

## SUUNTA – TOIMINNAN JA ARVIOINNIN SUUNNITTELUN TYÖKALU

**Suunta** on työkalu, jota käytetään suunnittelun ja arvioinnin apuna.

**Suunta** on käyttökelpoinen kaikille, jotka ovat vastuussa jonkun projektin, toiminnon, ohjelman, strategian tms. suunnittelusta ja/tai arvioinnista. Työkalun avulla suunnitelmasta tulee johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus, jossa eri osa-alueet ja -toiminnot ovat loogisessa suhteessa keskenään. Lopputuloksena on toimintasuunnitelma, jossa sisäinen logiikka on aukoton ja syy-seuraus-suhteet mietitty.

**Suunta**-työkalu on suunniteltu ja toteutettu Terveyden edistämisen keskuksessa. Mallin juuret ovat 1990-luvulla, jolloin lähdettiin yksinkertaistamaan EU:n arviointiasiantuntijoille työkaluksi suositeltua Logical Framework Matrix -mallia<sup>1</sup>.

**Suunta**-työkalussa on kaksi vaihetta: Suunnitelman kirjoittaminen ja arviointi. Suunnitelman kirjoittamisessa pilkotaan toiminta osiin siten, että toiminnan looginen kokonaisuus hahmottuu. Arviointiosuus sisältää sekä suunnittelun toiminnan arvioinnin eli perustellut päätelmät toiminnasta sekä lähtökohdat arviointisuunnitelman laatimisen. Tässä ohjeessa keskitytään ensisijaisesti toiminnan suunnitelman arviointiin.

**Suunta**-työkalu on kokonaisuudessaan tarkoitus myöhemmin lanseerata internet-työkaluna. Tällöin Suunta-työkalun käyttäjän on mahdollista täyttää ja muokata toiminnan suunnitelma suoraan internetissä, jolloin ohjelma laatii toiminnan suunnitelmasta Suunta-kuvion. Siihen saakka kunnes internet-pohjainen työkalu saadaan tehdyksi, tämä dokumentti ja Tekryn internet-sivuilla oleva PowerPoint-esitys toimivat Suunta-työkalun ohjeina.

**Suunta**-työkalun lähtökohtana on rakentaa looginen, arvioitu ja oletuksiltaan kestävä kohta kohdalta rakentuva oman toiminnan suunnitelma. Olennaista on, että tekijällä on selkeät perustelut ja ymmärrys siitä, miksi hän uskoo, että toimimalla tietyllä tavalla saavutetaan asetetut tavoitteet ja odotetut tulokset.

Seuraavalla sivulla on esitelty esimerkkinä ja pelkistetysti Suunta-kuvio, johon toiminnan, hankkeen, ohjelman, strategian ym. kokonaisuus lopulta hahmottuu, kun toiminta avataan ja pilkotaan kohta kohdalta.

Tavoite-, keino-, prosessi-, tehtävä ym. lokerikkojen määrä määrittyy kunkin toiminnan mukaisesti. Yksi tavoite saattaa sisältää useampia keinoja ja puolestaan keinot useita prosesseja. Internet-pohjaisena **Suunta**-työkalun olisi tarkoitus piirtää toiminnan mukaisesti niin monta tavoite-, keino-, prosessi ym. lokerikkoa kuin on tarpeellista. Tässä pelkistetystä ohjeesta voinee vain kehottaa Suunta-työkalun käyttäjää joko käsin kirjoittamalla tai esimerkiksi Office-ohjelmia (taulukko, tekstinkäsittely, esitysgraafikka jne.) hyödyntämällä luomaan oman toimintansa mukaisen määrän laatikkoja, joista muodostuu itselle sopivan kokoinen kokonaisuus ja Suunta-kuvio.

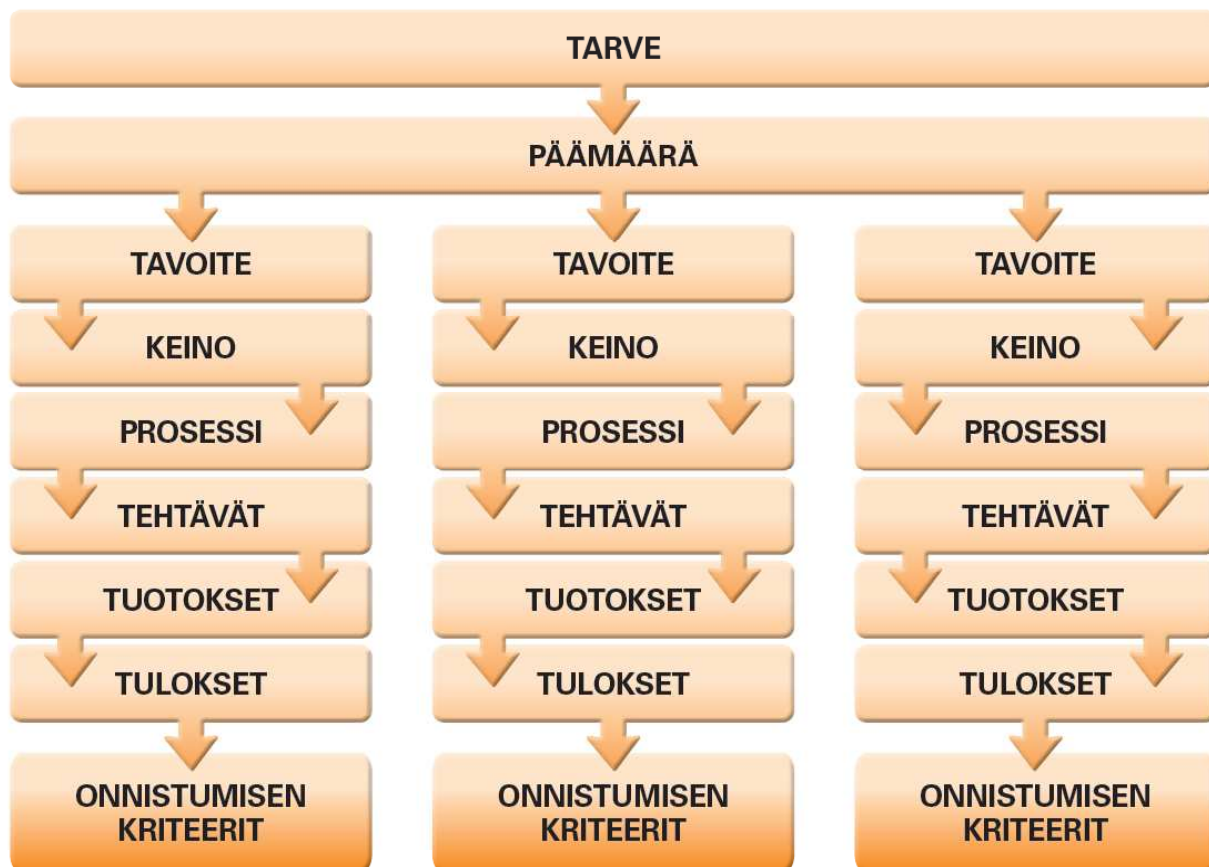
Tarkemmat ohjeet eri vaiheiden laatimisen tueksi löytyvät kuvion jälkeen.

Terveyden edistämisen keskus / 11.3.2010 / päivitetty 1.11.2011

<sup>1</sup> lisätietoja Logical Framework Matrix -mallista teoksessa: Logical Framework Approach : handbook for objectives-oriented planning. (1999). (4rd ed.). Norway: Norad.



## Suunta – toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu / malli



**Suunta**-työkalu sisältää toiminnan suunnitelman kirjoittamisen ja suunnitelman arvioinnin osalta seuraavat kuusi vaihetta:

1. Tarpeen määrittely
  2. Päämäärän asettaminen
  3. Tavoitteen/tavoitteiden täsmentäminen
  4. Keinojen ja prosessien valinta
  5. Tehtävien määrittely
  6. Tuotoksien ja tulosten kuvaus
- Toiminnan onnistumisen kriteereiden määrittäminen

## 1 TARPEEN MÄÄRITTELY

Hyvä hanke perustuu havaittuun yhteiskunnalliseen tarpeeseen. Tarve voi löytyä tutkimustiedon kautta tai se voi perustua kokemustietoon. Siihen törmätään ehkä jotain toista hanketta tehtäessä. On tärkeää, että järjestö tai muu organisaatio keskittyy sellaisiin tarpeisiin, joiden täyttämiseen juuri sillä on osaamista ja ammattitaitoa.

Vaihe 1: suunnitelman kirjoittaminen

- Minkälaisen tarpeen organisaatiosi on huomannut?
- Mikä on se asia tai ilmiö, johon halutaan tarttua?

Vaihe 2: suunnitelman arviointi

- Miksi juuri tämä asia kiinnitti huomiosi?
- Miten tarve ilmenee yhteiskunnallisesti? Miten siihen on yritetty vaikuttaa?
- Osaatko määritellä ilmiön sisältöjä ja merkityksiä?

## 2 PÄÄMÄÄRÄN ASETTAMINEN

Päämäärä on jotain, mitä kohti ollaan menossa. Se on jotain, mitä halutaan saavuttaa. Päämäärä on yleensä niin suuri, että siihen ei päästä yhden hankkeen avulla. Se on jotain, joka voidaan saavuttaa useamman toiminnon avulla, siihen vaaditaan usein jopa usean organisaation toimia, ja usein se voidaan saavuttaa vasta pidemmän ajan kuluessa. Se on kuitenkin jotain, jonka organisaatio/ryhmä kokee tavoittelemisen arvoiseksi ja tärkeäksi.

Vaikka päämäärä on usein niin kaukana, ettei sitä voi ihan heti tavoittaa, se kannattaa muotoilla napakaksi ja houkuttelevaksi. Se voi olla jopa visiotyypinen: Nokian visio on maailma, jossa kaikki voivat olla yhteydessä toisiinsa.

Silti päämäärässäkään ei kannata syleillä koko maailmaa. Päämäärän tulee olla linjassa organisaation perustehtävän ja arvojen kanssa.

Vaihe 1: suunnitelman kirjoittaminen

- Mikä on toimintasi/hankkeesi päämäärä?
- Mitä haluatte saavuttaa?

Vaihe 2: suunnitelman arviointi

- Miksi organisaatiosi haluaa työskennellä juuri tämän päämäärän saavuttamiseksi?
- Onko päämäärä asetettu suhteessa tarpeeseen?
- Mikä on oman organisaatiosi panos tämän päämäärän saavuttamisessa?
- Minkä tietoperustan (kokemuksen, tutkimuksen tms.) pohjalta päämäärä on määritelty?
- Minkälaiset arvot ovat päämäärän taustalla?

### 3 TAVOITTEEN/TAVOITTEIDEN TÄSMENTÄMINEN

Tavoite on jotain, joka on mahdollista saavuttaa tämän toiminnan/hankkeen avulla. Tavoite tulee olla muotoiltu niin, että on mahdollista todeta onko tavoite toteutunut, onko se toteutunut osin tai onko se jäänyt toteutumatta.

Valitse ensin tavoitteiden lukumäärä. Kirjoita sen jälkeen jokainen tavoite omaan laatikkoonsa.

Vaihe 1: suunnitelman kirjoittaminen

- Mitä tavoitteita toiminnalle/hankkeelle on asetettu?
- Onko tavoitteet mahdollista toiminnassa saavuttaa?

Vaihe 2: suunnitelman arviointi

- Vievätkö tavoitteet kohti asettamaasi päämäärä?
- Miksi olet valinnut juuri kyseiset tavoitteet?
- Mihinkokemukseen/uskomukseen ja/tai tietoon perustuu tavoitteiden valinta?
- Mitä resursseja (raha-, aika-, henkilö-, osaamis- ym.) sinulla on käytössäsi tavoitteiden saavuttamiseksi? Edellyttäisivätkö käytettävissä olevat resurssit tavoitteiden rajaamista tarkemmin?
- Onko tavoitteiden lukumäärä sopiva? Voiko tai pitäisikö niitä yhdistää tai pilkkoa?

### 4 KEINOJEN JA PROSESSIEIDEN VALINTA

Seuraavaksi pohditaan keinoja, joilla tavoitteen kimppuun on tarkoitus käydä. Keinot ovat asioita, joihin keskittymällä pyritään saavuttamaan hankkeen tavoite.

Keinot on hyvä jäsentää erillisiksi toimintaprosesseiksi. Prosessit ovat kokonaisuuksia, jotka voidaan pilkkoa konkreettisiksi työtehtäviksi. Toiminnan jäsentäminen erillisiksi prosesseiksi helpottaa hankkeen hallintaa.

Yleensä tavoitetta ei voida saavuttaa vain yhden keinon ja prosessin avulla. Tarkastellaan esimerkiksi hanketta, jossa pyritään ehkäisemään sydän- ja verisuonisairauksia yli 40-vuotiailla miehillä liikuntaryhmien avulla. Jotta ryhmät toteutuvat ja niihin saadaan osallistujia, on hoidettava monia asioita: Liikuntaryhmiä on markkinoitava. Niiden sisältö on suunniteltava. Ryhmille täytyy löytää vetäjät, on ehkä koulutettava heitä. On varattava tilat, otettava vastaan ilmoittautumisia. Nämä tehtävät liittyvät eri prosesseihin, jotka voi jaotella esimerkiksi seuraavalla tavalla:

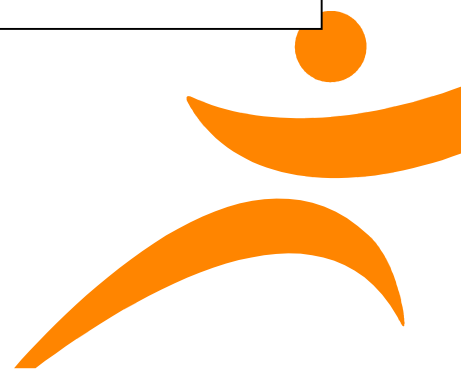
- viestinnän ja markkinoinnin prosessi
- kouluttamisen prosessi
- käytännön järjestelyjen prosessi

Vaihe 1: suunnitelman kirjoittaminen

- Minkälaisia prosesseja tarvitaan, jotta sinun kirjaamasi tavoite/tavoitteet on mahdollista saavuttaa? Kirjaa keinot ja edelleen prosessit tavoitteiden alle.

Vaihe 2: suunnitelman arviointi

- Miksi toiminnassa kannattaa käyttää valitsemiasi keinoja? Miten perustelet niiden tarkoituksenmukaisuuden? Olisiko kenties muitakin keinoja käytettävissä?
- Millä resursseilla keinot toteutuvat? Mitä näiden keinojen toteuttaminen tulee maksamaan?
- Tarkista, vievätkö määrittelemäsi prosessit kohti tavoitetta?
- Muistitko kaikki prosessit, joita tarvitaan?
- Onko prosessien määrä oikea vai pitäisikö joitain prosesseja jakaa pienemmiksi tai yhdistää?



## 5 TEHTÄVIEN MÄÄRITTELY

Minkälaisista tehtävistä kirjaamasi prosessit koostuvat? Kun prosessit paloittellaan työtehtäväksi, päästään käsiksi työnjakoon, aikataulutukseen jne. Selkeä tehtävien määrittely on välttämätöntä, jotta toiminnan seuraaminen on mahdollista.

Voit itse valita, kuinka yksityiskohtaisesti kuvaat tehtävät tässä vaiheessa. Jos hankkeesi on vasta hahmottumassa, voit palata myöhemmin tarkentaman suunnitelmaasi. Yritä kuitenkin jo nyt miettiä, minkälaisia käytännön asioita on hoidettava, jotta prosessit etenevät ja määrittelemäsi tavoite voidaan saavuttaa. Jos huomaat, että tehtäviä vaaditaan resursseihin nähden liikaa, sinun kannattaa palata takaisin ja täsmentää tavoitteitasi.

Vaihe 1: suunnitelman kirjoittaminen

- Mitä yksityiskohtaisia tehtäviä prosessit sisältävät (aikataulut, henkilöt jne.)? Voit kirjoittaa tehtävät sen mukaisesti kuin näet tarpeelliseksi. Jos tekstit eivät mahdu lokerikkoihin, on tärkeä kirjoittaa alustavat suunnitelmat erilliselle paperille. Muista kuitenkin tehtävällä seuranta.

Vaihe 2: suunnitelman arviointi

- Vievätkö kirjaamasi tehtävät eteenpäin kaikkia valittuja prosesseja?
- Onko aikataulussa mahdollista pysyä?
- Onko tehtävällä määritelty riittävä dokumentointi eli miten toimintaa dokumentoidaan sen edetessä?
- Onko tehtäväksi kirjattu myös seuranta eli määritelty tarkistuspisteet sille, milloin toimintaa seurataan ja tarkastellaan, onko toiminta edennyt suunnitellulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Millaisia menetelmiä aiot käyttää toiminnan seuraamiseksi (säännölliset palaverit, päiväkirjat, muistiot, ohjaus- ja johtoryhmätapaamiset tms.)

## 6 TUOTOKSIEN JA TULOSTEN KUVAUS

Tässä vaiheessa **Suunta**-työkalun käyttöä tehtäväsi on tarkentaa, millaisia tuotoksia ja tuloksia toiminnassa/hankkeessa on tarkoitus saada aikaiseksi ja millaisia muutoksia toiminnassa/hankkeessa odotetaan tapahtuvan. Kaikella toiminnalla tähdätään yleensä muutokseen.

Tuotokset ovat keinojen, prosessien ja tehtävien kautta syntyviä yksittäisiä, toteutuneita toimenpiteitä ja usein tuloksiin suhteutettuna välineellisiä. Tuotos on esimerkiksi koulutus, tilaisuus tai julkaisu. Tuotoksien syntyminen tärkeää ja ne johtavat tuloksiin. Toiminnan/hankkeen tuloksia ovat esimerkiksi se, että koulutus järjestettiin, osallistujia oli suunniteltu määrä, suunnitellut toiminnot saatiin toteutettua jne. Tuotokset ja tulokset tähtäävät muutokseen. Odotettu muutos on saavutettu silloin, kun tavoite täyttyy. Muutos on toteutunut, esimerkiksi silloin, kun järjestetty koulutus on lisännyt kohderyhmän osaamista tai liikuntaryhmiin osallistuvien henkilöiden paino on laskenut.

Vaihe 1: suunnitelman kirjoittaminen

- Mieti nyt, mitä voidaan odottaa tapahtuvaksi, kun hanke etenee.
- Mitä tuotoksia on tarkoitus saada aikaiseksi?
- Mitä tuloksia on tarkoitus saada aikaiseksi?
- Mitä muutoksia pyritään saamaan aikaan? Odotettua muutosta tarkastellaan usein suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Yritä olla kuvauksissa mahdollisimman yksiselitteinen ja tarkka. Ilmaisut ”vaikutetaan kohderyhmän asenteisiin” tai ”järjestetään erilaisia tilaisuuksia...” ovat liian epämääräisiä. Kerro, mitä tulee tapahtumaan, mitä sisältää ja miten ilmenee todellisuudessa.

Vaihe 2: suunnitelman arviointi

- Onko realistista olettaa, että kuvaamasi tuotokset ja tulokset saavutetaan toiminnan/hankkeen seurauksena?
- Muistitko eritellä kaikki syntyvät tuotokset ja tulokset?

## TOIMINNAN ONNISTUMISEN KRITEREIDEN MÄÄRITTÄMINEN

Jokaisella toiminnalla on tarkoitus ja tavoitteena saada aikaan muutoksia. Koulutuksella on tarkoitus täydentää osaamista jostakin asiasta, liikuntaryhmien perustamisella on tarkoitus lisätä ihmisten liikkumisen määrää.

Viimeistään siinä vaiheessa, kun toiminta on suunniteltu ja suunnitelma arvioitu, on olennaista miettiä, mikä kertoo toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Tässä kohtaa voidaan puhua myös onnistumisen kriteereiden määrittämisestä. Toiminnan kuluessa ja etenkin sen lopussa huomataan, ollaanko onnistuttu tai epäonnistuttu, ollaanko ”maalissa” vai onko jotain vielä tehtävä. On hyvä määritellä, mikä on riittävän hyvä. Tällaisen tason määrittely on kriteerien rakentamista.

Toisinaan voi käydä niin, että lopussa huomataan, ettei onnistumiselle asetettuja kriteereitä olla saavutettu. Tällöin voidaan pohtia, oliko onnistumisen kriteerit asetettu liian korkealle, tapahtuiko toiminnassa prosessin aikana jotain sellaista, mikä hankaloitti onnistumista tai oliko kenties syy väärissä toimintatavoissa, jolloin toimintaa pitäisi muuttaa tai kehittää paremmaksi. Toisinaan täysin ulkopuoliset asiat saattavat estää toiminnan onnistumisen.

Onnistumisen kriteereiden asettaminen on toiminnan arvottamista. Sen tarkastelu, miten asetetut kriteerit lopulta saavutetaan, on erittäin keskeistä.

Esimerkki:

Hankkeen tavoitteena on lisätä koululaisten innostusta ulkoliikuntaan lasten yleiskunnan kohottamiseksi. Keinoksi valitaan järjestöjen vapaaehtoistyöhön perustuvien ulkoliikuntaklubien perustaminen ja pilotointi. Prosesseiksi määritellään vapaaehtoistyöntekijöiden kokoaminen, kouluttaminen, liikuntaklubien toiminnan suunnittelu ja markkinointi sekä itse toiminnan järjestäminen ja ylläpitäminen. Onnistumisen kriteerejä voisivat olla esimerkiksi sadan vapaaehtoistyöntekijän rekrytointi ja kouluttaminen klubien vetäjiksi, 150 ulkoliikuntaklubin toteutuminen, 1000 koululaisen osallistuminen liikuntaklubeihin ja 50 vetäjän innostus jatkaa klubien vetämistä pilottijakson jälkeen.

Onnistumisen kriteereiden määrittäminen:

- Mitkä ovat onnistumisen kriteerit toiminnallesi/hankkeellesi? Mitä pitäisi vähintäänkin olla tapahtunut, jotta voit todeta toiminnan olevan onnistuneen? Tarkastele kirjoittamiasi tavoitteita, prosesseja, tuotoksia ja tuloksia. Johda kriteerit edellä olevan esimerkin mukaisesti niistä.

