.

Förutsatt att metoden används på rätt sätt och anpassas till situationen, leder LFA-metoden till att:

- skapa förutsättning för *dialog* mellan alla involverade intressenter (förmånstagare, genomförare, beslutfattare och finansiär)
- erbjuda ett arbetsinstrument för *identifiering av problem, behov/mål, aktörer/intressenter, möjligheter/förutsättningar och risker*
- tillse att *ägarskapet* av ett projekt hamnar hos samarbetsparten
- bidra till att *strukturera* tankearbetet kring ett projekt
- bidra till att *tydliggöra problemen och dess orsaker därefter konkretisera målen* och finna rätt *aktiviteter* som behövs för att förverkliga målen
- skapa *gemensam syn* på projektet
- *effektivisera* genomförandet av projektet
- *tidsåtgången* för planering och genomförande minskar
- *underlätta* uppföljning, rapportering och utvärdering

En väl genomförd LFA-analys skapar goda förutsättningar för relevanta, genomförbara och uthålliga projekt.

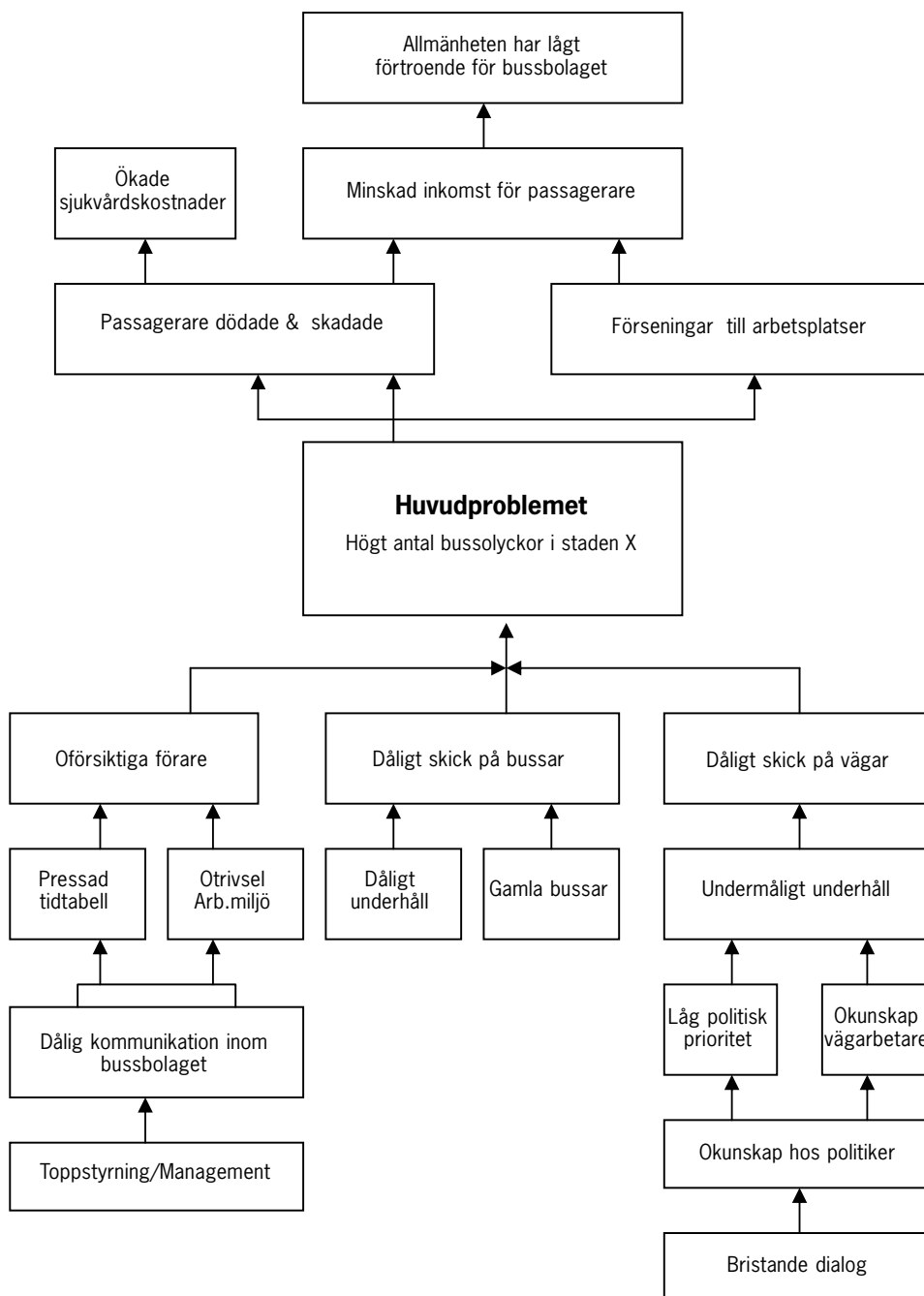
**LFA-metoden är vare sig bättre eller sämre än dess användare.  
Använd metoden med sunt förnuft.**

# Bilaga A

## Exempel på problemträd/problemanalys

Nedan presenteras ett problemträd<sup>1</sup>

Huvudproblemet, varför målgruppen önskar en förändring, är i detta exempel "Högt antal bussolyckor". Utifrån det problemet har gruppen intressenter analyserat fram vad som är orsaker till och vad effekterna blir av detta problem.



<sup>1</sup> Ursprungsexemplet för detta problemträd är hämtat från boken "The Logical Framework Approach LFA/Handbook" av NORAD, 1999. För att tydliggöra resonemanget gällande vikten av grundlig problemanalys har emellertid tillägg gjorts bland orsakssambanden och bland effekterna.

Huvudproblemet, varför man behöver en förändring, ett projekt har på sidan sidan 16 identifierats som "Högt antal bussolyckor i staden X". Rotsystemet samt kronan på trädet bör vid en riktig workshop dit "rätt" intressenter inbjuds kunna analyseras ytterligare, byggas ut ännu mer, än vad som gjorts ovan. Det är det mest underliggande problemen man måste angripa för att på ett uthålligt sätt bli av med problemet.

Vid analysen då ett problemträd tillkommer utgår intressenterna från ett av dem definierat huvudproblem (i exemplet ovan är huvudproblemet: "Högt antal bussolyckor i staden X") Därefter struktureras orsaker till (rötterna) samt effekter (kronan på trädet) av detta problem. Gruppen fortsätter att under en workshop ställa sig frågan VARFÖR ett problem finns till dess att man inte längre finner fler underliggande orsaker. Det gäller att finna roten till det onda.

# Bilaga B

## Exempel på LFA-matris

Bilaga A Ex. LFA matris	Intervention logic	Objectively measurable and verifiable indicators	Sources of verifications	Importat assumptions
<b>Development objectives/Goals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Target groups' health shall improve</li> <li>•Decreased costs for health sevicees</li> </ul>	20% fewer cases of diarrhoea, scabies, eye infections, malaria, blood parasites (bilharzia) and malnutrition	Reports from health clinics in the project area	
<b>Project objective/Purpose</b>	Access to clean water shall increase from x to y and the use of latrines from a to b	xx water points erected and xx latrines constructed and their use recorded	Project half-yearly reports	Water sources remain unpolluted Primary health care and education are still provided
<b>Results/Outputs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 50% of the target group supplied with sufficient quantities of clean water</li> <li>2. 50% of existing water points in the target area repaired</li> <li>3. Maintenance and repair organisation commences operations</li> <li>4. 20% of households in the target area supplied with latrines</li> <li>5. Hygienic habits of the target group improved</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Water points taken into operation; water quality tested</li> <li>50% of existing water points in working order</li> <li>All water points included in the maintenance programme</li> <li>Latrines built and used correctly</li> <li>Target groups' habits more hygienic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project personnel who visit all construction sites when the installations are complete</li> <li>Project half-yearly reports</li> <li>Reports from the District Development Fund</li> <li>Reports from the District Council</li> <li>--</li> <li>Half-yearly reports from the Min of Health</li> <li>--</li> <li>Examinations of the target group which is given training in health matters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance system will continue to function</li> <li>Action to be taken: budget for current costs to be established at the health authority</li> <li>Target group is willing to adopt new habits in respect of water and sanitation</li> <li>Action to be taken: methods used for the active participation of the target group</li> </ul>
<b>Activities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Train xx personnel</li> <li>1.2 Designate xx places for water points</li> <li>1.3 Procure materials</li> <li>1.4 Drill and construct xx wells</li> <li>2.1 Train xx "water groups"</li> <li>2.2 Acquire materials</li> <li>2.3 Repair xx old water points</li> <li>3.1 Form maintenance organisation</li> <li>3.2 Establish a cost-coverage mechanism</li> <li>4.1 Acquire materials</li> <li>4.2 Train xx builders</li> <li>4.3 Identify target group</li> <li>4.4 Build xx latrines</li> <li>5.1 Survey present habits of hygiene</li> <li>5.2 Train in hygiene</li> </ul>	<p><b>Project and costs</b></p> <p><b>Swedish financing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital goods-----</li> <li>Operating costs-----</li> <li>Infrastructure-----</li> <li>Technical assistance (4 technicians) SEK</li> <li>Total cost District 1 20.685.000</li> <li>Total cost District 2 22.015.000</li> <li><b>Total Swedish cost 42.700.000</b></li> </ul> <p><b>Local financing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel (unit at local health authority)</li> <li>Infrastructure</li> <li>Maintenance</li> <li>Operating costs</li> <li>Local currency</li> <li>Total cost District 1 15.500.000</li> <li>Total cost District 2 19.800.000</li> <li>Total local cost in local currency 35.300.000</li> <li><b>Total local cost in SEK 22.062.500</b></li> <li><b>Total cost for Sweden and Rec. Country in SEK 64.762.500</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessary capital goods, materials personnel are available</li> <li>Action to be taken: study to be made</li> <li>Target group will cooperate</li> <li>Action to be taken: target group participates in planning, implementaion and follow-up</li> <li>Implementing organisation fulfils its obligations</li> <li>Action to be taken: health authorities sign an agreement</li> </ul>	
<b>Inputs/Resources</b>			<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Adequate supply of ground water of good quality</li> <li>2. Government continues to support the project</li> </ul>

# Bilaga C

## Enklare exempel på LFA-matris\*

<p><b>1. GOAL</b></p> <p>1. High service level for bus passengers</p>	<p><b>INDICATORS</b></p> <p>90 % of departures with less than 5 minutes delay</p> <p>Company's market share on the increase</p>	<p><b>ASSUMPTIONS</b></p> <p>Passengers continue using company buses</p>
<p><b>2. PURPOSE</b></p> <p>2. Frequency of bus accidents reduced</p>	<p><b>INDICATORS</b></p> <p>Less than x accidents annually after 12 months</p> <p>Less than y serious injuries after 12 months</p>	<p><b>ASSUMPTIONS</b></p> <p>Road conditions are improved</p>
<p><b>3. OUTPUTS</b></p> <p>1. Drivers trained</p> <p>2.. X new buses operational</p> <p>3. Maintenance workshop equipped</p> <p>4. Maintenance routines established</p>	<p><b>INDICATORS</b></p> <p>See opposite page</p>	<p><b>ASSUMPTIONS</b></p> <p>Trained drivers remain with the bus company</p>
<p><b>4. ACTIVITIES</b></p> <p>1. Undertake training programme</p> <p>2.. Procure buses</p> <p>3. Procure tools and spareparts</p> <p>4. Develop maintenance routines</p>	<p><b>5. INPUTS</b></p> <p>1. Bus instructor x months</p> <p>2.. Funds for buses</p> <p>3. Funds for tools and spareparts</p> <p>4. Maintenance instructor y months</p>	<p><b>ASSUMPTIONS</b></p> <p>Tools and spares supplied and cleared in time</p>

\*Denna matris är hämtad från NORAD's bok "The Logical och Framework Approach (LFA), Fourth Edition 1999

# Bilaga D

## Risikanalys

Risikanalys steg-för-steg

Projektgruppen bör ta och analysera de risker som intressenterna identifierat, en och en, och ställa följande frågor (gå vidare till nästa fråga, om svaret indikerar det med pil):

*Riskmanagement* (hantering av riskerna), ducka inte för riskerna, sök alternativa lösningar för att undvika att riskerna påverkar måluppfyllelse. Projektgruppen ska alltid göra en riskhanteringsplan efter det att riskanalysen gjorts.

**Kommer denna faktor/ev. risk att påverka genomförandet av projektet eller göra att målen inte uppnås?**

Ja = Fortsätt



Nej = Ignorera

**Är det möjligt att den identifierade risken (hindret) kommer att inträffa?**

Ja = Fortsätt



Kanske = Fortsätt



Nej = Ignorera

**Kommer någon utanför projektet att åtgärda riskent (hindret)?**

Nej = Fortsätt



Kanske = Fortsätt



Ja = Ignorera

**Kan projektledningen åtgärda risken (hindret), förhindra att den inträffar?**

Ja = Avsätt resurser och integrera aktiviteter i planen

Nej = Bevaka hindret noggrant eftersom hindret kan bli en "killing factor"

Nej = Planera alternativa strategier för genomförandet för att undvika hindren (riskmanagement)

# Bilaga E

## Logical Question list according to LFA

A project outline or project description, which has been elaborated by the recipient, should elucidate 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. The questions – or those which are relevant to the issue – should be applied flexibly and with common sense. The questions are based on the Logical Framework Approach (LFA) method.

### **0. Background: Country and sector**

- 0.1 What are the country's basic development problems? (cf. the country's development policy, Sida's country analysis and country strategy). Is the proposed project relevant in this context?
- 0.2 Which are the problems in the particular sector? (cf the country's sector policy, any available sector analyses, results reports and results analyses)

### **1. Analysis of participants/stakeholders**

- 1.1 Which agencies, organisations, groups and people will influence/ be influenced by the project, directly or indirectly? Define their roles in relation to each other.
- 1.2 Describe the target group (sex, age, income, work situation, etc) and analyse effects on different parts of the target group.
- 1.3 In what way does the target group participate in the planning, implementation and follow-up of the project? To what extent does the project group own the project?
- 1.4 How will the effects of the project help/hinder weak/poor people or groups?
- 1.5 How are men and women each affected by the project?
- 1.6 Can any groups be affected negatively?

### **2. Problem analysis**

- 2.1 What does the problem (or problems) in question consist of? (It is necessary to reach a common definition of the main problem together with the participants in the discussion.) The problem or problems should be defined with regard to the project's proposed target group and not only defined at the macro level.
- 2.2 Which are the causes and the effects of the main problem identified by the stakeholders?
- 2.3 Why is it not possible for the country/target group to solve the problem itself? Why is development assistance necessary?

- 2.4 Are there any background studies which have analysed the problem area?

### **3. Analysis of objectives**

(Stipulate in concrete terms the objectives at different levels: development objectives or sector objectives, project objectives/purpose, results, activities). The objectives should be specific, attainable, relevant, realistic, limited in time, and preferably measurable.

- 3.1 What are the development goals in the sector, which this project should help to achieve?
- 3.2 What are the project's objective/purpose in concrete, realistic and – if possible – measurable terms? (The objective of the project shall be to remove the causes of the main problem, which has been identified.)
- 3.3 What effects is the project expected to give rise to, in relation to its development objectives? Why is the planned project important for the target group, the region, the country?
- 3.4 What is the project's relationship with other development efforts being made in the sector?
- 3.5 What concrete results should the activities lead to? What goods or services is the project expected to supply to the target group?
- 3.6 Does the sum of the outputs/results of the project lead to the fulfilment of the project objective?

### **4. Risks and external factors**

- 4.1 What factors, or conflicts of interest – both internal and external – can prevent, make it difficult, or delay the implementation of the project?
- 4.2 Assess the external risks (conflicts or other disruptive factors) and the extent to which they are likely to affect the project. What can be done about them?
- 4.3 Is there any decisive factor which is a precondition for the success of the project? What are the plans of the recipient country to deal with any such factors?
- 4.4 Which negative side-effects can the project bring about?
- 4.4 Have alternative strategies been considered to reach the planned project objective/purpose?

### **5. Project organisation and implementation**

- 5.1 Which resources (human, financial and material) have been allocated at activity level to guarantee that the project can be implemented?
- 5.2 What is the situation in respect of organisational, institutional and administrative skills and capacity?
- 5.3 Has the division of roles and responsibilities between the parties been clearly defined?



- 5.4 Will the target group be trained in the operation and management of the project activities?
- 5.5 Which other projects are being implemented by the government, non-governmental organisations and other donors in the same sector? Is there any danger of duplication or conflict?

### **Time schedule**

- 5.6 Have specific dates been determined for the planned start and completion of each activity?
- 5.7 Is there a specific date and a plan for the phasing-out of the project?

### **Budget and financing**

- 5.8 Is the detailed budget for the project and its activities realistic and comprehensive?
- 5.9 How is the recipient country participating in the financing of the project? Are there other donors in the same project?
- 5.10 What measures have been planned to finance operation and maintenance costs locally when development assistance has been phased out?

## **6. Analysis of preconditions for economically sound and sustainable development**

- 6.1 Is there a policy and legislation to back up the project?
- 6.2 Is there sufficient management, personnel and institutional capacity, as well as financial resources, to keep the activity running in the long-term?
- 6.3 Is the level of technology adapted to the conditions prevailing in the country?
- 6.4 Has an environmental impact assessment been made?

# Källförteckning LFA-sammanfattning

Denna sammanfattning av teorin bakom LFA-metoden är skriven av Kari Örtengren, arbetade under åren 1995–2002 inom olika avdelningar på Sida och som utbildare på Sidas personalavdelning numera konsult vid Project Design AB. Materialet till texten är hämtade från utbildningar samt från källor i enlighet med källförteckningen och från den ännu icke utkomna skriften ”Råd och anvisningar vid tillämpning av LFA-metoden under projektcykeln” skriven av Jerker Karlsson, Berit Rylander, Erik Illes och Håkan Sund.

## **Bilaga A Exempel på Problemträd**

Merparten av detta problemträd är hämtat från NORADs Handbook for objectives-oriented planning/Fourth Edition, ”The Logical Framework Approach, 1999. Problemträdet är dock i denna skrift utbyggt för att visa på vikten av att finna de grundläggande orsakerna till ett huvudproblem.

## **Bilaga B Example of an LFA log frame**

Denna matris är tagen från Sidas ”Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management”, METOD-enheten 1996.

## **Bilaga C LFA matris/Establishing the Indicators**

Denna matris är från NORADs Handbook for objectives-oriented planning/Fourth Edition, ”The Logical Framework Approach”.

## **Bilaga D Riskanalys**

Denna bilaga finns att finna bl a i Sidas ”Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management”, METOD-enheten 1996.

## **Bilaga E Logical Question List**

Denna frågelista fanns ursprungligen i Sidas ”Guidelines for the Application of LFA-in Project Cycle Management”, METOD-enheten 1996.



*Att halvera fattigdomen i världen till år 2015 är vår tids största utmaning. Det kräver samarbete och uthållighet. Samarbetsländerna ansvarar för sin utveckling. Sida förmedlar resurser och utvecklar kunskap och kompetens. Det gör världen rikare.*



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT  
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm  
Besöksadress: Sveavägen 20  
Telefon: 08-698 50 00  
Telefax: 08-698 56 15  
[www.sida.se](http://www.sida.se), [info@sida.se](mailto:info@sida.se)