



# Loogisen viitekehyksen lähestymistapa (LFA)

30.9.2011

Johanna Rasimus, EU-hankeneuvoja,  
Kehys ry

[johanna.rasimus@kehys.fi](mailto:johanna.rasimus@kehys.fi)



## Kurssin tavoitteet

Tavoitteena on, että kurssin jälkeen pystytte  
hyödyntämään LFA:ta hankesuunnittelussa.

Kurssi tutustuttaa osallistujat

- Loogisen viitekehyksen lähestymistapaan (Logical Framework Approach) ja siihen liittyviin työkaluihin
- Loogiseen viitekehyksen matriisiin (Logical Framework Matrix) käyttöön ja käsitteisiin



## Looginen lähestymistapa matkalle toivottuun lopputulokseen

Mitä on ongelmien  
taustalla?

Millä keinoilla  
ongelmien syihin  
voidaan tarttua?

Missä olemme  
nyt?

Mitkä ovat  
keskeiset  
ongelmat?



Missä meidän tulisi  
olla?

Millaista muutosta  
tavoittelemme?

Miten hankkeemme  
tuottaa haluttua  
muutosta?



## LFA:n tausta

- Kehitettiin USA:ssa 1960-luvulla
- Tavoitteena puuttua seuraaviin ongelmiin:
  1. Suunnittelu oli liian epämääräistä
  2. Hallinnolliset vastuut epäselviä
  3. Ei selkeää käsitystä siitä, mitä hankkeissa todella yritettiin tavoittaa
- Vaatimuksena EU-hankkeissa vuodesta 1993



## Mikä on looginen viitekehys?

- Loogisen viitekehysten lähestymistapa (LFA) on **suunnitteluprosessi**, joka koostuu analyysityökaluista
- Loogisen viitekehysten matriisi (LFM) on tämän suunnitteluprosessin **lopputulos**
- **Ajattelun apuväline**
- Hankesuunnittelun ja -hallinnon työkalu
- Kätevä, tiivis yhteenveto projektin tavoitteista ja toiminnoista



## Loogisen viitekehysten matriisi

<i>Tavoitehierarkia</i>	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä			
Tarkoitus			
Tulokset			
Toimenpiteet	Resurssit		



## LFA:n kaksi vaihetta

### 1) Analyysivaihe

### 2) Suunnitteluvaihe

- Ennen LFA-työskentelyn aloittamista tehdään **taustaselvitykset**
- Oikeat henkilöt mukaan suunnitteluun!



### 1) Analyysivaihe

- **Ongelma-analyysi** – tunnistetaan keskeiset ongelmat ja selvitetään näiden syy-seuraussuhteet
- **Tavoiteanalyysi** – ongelmat muunnetaan tavoitteiksi, selvitetään keinot ja lopputulokset
- **Sidosryhmäanalyysi** – tunnistetaan keskeiset sidosryhmät ja heidän kykynsä osallistua/vaikuttaa hankkeeseen
- **Strategia-analyysi** – tunnistetaan eri strategiat haluttujen tulosten ja vaikutusten saavuttamiseksi ja valitaan sopivin



## 2) Suunnittelu

- **Luodaan loogisen viitekehysten matriisi** – määritellään hankkeen rakenne ja toiminnot, tarkistetaan sen sisäinen logiikka ja luodaan mitattavat indikaattorit
- **Laaditaan aikataulu** – määritellään toimintojen kesto ja riippuvuus toisistaan sekä vastuut toimintojen toteutuksesta
- **Määritellään tarvittavat resurssit** – toiminnoista budjettiin (henkilöstö, aika, raha)



## Ongelma-analyysi (1)

- Olemassa oleva tilanne analysoidaan ja tunnistetaan todelliset, negatiiviset asiantilat. Ei kuvitteellisia tai mahdollisia ongelmia.
- Ongelmien väliset syy- ja seuraussuhteet selvitetään



## Ongelma-analyysi (2)

Ongelma ei ole jonkin ratkaisun  
*puute*, vaan olemassa oleva  
negatiivinen asiantila

Esimerkiksi:

- Nuorille on tarjolla liian vähän päihdeneuvontaa
- Nuorten tietämys päihteiden terveysvaikutuksista on heikkoa



## Ongelma-analyysi (3)

Ongelma-analyysissä on tässä  
varhaisessa vaiheessa tarkoitus  
saada **yleinen kuva tilanteesta** ja  
vasta myöhemmin rajata ja syventää  
lähestymistapaa.



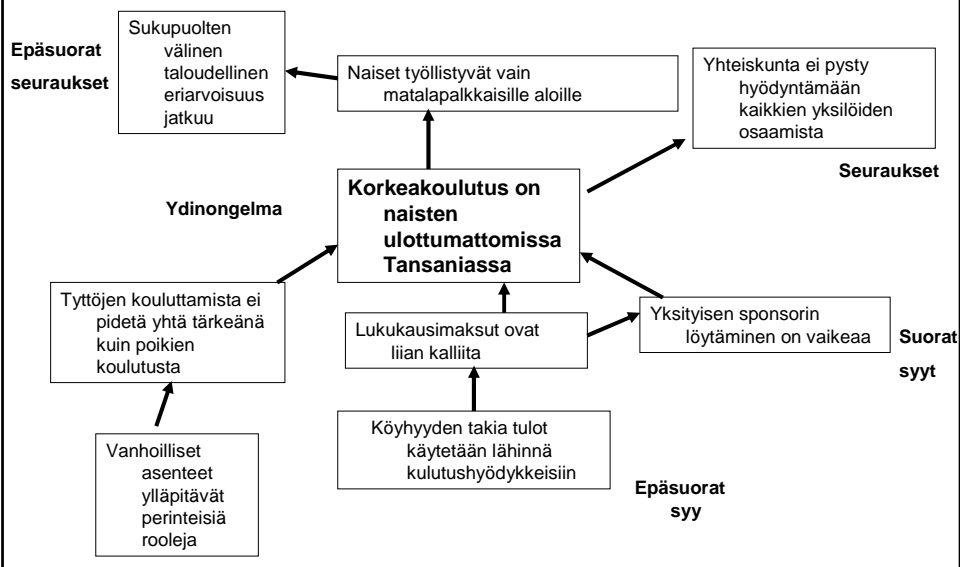
## Ongelmapuu

Analysoimalla ydinongelmaa seuraavien kysymysten kautta:

- Mitkä syyt johtavat ydinongelmaan?
  - Mitä vaikutuksia ydinongelmalla on?
- voimme luoda kuvan ongelmien välisistä syy- ja seuraussuhteista



## Ongelmapuu - esimerkki





## Harjoitus: ongelmapuu

### Määrittele ongelmat:

1. Määrittelkää hankkeenne kohde virikeartikkelin pohjalta
2. Tunnistakaa ja muotoilkaa olemassa olevat ongelmat (ei mahdollisia, keksittyjä tai tulevaisuuden ongelmia) -> yksi per lappu
3. Määrittelkää keskeisimmät ongelmat olemassa olevan tiedon perusteella.
4. **Valitkaa yksi ydinongelma** analysoitavaksi
5. Tunnistakaa **ydinongelmaan liittyvät ongelmat**
6. Tunnistakaa keskeiset **suorat syyt**, jotka **johtavat ydinongelmaan (alle)**
7. Tunnistakaa keskeiset **suorat seuraukset**, jotka **juontavat ydinongelmasta (ylle)**
8. Rakentakaa **ongelmapuu**, jossa näkyvät ydinongelman suorat **syyt** ja suorat **seuraukset** – laita välinen **suhde nuolilla**.
9. **Tarkistakaa ongelmapuu: kattavuus ja luotettavuus + tee tarvittavat korjaukset**

Aikaa 20 min, jonka jälkeen tulokset esitellään.



## Tavoiteanalyysi (1)

- Tavoiteanalyysissä ongelmapuu muutetaan tavoitepuuksi
- Ongelmat käännetään suoraan tavoitteiksi
- Puun rakenne säilyy samana



## Tavoiteanalyysi (2)

- Työskentele ylhäältä alaspäin ja muuta kaikki ongelmat vastaaviksi tavoitteiksi
- Jos tavoitteen muotoilu tuntuu haastavalta, **muotoile uudelleen alkuperäinen ongelma**



## Tavoiteanalyysi (3)

- Vaihda työskentelysuuntaa ja liiku alhaalta ylös. Tarkista, että syys-seuraussuhteista on muodostunut keino-lopputulossuhteita.
- Tavoitepuun tulisi tarjota yksinkertaistettu, mutta paikkansapitävä tiivistelmä hankkeen todellisuudesta.



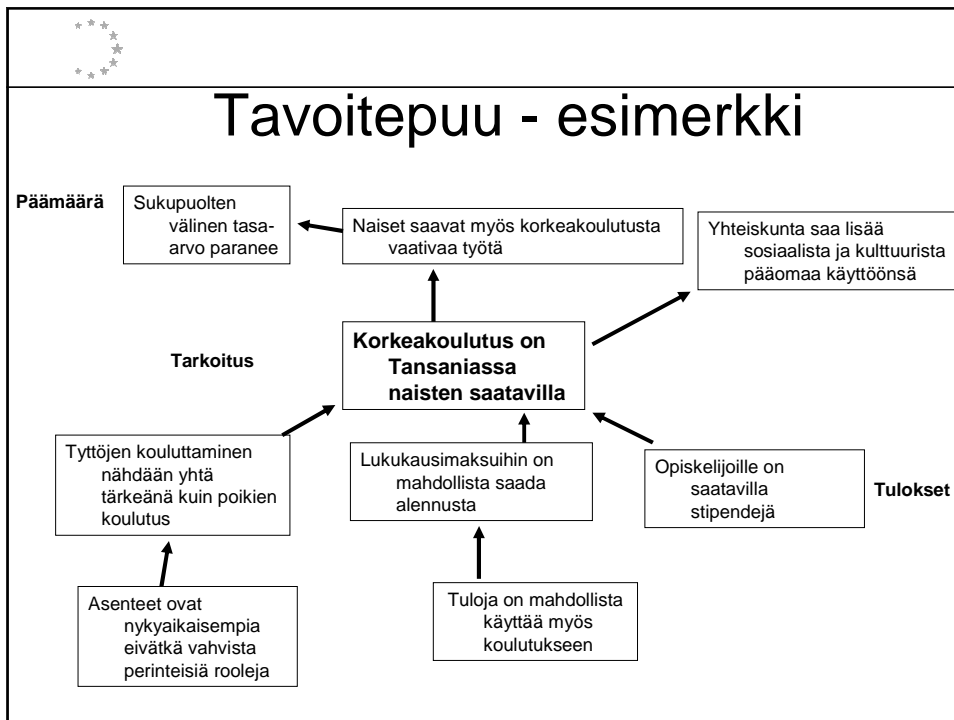
## Tavoiteanalyysi (4)

1. Muotoile kaikki **ongelmat** (negatiiviset asiantilat) positiivisiksi **tavoitteiksi**, jotka ovat realistisesti saavutettavissa.
2. Tarkista **keino-lopputulossuhteet** varmistuaksesi luodun tavoitehierarkian kattavuudesta ja luotettavuudesta.
3. Jos tarpeen, **tee muutoksia**. Voit lisätä uusia tavoitteita, korjata muotoiluja ja poistaa turhia tavoitteita.



## Harjoitus - tavoiteanalyysi

- Muotoile ongelmat tavoitteiksi
- Tarkista keinojen ja lopputulosten suhteet
- Tee tarvittaessa muutoksia
- Esitellään lopuksi valmiit tavoitepuut
- Aikaa 20 min



## Sidosryhmäanalyysi (1)

- Sidosryhmäanalyysi määrittelee eri ryhmien ja ihmisten intressit ja tarpeet hankkeen suhteen.
- Analyysissä selvitetään kuinka eri sidosryhmät liittyvät hankkeeseen.



## Sidosryhmäanalyysi (2)

Sidosryhmä on sellainen yksilö, ryhmä, organisaatio tai instituutio:

- Joka osallistuu hankkeeseen
- Jolla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus hankkeeseen
- Johon hanke voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti



## Sidosryhmäanalyysi (3)

Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi:

- Hankkeen hyödynsaajat
- Paikalliset viranomaiset
- Kansalaisjärjestöt
- Rahoittajat
- Seurakunta
- Muut samalla sektorilla toimivat hankkeet
- Yksityinen sektori
- Media



## Sidosryhmäanalyysi (4)

Perusteellisella sidosryhmäanalyysillä varmistetaan:

- Hyödynsaajien huomioon ottaminen
- Riittävät resurssit sidosryhmätyöhön
- Hallinnoinnin ja koordinaation tuki
- Sidosryhmien omistajuus
- Mahdollisten sidosryhmien välisten konfliktien ja ristiriitojen ennaltaehkäisy



## Harjoitus: Sidosryhmäanalyysi

1. Kirjaa ylös kaikki mahdolliset sidosryhmät, joita ydinongelmasi koskettaa jollain tavalla.
2. Luokittele sidosryhmät tyyppin mukaan esim. organisaatiot, viranomaiset jne.
3. Keskustele ryhmässä, minkä sidosryhmien mielipiteet ja intressit ovat keskeisiä ydinongelman kannalta.
4. Valitse keskeisimmät sidosryhmät: keihin hanke vaikuttaa eniten, ketä ei voi jättää huomiotta hanketta toteutettaessa?
5. Analysoi tarkemmin näiden ryhmien suhtautuminen, vaikutusvalta ja asian tärkeys sidosryhmälle.
6. Priorisoi  
→ Minkä ryhmän intresseille ja tarpeille annetaan etusija?



## Sidosryhmämatriisin kysymykset

- Kuinka suuri vaikutusvalta kyseisellä ryhmällä on suhteessa hankkeen tavoitteeseen / ydinongelmaan (verrattuna muihin sidosryhmiin)?
  - Suuri vaikutusvalta
  - Keskiverto
  - Vähäinen



## Sidosryhmämatriisi

Sidosryhmän vaikutusvalta

Suuri

Keskiverto

Vähäinen

Asian tärkeys sidosryhmälle

- ⊕ Suuri
- ⊖ Keskiverto
- ⊙ Vähäinen

	--	-	N	+	++
Sidosryhmän suhtautuminen					

Matriisissa voidaan esittää tilanteen kolme ulottuvuutta, jolloin pysty- ja vaakakseleilla esitetään sidosryhmän vaikutusvalta ja suhtautuminen ja värillä tai symbolilla asian tärkeys sidosryhmälle.



## Sidosryhmäanalyysin kysymykset

- Miten sidosryhmä suhtautuu tavoitteeseesi?
  - Täysin samaa mieltä (++)
  - Samaa mieltä (+)
  - Neutraali (*n*)
  - Eri mieltä (-)
  - Voimakkaasti eri mieltä (--)



## Sidosryhmäanalyysin kysymykset

- Millainen merkitys tavoitteellasi on sidosryhmälle (verrattuna kaikkiin muihin asioihin, jotka koskevat kyseistä sidosryhmää)?
  - Suuri merkitys
  - Keskiverto merkitys
  - Vähäinen merkitys



## Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmä	Vaikutusvalta	Suhtautuminen	Tärkeys
	V K S	-- - N + ++	V K S
	V K S	-- - N + ++	V K S
	V K S	-- - N + ++	V K S

-- voimakkaasti vastaan, - vastaan, N neutraali, + puolesta,  
++ voimakkaasti puolesta  
V= vähäinen, K= keskiverto, S= suuri



## Strategia-analyysi (1)

Strategia-analyysin tarkoituksena on:

- Määrittellä mahdolliset vaihtoehtoiset strategiat
- Punnita vaihtoehtojen kestävyys ja toteutettavuus
- Päättää **yhdestä** hankestrategiasta  
→ Hankkeen rajaaminen ajan, resurssien ja toimintamahdollisuuksien puitteissa



## Strategia-analyysi (2)

Strategia-analyysi on usein kaikkein haastavin analyysivaihe. Analyysissä tulee **vetää yhteen suuri määrä tietoa ja päättää parhaasta lähestymistavasta**, jonka kanssa edetään hankesuunnittelussa.



## Strategia-analyysi (3)

Kriteereinä strategian valinnalle voi käyttää mm. seuraavia:

- Strategian sopivuus ylempiin tavoitteisiin, esim. osana laajempaa ohjelmaa
- Vastaavuus hyödynsaajien tarpeisiin
- Täydentävyys suhteessa muihin hankkeisiin
- Kustannustehokkuus
- Tekninen toteutettavuus
- Sosiaaliset tai ympäristölliset vaikutukset



## Strategia-analyysi (4)

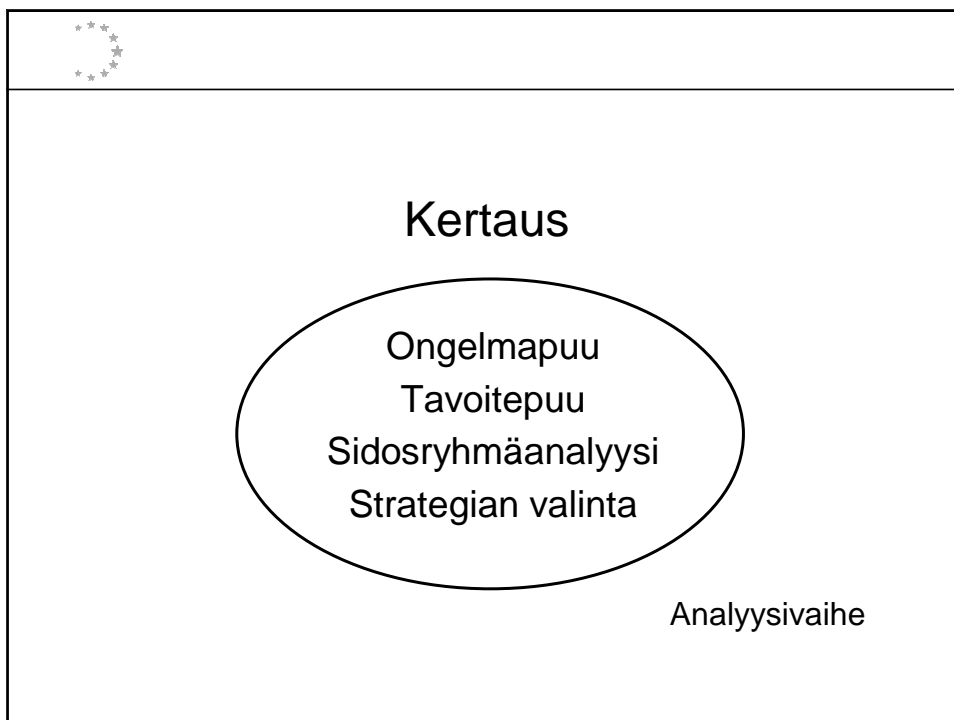
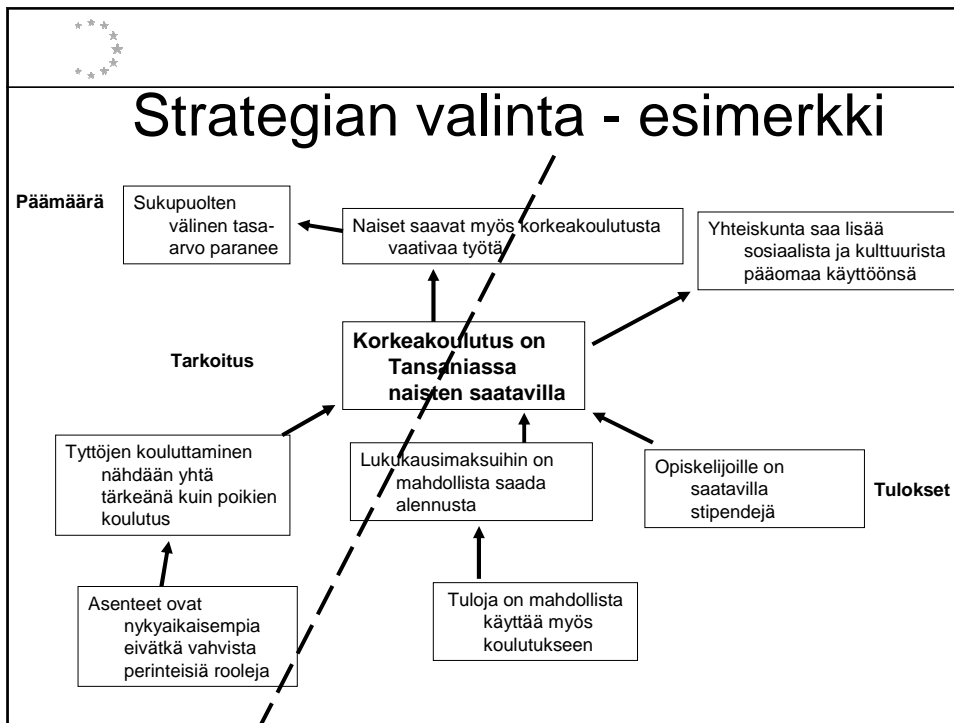
- Valitun strategian pohjalta aletaan laatia loogisen viitekehäksen matriisin ensimmäistä saraketta, erityisesti päämäärä, tarkoitus ja tulokset –kohdat.



## Harjoitus: Valitse strategia

Valitse hankkeelle soveltuva strategia hyödyntäen ongelmapuuta, tavoitepuuta ja sidosryhmäanalyysiä.

- Mitkä elementit valitaan mukaan hankkeeseen?
- Mitkä toimenpiteet tuottavat toivotut tulokset?
- Mille tavoitetasolle hanke asettuu (suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin)?
- Mikä on hankkeen kohderyhmä ja mitkä sen keskeiset sidosryhmät?





## LFA: Matriisi

- Matriisi pohjautuu ongelma/tavoite- sekä sidosryhmäanalyysiin.



## Loogisen viitekehyksen matriisi kuvaa tiiviisti:

- Mitkä ovat hankkeen tavoitteet?
- Mitä toimenpiteitä toteutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Mitä resursseja vaaditaan?
- Mitä riskejä ja potentiaalisia ongelmakohtia hankkeen toteutuksessa on?
- Miten hankkeen etenemistä ja onnistumista mitataan?



## Mihin matriisia käytetään?

Matriisia voi käyttää koko hankesyklin ajan:

- **Systemaattiseen** hankesuunnitteluun ja uusien toimintojen sopivuuden arviointiin
- **Arvioitaessa** hankesuunnitelmaa
- **Hankkeen toimeenpanossa** esim. työsuunnitelmien runkona
- **Hankkeen seurantaan ja arviointiin**

→ Hankkeen edetessä tilanteet voivat muuttua, tällöin matriisi täytyy tarkistaa ja tarvittaessa tehdä muutoksia  
→ Uusi matriisi tiedoksi kaikille sidosryhmille



## Loogisen viitekehyksen matriisi

Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pystysuunnassa oleva logiikka määrittelee mihin hankkeella pyritään.</li><li>• Se kuvaa syy-seuraussuhteet sekä osoittaa keskeiset olettamukset ja riskit.</li></ul>		
Tarkoitus			
Tulokset			
Toimenpiteet			



## Loogisen viitekehyksen matriisi

Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vaakasuuntainen logiikka osoittaa keskeisimmät mittarit hankkeen menestymiselle ja välineet, joilla mittaustulokset osoitetaan.</li><li>• Kehys seurannalle ja arvioinnille!</li></ul>		
Tarkoitus			
Tulokset			
Toimenpiteet	Resurssit		



## Matriisin täyttöjärjestys

Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä <b>1</b>	<b>8</b> →	<b>9</b>	
Tarkoitus <b>2</b>	<b>10</b> →	<b>11</b>	<b>7</b>
Tulokset <b>3</b>	<b>12</b> →	<b>13</b>	<b>6</b>
Toimenpiteet <b>4</b>	Resurssit		<b>5</b>



## Päämäärä (overall objective) (1)

- Päämäärä kuvaa pitkän aikavälin tavoitetta, jota kohti hanke pyrkii. Ei yleisesti saavuteta hankkeen aikana ja / tai vain tällä yhdellä hankkeella.

–



## Päämäärä (2)

Varmista, että päämäärä:

- On linjassa laajempien ohjelmien kanssa (esim. organisaation strategia)
- On rahoittajan tavoitteiden mukainen
- Oikeuttaa hankkeen
- Ei ole liian kunnianhimoinen
- Kohderyhmät on tarkasti määritelty
- Ilmaistaan haluttuna lopputuloksena, ei prosessina
- On mitattavissa / todennettavissa



## Tarkoitus (1) (purpose / specific objective)

- Kuvaa hankkeen aikaansaamaa, konkreettista muutosta hyödynsaajien elämässä. Hankkeen välitön tavoite.
- Usein hankkeen tarkoitus on määritelty liian kunnianhimoiseksi, epäselväksi tai monimutkaiseksi.



## Tarkoitus (2)

Kun tarkoitus on määritelty, varmista että:

- Tarkoitus koostuu vain **yhdestä tavoitteesta**
- Määritelmä sisältää hankkeen kohderyhmät
- Sen voidaan katsoa vaikuttavan merkittävästi päämäärän toteutumiseen
- Realistinen = saavutettavissa suunnitellulla aikavälillä
- Muotoiltu toivotuksi tilaksi, ei prosessiksi
- Tarkasti ja täsmällisesti määritelty (arvioitavissa / mitattavissa)



## Tulokset (1)

(expected results, outputs)

- Tulokset ovat hankkeen aikaansaamia välittömiä tuotoksia, esimerkiksi tavaroita tai palveluita.
- Hankeorganisaatio on suoraan vastuussa tulosten aikaansaamisesta.
- Tulokset ja tavoitteet joskus vaikea erottaa toisistaan. Tulokset voi johtaa suoraan toimenpiteistä!



## Tulokset (2)

Kun tulokset on muotoiltu, varmista että:

- Puuttuuko jokin tulos, jokin tulos joka vaaditaan hankkeen tarkoituksen saavuttamiseksi?
- Vain sellaiset tulokset on sisällytetty, jotka varmasti voidaan saavuttaa.
- Jokainen tulos tukee hankkeen tarkoitusta
- Tulokset ovat saavutettavissa suhteessa hankkeen resursseihin
- Tulokset ilmaistaan selkeästi ja niiden toteutumista voidaan seurata



## Toimenpiteet (1)

- Ne toimenpiteet, jotka hankkeen tulee suorittaa määriteltyjen tulosten saavuttamiseksi
- Jokaisen tuloksen alla voi olla useampi toimenpide
- Ilmaistaan lyhyesti ja preesensissä



## Toimenpiteet (2)

Kun toimenpiteet on kirjattu, varmista että:

- Kaikki keskeiset tulosten saavuttamiseen tähtäävät toiminnot ovat mukana.
- Kaikki toiminnot liittyvät suoraan niitä vastaavaan tulokseen.
- Vain hankkeen toteuttamat toiminnot on sisällytetty.
- Toiminnot on ilmaistu tehtävinä asioina, eikä lopputuloksina.
- Jokaiseen toimintoon varattu aika ja resurssit ovat realistisia.



## Loogisen viitekehyksen matriisi

Selkeä kuvaus siitä mitä:

- Hankkeessa saadaan aikaiseksi = tulokset
- Mitä välittömiä ja keskipitkän aikavälin vaikutuksia hankkeella on = tarkoitus
- Mihin hanke vaikuttaa pitkällä aikavälillä = päämäärä



## Harjoitus: Matriisi

- Hyödynnä tavoitepuusta valitsemaasi strategiaa
- Rakenna matriisi isoon taulukkoon ja täytä vasen sarake:
  - Päämäärä
  - Tarkoitus
  - Tulokset
  - Toimenpiteet
- Tarkista matriisin loogisuus



# Oletukset (1)

Assumptions

Oletukset kuvaavat niitä tilanteita, tapahtumia, olosuhteita tai päätöksiä, jotka vaikuttavat hankkeen menestykseen mutta jotka eivät ole hankkeen toteuttajien hallinnassa.



# Oletukset (2)

- Osa oletuksista löytyy suoraan tavoitepuusta
- Oletukset kirjataan positiivisessa muodossa, riskin "peilikuva"
- Jokaiselle tavoitetasolla on omat oletuksensa
- Oletukset arvioidaan todennäköisyyden ja tärkeyden perusteella



## Oletukset (3)

Kun oletukset on muotoiltu varmista, että:

- Oletukset on muotoiltu positiivisena, toivottuna asiantilana.
- Kukin oletus liittyy tiettyyn tavoitetasoon.
- Jos oletus ei ole tärkeä, sitä ei kirjata.
- Jos oletus toteutuu hyvin todennäköisesti, sitä ei kirjata.
- Jos hanke sisältää oletuksia, jotka ovat tärkeitä ja hyvin epätodennäköisiä, täytyy hanke suunnitella uudelleen.
- Oletukset on määritelty tarkasti ja todennettavasti.



## Indikaattorit (1)

- Aikaan sidotut, laadulliset tai määrälliset mittarit, joiden pohjalta voidaan päätellä, missä määrin hanke on saavuttamassa tavoitteitaan.
- Vastaa kysymykseen: ”Mistä tiedämme, että on muutosta on tapahtunut?”



## Indikaattorit (2)

Hyvän indikaattorin tulisi määrittää:

- Kohderyhmä (kenelle)
- Mittauksen kohde (mitä)
- Määrä (kuinka paljon)
- Aikaväli (mihin mennessä)
- Laatu (kuinka hyvin)
- Sijainti (missä)



## Indikaattorit (3)

Indikaattorin muodostaminen:

1. Tunnista sopiva mittari
2. Määritä kohderyhmä
3. Aseta numeerinen taso
4. Aseta laatutaso
5. Määritä aikajakso
6. Määritä paikka
7. Yhdistä kaikki yhteen indikaattoriin



## Indikaattorit (4)

Hankkeen tarkoituksena ” Increased agricultural production”

1. Tunnista mittari – increased rice yield
2. Määritä kohderyhmä – male and female smallholders (cultivating 3 acres or less)
3. Aseta numeerinen taso – 500 smallholders increase production by 50%
4. Aseta laatutaso – maintaining same quality of harvest as 2008 crops
5. Määritä ajanjakso – between October 2010 and October 2011
6. Määritä paikka – Umbia district
7. Yhdistä yhdeksi indikaattoriksi

”500 male and female smallholders in Umbia district (cultivating 3 acres or less) increase their rice yield by 50% between October 2010 and October 2011, maintaining the same quality of harvest as 2008 crops”



## Indikaattorit (5)

Jokaiselle indikaattorille määritellään  
**todentamisen välineet:**

- Mitä tietoa tarvitaan
- Missä muodossa
- Mistä tietoa saadaan



## Indikaattorit (6)

- Hankkeen ulkopuolisia tietolähteitä käytettäessä tulisi ottaa huomioon tiedon saatavuus ja luotettavuus
- Hankkeen tuottaessa itse tietoa, arvioi vaadittavat kustannukset ja työmäärä
- Indikaattorit, joille ei löydy todentamisen välineitä täytyy muotoilla uudelleen tai korvata kokonaan
- Ei liian työläitä ja kalliita indikaattoreita!



## Indikaattorit (7)

Indikaattorin muotoilun ja todentamisen välineiden selvittämisen jälkeen kannattaa vielä tarkistaa indikaattorin hyödyllisyys:

1. Onko tieto saatavilla olemassa olevista lähteistä (tilastot, tutkimukset, julkaisut ym.)?
  2. Onko tieto luotettavaa ja ajantasaista?
  3. Vaaditaanko erillistä tiedonkeruuta?
  4. Jos vaaditaan, onko se perusteltua (kustannustehokkuus)?
- Vältä kalliita ja/tai epäluotettavia indikaattoreita!



## Indikaattorit (8)

Vältä asettamasta liian montaa indikaattoria!  
(1-3 per tavoitetaso, pääpaino tuloksissa)

Ohjenuora:

Minimimäärä tietoa, jolla voidaan riittävän  
luotettavasti arvioida saavutettiinko tavoite.



## Lähtötilanteen määrittely

Indikaattorin **lähtötilanne** tulisi selvittää ennen  
hankkeen alkua, sillä muutoin saavutettua muutosta  
on mahdoton mitata.

Jos tietoa lähtötilanteesta ei ole selvillä, täytyy  
indikaattoria muokata.

Lähtötilanteen voi selvittää erillisellä tutkimuksella  
(baseline study), muista budjetoida!



## Indikaattorien valinta

Indikaattorit kannattaa suunnitella ja valikoida yhdessä hankkeen kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Tällä varmistetaan:

- Yhteinen ymmärrys mittauksen kohteista: mitä asioita painotetaan?
  - Aiempien kokemusten huomioon ottaminen
  - Yksimielisyys ja omistajuus indikaattoreiden soveltuvuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta



## Indikaattorit

Indikaattorit voivat olla laadullisia tai määrällisiä  
→ Täydentävät toisiaan!

Määrällinen: esim. Kuinka paljon? Kuinka usein?

Laadullinen: Kuinka hyvin? Miten?



## Laadulliset indikaattorit

Laadullinen indikaattori ei ole mitattavissa vaan on aina arvioinnin tulos.

On luotettava, jos:

- ✓ Arviointikysymykset ovat hyvin suunniteltuja ja suunnattuja.
- ✓ Analyysi ja tulkinta ovat mahdollisimman **avoimia ja läpinäkyviä** prosesseja.



## Examples of Indicators

### Example 1.

Objective: The participation of women has increased in communities

What is needed: information about the changes which take place in community decision-making and relationships

- Quantitative indicator: the growth of the number of women participating in decision-making
- Qualitative indicator: the womens' own view about their level of participation in the community
- Qualitative indicator: The change in the quality of the discussions within the decision-making of the community



## Indikaattorit

- Indikaattorin tulisi mitata vain yhtä asiaa kerralla.
- Indikaattorin tulisi mitata saavutettua tulosta niin suoraan kuin mahdollista (suora indikaattori).
- Joskus epäsuorien indikaattorien käyttö on perusteltua ja järkevää.



## Harjoitus

- Laadi indikaattorit 1-2 tulokselle sekä hankkeen tarkoitukselle



## Todentamisen välineet

- Onko tieto saatavilla?
- Pitääkö tieto hankkia erikseen?
- Kuka vastaa tiedonkeruusta?
- Onko tieto luotettavaa?
- Kuinka se kerätään?
- Kuinka usein?
- Kuinka tieto analysoidaan?



## Todentamisen välineet

Todentamisen välineitä voivat olla esimerkiksi:

- 1) Viralliset tilastot
- 2) Haastattelut
- 3) Tutkimukset
- 4) Raportit (myös hankeraportit)
- 5) Toistuvat kyselytutkimukset



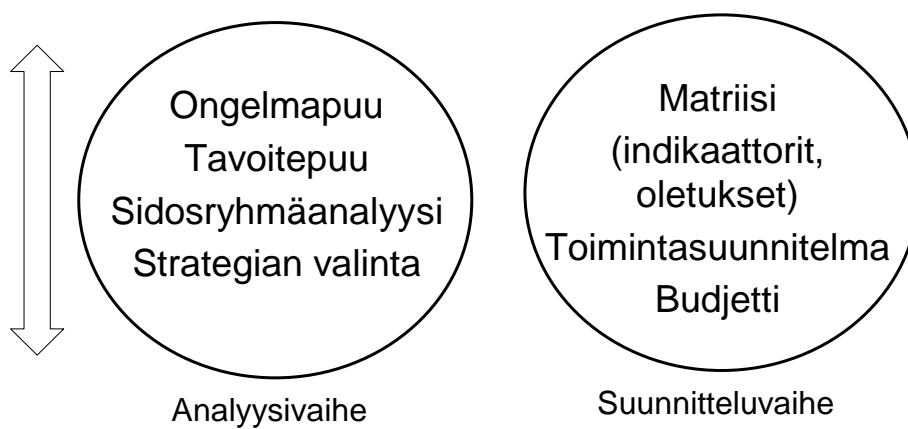
## Toimintasuunnitelma

(Action Plan)

- Resurssit → toiminnot → tulokset  
vaikutus
- Hankkeen toimintasuunnitelma määrittelee:
  - Aikataulun (luonnoksena)
  - Keston
  - Resurssit
  - Rahoitussuunnitelman (kulut ja budjetti)
  - Projektiorganisaation
  - Sidosryhmien roolit
  - Osapuolten vastuut
  - Hankestrategian
  - Seuranta- ja arviointimekanismit



## Yhteenveto





## Yhteenveto – LFA:n heikkoudet ja vahvuudet

- + "Pakottaa" loogiseen suunnitteluun
- + Auttaa tekemään valintoja
- + Tiivis, selkeä ja ymmärrettävä kuvaus hankkeesta
  
- Syy-seuraussuhteet eivät todellisuudessa ole aina yhtä selkeitä ja suoraviivaisia
- Oletukset ja riskit jäävät usein liian vähälle huomiolle
- Voi johtaa liian mekanistiseen hanketoteutukseen