

HANKEARVIOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT, VIITEKEHYS JA TOIMINTAMALLI

Hankearvioinnin kehittäminen

A-klinikkasäätiössä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen, ylempi AMK
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Tiina Saarinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

SAARINEN, TIINA:

HANKEARVIOINNIN
KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT,
VIITEKEHYS JA TOIMINTAMALLI
Hankearvioinnin kehittäminen
A-klinikkasäätiössä

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, opinnäytetyö,
64 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Suomalainen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmä on muuttumassa ja yhteiskunnan taloudellisten reunaehtojen kaventuessa järjestöjen ja palveluiden kehittämisessä tulee huomioida entistä tarkemmin niiden laatu. Kehittämishankkeiden oikean kohdentamisen ja arvioinnin avulla voidaan lisätä toiminnan laatua ja vaikuttavuutta sosiaali- ja terveysalalla sekä järjestöissä.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää hankearviointia A-klinikkasäätiössä ja sen myötä vahvistaa kehittämistyön laatua ja vaikutuksia. Kehittämismenetelmänä hankkeessa käytettiin toimintatutkimusta, johon osallistuivat A-klinikkasäätiön kehittämissankkeiden työntekijät arvioinnin kehittämissfoorumeissa sekä kehittämissyksikön edustajat arviointityöryhmässä. Aineistonkeruumenetelmänä toimintatutkimuksessa käytettiin fokuskeskustelua. Kehittämishankkeen tuloksena selvitettiin hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat A-klinikkasäätiössä sekä luotiin hankearvioinnin viitekehys ja toimintamalli. Hankearvioinnin viitekehysten teoreettisena pohjana käytettiin Robsonin (2001) kuvaamaa arviointiaselman rakentamisen viitekehystä.

Hankearvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa on tärkeää hahmottaa arvioinnin kokonaisuus ja merkitys hankkeen eri vaiheissa. Arviointi on kehittämisen työväline ja hankkeen kompassi, joka ohjaa kehittämistyötä oikeaan suuntaan ja tekee näkyväksi hankkeen tulokset ja vaikutukset. Hankearviointi sisältää kuitenkin useita kehittämishaasteita. Hankkeiden toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakoarviointia tulisi kehittää sekä vahvistaa yhteistyötä hankkeiden ja toiminnan arvioinnissa. Lisäksi hankearvioinnin viitekehysten ja toimintamallin jalkauttaminen kehittämishankkeisiin vaatii jatkossa perehdyttämistä ja yhteistä työskentelyä.

Avainsanat: arviointi, hankearviointi, kehittäminen, toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Social and Health Care Development and
Management

SAARINEN, TIINA:

DEVELOPMENT BASIS OF
PROJECT EVALUATION,
FRAMEWORK AND OPERATING
MODEL
Project evaluation developing in
A-Clinic Foundation

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Manage-
ment, 64 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

Finnish social welfare and health care services are changing and society economic conditions become worse, therefore the quality in development of organizations and services should be taken into account more closely. By using the correct targeting and evaluation in development projects we can enhance the quality and effectiveness of services in social welfare and health care, as well as in organizations.

The purpose of this development project was to develop project evaluation in the A-Clinic Foundation, and thereby enhance the quality and impact of development. The development method in this project was action research, which was attended by the A-Clinic Foundation's development projects employees in evaluation development forums, as well as representatives of the development unit in evaluation working group. The data collection method in this action research was focus discussions. As a result of this development project the basis for project evaluation development in A-Clinic Foundation was studied and the project evaluation framework and operating model were created. The theoretical basis of the project evaluation framework was Robson's (2001) description of the evaluation arrangement framework.

It is important to understand the wholeness and the importance of the various stages of the project evaluation in planning and implementing it. Evaluation is a tool for the development and compass of the project, it guides development in the right direction and makes project's results and impacts visible. The project evaluation includes many development challenges too. Monitoring and evaluating the changes in the operating environment should be developed in projects and strengthen project and activities evaluation co-operation in organizations. It also requires awareness and collective work to put the project evaluation framework and operating model into practice in the future.

Keywords: evaluation, project evaluation, development, action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	3
2.1	A-klinikkasäätiö kohdeorganisaationa	3
2.2	A-klinikkasäätiön ja kehittämistoiminnan strategia sekä hankearviointi	5
2.3	Raha-automaattiyhdistyksen ohjeistus hankearvioinnista	6
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	8
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	9
4.1	Arviointi käsitteenä	9
4.2	Arvioinnin viitekehys	11
4.3	Arviointi prosessina	14
4.4	Hankearviointi	18
4.5	Hankearvioinnin haasteita	21
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	25
5.1	Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä	25
5.2	Fokuskeskustelu	26
5.3	Arvioinnin kehittämisfoorumit	27
5.4	Arviointityöryhmä	28
5.5	Kehittämishankkeen eteneminen ja toimintatutkimuksen vaiheet	29
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	34
6.1	Hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat	34
6.2	Hankearvioinnin viitekehys	36
6.3	Hankearvioinnin toimintamalli	40
7	POHDINTA	46
7.1	Kehittämishankkeen arviointi	46
7.2	Johtopäätökset	50
7.3	Jatkokehittämishankkeet	54
7.4	Lopuksi	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

Suomalainen sosiaali- ja terveystalouden palvelujärjestelmä on muuttumassa ja yhteiskunnan taloudellisen tilanteen kiristyessä palveluiden ja kehittämissankkeiden tulisi vastata entistä tehokkaammin kohderyhmien tarpeisiin. Arvioinnin tehtävä on toimia ohjauksen ja päätöksenteon välineenä, jolla pyritään suuntaamaan resurssit tarvittaviin toimintoihin ja samalla arvioimaan toiminnan vaikuttavuutta. Työn kehittäminen ammatillisesti sekä toiminnan kohderyhmien näkökulmasta edellyttää peilauspintoja tuotettavaan toimintaan useasta näkökulmasta. Arviointi lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja on laadun kontrolloinnin väline. (Korhonen, Julkunen, Karjalainen, Muuri & Seppänen-Järvelä 2007, 32.)

Arviointitoiminnan voimistumista nyky-yhteiskunnassa voidaan kuvata arviointiaaltona ja suurena liikkeenä. Sosiaalipalvelujärjestelmässä arviointi on osa tilivelvollisuuden ja vastuullisuuden täyttävää toimintaa, kehittämistyötä hyödyttävää arviointia ja tiedontuotantoon tähtäävää arviointitutkimusta. (Korhonen ym. 2007, 30.) Jatkuva arviointi hyödyttää kehittämishankkeita monin tavoin ja toimii kuin suunnistuskartta hanketyön eri vaiheissa. Se jäsentää hanketta ja auttaa korjaamaan suuntaa sekä lisää projektiosaamista ja uskottavuutta sidosryhmiin päin (Hyttinen 2006, 13). Arviointia toteutettaessa ollaan yleisesti tekemisissä sellaisten ilmiöiden ja toimintojen kanssa, joilla on vaikutusta ihmisten elämään. Siksi on eettisesti perusteltua, että vähimmäisvaatimus arvioinnille on sen laadukas toteuttaminen. (Robson 2001, 50.)

A-klinikkasäätiön perustehtävänä on ehkäistä ja vähentää päihdeongelmia ja muita psykososiaalisia ongelmia. Sen valtakunnallista ehkäisevää työtä ja vaikuttamistoimintaa tehdään kehittämishankkeissa, joiden rahoitus perustuu suurelta osin Raha-automaattiyhdistykseltä (RAY) saataviin avustuksiin. Lakiin perustuen RAY:n tulee seurata myönnettyjen avustusten käytön tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

A-klinikkasäätiössä valittiin syksyllä 2012 laatuohjelmaksi Social and Health Quality Service (SHQS) ja sen käyttöönotto sekä auditointi edellyt-

tävät arvioinnin kehittämistä organisaatioissa. SHQS-laatuohjelman arviointikriteeristö on kehitetty vastaamaan suomalaisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden laatuvaatimuksia. Määrittelyn pohjana on suomalainen lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset sekä hyvä hoitokäytäntö. SHQS- laatuohjelmaa hyödyntävän organisaation palvelujärjestelmän rakenne, palveluprosessit ja vaikuttavuus arvioidaan SHQS-arviointikriteeristöä käyttäen. (Labquality 2015.)

A-klinikkasäätien kehittämissyksikön kehittämistoiminnan strategiassa keskeisinä kehittämishaasteina ovat päihdetyön laadun ja vaikutusten edistäminen sekä projekti- ja prosessimuotoisen kehittämistyön tukeminen. Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin A-klinikkasäätien hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat, luotiin hankearvioinnin viitekehys ja toimintamalli sekä samalla arvioitiin tulevaa, eli miten hankearviointia olisi jatkossa järkevää toteuttaa uudet arvioinnin haasteet huomioiden. Arvioinnin viitekehys ja toimintamalli auttavat hankkeissa toimivia hahmottamaan paremmin arvioinnin kokonaisuuden ja vahvistavat näin kehittämistyön laatua ja vaikutuksia. Lisäksi ne tekevät A-klinikkasäätien ja kehittämishankkeiden arviointitoimintaa näkyväksi yhteistyötahoille ja alan kehittäjille.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

2.1 A-klinikkasäätiö kohdeorganisaationa

A-klinikkasäätiö on Suomen suurin päihdealan organisaatio, joka tuottaa päihdehuollon asiantuntijapalveluita sekä muita toimialaansa kuuluvia palveluita. Hoito- ja kuntoutuspalveluiden lisäksi A-klinikkasäätiö tekee ehkäisevää päihdetyötä sekä valtakunnallista päihdetyön vaikuttamis-, koulutus-, viestintä-, julkaisu- sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Säätiön toimintaa ohjaavia arvoja ovat ihmisarvon kunnioittaminen, luottamuksellisuus, suvaitsevaisuus ja vastuullisuus. (A-klinikkasäätiö 2014, 4.)

A-klinikkasäätiö toimii kolmannella sektorilla, joka tarkoittaa valtion ja yritystoiminnan välistä toimintaa, jonka periaatteina ovat yleishyödyllisyys, vapaaehtoisuus ja voittoa tavoittelemattomuus (Pykäläinen-Syrjänen 2007, 25).

A-klinikkasäätiön kehittämissyksikkö tukee säätiön järjestölähtöistä palvelukokonaisuutta kehittämisen ja tutkimuksen keinoin. Siihen kuuluvat päihdetyön vaikuttavuuden ja muun laadun edistäminen, toimintaympäristömuutosten seuranta ja arviointi, toimintaorganisaatioiden kehittäminen, projektimuotoiset kehittämisohjelmat, tutkimusohjelmat, kehittämisen tietotyö, osaamisen kehittäminen sekä yksikön sisäinen strategiatyö. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä A-klinikkasäätiön moniammatillisen henkilöstön, päihde-, mielenterveys-, sosiaali- ja terveysalan järjestöjen sekä julkisen sektorin kehittäjien, tutkijoiden ja arvioijien kanssa. Kehittämissyksikön tarkoituksena ja tehtävänä on osaltaan palvella koko suomalaisen päihdetyön kehittämistä.

A-klinikkasäätiön kehittämistoimintaa ovat laajat valtakunnalliset kehittämishankkeet sekä pienemmät alueelliset kehittämissuunnitelmat. Suuri osa kehittämishankkeista saa A-klinikkasäätiön ulkopuolista rahoitusta muun muassa Raha-automaattiyhdistykseltä ja osa alueellisista kehittämissuunnitelmista toteutetaan säätiön sisäisellä rahoituksella osana yleistä kehittämistoimintaa.

A-klinikkasäätiön Tietopuu-sivusto jakaa tietoa A-klinikkasäätiön kehittämis- ja tutkimustoiminnasta, arvioinnista sekä päihdetyön erityisteemoista. Kehittämistoiminnan sivujen tarkoitus on palvella erityisesti A-klinikkasäätiön hankkeista tietoa hakevia ja A-klinikkasäätiön kehittämishankkeissa toimivia ja muita Tietopuun kohderyhmiä. (A-klinikkasäätiö, Tietopuu 2015.) Jatkuva arviointi on osa kehittämishankkeiden toimintaa ja sen tarkoitus on jäsentää kehittämisprosesseja, suunnata toimintaa kohti tavoitteita ja lisätä kehittämistyön osaamista.

Hankearvioinnin kehittämiseksi tehtiin kysely kaikille A-klinikkasäätiössä keväällä 2012 hanketyötä tehneille eli yhteensä 15 henkilölle. Kysely toteutettiin ennen tämän kehittämishankkeen aloittamista. Vastaukset kerättiin Survey Gizmolla ja kyselyn palautusprosentti oli hieman yli 50. Hankearvioinnin kyselyssä kartoitettiin millaista arviointia A-klinikkasäätiön hankkeissa tehdään. Haluttiin myös tietää millaista tukea hankearviointiin toivottiin ja mitkä voisivat olla tuen muotoja tai sen toteutustapoja jatkossa.

Kyselyn tuloksissa itsearviointi mainittiin tyypillisimpänä arvioinnin muotona. Hankkeissa ollaan usein samanlaisten arvioinnin peruskysymysten äärellä, mutta vastauksissa hanketyöntekijät kokivat olevansa arvioinnin kysymysten kanssa usein melko yksin. Lisätietoa ja tukea arvioinnin toteuttamiseen ja konkreettisiin perusasioihin kaivattiin läpi koko hankeprosessin. Tietoa ja kokemusta hyvästä hanketyön arvioinnista on olemassa A-klinikkasäätiössä, mutta se on hajallaan. Lisäksi yhteinen keskustelu arvioinnin hyvistä ja huonoista käytännöistä on ollut vähäistä. Toive arviointityön ja työvälineiden käytön yhdenmukaistamisesta mainittiin kyselyn yhteydessä sekä tarve yhteisille foorumeille, koulutuksille ja kehittämistyöpajoille.

A-klinikkasäätiön arviointityöryhmä on aloittanut toimintansa vuoden 2013 alussa ja kokoontumisia on ollut keskimäärin kahden kuukauden välein. Aluksi tarkoituksena oli selvittää minkälaista materiaalia arvioinnista pitäisi tuottaa Tietopuuhun sekä minkälainen arvioinnin tila on A-klinikkasäätiön hankkeissa. Arviointityöryhmässä nähtiin tärkeäksi, että Tietopuussa olisi perustietoa arvioinnista ja arviointimenetelmistä sekä ohjeita arvioinnin

toteuttamiseen. A-klinikkasäätiön hankearvioinnin toimintamalli nähtiin myös tärkeäksi kehittämiskohteeksi, jonka pohjalta erilaiset hankkeet voisivat suunnitella ja toteuttaa kussakin hankkeessa toteutettavaa arviointia. A-klinikkasäätiössä hankearviointia toteutetaan pääosin itsearviointina, lisäksi jatkossa arviointitietoa toivottiin saatavan myös enemmän hankkeiden kohderyhmiltä ja yhteistyötahoilta. Lisäksi järjestöyhteistyötä arvioinnin kehittämisessä tulisi lisätä ja dokumentointia yleisesti kehittää.

2.2 A-klinikkasäätiön ja kehittämistoiminnan strategia sekä hankearviointi

A-klinikkasäätiön strategian mukaan säätiö kehittää päihdetyöllä aikaansaatuisten muutosten, tulosten ja vaikutusten osoittamista sekä dokumentoitua tietoperustaa hyödynnetään laajamittaisesti. A-klinikkasäätiö pyrkii myös uudistamaan päihdetyötä tutkimuksen ja kehittämisen avulla. (A-klinikkasäätiö. Strategia 2012-2015.)

Kehittämistoiminnan strategiassa keskeisinä kehittämishaasteina ovat toimintaympäristöjen ja toimintaorganisaatioiden muutosten seuranta ja arviointi sekä näihin muutoksiin liittyvä vaikuttamistoiminta, päihdetyön laadun ja vaikutusten edistäminen sekä projekti- ja prosessimuotoisen kehittämistyön tukeminen. Kehittämistoiminnan keskeisinä toimintaperiaatteina ovat kriittinen arviointi, luovuus, innovatiivisuus, avoimuus, läpinäkyvyys, verkostoituminen ja kehittämiskumppanuus sekä kansalaisyhteiskuntalähtöisyys ja tasavertaisen osallisuuden edistäminen. Strategiakauden keskeisinä kehittämistoiminnan osa-alueina mainitaan muun muassa

A-klinikkasäätiön vuosille 2012–2015 laaditun strategian jalkauttaminen, uusien teemaosoiden rakentaminen päihdetyön kehittämisen tieto- ja tukipankkiin Tietopuuhun sekä suunnitteilla ja meneillään olevien kehittämis- ja tutkimusprojektien hallinnointi, seuranta, arviointi, tukeminen ja strategien linjaaminen.

A-klinikkasäätiössä on hankearvioinnin osaamista, mutta arviointikäytäntöjä ei ole kuvattu. Arviointiryhmässä on tullut esille tarve tuottaa tietoa Tietopuuhun hankearvioinnista, mikä myös liittyy kehittämistoiminnan strategiaan uusien teemaosoiden luomisesta Tietopuuhun. A-klinikkasäätiön

strategian jalkauttaminen liittyy osaltaan myös kehittämis- ja tutkimustoiminnan strategiseen linjaamiseen ja arviointiin.

2.3 Raha-automaattiyhdistyksen ohjeistus hankearvioinnista

A-klinikkasäätiön valtakunnalliset kehittämishankkeet saavat pääosin rahoituksensa Raha-automaattiyhdistykseltä (RAY), joka seuraa avustamansa toiminnan tuloksia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. RAY on ottanut käyttöön vuonna 2013 uuden seurantajärjestelmän (TVS), jonka tarkoituksena on saada esiin entistä paremmin RAY:n avustaman järjestötyön tulokset ja vaikutukset. Seurannan tavoitteena on arviointitiedon hyödyntäminen järjestöjen toiminnan kehittämisessä entistä paremmin vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia.

Projektien ja investointien loppuselvitykset toimivat pääasiallisina seurannan työkaluina. Toiminta-avustuskohteet tekevät myös vuosiselvityksiä, joissa järjestöt raportoivat toimintansa tuloksista ja vaikutuksista RAY:lle. (RAY a 2015.) Vuosittain hankkeet toimittavat huhtikuun loppuun mennessä tiedot hankkeen toiminnasta ja tuloksellisuudesta RAY:lle (Laki raha-automaattiavustuksista 1056/2001, 19§). Arviointitietoa tulee kerätä hankkeen työntekijöiltä, vapaaehtoistoimijoilta, yhteistyökumppaneilta ja osallisuilta/kohderyhmän edustajilta (RAY b 2015, 3-5).

Järjestöt päättävät itse miten kokoavat RAY:lle toimitettavan seurantatiedon ja arviointi tapahtuu itsearviointina, joka tarkoittaa järjestön omaa toimintanaan toteuttamaa arviointia. Siinä toimijat itse kuvaavat toimintansa vahvuuksia, kehittämistarpeita, tuloksia ja vaikutuksia. Tämä myös edellyttää toimijoilta kykyä tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti sekä toimivia arviointitiedonkeruun käytäntöjä ja välineitä. Järjestö voi käyttää omaa toimivaa itsearviointimallia, kunhan se vastaa järjestön omia tarpeita, tukee toiminnan kehittämistä ja tuottaa tietoa toiminnalla aikaansaaduista tuloksista ja vaikutuksista.

RAY on myös koonnut uuden itsearviointioppaan ”Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä” arviointityön tueksi. Uudessa seurantajärjestel-

mässä arvioinnin uutena haasteena on tuottaa seurantatietoa neljästä näkökulmasta: hankkeen työntekijöiltä, vapaaehtoistoimijoilta (soveltuvin osin), osallistujilta/kohderyhmän edustajilta sekä yhteistyökumppaneilta. Seurantatiedon toimittaminen RAY:lle kuuluu avustuslakiin kirjattuihin avustusehtoihin. (RAY b 2015, 3-6.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää hankearviointia A-klinikkasäätiössä ja sen myötä vahvistaa kehittämistyön laatua ja vaikutuksia. Arviointi on keskeinen osa kehittämishankkeiden toimintaa ja se kohdistuu kehittämisprosessiin alusta loppuun asti, johon kuuluvat hankkeen perustelu, organisointi, toteutus ja päättäminen (Toikko & Rantanen 2009, 82). Kehittämisprosessien tehokas ja eettinen toteuttaminen edellyttää systemaattista arviointia ja sen tulosten hyödyntämistä jatkokehittämisessä (Hyttinen 2006, 13). Arvioinnin ja laadun kehittäminen on osa A-klinikkasäätiön kehittämistoiminnan strategiaa ja toiminnan vaikuttavuuden edistämistä. Hankearvioinnin kehittämiseksi ja toimintatapojen selkiyttämiseksi on nähty selkeä tarve hankearvioinnin kyselyn tulosten perusteella, arvioinnin kehittämisfoorumeissa sekä arviointityöryhmässä.

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat A-klinikkasäätiössä sekä luoda hankearvioinnin viitekehys ja toimintamalli.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

4.1 Arviointi käsitteenä

Arviointi käsitteenä viittaa jonkin asian arvoon tai ansioon, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset ohjelmat, interventiot, innovaatiot, palvelut tai projektit (Robson 2001, 24). Virtanen (2007, 32-39) kuvaa arvioinnin käsitteellisen vaihtelevan sen mukaan mistä näkökulmasta sitä kulloinkin katsotaan. Käytännön arviointia voidaan lähestyä teoreettisesti kolmesta näkökulmasta. *Arviointitiedon metodologia* kuvaa tutkimusmenetelmien käyttöä ja erilaisten tutkimusasetelmien soveltamista arviointitehtävissä. *Arviointitiedon arvologiikka* liittyy kriteerien luomiseen, joiden perusteella voidaan määrittellä onko arvioitava toiminta hyvää vai huonoa. *Arviointitiedon käyttöön* liittyy arviointitiedon hyödyntäminen päätöksenteossa.

Arviointi on analyyttistä toimintaa ja siinä käytetään hyödyksi tunnustettuja tutkimusmenetelmiä. Lisäksi sen tulisi olla systemaattista eli hyvin suunniteltua ja johdonmukaista. Luotettavuus ja toistettavuus ovat hyvän arvioinnin kriteerejä, eli käytännössä toisen arvioijan on samalla aineistolla ja samoilla menetelmillä päädyttävä samaan tulokseen arvioinnissa. Arvioinnin tulee myös suuntautua toiminnan kannalta tärkeisiin kysymyksiin ja tarjota hyödyllistä tietoa muun muassa päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun. (Pääkkönen & Makkonen 2003, 5.)

Patton (2002, 169-174) kuvaa erilaisia arviointimalleja, jotka tarjoavat suuntaviivoja arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. *Reagoivassa ja valaisevassa arvioinnissa* arvioija tutustuu aluksi henkilökohtaisesti arvioitavan toiminnan tavoitteisiin perehtymällä keskeisiin dokumentteihin ja keskustelemalla toiminnassa mukana olevien ihmisten ja sidosryhmien kanssa asettaen heidät arviointiprosessin keskiöön. Näiden pohjalta arvioijalle muodostuu käsitys siitä, mikä on toiminnan keskeinen sisältö ja min-kälaisia asioita tulee toiminnassa arvioida. Tämän vastakohtana on ”goal-free”-arviointi, jossa arvioija ei ennalta tiedä mitä arvioitavalla toiminnalla tavoitellaan ja toiminnan lopuksi saatuja arvioinnin tuloksia verrataan toiminnalla tavoiteltuihin tuloksiin. Tämän arviointimallin avulla voidaan löytää

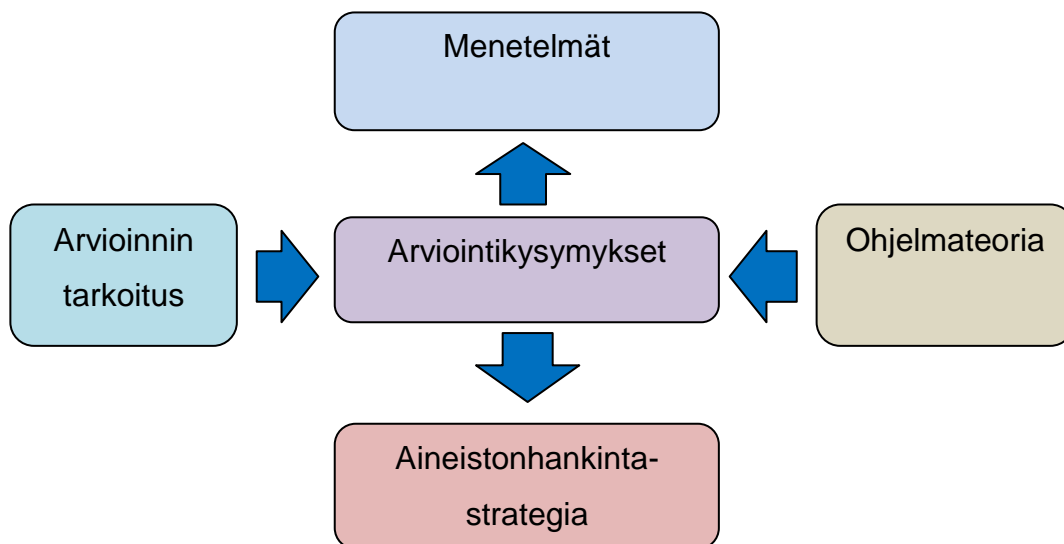
toiminnan myötä aikaansaatuja odottamattomia tuloksia, jotka voivat olla ratkaisevia toiminnan kehittämisen kannalta. *Asiantuntija-arviointi* asettaa arviointiprosessin keskiöön itse arvioitsijan ja korostaa hänen asiantunte-
mustaan arviointiprosessissa. *Hyötykäyttö arviointi* liittyy arvioinnin avulla saatavaan tietoon jostakin asiasta tai toiminnasta päätöksenteon tueksi.

Kivipelto tuo esille tutkimuksen ja arvioinnin välisen suhteen. Niillä on paljon yhteneväisiä piirteitä, mutta kuitenkin ne tarkoittavat eri asioita. Arviointi on tiedon arvottamista, kantaaottamista ja sillä on pyrkimys vaikuttaa, kun taas tutkimus on neutraalia tiedon esittämistä, eikä se pyri vaikuttamaan samalla tavoin kuin arviointi. (Kivipelto 2008, 12.) Arvioinnin myötä saatavan tiedon lähtökohtaan ja käyttöön on myös merkitystä sillä, käytetäänkö sisäistä vai ulkoista arviointia tai molempia yhdessä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 128). Arvioinnin ei kuitenkaan pitäisi olla erillistä arvioijan toimintaa tai analyysiä, vaan arvioitavassa toiminnassa mukana olevien toimijoiden välinen neuvotteluprosessi ja jatkuvaa toimintaa (Toikko & Rantanen 2009, 82).

Chelimskyn (1997, 10) mukaan arvioinnin keskeisiä tehtäviä, joihin myös tarvitaan tutkimustietoa, ovat 1) vastuullisuuteen liittyvä arviointi toiminnan tulosten mittaamisessa ja tehokkuudessa, 2) kehittämiseen liittyvä arviointi ja 3) tiedon tuottamiseen liittyvä arviointi, jolla pyritään löytämään syvempi ymmärrys arvioitavasta asiasta. Pawson ja Tilley (1997, 31) kuvaavat arvioinnin pitävän sisällään runsaasti syy-yhteyteen liittyviä ilmauksia, joiden avulla pyritään tuomaan esille jonkin toiminnan tai ohjelman vaikutusta tiettyyn kohteeseen tai siinä havaittuihin muutoksiin. Tämän lisäksi arviointi on Scrivenin (1995, 74-75) mukaan ”arvottamisen tiedettä”, jossa määrävänä tekijänä tulee olla arvioitavan toiminnan todellinen merkitys ja arvo, jonka selvittäminen on arvioijan keskeinen tehtävä. Arvottaminen on itsessään haasteellinen tehtävä, jonka taustalla vaikuttavat olemassa olevat arvot ja myös mitkä arvot ovat vallalla yhteiskunnassa sekä arvioitavassa toiminnassa.

4.2 Arvioinnin viitekehys

Robson (2001, 123-124) on kuvannut arvioinnin viitekehysten, jota voidaan käyttää pohjana arviointiasetelman rakentamisessa (Kuvio 1).



KUVIO 1. Viitekehys arviointiasetelman rakentamiseen (mukaillen Robson 2001, 123)

Arviointiasetelman rakentamisessa tulee ottaa huomioon arvioinnin taustalla oleva monitahoinen eri tekijöistä muodostuva kokonaisuus sekä näiden eri osatekijöiden väliset suhteet. *Ohjelmateoria* on kuvaus siitä, mitä arvioitavalla toiminnalla on tarkoitus saada aikaan ja millä keinoin. Sitä voisi kutsua myös toimintasuunnitelmaksi, joka määrittää toiminnan keskeiset osa-alueet, toimijat, keinot, resurssit ja toiminnalla tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset. Robsonin (2001, 123) mukaan ohjelmateoria muodostuu suorista ja epäsuorista hypoteeseista ja ajatuksista, joiden mukaan jonkin asian ajatellaan toimivan. Dahler-Larsen (2005, 23) määrittelee ohjelmateorian kuvaavan sen, miksi ja miten arvioitava toiminta vaikuttaa ja erityisesti sen miten toiminnan myötä syntyy tuloksia.

Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist (2009, 16-17) kuvaavat ohjelmateorian olevan keskeinen pohja kaikelle toiminnalle ja arvioinnille. Arvioinnin tulee kytkeytyä alusta asti ohjelmateoriaan, joka toimii myös perusteluna sille mitä ollaan arvioimassa. Pattonin (2002, 164) mielestä

ohjelmateorian muotoilu ja selkiyttäminen on yksi tärkeimmistä arvioinnin tehtävistä, jolloin tarkastellaan onko toiminta tarkoituksenmukaista ja loogista sekä mitä ollaan arvioimassa. Scrivenin (1995, 83) mukaan arvioinnin taustalla olevien oletusten ja ohjelmateorian selvittäminen kehittää jo itsessään käytäntöjä. Chen (2005, 29-30) kuvaa ohjelmateorian käsitteitä ja vuorovaikutussuhteita toimintamallin ja muutosmallin avulla. Toimintamalli sisältää toiminnan kannalta keskeiset tekijät, joita ovat 1) toimeenpanijaorganisaatiot ja toimeenpanijat, 2) olemassa olevat toiminnat ja palvelut, 3) kohderyhmät, 4) yhteistyötahot ja 5) ympäristötekijät, jotka tarkoittavat laajasti koko toimintaympäristöä. Muutosmalli sisältää toiminnat, joilla on tarkoitus vaikuttaa toiminnan kannalta määrääviin tekijöihin niin, että saadaan aikaan tavoiteltuja muutoksia ja niiden myötä tuloksia ja vaikutuksia toiminnan kohderyhmässä ja/tai toimintaympäristössä.

Arvioinnin tarkoitus määrittää sen, minkä vuoksi arviointia ollaan tekemässä eli mistä ollaan kiinnostuneita ja myös keitä varten arviointitietoa kerätään (Robson 2001, 123). Arviointia voidaan tehdä tilivelvollisuuden vuoksi, jolloin tarkoituksena on mitata toiminnan tuloksia ja tehokkuutta muun muassa rahoittajaa varten. Päätöksentekoa ja erilaisia selvityksiä varten arvioinnin tarkoituksena on tiedon tuottaminen tärkeistä toimintaan liittyvistä asioista. Arvioinnin tarkoituksena on useimmiten myös toiminnan kehittäminen ja toimintaprosessien suuntaaminen kohti tavoitteita. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.)

Arviointikysymykset määrittyvät arvioinnin tarkoituksen ja ohjelmateorian pohjalta ja ne ovat keskeinen osa arvioinnin suunnittelua. Kysymykset muotoutuvat usein toiminnan arviointiprosessin aikana ja tuottavat vastauksia siitä kuinka toiminnassa on onnistuttu. (Robson 2001, 122.) Arviointikysymyksiä suunniteltaessa tulee huomioida eri näkökulmat joiden pohjalta arviointikysymykset muotoillaan. Kysymykset kohdistuvat toiminnan tarpeen arvioinnin ja toiminnan suunnittelun vaiheessa *tarpeiden arviointiin*, jolloin selvitetään minkälaiselle toiminnalle on tarvetta ja vastaako suunniteltava toiminta kohderyhmien tarpeita. *Prosesseja arvioitaessa* halutaan kysymyksillä selvittää mitä tapahtuu toiminnan aikana ja miten toimintaa voitaisiin parantaa. *Vaikutuksia arvioitaessa* kysymysten tulisi koh-

distua siihen, saavuttaako toiminta päämääränsä ja tavoitteensa sekä miten toiminta vaikuttaa kohderyhmässä ja toimintaympäristössä. Toiminnan kustannuksia ja hyötyä pohdittaessa kysymysten avulla myös *arvioidaan tehokkuutta*, jolloin selvitetään mitä hyötyä toiminta saa aikaan kohderyhmässä ja millaista kustannusvaikuttavuutta toiminnalla on ja miten sitä voitaisiin kehittää. (Robson 2001, 73-80.)

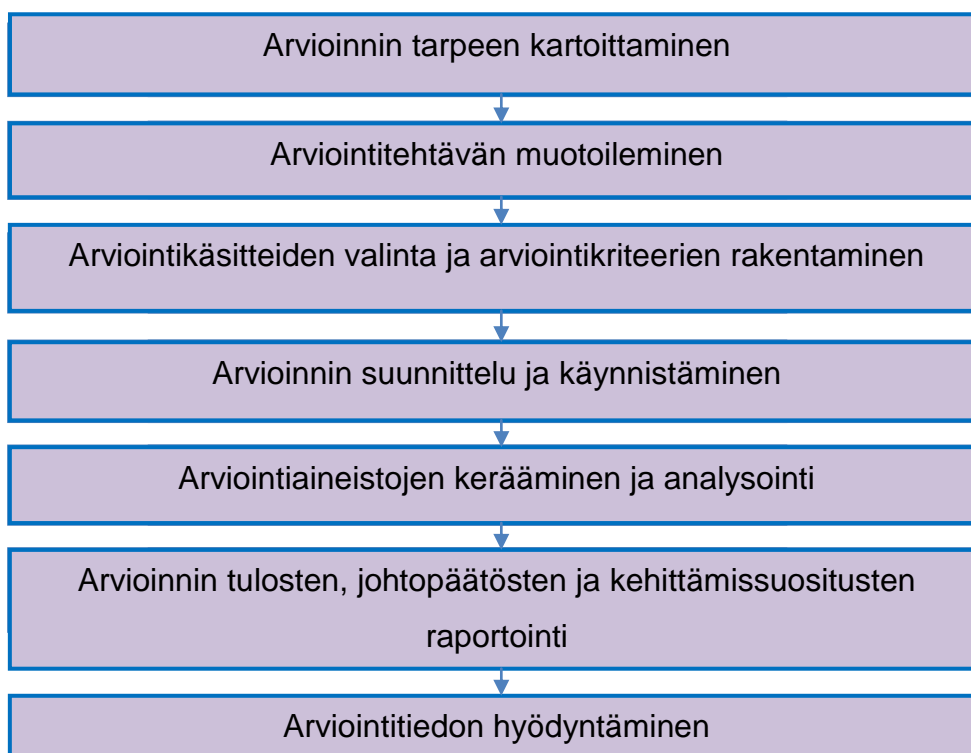
Arvioinnissa käytettävät *menetelmät* määrittyvät arviointikysymysten pohjalta ja niiden avulla hankitaan arvioinnissa tarvittavaa tietoa (Robson 2001, 123). Menetelmää käytetään käsitteenä monessa merkityksessä ja sillä voidaan tarkoittaa arvioinnin työmenetelmiä tai aineistonkeruumenetelmiä. Aalto-Kallio ym. (2009, 59) ovat kuvanneet arvioinnin menetelmällisen kartan, jonka nelijakona on osallistava arviointi, tapauskohtainen arviointi, prosessiarviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. Näistä arviointinäkökulmista voidaan saada tietoa erilaisten arviointityökalujen avulla, joita voidaan käyttää arviointiaineiston tuottamisessa ja keruussa. Toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa voidaan käyttää apuna Suunta työkalua. Sen avulla voidaan rakentaa perusteltu ja johdonmukainen toimintasuunnitelma, jonka eri osa-alueet on arvioitu ja ne ovat loogisessa suhteessa toiminnan päämääriin ja tavoitteisiin. Työkalun avulla voidaan myös arvioida toimintaprosessien etenemistä. (Soste. Arviointityökaluja 2015) Samoin Laatutähteä voidaan käyttää hankkeen suunnittelun ja arvioinnin työkaluna (Soikkeli & Warsell 2013, 7). SWOT-analyysiä voidaan käyttää kun halutaan tarkastella toiminnan nykytilaa tai kun suunnitellaan tulevaa ja pohditaan samalla mahdollisuuksia ja uhkia tulevaisuuden näkökulmasta. Arvioinnin nelikentän SWOT:issa muodostavat toiminnan vahvuudet (**S**trength), heikkoudet (**W**eakness), mahdollisuudet (**O**ppor-tunity) ja uhat (**T**hreat). (Aalto-Kallio ym. 2009, 129.) Verkkopalvelujen arviointityökalu soveltuu sähköisten palveluiden arviointiin, joita kehitetään usein erilaisissa hankkeissa. Työkalu on kehitetty julkisten verkkopalvelujen arviointia varten ja se pohjautuu verkkopalvelujen arviointiin luotuihin laatukriteereihin ja mittareihin (suomi.fi/työhuone 2015).

Aineistonhankintastrategia on suunnitelma siitä, miten arviointitiedon kerääminen kohdennetaan ja mikä tieto on oleellista arvioinnin toteuttami-

nessa. Robson (2001, 123, 155-156) suosittelee arvioinnin aineistonhankintastrategian suunnittelua kahdessa vaiheessa, jolloin toiminnan alussa hahmotetaan arviointisuunnitelman osatekijät ja pohditaan yhdessä toimintaan osallistuvien kanssa sopivia arviointikysymyksiä, aineistonhankintamenetelmiä ja mittareita, joita sitten täsmennetään myöhemmin toiminnan edetessä. Virtasen (2007, 156) mukaan on hyödyllistä rakentaa aineistonhankintastrategia niin, että arviointiaineisto muodostuu laadullisesta, määrällisestä ja niistä yhdistellyistä aineistoista. Näin saadaan monipuolisuutta ja luotettavuutta arviointiin sekä laajemmin tietoa jatkokehittämisen tueksi.

4.3 Arviointi prosessina

Arviointi voidaan kuvata toisiinsa liittyvien toimintojen sarjana eli prosessina, jossa keskeiset arvioinnin vaiheet seuraavat toisiaan ja pitävät sisällään erilaisia arvioinnin osaprosesseja (Kuvio 2).



KUVIO 2. Arviointiprosessin vaiheet (Virtanen 2007, 143)

Arviointiprosessi käynnistyy arvioinnin tarpeen kartoittamisella, joka on perusta arvioinnin suunnittelulle. Aluksi kartoitetaan keskeiset tahot ja toi-

mijat, joille tuotettava arviointitieto on merkityksellistä ja jotka käyttävät tietoa toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa. Arvioinnin tarpeen kartoittamiseksi tehdään toimintaan osallistuvien tahojen kanssa systemaattista yhteistyötä arvioinnin kohdentamisessa sekä periaatteiden ja toteutuksen suunnittelussa. (Virtanen 2007, 147.) Samalla etsitään perustelut arvioinnille, eli mitä ollaan kiinnostuneita arvioimaan ja miksi. Lähes kaikkea voidaan arvioida, mutta arvioinnin tarpeen kartoittamisessa tehdään myös oleellisia rajauksia arvioinnin toteuttamiselle ja määritellään arvioinnin tavoitteet. (Aalto-Kallio ym. 2009, 45-46.)

Kun arvioinnin tarve on selvitetty, voidaan muotoilla arviointitehtävä, johon kuuluvat arviointiasetelman rakentaminen ja arviointimetodologiasta sopiminen (Virtanen 2007, 144). Arviointitehtävää muotoiltaessa pohditaan, mihin kysymyksiin tarvitaan vastaus, jotta arvioinnin tavoite täyttyy. Kun arvioidaan etenevää toimintaa, voi arviointitehtävä muuttua toiminnan aikana. Oleellista onkin saada tietoa siitä, minkälaisen toiminnan seurauksena tulokset syntyvät. (Aalto-Kallio ym. 2009, 47.)

Arviointia tehdessä tulee hallita arvioinnin kohteeseen ja arviointinäkökulmiin liittyvät käsitteet ja niiden soveltaminen. Arviointinäkökulmiin liittyviin käsitteisiin kuuluu arviointikriteerit, joiden näkökulmasta arvioitavaa kohdetta tarkastellaan arviointia tehdessä. Yleisesti merkittäviä arviointikriteerejä ovat relevanssi, toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kustannusvaikuttavuus, kokonaisvaikuttavuus, hyödyllisyys ja pysyvyys. (Virtanen 2007, 87-89.) Kriteerit ovat kuvauksia ja määritelmiä siitä millaista onnistuneen toiminnan tulisi olla (Seppänen-Järvelä 2004, 30).

Arviointikäsitteiden valinnassa ja arviointikriteerien rakentamisessa kannattaa käydä yhteinen keskustelu kaikkien toiminnassa mukana olevien kesken, koska käsitteiden ja kriteerien yhteinen ymmärtäminen ja hyväksyminen auttavat arvioinnin toteuttamisessa ja luovat yhteisen käsityksen riittävän hyvästä toiminnasta. Arviointikriteerit ovat arviointiperusteita ja eräänlaisia mittareita, joiden pohjalta voidaan arvottaa onnistumisia ja epäonnistumisia suhteessa asetettuun toiminnan tavoitteeseen. (Aalto-Kallio ym. 2009, 48.)

Kun edellä mainitut arviointiin vaikuttavat perusteet on määritelty, voidaan aloittaa arvioinnin suunnittelu ja käynnistäminen. Arviointisuunnitelman laatiminen on oma itsenäinen osaprosessi, jossa hahmotetaan arviointiprosessin kokonaisuus ja vaiheet sekä päätetään keskeiset arviointiaineiston keräämiseen liittyvät kysymykset ja sidosryhmien kiinnostuksen kohteet toiminnan arvioinnissa. Arvioinnin käynnistyessä kannattaa selvittää kaikkien arviointiin osallistuvien kesken arvioinnin keskeiset työvaiheet ja niiden merkitys toiminnan ja arvioinnin kannalta. (Virtanen 2007, 144, 153.) Toiminnassa ja arvioinnissa mukana olevien on tärkeää olla selvillä siitä, missä vaiheissa toimintaa arvioidaan prosesseja ja milloin tuloksia ja vaikutuksia (Aalto-Kallio ym. 2009, 50). Arviointisuunnitelma kuvaa toiminnan arvioinnin kokonaisstrategian ja sen on hyödyllistä olla osana toiminta- tai hankesuunnitelmaa, jolloin se linkittyy luontevana osana arvioitavan toiminnan kokonaisuuteen (Seppänen-Järvelä 2004, 27). Toiminnan edetessä myös arviointisuunnitelman sisältöä tulee päivittää säännöllisesti, jotta sen sisältö vastaisi ajankohtaisiin arvioinnin tehtäviin ja haasteisiin (Zarinpoush 2006, 24).

Arviointiaineistoa kerätään ensisijaisesti arviointitehtävän näkökulmasta eli kerätään sellaista tietoa, joka on merkityksellistä arvioinnin toteuttamisessa (Virtanen 2007, 156). Aineiston kerääminen tulee suhteuttaa myös arviointikriteereihin, jotta aineisto, sen dokumentointi ja analysointi tuottaisivat tavoiteltua arviointitietoa määriteltyjen arviointikriteerien näkökulmasta (Aalto-Kallio ym. 2009, 52-53). Arviointiaineistoksi voidaan kerätä sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tietoa, sen mukaan minkälaisiin kysymyksiin halutaan vastauksia ja minkälainen aineisto on toiminnan kannalta tärkeää ja myös arvostettua toiminnan rahoittajan sekä muiden sidosryhmien näkökulmasta. Arviointikysymykset määrittävät sen minkälaisia arviointimenetelmiä ja aineistonhankintastrategioita käytetään (Seppänen-Järvelä 2004, 29-30). Usein tarkoituksenmukaiset arviointikysymykset syntyvät vasta toimintaprosessien edetessä, eikä niitä voida tarkkaan määrittellä vielä arviointiprosessin alkuvaiheessa (Robson 2001, 122).

Aineistoa voidaan kerätä muun muassa havainnoimalla toimintaa, keskustelemalla toiminnassa mukana olevien kanssa sekä käyttämällä erilaisia

asiakirjoja, kuten muistioita, pöytäkirjoja ja ohjelman kuvauksia (Robson 2001, 125-126). Arviointiaineistoa tulisi kerätä mahdollisimman monesta tietolähteestä, jotta arvioitavasta ilmiöstä tai toiminnasta saadaan mahdollisimman kattava ja luotettava kuva. Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Seppänen-Järvelä 2004, 43.)

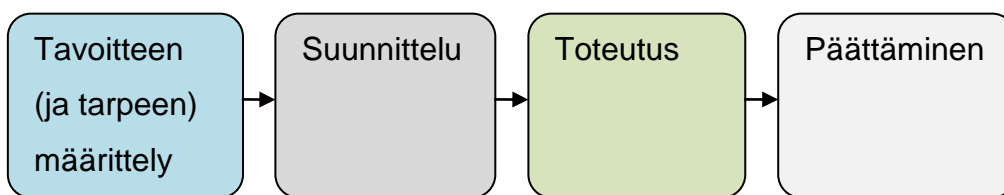
Toiminnassa käytettävät erilaiset arviointimenetelmät tuottavat usein paljon arviointiaineistoa, jonka analysointi voi olla haasteellista. Aineiston analysoinnissa on tärkeää muodostaa aluksi kokonaiskäsitys aineistosta ja sen jälkeen keskittyä ensisijaisesti analysoinnissa etsimään vastauksia arviointikysymyksiin. Kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa voidaan hyödyntää tietokonepohjaisia tilastollisia analysointiohjelmia ja koodaamista. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa pyritään löytämään aineistolähteisiä ja teoriaan perustuvia teemoja, joiden avulla yritetään saada selville mitä aineisto kertoo arviointikysymysten näkökulmasta. (Robson 2001, 169-177.)

Arvioinnin tulosten, johtopäätösten ja kehittämissuositusten raportointi on tärkeä vaihe koko arviointiprosessin kannalta. Arviointiraportin sisällön tulisi olla johdonmukaisesti ja selkeästi jäsenneilty ja raportti tulisi saattaa toiminnan kannalta keskeisten sidosryhmien tietoisuuteen. (Virtanen 2007, 165.) Raportointia voidaan tehdä erillisinä arviointiraportteina tai yhdistettynä yleiseen toiminnan raportointiin. Keskeistä on tuottaa tietoa toiminnan tuloksista ja vaikutuksista sekä kehittämissuosituksista koko toiminnan ajan. (Aalto-Kallio ym. 2009, 52.)

Arviointitiedon hyödyntäminen on keskeinen arvioinnin tekemisen perustelu ja siihen on tärkeää osallistaa kaikki toimintaan osalliset (Robson 2001, 185). Arviointitiedon hyödyntämisen tulisi olla jatkuvaa, jolloin arvioinnin tulokset toimivat myös kehittämisen työvälineinä toiminnan edetessä (Aalto-Kallio ym. 2009, 52-53). Arviointitiedon hyödyntämisessä on huomioitava, että erilaisten menetelmien ja kriteerien avulla saatua arviointitietoa tulisi tulkita omien ja toisten näkemysten kautta sekä lisäksi suhteessa toiminnan teoreettiseen taustaan ja vaihtoehtoisiin ratkaisuihin (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2005, 109).

4.4 Hankearviointi

Kettusen (2009, 15) mukaan hankkeen tai projektin tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelty päämäärä tai tavoite, jota ei ole voitu saavuttaa ilman erillisen hankeprosessin ja projektiryhmän perustamista. Hanketoiminnan tai projektin etenemistä voidaan kuvata prosessina lineaarisen mallin vaiheiden kautta, joita ovat hankkeen tavoitteen (ja tarpeen) määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen (Toikko & Rantanen 2009, 64) (Kuvio 3).



KUVIO 3. Projektityön lineaarinen malli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64)

Myös hankearvioinnin prosessi liittyy näihin keskeisiin hanketyön prosessin vaiheisiin, jotka etenevät selkeiden perättäisten vaiheiden kautta alkutilasta lopputilaan. Prosessi tai toimintamalli tarkoittaa toiminnan tai työn organisointitapaa, joka toimii hankkeessa arvioinnin teoreettisena mallina ja orientaatioperustana. (Luukkonen, Mykkänen, Savolainen & Tamminen 2012, 8; Ojaniemi 2006, 19; Engeström 2002, 106.) Kehittämishankkeen eri vaiheiden päättyessä ja siirryttäessä seuraavaan vaiheeseen tulee toimintaa ja kehittämistyön suuntaa arvioida (Heikkilä, Jokinen, Nurmela 2008, 58-59).

Hankearvioinnissa voidaan soveltaa yleisiä arvioinnin käsitteitä, näkökulmia ja menetelmiä sekä tietoa hankkeen ja arvioinnin prosessista sekä arvioinnin viitekehyksestä. Arvioinnin tarkoituksena hankkeessa on palvelu kehittämistyön tavoitetta ja etenemistä eli toimia hankkeen ohjausvälineenä ja helpottaa työskentelyä. Kehittämishankkeissa on tarkoitus itsearviointin ja yhteisen oppimisen kautta edistää uusia innovaatioita ja arviointi on keskeinen osa hankkeessa tapahtuvaa oppimisprosessia. Voidaan myös puhua projektiosaamisesta, joka tarkoittaa virheistä oppimista, hiljai-

sen tiedon dokumentoitumista ja hyödyntämistä kehittämistyössä sekä tulevien hankkeiden suunnittelussa. Lisäksi arviointi auttaa hankkeen jäsentämisessä ja lisää hankkeen uskottavuutta sidosryhmissä, joita ovat muun muassa hankkeen kohderyhmät, yhteistyötahot ja rahoittaja. (Hyttinen 2006, 12.)

Hankkeen työntekijät tekevät itsearviointia omasta työstään, jolloin he arvioivat omia ratkaisujaan ja toiminnan seurauksia sekä asettavat tavoitteita tulevalle toiminnalle (Atjonen 2007, 81-82). Itsearviointi liittyy hankkeissa ajatukseen oppivasta organisaatiosta, kun toimintaa arvioidaan kriittisesti ja luovutaan tarpeen mukaan entisistä toimintatavoista ja opitaan ennakkoluulottomasti uutta (Virtanen 2007, 177-178). Oman toiminnan arviointi käynnistää uudenlaista ajattelua ja saa sen myötä aikaan oppimisen kautta tapahtuvaa muutosta. Itsearvioinnin avulla saadaan myös tärkeää tietoa ja ymmärrystä hankkeen parissa toimivien erilaisista mielipiteistä ja näkökulmista sekä siitä mihin ollaan sitoutuneita kehittämistyössä. (Parviainen ym. 2011, 9.)

Hankearviointia toteutetaan yleisesti prosessiarvioinnin näkökulmasta. Aalto-Kallion ym. (2009, 27-36.) mukaan *kehittävässä arvioinnissa* eli *prosessiarvioinnissa* keskiössä ovat hankeprosessien tehokas toteuttaminen, toiminnan hallinnointi ja seuraaminen. Prosessiarvioinnissa tehdään myös tulostmittauksia, mutta arvioinnin keskiössä ovat tapahtumaketjut, joilla tuloksiin pyritään. Pattonin (2002, 160) mielestä tarkastelun kohteena prosessiarvioinnissa ovat muodollisen toiminnan ja ennakoitujen tulosten lisäksi ennakoimattomat tulokset sekä kehittämisprosessi kokonaisuudessaan varsinaisia suunniteltuja toimenpiteitä laajemmin. Tietoa kerätään useista näkökulmista sekä hankkeen ulkopuolisista lähteistä ja toimijoilta, joilla on erilaiset suhteet ja rajapinnat kehittämisprosessiin.

Hankkeissa tehdään prosessiarvioinnin ohella summatiivista arviointia erilaisten kehittämisprosessien loppuvaiheessa tai hankkeen päättyessä, kun halutaan tietää minkälaisia tuloksia ja vaikutuksia hankkeessa on saavutettu (Seppänen-Järvelä 2004, 19). *Kokeellisen arvioinnin* käsitettä voidaan käyttää, kun keskitytään *tulosten ja vaikutusten arvioimiseen*. Tällöin

pyritään löytämään mitattavissa olevaa tietoa hankkeen tuloksellisuudesta ja tiedonkeruu on usein määrällistä. (Aalto-Kallio ym. 2009, 27-36.) Kehittämishankkeiden tulosten ja vaikutusten lisäksi tulisi tutkia myös enemmän miten hankkeen kehittämistulokset jalkautuvat osaksi käytännön toimintaa ja miten uudet toimintamallit pysyvät ja leviävät (Kajamaa, Kerosuo & Engeström 2008, 62).

Hankkeen arviointiin on tärkeä osallistaa kaikki hankkeen toimijat ja sidosryhmät, jotta arviointitietoa saadaan koottua useammasta näkökulmasta. *Konstruktivisessa eli osallistavassa arvioinnissa* todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja se ymmärretään monikerroksisesti. Arvioinnin suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan kaikki osapuolet, joita koskevia asioita arvioitavassa toiminnassa tutkitaan ja kehitetään. (Aalto-Kallio ym. 2009, 27-36.) Jo hankkeen suunnittelun vaiheessa on tärkeä osallistaa ennakkoarviointiin tietolähteitä ja toimijoita, jotka ovat käytännön tasolla mukana kehitettävässä toiminnassa ja tietoisia toiminnan ongelmakohtista ja kehittämistarpeista (Kaakinen, Nieminen & Ohtonen 2007, 47). Yhteistyötahojen osallistamisen avulla hankkeessa voidaan saada aikaan laajempia muutoksia palvelujärjestelmän tasolla sekä tehdä näkyväksi kehittämiskohteita (Karjalainen 2006, 211). Konstruktivisen arvioinnin tarkoituksena on osallistaa ihmiset arvioimaan ja kehittämään itseään koskevia asioita ja samalla saada heidät aktiivisesti toteuttamaan tarvittavia uudistuksia ja kehittämistoimia. Arvioinnissa kannattaa suosia sellaisia tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joiden avulla tuetaan toimijoiden välistä dialogia, demokratiaa ja tasa-arvoisia vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Kivipelto 2008, 24.)

Laajat hankkeet hyötyvät ohjausryhmästä, jossa ovat mukana tavallisesti hankkeen tilaajat, toimijoiden edustajia ja hankkeen projektipäällikkö. Ohjausryhmä seuraa ja arvioi hankkeen etenemistä, budjettia ja aikataulua sekä hyväksyy tavoitteet ja mahdolliset muutokset niiden suuntaamisessa. Lisäksi ohjausryhmä käsittelee mahdollisia ongelmatilanteita hankkeessa, tekee päätöksiä ja tukee projektipäällikköä työssään. Pienillä hankkeilla ei välttämättä tarvitse olla ohjausryhmää ja silloin toiminnasta ja sen arvioinnista vastaa projektin omistaja. (Kettunen 2009, 168.)

4.5 Hankearvioinnin haasteita

Hankearviointi sisältää useita haasteita sosiaali- ja terveysalalla sekä järjestöissä. Hankkeiden onnistumisia on usein vaikea mitata yksiselitteisesti, koska hanketoiminnalla on tavallisesti useita ja laajoja tavoitteita, joiden mittaamiseksi ei ole olemassa valmista mittaristoa. Lisäksi onnistumisen kriteerit ja odotukset määrittyvät ja vaihtelevat sen mukaan kenen näkökulmasta hanketta arvioidaan. Hankkeen toiminnalla saavutetut todelliset vaikutukset tulevat esiin usein myös vasta myöhemmin hanketoiminnan päättymisen jälkeen. (Heikkilä ym. 2008, 129-130.) Warpenius (2006, 149-150) kyseenalaistaakin hankkeiden prosessiarviointien luotettavuuden pelkästään kvalitatiivisen arviointitiedonkeruun ja pinnallisuuden vuoksi, jolloin herkästi itsearvioinnissa annetaan hyvä arvosana hyvää tarkoittavalle hankkeelle. Siksi hän nostaakin yhdeksi hankkeiden arvioinnin haasteeksi ja kehittämiskohteeksi niiden vaikuttavuuden tutkimisen ja arvioimisen.

Koskelan (2012, 44,48) tekemän selvityksen mukaan arviointikäytännöt vaihtelevat sosiaali- ja terveysalan järjestöissä suuresti ja yhteinen kehittämishankkeiden arviointikulttuuri on kehittymätön. Selvityksessä tuli esille, että noin kolmasosassa järjestöistä ei tehty vuosina 2009-2010 lainkaan omien kehittämishankkeiden arviointeja. Kehittämishankkeiden arvioinneissa esiin tulleet ongelmat ja haasteet ovat usein seurausta arviointiosaamisen, resurssien ja toimivan itsearviointimallin puuttumisesta sekä arvioinnin irrallisuudesta kehittämisprosesseissa. Marjakangas (2007, 65) tuo myös esille hankkeiden yhtenäisten ja luotettavien arviointityökalujen puutteen ja näkee tärkeäksi niiden kehittämisen arviointityön tueksi. Hankkeissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen koko hankeprosessin ajan. Siksi tarvitaankin toimivia itsearviointimalleja ja -rakenteita sekä riittävästi osaamista ja yhteistä aikaa arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Järjestöjen kehittämistyössä ja hankkeissa asiantuntijuuden kasvu edellyttää arviointia, joka kohdistuu myös toiminnan aiempien lähtökohtien kyseenalaistamiseen ja uudenlaiseen tavoitteenasetteluun. Organisaatioi-

den, järjestöjen ja hankkeiden kehittämisessä ei voida enää tyytyä parantamaan toimintaa entisiin ehdoin, vaan on löydettävä uusia innovatiivisia ja toimintaympäristön tarpeisiin vastaavia ratkaisuja. (Kirjonen 2006, 126.) Arnkil (2006, 61) tuo esille, että hankkeiden rahoitus perustuu siihen, että toiminnalla saadaan aikaan oletettuja tuloksia ja vaikutuksia. Tämä luo hankkeille onnistumisen pakon, joka usein näkyy myös hankkeiden arvioinnissa ja raportoinnissa. Epäonnistuneista kokeiluista, yllättävistä eteen tulleista käännteistä tai kompastuskivistä ei usein haluta kertoa raportoinnin yhteydessä, vaikka juuri ne ovat väistämättömiä vaiheita kehittämistyössä ja joskus uusien innovaatioiden alkuja. ”Yllätykset ja epäonnistumiset ovat tärkeä merkki siitä, että jotain innovatiivista on tekeillä”. Sattumat synnyttävät myös innovaatioita, eikä useinkaan tiedetä minkälaiset toimenpiteet saavat aikaan innovaatioita (Harmaakorpi 2008, 121). Välikangas (2008, 95) kuvailee, että innovaatio on objektiivisesti katsottuna joskus lähinnä epäonnistumista, mutta silloin kun onnistuminen tapahtuu, se on todellista onnistumista.

Uusia innovaatioita ja asiakaslähtöisiä ratkaisuja tarvitaan, koska hankkeiden toimintaympäristö muuttuu sosiaali- ja terveysalalla jatkuvasti haasteellisemmaksi, mihin ovat vaikuttamassa meneillään oleva sote-uudistus sekä monet yhteiskunnalliset ja yksilöön kohdistuvat muutostekijät. Globaalien megatrendien lisäksi toimintaympäristöön vaikuttavat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutostekijät (Metsämuuronen 2000, 8-10). Lisäksi toimintaympäristöstä nousevia heikkoja signaaleja tulisi havainnoida ja tarkastella niiden merkitystä hankkeiden suunnittelun ja toiminnan kannalta (Ahvenharju, Pathan & Nikula 2008, 1). Toimintaympäristötietoa on tarjolla runsaasti erilaisissa lähteissä, mutta tiedon hyödyntämisessä haasteena on keskeisen sisällön löytäminen tietotulvasta sekä tiedon jäsentäminen ja käsittely hankkeen suunnittelun ja kehittämistyön kannalta hyödynnettävään muotoon (Koivisto, Mikkonen, Vaden, Valkokari, Ahonen & Vainio 2011, 22).

Toimintaympäristötiedon analysointi ja hyödyntäminen liittyy keskeisesti hankkeiden ennakoarvioinnin kehittämiseen, joka on hyvin ajankohtainen ja tärkeä hankearviointiin liittyvä kehittämishaaste. Ennakoarviointi on

tuore aihe arviointitutkimuksessa sekä käytännön toteutuksessa ja sen viitekehys on vasta muotoutumassa. Ennakkoarviointi liittyy vahvasti projektinhallintaan ja sen merkityksen lisääntyminen näkyy muun muassa tarpeena kehittää ennakoivan arvioinnin malleja, hankkeen suorituskyvyn mittaamisena ja kvantitatiivisten mittarien kasvavana hyödyntämisenä arvioinneissa. (Makarova & Sokolova 2014, 88.) Toimintaympäristötiedon ja ennakkoarvioinnin merkitys on korostunut varsinkin hankkeen tarpeen arvioinnin ja suunnittelun vaiheessa. Ennakkoarviointi tekee hankkeen valmistelusta systemaattista, kun kaikki hankkeen toimintaan vaikuttavat osatekijät ja toimintaympäristö otetaan huomioon. Se selkiyttää ja tukee päätöstä hankkeen toimeenpanosta, tavoitteen asettelusta sekä toiminnan johdonmukaisuudesta. Myös ennalta tehty hankkeen mahdollisten vaikutusten arviointi auttaa jo ennakoimaan sopivia keinoja haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi ja haitallisten vaikutusten ehkäisemiseksi. (Nelimarkka & Kauppinen 2007, 11.) Ennakkoarvioinnin haasteellisuus liittyy hankkeiden strategisten reunaehtojen tunnistamiseen, johon sisältyy paljon sellaisia osatekijöitä, joiden tarkastelussa tulee ottaa huomioon muuttuva toimintaympäristö ja siitä nousevat tarpeet ja lähtökohdat kehittämis-työlle. Kehittämishankkeessa tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset menettävät mahdollisuutensa toteutua jo ennen hanketoiminnan alkua, jos hankkeen lähtöasetelman arviointia ei ole tehty huolellisesti. (Tensing & Tatro 2010, 310.)

Sosiaali- ja terveysalan järjestöissä tehdään työtä laajasti ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi. Järjestöissä arvioinnin tulisi kohdistuakin erillisten hankkeiden lisäksi myös kokonaistoimintaan, joka pitää tavallisesti sisällään vaikuttamistoimintaa, vapaaehtoistyötä, viestintää ja kehittämistoimintaa. Hankearvioinnin tulisi olla osa järjestön kokonaistoiminnan arviointia, mutta tällä hetkellä kokonaistoiminnan arviointi on monissa järjestöissä vasta kehittymässä ja sillä on oma vaikutuksensa myös hankkeiden arvioinnin haasteisiin. Kokonaistoiminnan arvioinnin merkitys on kuitenkin kasvanut järjestöjen yhteiskunnallisen vaikuttamisroolin vahvistuessa. (Koskinen-Ollonqvist, Paija, Pantzar, Saikkonen & Savolainen 2009, 20-22.) Aalto-Kallio ym. ovat kuvanneet arvioivan toimintakulttuurin

rakentamisen vaiheita järjestössä ja sen perusedellytyksiin kuuluu yhteisen ymmärryksen luominen arvioinnista sekä arviointiin liittyvien tunteiden tunnistaminen ja niiden käsittely. Lisäksi on tärkeää selvittää miksi arviointia tehdään järjestössä, mikä on arvioitavan toiminnan kokonaisuus sekä mitkä ovat järjestön olemassa olevat arviointikäytännöt. Tämän jälkeen voidaan tehdä valintoja ja suunnitella toimenpiteitä arvioivan toimintakulttuurin rakentamiseksi ja kehittämiseksi järjestössä. (Aalto-Kallio, Haake & Saarinen 2014, 10.) Sosiaali- ja terveysjärjestöissä toiminnan luonne ja toimijoiden suhde organisaatioon ja hankkeeseen tuo myös oman haasteensa hankearviointiin sen vuoksi, että järjestöissä toiminnan kohderyhmät ovat joskus myös toiminnan omistajia sekä lisäksi järjestöjen toiminnan intressit ovat hyvin erilaiset kuin julkisissa organisaatioissa (Koskinen-Ollonqvist 2009, 20).

Vatajan (2009, 51-52) näkemyksen mukaan arvioinnin merkitys tulisi ymmärtää oppimis- ja kehittymisprosessina, ei vain tietona. Arvioinnin ymmärtäminen hankkeissa ja organisaatioissa oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta on joskus haasteellista, koska arviointi herättää monenlaisia tunteita ja näiden tunteiden taustan ja käsittelyn jäädessä huomiotta, ei myöskään oppimis- ja kehittymisprosessi edisty parhaalla mahdollisella tavalla. Paakkunainen (2006, 167) on määritellyt arvioijan neljä erilaista roolia hankkeessa, jotka selittävät osaltaan arviointiin liittyvien tunteiden taustaa. Arvioija voi tuntua hankkeen tilejä ja tuloksia tarkastavalta *voudilta* tai jopa *demonilta*, joka tuo hankkeeseen ulkopuolisen, vieraalta tuntuvat arvon tai opin, kuten esimerkiksi toimintaympäristöanalyysin, tulostehokkuuden mittaamisen tai jonkin kansallisen strategian. Arvioija voi toimia myös *äidin* roolissa pyrkien ymmärtämään hankkeen kohderyhmien elämäolosuhteita tai pidemmälle vietyinä edistämään ja varjelemaan *enkeliä* hankkeen kohderyhmien etua.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin kehittämismenetelmänä toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja tutkia näitä muutoksia sekä samalla parantaa sosiaalisia toimintakäytäntöjä (Toikko & Rantanen 2009, 30). Hankearviointi on suurelta osin sosiaalinen toimintakäytäntö, jossa eri toimijoiden yhteistyöllä aikaansaatuja tuloksia ja vaikutuksia seurataan ja arvioidaan.

Vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat edellytyksiä työorganisaatioiden muutoksille ja innovaatioille (Kuula 2001, 90). Tässä kehittämishankkeessa tarjottiin aikaa ja tilaa yhteiselle keskustelulle hankearvioinnin käytännöistä ja kehittämistarpeista arvioinnin kehittämisfoorumeissa ja arviointityöryhmässä sekä samalla yhteisen vuorovaikutuksen kautta kehitettiin hankearvioinnin käytäntöjä.

Toimintatutkimuksessa avainsanoja ovat tutkimuksen käytännönläheisyys, refleksiivisyys, ihmisten osallistuminen erilaisilla tavoilla ja muutosinterventio (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 36). Toimintatutkimuksessa yhdistyvät teoria ja käytäntö ja siksi se sopiikin hyvin menetelmäksi useisiin kehittämishankkeisiin. Toimintatutkija toimii lähellä tutkimuskohdetta ja joskus työyhteisön jäsenenä. Omaan työhön liittyvä kehittäminen ja toimintatutkimus monesti liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 29-30.) Toimin kehittämissuunnittelijana A-klinikkasäätiön kehittämissyksikössä ja työtehtäviini kuuluu tärkeänä osana arvioinnin kehittäminen. Tämä toimintatutkimus liittyi lisäksi käytännönläheisesti työyksikössäni tehtävään kehittämistyöhön.

Muutosinterventiolla on tarkoituksena tuoda esiin tiedostamattomia toimintatapoja, sosiaalisia rakenteita ja perinteitä, jotka ovat vaikuttamassa toimintaan (Heikkinen ym. 2008, 28). Tässä toimintatutkimuksessa muutosintervention lähtökohtana oli tarkastella yhdessä hankearvioinnin olemassa olevia lähtökohtia ja käytäntöjä sekä niiden perusteita. Samalla pohdittiin

myös miten hankearvioinnin käytäntöjä olisi syytä muuttaa ja kehittää, jotta hanketoiminnalla saataisiin entistä paremmin aikaan toivottuja tuloksia ja vaikutuksia. Tämä yhteinen reflektio toimi hankkeessa pohjana hankearvioinnin viitekehyksen ja toimintamallin luomiselle sekä samalla niiden käyttöönotolle ja vakiinnuttamiselle kehittämishankkeen jälkeen.

Toimintatutkimukselle ominaisessa refleksiivisessä ajattelussa pyritään etääntymään omasta itsestä ja tarkastelemaan omaa toimintaa ja ajattelua uudesta näkökulmasta. Työyhteisössä tämä tarkoittaa työkäytänteiden ja ajattelutapojen tarkastelua uudessa valossa, jolloin on mahdollista omaksumaa uusia tapoja ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa. Työyhteisön osallistaminen liittyy kaikkiin toimintatutkimuksen vaiheisiin suunnittelusta päätelmien tekemiseen. Työyhteisön avoin dialogi on myös osa hankkeen läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa jatkuvan arvioinnin. (Heikkinen ym. 2008, 32-35.)

Hankearvioinnin kehittämisen lähtökohtien selvittämisessä sekä hankearvioinnin viitekehyksen ja toimintamallin luomisessa tarvittavaa kokemustietoa ja aineistoa kerättiin fokuskeskustelujen avulla arvioinnin kehittämissuorumeissa. Aineistonkeruumenetelmänä fokuskeskustelu on osallistava ja avoimeen dialogiin perustuva ja siksi se sopikin hyvin tähän toimintatutkimukseen.

5.2 Fokuskeskustelu

Kehittämishankkeessa käytettiin fokuskeskusteluja aineistonkeruumenetelmänä. Fokuskeskustelulla saadaan samanaikaisesti tietoa useilta vastaajilta ja sillä on useita etuja yksilöhaastatteluihin verrattuna. Ryhmä tukee yksilöitä kokonaisuuden hahmottamisessa ja auttaa muistamaan tärkeitä asioita. Toisaalta ryhmää ohjaa oma dynamiikkansa ja se voi myös haitata avointa ja rehellistä tiedonsaantia aiheesta. Tämä on tärkeää huomioida fokuskeskusteluja suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Heikkinen ym. 2008, 110.)

Hussin (2005, 17) mukaan fokusryhmiä voidaan käyttää palvelutarpeiden arviointiin ja toimintaohjelmien suunnitteluun sekä kehittämistyössä mahdollisuuksien etsimiseen ja väliintulojen suunnitteluun. Fokuskeskustelussa on tarkoituksena eri näkökulmien ja asiantuntijuuksien yhdistäminen hankearvioinnin käytäntöjen kehittämiseksi ja kuvaamiseksi. Fokuskeskustelussa osallistujat nähdään tasa-arvoisina tiedontuottajina asemastaan riippumatta ja jokaisen näkökulma asiaan on tärkeä.

Tärkeää on myös huolehtia siitä, että ne tahot, joiden näkökulma on keskeinen tai tietämys suhteessa valittuun teemaan, saavat tilaa käsitellä aihepiiriä kokonaisvaltaisesti (Hussi 2005, 19; Suhonen 2012, 23). Keskustelussa tavoitteena on yhdistää eri näkökulmat suhteessa hankearvioinnin kehittämisen lähtökohtiin ja luotavaan viitekehykseen ja toimintamalliin. Keskusteluaiheet lähetettiin fokuskeskusteluun osallistujille etukäteen ja näin osallistujat pystyivät orientoitumaan keskusteltaviin teemoihin ja pohtimaan vastauksiaan jo etukäteen omasta näkökulmastaan.

5.3 Arvioinnin kehittämisfoorumit

Kehittämistyössä tarvittavan innovaatiokyvykkyyden ylläpitämisessä ja vahvistamisessa tarvitaan arviointia ja monipuolista näkemystä. Tutkimuksellinen kehittäminen, tiedon kohtaaminen ja verkostoituminen ovat avaimia innovatiivisuuden ja arvioinnin kehittämiseen. Tutkimustietoa ja käsitteellisiä malleja voidaan hyödyntää usein hankalasti hahmotettavien ja monimutkaisten kehittämistehtävien lähtötilanteiden kannalta relevanttien käsitteiden ja objektien hahmottamisessa sekä niiden välisten suhteiden kuvaamisessa. (Alasoini 2006, 36,43.) Arviointi koetaan yleisesti haastavaksi ja moniulotteiseksi käsitteeksi ja sen suunnittelu sekä toteuttaminen jäävät monesti puolitiehen riittävän tiedon puuttuessa. Lisäksi arvioinnin teoriatiedon soveltaminen kehittämishankkeiden käytäntöihin vaatii runsaasti aikaa ja perehtymistä, johon hankkeissa ei ole useinkaan riittävästi resursseja.

Tässä kehittämishankkeessa järjestettiin arviointikäytäntöjen kehittämiseksi kaksi kertaa vuodessa arvioinnin kehittämisfoorumit (liite 1 ja liite 3),

joissa oli arvioinnin asiantuntijoiden tarjoamaa tietoa ja koulutusta ajankohtaisista arvioinnin aiheista ja työkaluista sekä samalla osallistujilla oli mahdollisuus verkostoitumiseen ja arviointikokemusten jakamiseen. Arvioinnin kehittämisfoorumeissa käytiin myös fokuskeskustelut hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdista ja kehittämistarpeista sekä hankearvioinnin viitekehyksestä ja toimintamallista. Vastasin työtehtäviini liittyen arvioinnin kehittämisfoorumien suunnittelusta ja koordinoinnista sekä hankearvioinnin toimintamallin ja viitekehyksen mallintamisesta. Arvioinnin kehittämisfoorumeihin osallistui 16-21 henkeä A-klinikkasäätiön kehittämishankkeista ja palvelualueiden kehittämisprosesseista.

5.4 Arviointityöryhmä

Kehittämissankkeen alussa muodostettiin A-klinikkasäätiön kehittämissyksikön edustajista koostuva arviointityöryhmä, joka toimi arviointiin liittyvän yhteisen suunnittelun foorumina ja myös tämän kehittämissankkeen epävirallisena ohjausryhmänä, jossa arvioitiin kehittämissankkeen edistymistä ja tuloksia. Arviointityöryhmä mahdollisti myös toimintatutkimukselle ominaisen jatkuvan dialogin ja osallisti työyhteisön sekä esimiehet kiinteästi mukaan kehittämissankkeeseen. Arviointityöryhmä kokoontui keskimäärin kahden kuukauden välein ja osallistujia ryhmässä oli kolmesta kuuteen henkeä.

Juholinin (2010, 112) mukaan monipuolinen ja rikas vuoropuhelu kehittämissankkeeseen osallistuvien kesken auttaa seulomaan parhaat ja kehityskelpoisimmat ideat jatkokehitettäväksi. Samalla kaikilla on mahdollisuus nostaa esille omasta mielestään tärkeitä kehittämissankkeita ja aiheita. Yhteiskehittäminen lisää myös toiminnan avoimuutta ja laatua, kun kehittämissankkeissa voidaan yhdistää työyhteisön useita asiantuntijuuksia ja intressejä.

Arnkilän (2006, 56-57) mielestä arviointiin ja hyvien käytäntöjen kehittämiseen saadaan lisäarvoa refleksiivisen prosessin avulla, jolla erotellaan hyviä, jopa parhaita käytäntöjä keskinkertaisista. Usein kehittämissankkeen tulok-

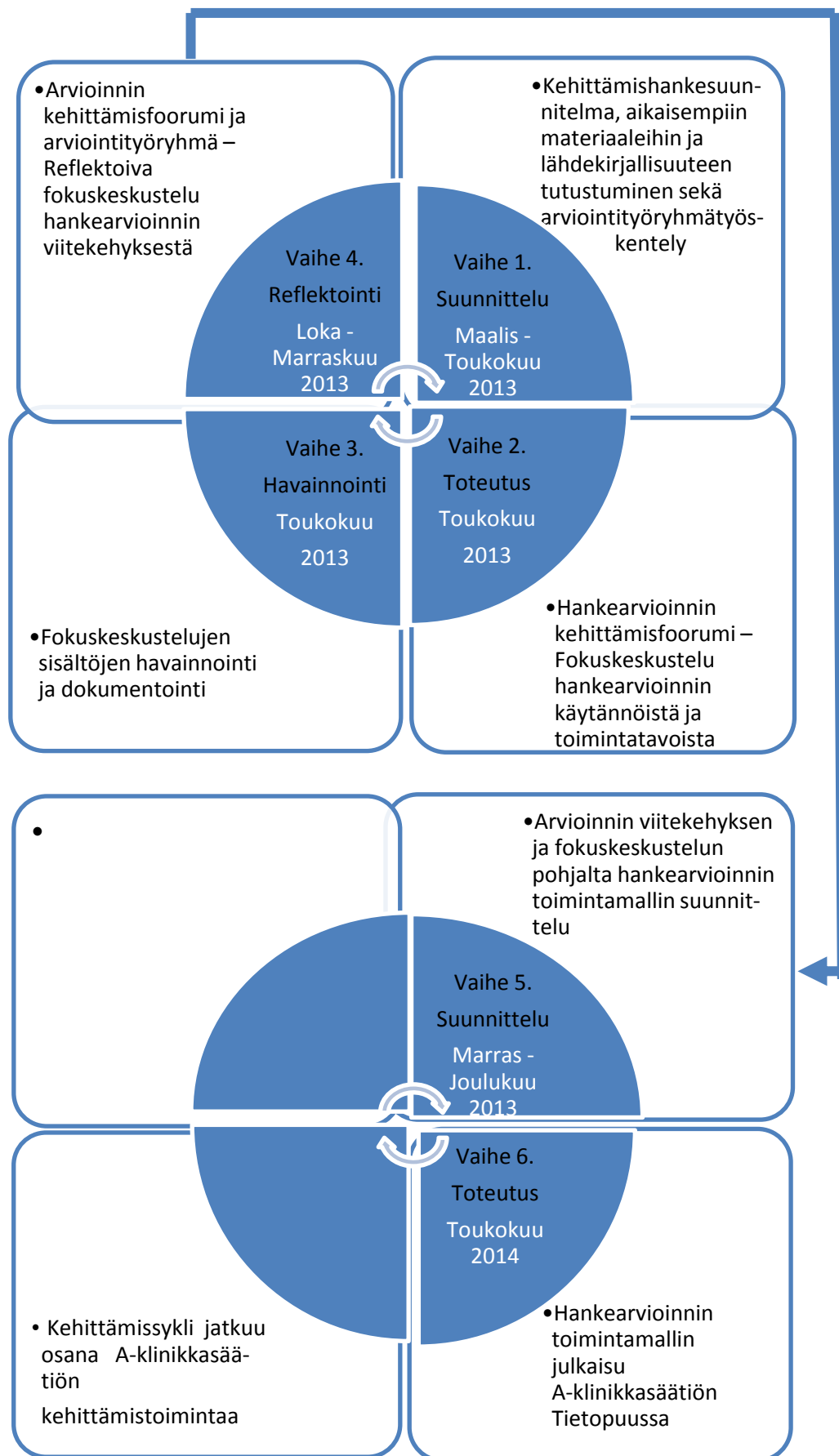
sena syntyneiden hyvien käytäntöjen ja toimintamallien jalkautuminen ja leviäminen ontuvat ja myös siksi on tärkeää osallistaa kehittämistyöhön liittyvät sidosryhmät käytäntöjen kehittämiseen koko kehittämisprosessin ajan. Myös Syvänen (2002, 70-71) tuo esille näkemyksen, että toiminnan arvioinnin ja tuloksellisuuden kehittämisessä on tärkeää tuoda ne osaksi työyhteisön arkista työtä, jolloin niiden omaksumisesta ei tehdä liian vaikeaa ja ne linkittyvät suoraan jokapäiväiseen toimintaan.

Arviointityöryhmä kokosi työyhteisön ja arvioinnin kehittämisen kannalta keskeiset toimijat säännöllisin väliajoin yhdessä pohtimaan, suunnittelemaan ja arvioimaan kehittämisprosessia ja samalla jokainen toi mukanaan omien työtehtävien myötä esille nousseita arvioinnin kysymyksiä ja kehittämistarpeita. Samalla myös luotu arvioinnin viitekehys ja toimintamalli tuli arvioitavaksi ja testattavaksi erilaisten kehittämisprosessien näkökulmasta. Toimin työtehtäviini liittyen arviointityöryhmän puheenjohtajana, käsiteltävien aiheiden kokoajana ja valmistelijana sekä arviointityöryhmän tuella suunniteltujen arvioinnin kehittämisfoorumien toteuttajana.

5.5 Kehittämishankkeen eteneminen ja toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksen vaiheita kuvataan itserefleksiivisenä kehänä tai syklinä, jonka vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu. Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena keräten hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdista tietoa fokuskeskustelujen avulla arvioinnin kehittämisfoorumeissa sekä luomalla niiden pohjalta hankearvioinnin viitekehys ja toimintamalli. Viitekehysten ja toimintamallin suunnitteluun ja reflektioon osallistui myös arviointityöryhmä. Kehittämishankkeen eteneminen toimintatutkimuksen sykleinä on hahmotettu pääpiirteissään kuviossa 4.

Kehittämishankkeen suunnittelu aloitettiin alkukeväällä 2013 laatimalla kehittämishankesuunnitelma hankearvioinnin käytäntöjen kuvaamiseksi ja kehittämiseksi A-klinikkasäätiössä (vaihe 1).



KUVIO 4. Kehittämishankkeen eteneminen

Hankesuunnittelun taustalla olivat keväällä 2012 tehty hankearvioinnin kysely, arviointityöryhmätyöskentely sekä A-klinikkasäätiön ja kehittämistoiminnan strategiset linjaukset. Näiden pohjalta oli todettu selkeä tarve hankearvioinnin käytäntöjen kuvaamiseen sekä niiden kehittämiseen. Lisäksi tutustuin aiheeseen liittyvään lähdekirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

Keväällä 2013 aloitettiin ensimmäisen hankearvioinnin kehittämisfoorumin suunnittelu. Foorumin tarkoituksena oli tarjota tietoa ja tukea hankearvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä aikaa yhteiselle kokemusten ja osaamisen vaihdolle hankkeiden arviointikäytäntöihin liittyen. Foorumissa oli myös tarkoitus kartoittaa fokuskeskustelujen avulla hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat hankearvioinnin viitekehyksen luomisen pohjaksi.

Fokuskeskustelun kysymysten suunnittelun pohjana hyödynsin teoretietoa arvioinnista sekä Robsonin (2001) arvioinnin viitekehyksen mallia. Kysymysten teemat käsittelivät arvioinnin tarkoitusta, arviointitiedonkeruuta, arvioinnin menetelmiä ja arvioinnin toteutusta hankkeissa. Selvitettiin myös mikä on ollut hyvää ja toimivaa arvioinnin toteuttamisessa ja mitkä asiat ovat aiheuttaneet hankaluuksia arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Ensimmäinen fokuskeskustelu hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdista toteutettiin hankearvioinnin kehittämisfoorumissa 16.-17.5.2013 (vaihe 2). Kutsu kehittämisfoorumiin lähetettiin A-klinikkasäätiön keskustoimiston työntekijöille sekä A-klinikkasäätiön palvelualueilla toimiville kehitysjohtajille. Heistä suuri osa toimi erilaisissa kehittämishankkeissa tai koordinoi kehittämisprosesseja. Kehittämisfoorumiin ilmoittautui 16 osallistujaa, joista 15 toimi A-klinikkasäätiön keskustoimiston kehittämishankkeissa ja yksi oli palvelualueella toimiva kehitysjohtaja. Fokuskeskustelun kysymykset lähetettiin ennakolta osallistujille tutustuttavaksi sähköpostilla.

Fokuskeskustelussa osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joista kahdessa oli viisi osallistujaa ja yhdessä kuusi osallistujaa. Ryhmäläiset kävivät ryhmässä keskustelua ennalta lähetetyn kysymysrunгон pohjalta (liite 2). Osallistujat kirjasivat vaihe vaiheelta käymänsä keskustelun ryhmässä flä-

peille ja jokainen ryhmä esitteli kirjaustensa pohjalta oman ryhmänsä keskustelun koosteen muille foorumin osallistujille.

Fokuskeskustelua oli havainnoimassa ja dokumentoimassa itseni lisäksi yksi foorumin osallistuja ja arviointityöryhmän jäsen (vaihe 3). Ryhmien keskustelukoosteet lähetettiin osallistujille vielä tarkennettaviksi kehittämisfoorumin jälkeen.

Kesän 2013 aikana jäsensin ensimmäisen luonnoksen kehittämisfoorumin aineiston pohjalta A-klinikkasäätien hankearvioinnin viitekehyyksi. Jäsennyksessä käytin taustateorian Robsonin (2001) arviointiasetelman rakentamisen viitekehystä. Lisäksi täydensin viitekehyyksen sisältöjä Tietopuun hanketietokannan tietojen pohjalta sekä hyödynsin arvioinnin lähdeaineistoa. Alkusyöksyllä 2013 kokoontui arviointityöryhmä, jossa tutustuttiin luotuun hankearvioinnin viitekehyyseen ja arvioitiin sen jatkokehittämistä. Sovittiin, että viitekehyyksen pohjalta käydään reflektiova fokuskeskustelu syksyllä 2013 arvioinnin kehittämisfoorumissa.

Syksyn 2013 arvioinnin kehittämisfoorumissa 31.10.-1.11. esittelin luonnoksen A-klinikkasäätien hankearvioinnin viitekehyyksestä (vaihe 4). Kehittämisfoorumissa käytiin reflektiova fokuskeskustelu (liite 4) kuvatus hankearvioinnin viitekehyyksen pohjalta, arvioitiin sitä ja kerättiin jatkokehittämisehdotukset hankearvioinnin toimintamallin kuvauksen pohjaksi. Foorumiin osallistui 21 henkeä, joista suurin osa työskenteli A-klinikkasäätien kehittämishankkeissa. Osallistujat oli jaettu neljään ryhmään, joista kolmessa oli viisi osallistujaa ja yhdessä ryhmässä kuusi. Ryhmät kirjasivat ylös fläpeille vaihe vaiheelta käymänsä keskustelun sisältöä ja jokainen ryhmä esitteli kirjaustensa pohjalta oman ryhmänsä keskustelun koosteen muille foorumin osallistujille. Lisäkseni yksi foorumin osallistuja ja arviointityöryhmän jäsen havainnoi keskustelua ja kirjasi ylös vaihe vaiheelta ryhmien keskustelukoosteet, jotka lähetettiin osallistujille vielä tarkennettaviksi kehittämisfoorumin jälkeen.

Fokuskeskustelun ja hankearvioinnin viitekehyyksen arvioinnin teemoina oli selvittää mitkä asiat ja osa-alueet osallistujien mielestä olivat hankearvi-

oinnin viitekehyksessä toimivia ja mitkä osa-alueet herättivät kysymyksiä tai olivat epäselviä. Lisäksi kysyttiin, miten osallistujat voisivat hyödyntää hankearvioinnin viitekehystä omassa työssään ja mitä heidän mielestään viitekehykseen pitäisi lisätä tai mitä siinä pitäisi korjata. Fokuskeskustelun lopuksi kysyttiin myös yleisesti osallistujien toiveita ja ehdotuksia hankearvioinnin kehittämiseksi jatkossa.

Loppusyksyllä 2013 suunnittelin hankearvioinnin toimintamallin perustuen hankearvioinnin viitekehukseen sekä arvioinnin kehittämisfoorumissa käydyn fokuskeskustelun tulosten pohjalta (vaihe 5). Muokkasin arvioinnin viitekehksen sisältöjä hankkeen keskeisten vaiheiden mukaisesti prosessikuvauksen muotoon. Arviointityöryhmässä toimintamallia vielä reflektoidiin ja sovittiin sen julkaisusta A-klinikkasäätiön Tietopuussa sähköisessä muodossa, jolloin sen sisältöä voitiin selkiyttää ja laajentaa sähköisten linkitysten avulla. Kokosin ja tuotin hankearvioinnin toimintamallin sisältöjen mukaan arvioinnin tukimateriaalia toimintamalliin linkitettäväksi sekä sen toteuttamisen tueksi. Toimitin toimintamallin ja muun materiaalin työryhmälle web-suunnittelijalle, joka siirsi ne sähköisessä muodossa Tietopuuhun linkityksineen. A-klinikkasäätiön hankearvioinnin toimintamalli ja tukimateriaali julkaistiin 6.5.2014 A-klinikkasäätiön Tietopuussa (vaihe 6).

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat

Ensimmäisen fokuskeskustelun tuloksena saatiin tietoa hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdista sekä asioista, jotka ovat vaikuttamassa hankearviointiin. Keskustelun teemat käsittelivät arvioinnin tarkoitusta, arviointitiedonkeruuta, arvioinnin menetelmiä ja arvioinnin toteutusta hankkeissa. Lisäksi keskusteltiin siitä, mikä on ollut hyvää ja toimivaa hankearvioinnin toteuttamisessa ja mitkä asiat ovat aiheuttaneet hankaluuksia arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Osallistujilta kerättiin myös toiveita ja ehdotuksia hankearvioinnin tuen kehittämiseksi jatkossa.

Arvioinnin toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä

Arvioinnin tarkoituksen hankkeessa nähtiin määrittävän osittain hankkeen koon ja laajuuden mukaan sekä sen pohjalta, onko hanke uusi vai jatko-hanke aiemmin aloitetulle kehittämistoiminnalle. Rahoittajan odotusten arvioitiin vaikuttavan paljon arvioinnin tekemiseen hankkeessa ja keskustelussa heräsikin kysymys siitä, että tehdäänkö arviointia kuitenkin lähinnä rahoittajaa varten? Arvioinnilla nähtiin kuitenkin olevan tärkeä rooli hankkeessa ja sen kuvailtiin olevan jokapäiväistä ”hankelaivan” ohjaamista, jonka avulla hankkeen työntekijät saavat ajantasaista tietoa siitä, missä hankkeessa mennään ja samalla voidaan mukauttaa hankkeen toimintaa todellisiin tarpeisiin. Arvioinnin avulla myös opittiin hankeprosesseissa ja saatiin tärkeää tietoa siitä, onko hankkeessa tehty oikeita asioita ja mikä on toiminnan vaikuttavuus.

Arvioinnin käytännöt

Arviointitiedonkeruussa käytetään kuukausipäiväkirjoja ja tavoitearviointeja, jotka hankkeen työntekijät täyttävät osaltaan ja sisältöä käsitellään yhdessä hanketiimeissä. Arviointitietoa kerätään myös erilaisten kävijäseurantojen, kyselyiden ja tilastojen avulla. Näissä seurannoissa kerätään sekä määrällistä että laadullista tietoa. Myös erilaiset nettiseurannan työvälineet ovat tärkeitä sähköisissä palveluissa. Kehittämistyön ja arviointitie-

donkeruun tavoitteet voivat muuttua työn tekemisen myötä ja arviointitietoa on oltava riittävästi kirjattuna, koska jälkikäteen tietoa on muuten vaikea saada arvioinnin pohjaksi.

Arvioinnin menetelmistä ja toteutuksesta tuli esille itsearviointi, joka on käytännössä oman työn arviointia ja ohjaamista tavoitteiden suuntaan. Lisäksi hankkeissa toimii ohjausryhmiä, joissa tarkastellaan yhdessä työn sisältöjä ja tehdään arviointia. Arvioinnin työkaluista käytössä ovat muun muassa SWOT, Verkkopalvelujen arviointityökalu sekä Suunta-työkalu. Hankkeen tai palvelun tarpeen arviointivaiheessa tehdään lisäksi erilaisia ennakkoselvityksiä ja kehittämistyöryhmätyöskentelyä.

Jatkuvaa seurantaa ja arviointia toteutetaan A-klinikkasäätiön hankkeissa erilaisin menetelmin ja arviointikäytännöt vaihtelevat hankekohtaisesti. Toisinaan arvioinnin menetelmät ja mittarit ovat ennalta tiedossa ja toisinaan niitä on käyttöönotettu ja kehitetty hanketyön edetessä. Palvelun käytettävyys, kriteerit ja saatavuus ovat hyödyllisiä arvioida kentällä ja työntekijöiden kanssa, siksi myös hankkeen kohderyhmän edustajat ovat toisinaan olleet testaamassa tuotettuja palveluja.

Kehittämistyön alussa ei voida tietää mitä prosessin edetessä tulee tapahtumaan. Arvioinnin avulla voidaan reagoida ongelmakohtiin heti ja tehdä ajoissa korjausliikkeitä hankkeen suuntaan. Ohjausryhmätyöskentely ja johtoryhmät koettiin hyödyllisiksi. Niissä on usein paneuduttu arviointiin liittyviin asioihin ja tehty tarvittavia muutosehdotuksia. Myös suoraan asiakkailta ja kohderyhmien edustajilta on saatu hyödyllistä ja nopeaa palautetta arviointiaineistoksi.

Kehittämiskohteet

Fokuskeskustelussa tuli esille, että projektinhallinta koettiin haasteelliseksi ja sitä olisi tärkeää systematisoida. Osittain hankkeen tavoitteiden toteutuminen koettiin myös hankalasti arvioitavaksi, eikä aina ole osattu määrittellä oikeita mittareita, joilla arvioida onnistumisia. Lisäksi oli epä tietoisuutta siitä, mitä ja miten arvioinnin työkaluja voidaan käyttää kehittämissessien arvioinnissa. Ohjeistusta arvioinnin suunnitteluun ja toteuttami-

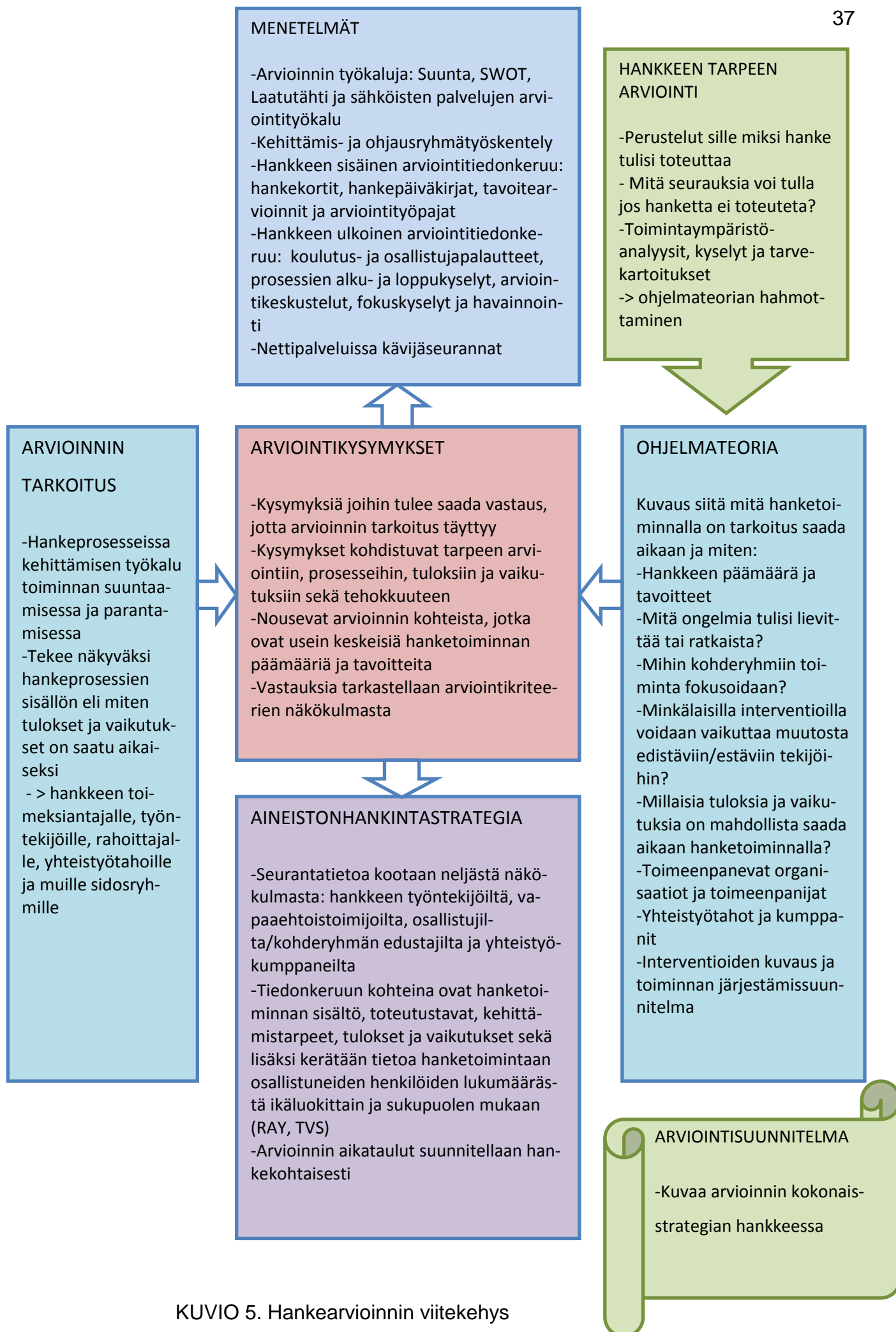
seen kaivattiin. Kattavaan arviointiin koettiin olevan myös liian vähän aikaa hankkeissa, kun on saatava usein lyhyessä ajassa paljon tuloksia aikaan niukoilla työntekijäresursseilla.

Ristiriitaa arvioinnin toteuttamisessa koettiin tilanteissa, joissa hanketyöntekijä tekee sekä asiakastyötä ja kehittämistyötä. Tällöin hankaluutena ajateltiin olevan hankeprosessin muuttuminen liikaa työntekijän näköiseksi, kun ulkopuolista arviointitukea ei ole välttämättä saatavilla. Lisäksi pidettiin tärkeänä miettiä tarkemmin missä ja miten arviointitietoa kerätään ja miten esimerkiksi kohderyhminä olevilta syrjäytyneiltä ja palvelujärjestelmän ulkopuolella olevilta saadaan arviointitietoa kehittämisprosessien tarpeenmukaiseen suuntaamiseen.

Hankearvioinnin tueksi toivottiin tietoa arvioinnin käsitteistä ja työkaluista sekä Tietopuuhun hankearvioinnin prosessi ja selkeitä ohjeita arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Arvioinnin vastuista tulisi myös sopia ja määritellä yhteisiä arviointikriteerejä. Yhteistyön lisääminen nähtiin tärkeäksi perustyön, palvelutoiminnan kehittämisprosessien sekä hanketyön arvioinnin kehittämisessä. Säännöllisiä yhteisiä arviointifoorumeja toivottiin järjestettäväksi kaksi kertaa vuodessa ja foorumeissa aiheina voisivat olla muun muassa erilaiset arviointimenetelmät ja niiden soveltuvuus erilaisiin palveluihin ja projekteihin. Lisäksi foorumeissa toivottiin konkreettista apua ja tukea arvioinnin toteuttamiseen ja kokemusten jakamista hankearvioinnin käytännöistä. Työskentelyn pohjana voisivat olla käytännöstä nousevat arviointicaset, tuen ja palautteenannon työpajat, yhteiset pohdinnat hankearvioinnin ongelmakohdista ja kyselytuokiot arvioinnin asiantuntijoilta. Lisäksi kaivattiin tiedotusta ajankohtaisista arviointiin liittyvistä asioista, tapahtumista ja koulutuksista.

6.2 Hankearvioinnin viitekehys

Hankearvioinnin viitekehys (kuvio 5) kuvaa arviointiasetelman rakentamisen keskeiset osatekijät ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, jotka tulee ottaa huomioon hankearvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.



KUVIO 5. Hankearvioinnin viitekehys

Hankkeen tarpeen arviointi on ensimmäinen arvioinnin vaihe ennen varsinaisen kehittämistoiminnan suunnittelun aloitusta. Arvioinnin pohjana voidaan käyttää toimintaympäristöanalyysyjä, tarvekartoituksia sekä kyselyjä, joiden avulla selvitetään ja arvioidaan kehittämishankkeen tarvetta. Samalla myös pohditaan mitä seurauksia voi tulla, jos hanketta ei toteuteta. Hankkeen tarpeen arvioinnin myötä hahmottuvat perustelut hankkeen toteuttamiseen.

Ohjelmateoria kuvaa sen, mitä hankkeen kehittämistoiminnalla on tarkoitus saada aikaan ja millä keinoin. Ohjelmateoria on keskeinen pohja kaikelle toiminnalle ja arvioinnille. Se sisältää hankkeen päämäärän ja tavoitteet sekä keinot mahdollisten ongelmien lievittämiseen tai ratkaisemiseen kehittämistoiminnan avulla. Ohjelmateoriassa on myös määritelty hankkeen toimeenpanevat organisaatiot ja toimijat, yhteistyötahot, kohderyhmät, interventiot ja toiminnan järjestämissuunnitelma sekä kehittämistoiminnalla tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset. Huolella laadittu hankesuunnitelma kuvaa hankkeen ohjelmateorian kokonaisuuden ja toimii myös perusteluna ja ohjaavana tekijänä sille mitä hankkeessa ollaan arvioimassa.

Arvioinnin tarkoitus määrittää sen, minkä vuoksi arviointia ollaan tekemässä hankkeessa eli mistä ollaan kiinnostuneita ja myös keitä varten arviointitietoa kerätään. Arvioinnin tarkoitus hankkeessa on toimia kehittämisen työkaluna toiminnan suuntaamisessa ja parantamisessa sekä tehdä näkyväksi hankeprosessien sisältöä eli miten tulokset ja vaikutukset on saatu aikaiseksi. Arviointitietoa kerätään ja hyödynnetään eri sidosryhmien tarpeisiin. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa hankkeen toimeksiantajat, työntekijät, rahoittaja, yhteistyötahot ja kohderyhmät.

Hankkeen työntekijät voivat käyttää arviointitietoa hyödyksi työnsä kehittämisessä, kun he saavat sen avulla palautetta hankeprosessien edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Hankkeen rahoittaja RAY valvoo lakiin perustuen myöntämiensä hankeavustusten käyttöä ja tuloksellisuutta. Toiminnan tuloksellisuudesta raportoitavat tiedot tulee perustua kerät-

tyyn seurantatietoon ja arviointiin, jota hankkeet tekevät omasta toiminnastaan.

Arviointikysymykset määrittyvät hankkeen ohjelmateorian ja arvioinnin tarkoituksen pohjalta. Ne muotoutuvat kehittämistoiminnan vaiheiden mukaan ja tuottavat vastauksia siitä, mitä kussakin hankkeen toiminnan vaiheessa on oleellista tietää. Arviointikysymykset nousevat arvioinnin kohteista, jotka ovat usein keskeisiä hanketoiminnan teemoja, päämääriä ja tavoitteita. Kysymykset tulisi muotoilla miten- tai kuinka -kysymysten pohjalta, joihin vastaaminen edellyttää perusteluja ja tarkoituksena on selvittää muun muassa mitkä ovat hanketoiminnan tarpeet ja minkälaisia tuloksia ja vaikutuksia hankkeessa on saatu aikaiseksi ja miten. Vastauksia kysymykseen tarkastellaan arviointikriteerien näkökulmasta ja niiden avulla arvioidaan toiminnan suuntaa ja onnistumisia.

Arvioinnissa käytettävät *menetelmät* määrittyvät arviointikysymysten ja myös arvioinnin tarkoituksen pohjalta. Arviointimenetelmien avulla kerätään ja jäsennetään arviointitietoa. Hankkeissa käytettäviä arviointimenetelmiä ja työkaluja ovat muun muassa Suunta, SWOT, Laatutähti ja sähköisten palvelujen arviointityökalu. Lisäksi hankkeissa käytetään kehittämis- ja ohjausryhmätyöskentelyä arvioinnin tukena. Hankkeen sisäisen arviointitiedonkeruun välineinä käytetään hankekortteja, hankepäiväkirjoja, tavoitearviointeja ja arviointityöpajoja. Hankkeen ulkoista arviointitietoa kerätään koulutus- ja osallistujapalautteiden, prosessien alkua- ja loppukyselyiden, arviointikeskustelujen, fokuskyseleyiden ja havainnoinnin avulla. Nettipalveluissa tehdään myös kävijäseurantoja, joiden avulla kerätään tietoa kävijämääristä ja palveluiden käytöstä. Arviointiaineiston keruumenetelmien valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, millaista tietoa hankkeen arviointitiedon käyttäjät tarvitsevat ja arvostavat. Lisäksi tulee pohtia yhdessä, saadaanko kyseisellä menetelmällä kerättyä juuri arvioinnin tarkoituksen kannalta oleellista tietoa ja soveltuuko menetelmän käyttö hankkeen taloudellisiin resursseihin ja aikatauluun.

Aineistonhankintastrategia on suunnitelma siitä, miten arviointitiedon kerääminen kohdennetaan ja mikä tieto on oleellista arvioinnin toteuttami-

sessä. Hankkeissa seurantatietoa kootaan neljästä näkökulmasta: hankkeen työntekijöiltä, vapaaehtoistoimijoilta, hankkeen toimintaan osallistuneilta/kohderyhmän edustajilta ja yhteistyökumppaneilta. Tiedonkeruun kohteina ovat hanketoiminnan sisältö, toteutustavat, kehittämistarpeet, tulokset ja vaikutukset. Lisäksi kerätään tietoa hanketoimintaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärästä ikäluokittain sekä sukupuolen mukaan (RAY, TVS).

Arviointisuunnitelma kuvaa hankkeen arvioinnin kokonaisstrategian. Arvioinnin systemaattinen toteuttaminen edellyttää arviointisuunnitelmaa ja se on tärkeä työväline hankkeen arvioinnin jäsentämisessä ja toteuttamisessa. Arviointisuunnitelmassa tulee esille hankkeen kuvaus ja päämäärä, tavoitteet, kohderyhmät, tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset, arvioinnin tarkoitus ja toteutus hankkeessa, arvioinnin kohteet ja arviointikysymykset, käytettävät arvioinnin työkalut ja aineistonkeruumenetelmät sekä arviointitiedon käyttö ja raportointi. Arviointisuunnitelmaan ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, vaan sen kokonaisuus tulee suunnitella toiminta- ja hankekohtaisesti.

6.3 Hankearvioinnin toimintamalli

Hankearvioinnin toimintamalli sisältää hankearvioinnin prosessikuvauksen (kuvio 6) ja siihen linkittyvän arvioinnin tukimateriaalin, jonka osa-alueita ovat arvioinnin käsitteet, näkökulmat, työkalut sekä RAY-ohjeistukset ja hyödylliset linkit. Hankearvioinnin toimintamalli löytyy sähköisessä muodossa A-klinikkasäätiön Tietopuusta https://keskuststo.a-klinikka.fi/tietopuu/hankearvioinnin_prosessi

Hankearvioinnin prosessi tuo esille arvioinnin tehtäviä, lähestymistapoja ja menetelmiä liittyen keskeisiin hanketyön vaiheisiin. Sen tarkoituksena on tehdä näkyväksi hankearvioinnin käytäntöjä ja tukea hankkeiden työntekijöitä arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Hankkeen tarpeen arviointi

Tarve- ja toimintaympäristöanalyysit

- kysely- ja haastattelutkimukset, ryhmätekniikat, olemassa olevan tiedon ja tietolähteiden hyödyntäminen
- kartoitetaan perustelut sille miksi hanke tulisi toteuttaa ja mitä seurauksia voi tulla, jos hanketta ei toteuteta

Hankkeen suunnittelu

Hankesuunnitelma kuvaa **ohjelmateorian** toiminnan ja arvioinnin taustalla eli mitä hanketoiminnalla on tarkoitus saada aikaan ja miten:

- mitä ongelmia tulisi lievittää tai ratkaista hanketoiminnan avulla
- minkälaisilla interventioilla voidaan vaikuttaa muutosta edistävään/estäviin tekijöihin
- interventioiden kuvaus ja toiminnan järjestämissuunnitelma
- millaisia tuloksia ja vaikutuksia on mahdollista saada aikaan hanketoiminnan myötä
- hankkeen kohderyhmät
- toimeenpanevat organisaatiot ja toimeenpanijat
- yhteistyötahot ja kumppanit

Hankesuunnittelun tukena **Suunta-työkalu, Laatutähti** sekä **SWOT-analyysi**

Laaditaan hankkeen **arviointisuunnitelma**

Hankkeen toteutus

Prosessiarviointi hankeproesseissa kehittämisen työkaluna toiminnan suuntaamisessa ja parantamisessa

Jatkuva tulosten ja vaikutusten arviointi hankeprosessien edetessä

Tiedonkeruuun kohteina

- hanketoiminnan sisältö ja toteutustavat
- tulokset ja vaikutukset
- kehittämistarpeet
- hanketoimintaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ikäluokittain ja sukupuolen mukaan

Osallistava arviointi, seurantatietoa kootaan neljästä näkökulmasta

- hankkeen työntekijöiltä
- hankkeen vapaaehtoistoimijoilta
- hankkeen toimintaan osallistuneilta ja kohderyhmän edustajilta
- hankkeen yhteistyökumppaneilta

Hankkeen sisäinen arviointitiedonkeruu ja itsearviointi: hankekortit, hankepäiväkirjat, tavoitearviointit ja arviointityöpajat

Hankkeen ulkoinen arviointitiedonkeruu: koulutus- ja osallistujapalautteet, prosessien alku- ja loppukyselyt, arviointikeskustelut, fokuskyselyt, havainnointi ja muut dokumentit

Hankkeen päättäminen ja tulosten juurruttaminen

Tulosten ja vaikutusten arviointi hankeprosessien ja hankkeen päätyttyessä

Prosessiarviointiin tulosten näkyväksi tekeminen eli miten hankkeen tulokset ja vaikutukset on saatu aikaan

Kerätyn ja analysoidun arviointitiedon perusteella laaditaan raportti siitä, miten hanke on vastannut sille asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin sekä minkälaisia jatkokehittämistarpeita on havaittu

KUVIO 6. Hankearviointiin prosessi

Hankearvioinnin prosessin vaiheiksi voidaan määritellä hanketoiminnan lineaarisen mallin pohjalta 1) hankkeen tarpeen arviointi, 2) hankkeen suunnitteluvaiheen arviointi 3) hankkeen toteutusvaiheen arviointi sekä 4) hankkeen päättämisen ja tulosten juurruttamisen arviointi. Näihin kaikkiin vaiheisiin liittyy erilaisia arvioinnin tehtäviä, jotka sisältyvät prosessikuvaukseen.

Hankkeen tarpeen arvioinnin vaiheessa tehdään tarve- ja toimintaympäristöanalyysjä. Tarveanalyysi on lähtökohtana kehittämistoiminnan ja hankkeen suunnittelulle ja siinä tulee huomioida laajasti toimintaympäristöstä nousevat tarpeet sekä hankkeen tai toiminnan toteuttavien tahojen käsitykset ja tiedot kehittämistyön tarpeellisuudesta. Tarveanalyysin menetelmänä voidaan käyttää kysely- ja haastattelututkimuksia, fokus- ja kehittämisryhmätyöskentelyä sekä hyödyntää olemassa olevia tilastoja ja analyysjä toimintaympäristön tilanteesta ja tarpeista.

Toimintaympäristöanalyysi kuvaa laajasti ilmiöitä ja asioita, jotka ovat merkityksellisiä hankkeen tai muun toiminnan suunnittelussa. Päihdetyön ja sen kehittämisen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja näiden muutostekijöiden havainnointi ja huomioiminen kehittämistyön ja hankkeiden tarpeen arvioinnissa on tärkeää. Muutoksia toimintaympäristössä aiheuttavat poliittiset, lainsäädännölliset ja taloudelliset muutostekijät yhteiskunnassa sekä palvelujärjestelmässä. Lisäksi väestö- ja yksilötasolla tapahtuvat muutokset päihteiden käytössä, asenteissa, sairastavuudessa sekä hoitoon hakeutumisessa vaikuttavat päihdetyön asiakkaiden tarpeisiin, palveluiden suunnitteluun ja päihdetyön kehittämiseen. Toimintaympäristöä analysoitaessa tulee myös huomioida laajasti kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet ja -suunnitelmat sekä heikot signaalit.

Kehittämistyössä ja hankkeiden suunnittelussa tarvittavaa toimintaympäristötietoa on tarjolla runsaasti erilaisissa lähteissä. Tiedon hyödyntämisessä haasteena usein onkin keskeisen sisällön löytäminen tietotulvasta sekä tiedon jäsentäminen ja käsittely hankkeen suunnittelun ja kehittämistyön kannalta hyödynnettävään muotoon. Päihdepalveluista ja kokemus-

asiantuntijoilta voidaan saada tietoa heikoista signaaleista, jotka voivat olla tärkeässä asemassa uusien hankkeiden ja palveluiden suunnittelussa.

Hankkeen suunnittelun vaiheessa laaditaan hankesuunnitelma, joka samalla kuvaa toiminnan ja arvioinnin taustalla olevan ohjelmateorian eli mitä hanketoiminnalla on tarkoitus saada aikaan ja miten. Hankesuunnittelun tukena voidaan käyttää Suunta-työkalua, Laatutähteä ja SWOT-analyysiä. Hankkeen suunnitteluvaiheessa laaditaan myös hankkeen arviointisuunnitelma. Huolellisesti laadittu hankesuunnitelma on tärkein yksittäinen onnistumiseen vaikuttava vaihe kehittämistyössä ja samalla keskeinen ohjauskeino hankkeesta vastaavalle ja muille hankkeen toteuttajille. Hankesuunnitelmaa laadittaessa arvioidaan muun muassa hankkeen toteuttamismahdollisuuksia, tavoitteita, resursseja ja aikatauluja sekä hankkeen hyötyjä ja vaikutuksia.

Käytännönläheisyys on tärkeää hanketta suunniteltaessa ja siksi on hyödyllistä suunnitella hanketta yhteistyössä hankkeen kohderyhmien edustajien ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta todelliset kehittämistarpeet tulevat hankkeen suunnittelun lähtökohdiksi. Ulkoa tuodut hankeideat eivät useinkaan tuota haluttua tulosta ja siksi on tärkeää hyödyntää hankkeen suunnittelussa tietolähteitä ja toimijoita, jotka ovat käytännön tasolla mukana kehitettävässä toiminnassa ja tietoisia toiminnan ongelmakohdista ja kehittämistarpeista.

Hankkeen toteutuksen vaiheessa tehdään prosessiarviointia, joka toimii hankeprosesseissa kehittämisen työkaluna toiminnan suuntaamisessa kohti tavoitteita ja toiminnan parantamisessa. Jatkovaa tulosten ja vaikutusten arviointia tehdään hankeprosessien edetessä ja samalla täsmennetään hankkeen tavoitteita. Arviointiin otetaan mukaan kaikki hankkeen sidosryhmät eli toteutetaan osallistavaa arviointia. Seurantatietoa kootaan neljästä näkökulmasta: hankkeen työntekijöiltä, vapaaehtoistoimijoilta, toimintaan osallistuneilta/kohderyhmän edustajilta sekä yhteistyökumppaneilta. Tiedonkeruun kohteina ovat hanketoiminnan sisältö ja toteutustavat, tulokset ja vaikutukset, kehittämistarpeet ja hanketoimintaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ikäluokittain sekä sukupuolen mukaan.

Hankkeen sisäistä arviointitietoa kerätään hankkeen työntekijöiltä hankkorttien, hankepäiväkirjojen, tavoitearviointien ja arviointityöpajojen avulla. Itsearviointia toteutetaan jokaisen työntekijän henkilökohtaisena itsearviointina sekä yhdessä arviointityöpajoissa. Hankkeen ulkoista arviointitietoa kerätään koulutus- ja osallistujapalautteiden, prosessien alku- ja loppukyselyiden, arviointikeskustelujen, fokuskyseleiden ja havainnoinnin avulla.

Arviointitiedon hyödyntämisessä on tärkeää muistaa, ettei pelkkä mittarien käyttö lisää oman toiminnan ymmärtämistä ja toiminnan parantamista. Eri laisten menetelmien ja mittarien avulla saatua arviointitietoa voidaan ymmärtää vasta omien ja toisten näkemysten tulkitsemisen kautta suhteessa teoreettiseen taustaan ja muihin vaihtoehtoisin ratkaisuihin hanketoiminnassa. Arvioinnin tulisi toimia osana hankkeen oppimisprosessia ja mittareiden itsearviointin apuvälineinä.

Yhteistyötahojen osallistaminen arviointiin toimii kehittämistyön tukena, kun yksittäisten työntekijöiden lisäksi arviointitiedon keräämisen ja välittämisen avulla saadaan yhteistyötahot myös mukaan kehittämisprosesseihin ja samalla ymmärtämään käytännön toiminnassa havaittuja kehittämistarpeita ja saavutettuja tuloksia. Näin hankkeessa voidaan saada aikaan laajempia muutoksia palvelujärjestelmän tasolla sekä tehdään näkyväksi kehittämiskohteita.

Hankkeen päättämisen ja tulosten juurruttamisen vaiheessa kerätyn ja analysoidun arviointitiedon perusteella laaditaan raportti siitä, miten hanke on vastannut sille asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin sekä minkälaisia jatkokehittämistarpeita on havaittu. Jotta tulosten ja vaikutusten arviointia voidaan tehdä, tulee toiminnan tavoitteet olla selkeästi määritellyt ja niiden toteutumista on mitattava säännöllisesti. Kehittämisprosessin alkaessa voidaan tehdä alkumittaus ja intervention jälkeen loppumittaus, esimerkiksi osaamiskartoitus, jonka avulla voidaan saada mitattavissa olevaa tietoa toiminnan tuloksista ja vaikutuksista.

Hankkeen tulosten juurruttamisessa ja uusien toimintamallien levittämisessä on tärkeää myös prosessiarvioinnin tulosten näkyväksi tekeminen

eli miten hankkeen tulokset ja vaikutukset on saatu aikaan. Systemaattisesti tehty arviointi auttaa kuvaamaan hankkeen toimintaprosessien etenemisen sekä sisällön ja näin saadaan esille myös parhaat kehitetyt käytännöt. Kerätty arviointitieto toimii pohjana erilaisten hyvien käytäntöjen ja toimintamallien soveltamisessa muissa toimintaympäristöissä.

Hankkeen raportoinnin vaiheessa on hyödyllistä tuoda esille myös toiminnassa havaitut kompastuskivet ja yllättävät käännteet. Yritykset ja epäonnistumiset voivat osaltaan tuoda esille tärkeää tietoa kehitettävästä toiminnasta ja sen kehittämistarpeista. Hanke ei saavuta toimintansa tuloksia ja vaikutuksia pelkästään oman toimintansa varassa, vaan kaikkiin kehittämisprosesseihin, niiden lopputuloksiin ja juurruttamiseen vaikuttaa mitä suurimmassa määrin yhteistyötahojen ja muiden sidosryhmien odotukset ja toiminta yhteistyössä hankkeen kanssa.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämishankkeen arviointi

Esittelen tämän kehittämishankkeen arvioinnin kokonaisuutta ja tuloksia hankkeessa luodun hankearvioinnin prosessikuvauksen vaiheiden kautta. Kehittämistoiminnassa hankkeen eteneminen ja tulokset asetetaan aina uudestaan arvioitaviksi. Arvioinnin tuloksena hankkeen perusteluja täsmennetään, kuten myös organisointia ja toteutusta. Kehittämistoiminta on jatkuva prosessi, jossa arviointi on keskeinen osa prosessia hankkeen suunnittelusta loppuarviointiin asti. Arviointi itsessään saa hankkeessa aikaan kehittymistä ja prosessin täsmentymistä. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Kehittämishankkeen arvioinnissa voidaan käyttää sisäistä tai ulkoista arviointia tai molempia yhdessä (Heikkilä ym. 2008, 128). Tässä kehittämishankkeessa sisäistä arviointia tehtiin A-klinikkasäätiön arviointityöryhmässä ja kehittämissyksikössä sekä arvioinnin kehittämisfoorumissa.

Hankkeen tarpeen arvioinnin vaiheessa tehtiin tarveanalyysiä hankkeen toteuttamisesta ja arvioinnin kehittämisen keskeisistä teemoista kehittämissyksikön arviointityöryhmässä. Kehittämissyksikön johto ja työntekijät osallistettiin näin jo hankkeen tarpeen arvioinnin vaiheessa kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteutukseen. Tehdyn tarvearvioinnin tuloksena selkiytettiin hankkeen tarkoitusta ja tavoitteita sekä tarvittavia toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää hankearviointia A-klinikkasäätiössä ja sen myötä vahvistaa kehittämistyön laatua ja vaikutuksia. Kehittämishankkeen alussa konkreettisina hankkeen tavoitteina oli selvittää minkälaiset arvioinnin kehittämisen lähtökohdat ovat A-klinikkasäätiön hankkeissa sekä minkälaista tukimateriaalia arvioinnista pitäisi tuottaa Tietopuuhun. Arviointityöryhmässä nähtiin tärkeäksi, että Tietopuussa olisi perustietoa arvioinnista ja arviointimenetelmistä sekä ohjeita arvioinnin toteuttamiseen. A-klinikkasäätiön hankearvioinnin toimin-

tamalli nähtiin myös tärkeäksi luoda, jonka pohjalta erilaiset hankkeet voisivat suunnitella ja toteuttaa kussakin hankkeessa toteutettavaa arviointia.

Kehittämishankkeelle oli selkeä ja määritelty tarve, mutta konkreettisten tavoitteiden rajaaminen muodostui arvioinnin suurimmaksi haasteeksi alkuvaiheessa. Kehittämistyön arjessa usein prosessien alkuvaiheissa on enemmän aikaa ja väljyyttä tavoitteiden asettamisessa ja työn rajaamisessa. Toisaalta taas tarkka kehittämissuunnitelman rajaaminen ja kehittämismenetelmien ennalta määrittely saivat aikaan systemaattisempaa toimintaa ja teoreettinen tieto tuli eläväksi käytännön kehittämissuunnitelman määrittelyn ja toteuttamisen kautta.

Hankkeen suunnittelun vaiheessa arvioinnin tärkeänä tehtävänä oli hankkeen ohjelmateorian selkiyttäminen eli millä keinoilla, resursseilla ja yhteistyöllä voidaan saavuttaa hankkeen tavoitteet. Tutustuin hankkeen suunnitteluvaiheessa arvioinnin tietolähteisiin, minkä myötä kokosin teoriapohjaa kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esittelin kehittämissuunnitelman työyksikössäni ja arviointiryhmässä sovimme konkreettisista kehittämishankkeen toimenpiteistä.

Hankearvioinnin kehittämiseksi haluttiin selvittää hankearvioinnin tila ja kehittämisen lähtökohdat A-klinikkasäätiössä sekä tarjota tukea ja tietoa hankearvioinnin toteuttamiseen. Konkreettiseksi toimenpiteeksi sovittiin järjestettävän hankearvioinnin kehittämissuunnitelman, jossa käytäisiin hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdista kartoittava fokuskeskustelu sekä tarjotaisiin koulutusta arvioinnin työkaluista. Lisäksi haluttiin tuottaa Tietopuuhan tietoa hankearvioinnin tueksi. Hankearvioinnin kehittämissuunnitelmissa oli myös tarkoitus selvittää, millä tavalla tieto palvelisi parhaiten hankkeita arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa tehtiin yhteistyötä arviointiryhmässä hankkeen ohjelmateorian muotoilemisessa ja käytännön toteutuksen suunnittelussa. Arviointiryhmään kuului edustajia kehittämissuunnitelman esimies- ja työntekijätasolta, minkä myötä hankesuunnitelma jalkautui sujuvasti käytännön toiminnaksi. Hankkeen suunnitteluvaihe eteni nopealla

aikataululla, eikä varsinaista kirjallista hankkeen arviointisuunnitelmaa ehditty laatia kehittämisprosessin alussa. Hankkeen arvioinnin suunnitteluun olisi ollut tärkeää jäädä aikaa enemmän hankkeen alussa, jolloin arvioinnin kokonaissuunnittelu olisi ollut jäsentyneempää ja loppuraportin tekeminen nopeampaa.

Hankkeen toteutusvaiheessa prosessiarviointia tehtiin arviointityöryhmässä ja arvioinnin kehittämisfoorumeissa, joissa arvioitiin kehittämishankkeen etenemistä, tuotoksia ja tuloksia. Arviointityöryhmä toimi hankkeen epävirallisena ohjausryhmänä ja kokoontui keskimäärin kahden kuukauden välein. Arvioinnin kehittämisfoorumeissa koottiin myös osallistujapalautteet, joissa arvioitiin kehittämisfoorumien sisältöä ja toteutusta numeraalisin arvosanoin sekä avoimilla kysymyksillä. Numeraalisessa palautteessa (liite 5) kehittämisfoorumien osallistajat arvioivat 16.-17.5.2013 järjestetyn hankearvioinnin kehittämisfoorumien sisältöä ja toteutusta keskiarvolla 4,0 asteikolla 1 (huono) – 5 (erinomainen). 31.10.-1.11.2013 arvioinnin kehittämisfoorumien sisältö ja toteutus saivat osallistujapalautteessa keskiarvon 3,8.

Kehitettyä hankearvioinnin viitekehystä arvioitiin syksyllä 2013 arvioinnin kehittämisfoorumeissa. Fokuskeskustelussa haluttiin arvioida viitekehysten käyttäjien näkökulmasta, mikä viitekehyksessä oli heidän mielestään hyvää ja toimivaa sekä miten viitekehystä voidaan hyödyntää hanketyössä. Lisäksi haluttiin arvioida, mikä viitekehyksessä herätti kysymyksiä, oli epäselvää tai mitä siihen pitäisi lisätä tai siinä korjata.

Hankearvioinnin viitekehysten koettiin olevan hyvä ja hyödynnettävä peruspohja arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen jo olemassa olevassa muodossa. Viitekehys on hyödyllinen arvioinnin kokonaishahmottamisessa, säästää aikaa ja tuo myös joustavuutta arvioinnin suunnitteluun. Keskustelussa tuli esille, että on hyvä, kun on jotain mihin tarttua hankearviointia suunniteltaessa, koska aikaisemmin tällaisia malleja ei ole ollut käytössä. Uudet projektityöntekijät voivat myös saada apua mallin hyödyntämisestä arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tietopuu oli osallistu-

jien mielestä hyvä ympäristö arviointitiedon ja tukimateriaalin välittämiseen ja säilyttämiseen.

Aikataulujärjestys hankearvioinnin toteuttamiseen nähtiin tärkeäksi kuvata jatkossa viitekehyksen lisäksi. Jatkokehittämistoiveena oli hankearvioinnin prosessikuvaus, jossa näkyisi hankearvioinnin vaiheet sekä arvioinnin käsitteiden sisältö. Arvioinnin ”avainsanat” nähtiin tärkeäksi avata viitekehyyksessä sekä yksinkertaistaa kokonaisuutta. Voitaisiin myös koota tietopankki, jossa kerrotaan miten viitekehyksen eri osa-alueita toteutetaan ja miten esimerkiksi toimintaympäristöanalyysiä tehdään. Tietopankille olisi myös tärkeää nimetä ylläpitäjä ja päivittäjä. Arvioinnin työkaluista toivottiin lisää tietoa ja siitä miten niitä käytetään. Jokin case-esimerkki hankearvioinnin käytännöstä voisi olla myös liitettynä viitekehyykseen.

Arvioinnin viitekehyyksestä olisi jatkossa tärkeää järjestää koulutusta ja mentorointia. Suunta-työkalun ja muiden arvioinnin työkalujen käyttöön haluttiin lisää koulutusta sekä tietoa arvioinnin yhdys- ja tukihenkilöistä. Yhteiset arvioinnin kehittämissuorut nähtiin hyödyllisiksi ja niistä koettiin saatavan tukea hankearviointiin. Arvioinnin yhdyshenkilön nimeämistä koko A-klinikkasäätiön tasolla toivottiin sekä tietoa arvioinnin koulutuksista.

Prosessiarvioinnin tuloksena saatiin keskeistä tietoa ja kokemuksia hankearvioinnin lähtökohtien, viitekehyksen ja toimintamallin kehittämisen vaiheista. Näitä tietoja ja kokemuksia voidaan hyödyntää vastaavanlaisten kehittämishankkeiden toteuttamisessa jatkossa A-klinikkasäätiössä ja myös muualla. Prosessiarviointi myös ohjasi käytännössä kehittämishankkeen etenemistä alkaen hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdista ja päättyen hankearvioinnin toimintamallin luomiseen. Hankkeissa työskentelevien osallistuminen kehittämissuoruteen ja heidän tuottamansa arviointitieto oli tärkeässä roolissa hankkeen etenemisessä. Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä sopi hyvin hankkeen aiheeseen ja toteuttamiseen. Yhteinen reflektio ja arviointi on keskeinen osa toimintatutkimusta ja fokuskeskustelu aineistonkeruun menetelmänä tuki toimintatutkimuksen toteuttamista.

Hankkeen päättämisen ja tulosten juurruttamisen vaiheessa toukokuussa 2014 julkaistiin hankearvioinnin toimintamalli ja tukimateriaali A-klinikkasäätiön Tietopuussa. Toimintamallia ja tukimateriaalia refleктоitiin arviointityöryhmässä ja keskustelussa tuli esille, että tuotettu toimintamalli ja tukimateriaali vastaavat hyvin tarkoitustaan, ja että kehittämishankkeissa toimivat voivat hyödyntää niitä hankearvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Jatkosuunnitelmana oli järjestää kesäkuussa 2014 arvioinnin kehittämisfoorumi, jossa A-klinikkasäätiön hankkeissa toimivat pääsisivät tutustumaan tarkemmin hankearvioinnin toimintamalliin ja myös arvioimaan sen sisältöä ja pohtimaan jatkokehittämistä.

Hankkeen tulosten juurruttamista on tehty koko kehittämisprosessin ajan osallistamalla hankkeiden työntekijät ja hankkeista vastaavat kehittämisprosessiin arvioinnin kehittämisfoorumeissa ja arviointityöryhmässä. Hankkeen vaikutukset tulevat näkyväksi vasta jatkossa, kun saadaan tietoa hankkeiden käytännön kokemuksista hankearvioinnin viitekehysten ja toimintamallin hyödyntämisestä arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä siitä, minkälaisia seurauksia sillä on ollut hankkeiden kehittämistyön laadun ja tuloksellisuuden parantamisessa.

Tietopuuhun tuotetun hankearvioinnin toimintamallin ja tukimateriaalin lisäksi arviointityöryhmän toiminta ja vuosittain järjestettävät arvioinnin kehittämisfoorumit jäivät kehittämishankkeen myötä A-klinikkasäätiön kehittämisyksikön pysyväksi toiminnaksi.

7.2 Johtopäätökset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää hankearviointia A-klinikkasäätiössä ja sen myötä vahvistaa kehittämistyön laatua ja vaikutuksia. Hankkeen tuloksena selvitettiin hankearvioinnin kehittämisen lähtökohdat A-klinikkasäätiössä sekä luotiin hankearvioinnin viitekehys ja toimintamalli.

Hankearvioinnin kehittämisen lähtökohtia selvitetessä tuli esille, että hankearviointia toteutetaan A-klinikkasäätiössä vaihtelevin menetelmin.

Lisäksi hankearvioinnin tueksi toivottiin tietoa arvioinnin käsitteistä ja työkaluista sekä Tietopuuhun näkyväksi hankearvioinnin prosessi ja selkeitä ohjeita arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Samansuuntaisia tuloksia tulee esille Koskelan (2012, 44,48.) tekemässä selvityksessä, jonka mukaan arviointikäytännöt vaihtelevat sosiaali- ja terveysalan järjestöissä suuresti ja yhteinen kehittämishankkeiden arviointikulttuuri on kehittymätön. Hankearviointiin liittyvät ongelmat olivat usein seurausta arviointiosaamisen, resurssien ja toimivan itsearviointimallin puuttumisesta sekä arvioinnin irrallisuudesta kehittämisprosesseissa.

Hankkeen tavoitteiden toteutuminen koettiin myös hankalasti arvioitavaksi, eikä aina ole osattu määritellä oikeita mittareita, joilla arvioida onnistumisia. Myös Heikkilä ym. (2008, 129-130) tuovat esille, että onnistumisia on usein vaikea mitata yksiselitteisesti, koska hanketoiminnalla on useita ja laajoja tavoitteita sekä onnistumisen kriteerit määrittyvät sen mukaan kenen näkökulmasta hanketta arvioidaan. Lisäksi hankkeen todelliset vaikutukset tulevat esille usein vasta hankkeen päättymisen jälkeen.

Arvioinnilla nähdään kuitenkin olevan tärkeä rooli hankkeessa ja sitä toteutetaan itsearviointina. Myös Hyttisen (2006, 12) mukaan arviointi palvelee hankkeessa kehittämistyön tarkoitusta ja etenemistä sekä toimii ohjausvälineenä. Itsearviointin ja yhteisen oppimisen kautta hankkeessa edistetään uusia innovaatioita ja arviointi on keskeinen osa hankkeessa tapahtuvaa oppimisprosessia.

Arviointitietoa kerätään muun muassa osallistujapalautteiden, kävijäseurantojen, havainnoinnin sekä kyselyiden ja tilastojen avulla, jolloin tieto muodostuu määrällisestä ja laadullisesta aineistosta. Arviointityökaluista käytössä ovat muun muassa SWOT, Verkkopalvelujen arviointityökalu sekä Suunta-työkalu. Virtanen (2007, 156) myös tuo esille, että arviointiaineiston tulisi koostua laadullisesta, määrällisestä ja niistä yhdistellyistä aineistoista. Näin hankkeissa saadaan monipuolisuutta ja luotettavuutta toiminnan arviointiin sekä laajemmin tietoa jatkokehittämisen tueksi.

Ohjausryhmätyöskentely koetaan toimivaksi käytännöksi, koska siinä on usein paneuduttu arviointiin ja tehty tarvittavia muutosehdotuksia. Kettusen (2009, 168) mielestä varsinkin laajat kehittämishankkeet hyötyvät ohjausryhmästä. Ohjausryhmä seuraa ja arvioi hankkeen etenemistä, budjetia ja aikataulua sekä hyväksyy tavoitteet ja mahdolliset muutokset niiden suuntaamisessa.

Luotu hankearvioinnin viitekehys kuvaa arviointiaselman rakentamisen keskeiset osatekijät hankkeessa ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, jotka tulee ottaa huomioon hankearvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Robsonin (2001, 123) mukaan nämä keskeiset osatekijät ovat hankkeen ohjelmateoria, arvioinnin tarkoitus, arviointikysymykset, arviointimenetelmät ja aineistonhankintastrategia. Tässä kehittämishankkeessa näiden lisäksi kokonaisuuteen liitettiin hankkeen tarpeen arviointi ja arviointisuunnitelma.

Kehittämistyön arjessa arvioinnin ajatellaan usein kohdistuvan ensisijaisesti hankkeen etenemiseen sekä tuloksiin ja vaikutuksiin. Tällöin unohdetaan helposti arvioinnin keskeinen tehtävä, joka liittyy hankkeen perusteisiin ja siihen, mitä kehittämistyössä ollaan tekemässä. Tällä tarkoitan hankkeen ohjelmateorian määrittelyä, jonka myötä lyhyesti sanottuna arvioidaan hankkeen todellisia tarpeita, tavoitteita ja toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Samalla määrittyvät peruslähtökohdat sille, mitä ollaan arvioimassa. Myös Pattonin (2002, 164) määritelmän mukaan ohjelmateorian muotoilu ja selkiyttäminen on yksi tärkeimmistä arvioinnin tehtävistä, jolloin tarkastellaan onko toiminta tarkoituksenmukaista ja loogista sekä mitä ollaan arvioimassa. Samoin Aalto-Kallio ym. (2009, 16-17) tuovat esille, että ohjelmateoria on keskeinen pohja kaikelle toiminnalle ja arvioinnille.

Tämän vuoksi näin tärkeäksi liittää hankearvioinnin viitekehukseen Robsonin (2001) mallissa esille tulevien osatekijöiden lisäksi hankkeen tarpeen arvioinnin, jolloin etsitään ja arvioidaan perusteluja hankkeen tarpeellisuudelle. Tensing ja Totto (2010, 310) vahvistavat näkemyksen, jonka mukaan ennakoarviointi liittyy keskeisesti hankkeiden strategisten reunaehtojen tunnistamiseen. Tällöin tarkastelussa on muuttuva toimin-

taympäristö ja siitä nousevat tarpeet ja lähtökohdat kehittämistyölle. Hankkeella tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset menettävät mahdollisuutensa toteutua jo ennen hanketoiminnan alkua, jos lähtöasetelman arviointia ei ole tehty huolellisesti. Myös Makarova ja Sokolova (2014, 88) tuovat esille ennakoarvioinnin tärkeän merkityksen ja ajankohtaisuuden arvioinnin kehittämisessä ja projektinhallinnassa.

Toinen hankearvioinnin viitekehykseen liitetty kokonaisuus Robsonin (2001) määrittelemien osatekijöiden lisäksi on hankkeen arviointisuunnitelma. Arviointia tulisi toteuttaa johdonmukaisesti koko hankkeen toiminnan ajan, aina hankkeen tarpeen arvioinnista hankkeen päättämiseen asti. Arviointisuunnitelman laadinta hankkeen alkuvaiheessa luo arvioinnin kokonaisstrategian hankkeessa ja samalla toimii ohjeena arviointitiedonkeruulle, sen käsittelylle ja hyödyntämiselle hankkeen toiminnanohjauksessa sekä raportoinnissa. Virtanen (2007, 144, 153) myös näkee arviointisuunnitelman laatimisen omana itsenäisenä osaprosessina, jossa hahmotetaan arviointiprosessin kokonaisuus ja vaiheet sekä keskeiset arviointiaineiston keräämiseen liittyvät kysymykset ja sidosryhmien kiinnostuksen kohteet toiminnan arvioinnissa. Toisaalta Seppänen-Järvelä (2004, 27) näkee, että arviointisuunnitelman on hyödyllistä olla osana toiminta- tai hankesuunnitelmaa, jolloin se linkittyy luontevana osana arvioitavan toiminnan kokonaisuuteen.

Arvioinnin viitekehyksen ja toimintamallin tarkoituksena on helpottaa arvioinnin jäsentämistä hankkeissa. Arvioinnin kehittämisfoorumeissa käydyissä fokuskeskusteluissa tuli esille, että hankearvioinnin viitekehyksen lisäksi tarvittiin hanketyön eri vaiheissa toteutettavaa arviointia kuvaava malli. Tähän tarpeeseen luotiin hankearvioinnin toimintamalli, joka sisältää hankearvioinnin prosessikuvauksen ja sen sisältöihin linkittyvän arvioinnin tukimateriaalin A-klinikkasäätiön Tietopuussa.

Toimintamallin luomisen tärkeänä perusteluna oli hankkeissa toimivien osallistaminen kehittämisprosessiin ja heidän esille tuomat tarpeet ja reflektio toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Syvänen (2002, 70-71) tuo esille myös näkemyksen, jonka mukaan arvioinnin kehittämisessä

on tärkeää tuoda se osaksi työyhteisön arkista työtä, jolloin sen omaksumisesta ei tehdä liian vaikeaa ja linkittää se suoraan jokapäiväiseen toimintaan. Arviointi on koettu yleisesti haastavaksi tehtäväksi ja sen suunnittelu sekä toteutus hankkeissa ontuvat usein riittävän osaamisen ja toimivien itsearviointimallien puuttuessa. Tässä kehittämishankkeessa tutkimustietoa ja arvioinnin käsitteellisiä malleja hyödynnettiin arvioinnin kehittämistehtävien lähtötilanteiden sekä relevanttien käsitteiden ja objektien hahmottamisessa sekä niiden välisten suhteiden kuvaamisessa, kuten myös Alasoini (2006, 36,43) esittää. Arviointi on haastava laji ja vaatii käsitteiden ymmärtämistä sekä arviointimallien käytäntöön soveltamista, ennen kuin se voi löytää luontevan paikkansa hankkeen kompassina ja työn kehittämisessä.

7.3 Jatkokehittämishankkeet

Tämän kehittämishankkeen myötä on noussut esille useita jatkokehittämishankkeiden aiheita. Hankearviointi on yksi arvioinnin osa-alue organisaatiossa ja sen tulisi linkittyä organisaation kokonaistoiminnan arviointiin. SHQS-laatu järjestelmä määrittelee A-klinikkasäätiössä tehtävän laatutyön kriteerit. Sen mukaan organisaatiossa tulee olla toimiva mittaus- ja seuranta järjestelmä ja itsearviointin tulee kohdistua koko toimintaan ja sen tulee olla suunnitelmallista. Kokonaistoiminnan arvioinnin suunnittelussa ja kehittämisessä tulee Aalto-Kallion ym. (2014, 10) mukaan selvittää, miksi organisaatiossa tehdään arviointia, mikä on arvioitavan toiminnan kokonaisuus sekä mitkä ovat nykyiset arviointikäytännöt. Tämän jälkeen voidaan tehdä valintoja ja suunnitella toimenpiteitä kokonaistoiminnan arvioinnin rakentamiseksi ja kehittämiseksi. A-klinikkasäätiön toiminnan ja arviointikäytäntöjen kokonaisuus tulisi selvittää ja kuvata, jotta kokonaistoiminnan arviointi olisi mahdollista, ja että sitä voitaisiin suunnitella ja kehittää. Samoin yhteistyötä perustyön, palvelutoiminnan kehittämisprosessien sekä kehittämishankkeiden arvioinnin kehittämisessä tulisi lisätä, jotta kokonaistoiminnan arviointikäytännöt voisivat kehittyä.

Toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon toiminnan sidos- ja kohderyhmien tarpeet ja suunnata toimintaa niiden mukaisesti. Toimintaympäristön muutosten seuranta ja arviointi liittyvät keskeisesti hankkeiden sidos- ja kohderyhmien tarpeiden arviointiin ja myös koko organisaation tasolla tehtävään ennakoarviointiin. Meneillään oleva sote-uudistus haastaa sosiaali- ja terveysalan toimijat ja järjestöt pohtimaan entistä tarkemmin toimintansa lähtökohtia, tavoitteita ja tarkoitusta. Millä tavalla organisaation ja kehittämishankkeiden toiminnan sisällöt ja toteuttamistavat palvelevat toimintaympäristön ja kohderyhmien todellisia tarpeita ja tekevät toiminnasta sen myötä vaikuttavampaa, on peruskysymys, johon arvioinnin avulla voidaan löytää vastauksia. Toimintaympäristöanalyysiä ja ennakoarviointia tulisi tehdä säännöllisesti ja siihen tulisi osallistaa asiantuntijoita useista ammattiryhmistä organisaation eri tasoilta ja myös asiakasedustajia sekä kokemusasiantuntijoita tuomaan mukaan kohderyhmien näkökulmaa.

Tässä kehittämishankkeessa luotujen hankearvioinnin viitekehyksen ja toimintamallin jalkauttaminen osaksi kehittämishankkeiden toimintaa vaatii jatkossa perehdyttämistä ja yhteistä työskentelyä. Itsearviointimallit eivät itsessään tee arvioinnista suunnitelmallisempaa ja laadukkaampaa, vaan vasta niiden hyödyntäminen kehittämistoiminnassa. Lisäksi hankearvioinnin viitekehyksen ja toimintamallin sisältöä tulee jatkossa päivittää vastaamaan arviointitiedonkeruun ja -tarpeen muutoksia kehittämistyössä. Arvioinnin kehittäminen vaatii itsearviointimallien lisäksi yhteistyörakenteita. Vuosittain järjestettävissä arvioinnin kehittämisfoorumeissa voidaan käsitellä ajankohtaisia arviointiin liittyviä teemoja yhdessä ja samalla vahvistaa yhteistä arviointiosaamista ja arviointikäytäntöjä organisaatiossa. Samoin säännöllinen arviointityöryhmätyöskentely palvelee jatkossakin arvioinnin kehittämisen tarpeita ja toimii arvioinnin kehittämisen yhteistyöryhmänä A-klinikkasäätiössä.

Yhteistyön kehittäminen hankkeiden ja toiminnan arvioinnissa on yhteisesti tärkeä kehittämiskohde järjestöissä. Sen avulla pyritään kehittämään yhteisiä arviointikäytäntöjä ja löytämään keinoja järjestötyön vaikuttavuuden lisäämiseksi yhteiskunnassa. Järjestöjen rooli terveyden ja hyvinvoinnin

edistämisesä on tärkeä ja järjestötyön merkitys tulee kasvamaan sote-uudistuksen myötä muuttuvien palvelurakenteiden osana ja niiden vahvistajana.

7.4 Lopuksi

Arvot määrittävät sen, mitä pidetään hyvänä ja arvokkaana ja liittyvät näin keskeisesti arviointiin ja arviointikriteerien luomiseen. Hankkeen suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää pohtia, mitkä ovat hankkeen arvot, joiden pohjalta kehittämistyötä ja myös arviointia tehdään. Arvot liittyvät läheisesti hankkeen päämäärään ja tavoitteisiin ja ovat sitä myötä osa hankkeen keskeistä perustaa. Arviointitieto saa merkityksensä hankkeessa siltä pohjalta, mikä on määritelty tavoiteltavaksi ja onnistuneeksi toiminnaksi.

RAY on tehostanut viime vuosina hankkeiden tulosten ja vaikutusten seuranta ja osittain sen myötä monissa hankkeissa on koettu tarvetta kehittää arviointia, jotta kyettäisiin tuottamaan rahoittajalle riittävät selvitykset hankkeiden tuloksellisuudesta ja myös turvaamaan näin jatkorahoitus. Hankkeissa ollaan usein ristiriitaisessa tilanteessa, kun pyritään toteuttamaan kehittämistyötä syklimallin ja prosessikehittämisen ajatuksella, jolloin hankkeen tavoitteet konkretisoituvat ja tavoiteltavat tulokset määrittyvät vasta kehittämisprosessin edetessä. Tällöin tavoitteita ei voida määritellä kovin tarkasti vielä hankkeen rahoitusta haettaessa, mikä kuitenkin on usein hankkeiden rahoittajan toiveena.

Kehittämis- ja innovaatioprosessi etenee todellisuudessa harvoin suoraviivaisen määritellysti tavoitteesta tulokseen, varsinkin silloin, kun pyritään osallistamaan kohderyhmät ja yhteistyötahot kehittämistoimintaan. Tällöin toiminnan tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset saavat muotonsa yhteiskehittämisen ja usein yllättävien vaiheiden kautta. Harmaakorven (2008, 121) mukaan sattumat synnyttävät usein innovaatioita, eikä monesti tiedetä minkälaiset toimenpiteet saavat aikaan innovaatioita. Hankkeen arviointi- ja raportointivaiheessa ollaan tämän vuoksi joskus hankalassa tilanteessa, kun hankkeen tulokset eivät välttämättä vastaakaan hankkeen alkuperäisiä tavoitteita, vaan onkin kehitetty jotain muuta, mitä hankerahoitusta ha-

kiessa oli määritelty tavoitteeksi. Hankkeen raportointivaiheessa tuodaan esille tämän vuoksi usein vain toiminnan onnistumisesta kertovaa arviointitietoa ja samalla viestit kehittämisprosessien sivujuonteista ja ongelmakohdista jäävät käsittelemättä. Arvioinnin tehtävänä on kuitenkin nostaa esiin myös hankeprosessien etenemistä haittaavat asiat ja löytää sopivat ratkaisut niihin.

Arviointi sanana herättää tunteita ja usein siihen saatetaan liittää myös ajatus ”arvostelusta”. Tulee kuitenkin ymmärtää, ettei arvioinnin tarkoitus ole arvostella kenenkään persoonaa tai henkilökohtaista työtä, vaan ensisijaisesti työ- ja kehittämisprosesseja, jotka ovat hankkeen toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta keskeisiä. Tällöin tarkastelussa on kehittämistyö ja sen tarkoitus sekä miten toimintaa voitaisiin toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla hankkeen kohderyhmien hyödyn näkökulmasta. Vatajan (2009, 51-52) näkemyksen mukaan arvioinnin merkitys tulisi ymmärtää työyhteisön ja hankkeen oppimis- ja kehittymisprosessina, ei pelkästään tietona.

Hankkeeni yhtenä tehtävänä on ollut tehdä näkyväksi hankearvioinnin hyödyllisyyden monia ulottuvuuksia. Tällä viitataan siihen, että arviointi on kehittämisen työväline ja hankkeen kompassi, joka ohjaa kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Scrivenin (1995,83) mukaan arvioinnin taustalla olevien oletusten ja logiikan selvittäminen kehittää jo itsessään käytäntöjä. Parhaimmillaan arviointi toimii yhteisen reflektion kautta, jolloin hankkeessa työskentelevät ja sidosryhmien edustajat pohtivat yhdessä hankkeen arvioinnin perusteita, tuottavat tietoa hankkeen toiminnasta, arvioivat sitä ja miettivät, miten hankkeen toimintaa voitaisiin kehittää eteenpäin. Jotta tällainen reflektio voisi olla mahdollista ja tuottavaa, tarvitaan riittävästi yhteistä aikaa dialogiin ja reflektioon, myönteistä ja avointa asennetta arviointiin sekä selkeitä rakenteita arvioinnin toteuttamiseen.

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Pori: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Aalto-Kallio, M., Haake, N. & Saarinen, E. (toim.) 2014. Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. Opas kokonaistoiminnan arviointiin. Vaasa: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. [viitattu 26.9.2015].
Saatavissa:

http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arviointiopas_nettiin_2015.pdf

Ahvenharju, S., Pathan, A. & Nikula, J. 2008. Heikot signaalit – visioita tulevaisuudesta. Kansallisen luonnonvarastrategian valmistelu. Sitra. [viitattu 8.10.2015]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/47E0B04F-FBAD-4D8B-9712-7C6B6AC5F779/0/HeikotsignaalitmahdottomiaskenaarioitatuulevaisuuteenGaiaSannaAhvenharjuym20112008.pdf>

A-klinikkasäätiö. Strategia 2012-2015. [viitattu 17.8.2015]. Saatavissa: <http://www.a-klinikka.fi/a-klinikkasaatio/strategia-2012-2015>

A-klinikkasäätiö. Tietopuu. [viitattu 17.8.2015]. Saatavissa: <http://www.a-klinikka.fi/tietopuu/>

A-klinikkasäätiö. 2014. Vuosikertomus 2014. [viitattu 17.8.2015]. Saatavissa: <http://www.a-klinikka.fi/sites/default/files/kayttokuvat/vuosiraportti14.pdf>

Alasoini, T. 2006. Ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 35-54.

Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämissuunnitelmassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 55-74.

Atjonen, P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Jyväskylä: Tammi.

- Chelimsky, E. 1997. The Coming Transformations in Evaluation. Teoksessa Chelimsky, E. & Shadish, W. (ed.) Evaluation For The 21st Century A Handbook. Thousand Oaks: Sage Publications, 1-26.
- Chen, H.-T. 2005. Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Stakes.
- Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: University Press ja tekijät, 108-131.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: tekijät ja Kansanvalistusseura.
- Hussi, T. 2005. Sosiaalinen raportointi tiedon rakentajana – menetelmäkuvaus ja käytännön kokemukset. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris – instituutti.
- Hyttinen, N. K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto.

Janhonen, S. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.). 2005. Kohti asiantuntijuutta. Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Kaakinen, J., Nieminen, J. & Ohtonen, J. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kajamaa, A., Kerosuo, H. & Engeström, Y. 2008. Työelämän kehittämissuunnitelmien seuraamusten jäljillä – uusi näkökulma arviointitutkimukseen. Hallinnon Tutkimus -lehti 27/4/2008, 61-79.

Karjalainen, P. 2006. Prosesseja, vaikuttavuutta ja muutosmekanismeja. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 197-216.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: Sami Kettunen ja WSOYpro Oy.

Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 117-134.

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes.

Koivisto, T., Mikkonen, T., Vaden, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä, R. 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevastakin. Helsinki: Stakes.

Koskela, T. 2012. Kehittämishankkeiden arvioinnin tila. Motiivit ja arviointitiedon hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalojen järjestöissä. RAY. Avustustoiminnan raportteja 28. [viitattu 17.8.2015]. Saatavissa:

https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/arvioinnintila_2012_LR.pdf

Koskinen-Ollonqvist, P., Paija, L., Pantzar, J.A., Saikkonen, P. & Savolainen, N. 2009. Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: JÄRVI-hanke. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Terveysturvan keskus ry.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Labquality. [viitattu 9.5.2015]. Saatavissa:

<http://www.qualification.fi/palvelut/shqs-laatuohjelma/>

Laki raha-automaattivastuksista 1056/2001. [viitattu 27.7.2015]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011056>

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä T., Savolainen S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Aalto-yliopisto.

Makarova, E.A. & Sokolova, A. 2014. Foresight evaluation: lesson from project management. Foresight. Voll 16 Iss 1 pp. 75-99. Emerald Group Publishing Limited. [viitattu 11.10.2015]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/FS-03-2012-0017>

Marjakangas, S. 2007. Kohti tavoitteellista projektiarviointia. Arviointijärjestelmän kehittäminen Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton projektitoimintaan. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [viitattu 26.5.2013]. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17860/jamk_1200551700_2.pdf?sequence=2

Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Opetushallitus. Stakes. Suomen kuntaliitto.

Nelimarkka, K. & Kauppinen, T. 2007. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioiminen. Vaajakoski: Stakes, oppaita 68.

Ojaniemi, K. 2006. Toimintamallien kehittäminen terveyden edistämisen hankkeissa – ymmärrys, suunnittelu ja arviointi. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos.

Paakkunainen, K. 2006. Arvioija uuden poliittisen kumppanuuden synnyttäjänä – nuorisotyön verkostoprojektit ja toinen asiantuntijuus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhteiskunnan käänköpuolia. Tampere: Gaudeamus Kirja, 161-175.

Parviainen, A. & Tuominen, K. 2011. Työhyvinvoinnin johtaminen. Itsearviointin työkirja. EFQM 2010. Oy Benchmarking Ltd.

Patton, M.Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Pawson, R. & Tilley, N. 1997. Realistic Evaluation. 10# reprinted revision 2007. Los Angeles: Sage Publications.

Pykäläinen-Syrjänen, R. 2007. Säätiön tehokkuus. Corporate governance –sääntösten vaikutuksesta säätiön tarkoituksen tehokkaaseen toteuttamiseen. Helsinki: Yliopistollinen väitöskirja, oikeustieteellinen tiedekunta.

Pääkkönen, E. & Makkonen, S. 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Joensuu: Itä-Suomen lääninhallitus.

RAY a. [viitattu 11.6.2015] Saatavissa:

<http://www2.ray.fi/fi/avustukset/raportointi/vuosiselvitys>

RAY b. Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä. [viitattu 17.8.2015].

Saatavissa:

https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/itsearviointiopas.pdf

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Scriven, M., S. 1995. The Science of Valuing. Teoksessa Shadish, W., R., Cook, T., D. & Leviton, L., C Foundation of Program Evaluation. Theories of Practice. California: Sage Publications, 73-118.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes.

Soikkeli, M. & Warsell, L. (toim.) 2013. Laatutähteä kiertämässä. Ehkäisevän päihdetyön laatukäsikirja. Tampere: Kirjoittajat ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 15.10.2015]. Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104420/KID2013_021_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1

SOSTE. Arviointityökaluja. [viitattu 25.7.2015]. Saatavissa:

<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointitoiminta/arviointitietoa/arviointityokaluja-2.html>

Suhonen, N. 2012. Sosiaalinen raportointi sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen välineenä. Tampere: Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Suomi.fi/työhuone. Tietoja ja palveluja viranomaisille. [viitattu: 25.7.2015].

Saatavissa:

http://www.suomi.fi/suomifi/tyohuone/laatua_verkkoon/index.html

Syvänen, S. 2002. Henkilöstövoimavarojen kehittävä evaluointi – erityisesti organisaatio- ja talousteoreettisista käsityksistä tuloksellisuudesta. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä, 58-73.

Tensing, M. & Totto, T. 2010. Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategiasta toisinymmärtämisestä. Vihanti: Metanoia Instituutti.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Vataja, K. 2009. Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Välikangas, L. 2008. Innovaation ihmeet. Virkaanastujaisesityelmä Helsingin kauppakorkeakoulussa 29.2.2008. Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen. [viitattu 17.8.2015]. Saatavissa:

http://lta.hse.fi/2008/1/lta_2008_01_d6.pdf

Warpenius, K. 2006. Näkymätön näyttö – vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa Rantanen, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Tampere: Gaudeamus Kirja, 143-160.

Zarinpoush, F. 2006. Project evaluation guide for nonprofit organizations. Fundamental methods and steps for conducting project evaluation. Canada: Imagine. [viitattu 11.10.2015]. Saatavissa:

http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/csc/project_guide_final.pdf

LIITTEET

Liite 1:



A-klinikkasäätiö

Hankearvioinnin kehittämisfoorumi

Aika: To 16.5.2013 klo 9-16 ja Pe 17.5.2013 klo 9-15.30

Paikka: Ravintola Domus, Hietaniemenkatu 14, Helsinki

OHJELMA

To 16.5. klo 9-16

- | | |
|-------|---|
| 9.00 | Tulokahvit ja foorumin avaus |
| 9.15 | Hankearvioinnin peruskehykset A-klinikkasäätiössä
- Ari Saarto, kehittämisjohtaja, A-klinikkasäätiö |
| 10.15 | Tauko |
| 10.30 | Työpajatyöskentelyä em. aiheisiin liittyen |
| 12.00 | Lounas |
| 13.00 | Osallistava ja valtaistava arviointi kehittämishankkeessa
- Riitta Seppänen-Järvelä, johtava tutkija, Kela |
| 14.00 | Kahvi |
| 14.15 | Työpajatyöskentelyä osallistavasta ja valtaistavasta arvioinnista |
| 15.15 | Työskentelyn yhteenveto ja keskustelua päivän aiheista |
| 16.00 | Päivän päätös |

Pe 17.5. klo 9-15.30

- 9.00 Tulokahvit ja päivän avaus
- 9.15 Laatatähti hankesuunnittelun ja arvioinnin välineenä
- Markku Soikkeli, erikoissuunnittelija, THL
 - Marja Kiijärvi-Pihkala, Laatukehittäjäverkosto
- 10.15 Tauko
- 10.30 Työpajatyöskentelyä Laatatähden käytöstä hankkeen suunnittelussa ja arvioinnissa
- 12.00 Lounas
- 13.00 Työpajatyöskentely jatkuu Laatatähden parissa
- 14.15 Kahvi
- 14.30 Miten tästä eteenpäin? Keskustelua hankearvioinnin kehittämisestä jatkossa ja kokemusten jakamista – minkälaista tukea, tietoa ja yhteistyötä toivomme jatkossa hankearvioinnin kehittämiseen?
- Ari Saarto, kehittämisjohtaja, A-klinikkasäätiö
 - Tiina Saarinen, kehittämissuunnittelija, A-klinikkasäätiö
- 15.15-15.30 Foorumin yhteenveto ja päätös

Kehittämisfoorumi on osallistujille ilmainen, sisältäen ohjelmaan kuuluvat lounaat sekä tulo- ja iltapäiväkahvit. Helsingin ulkopuolelta saapuville järjestetään myös tarvittaessa majoittuminen Helsingissä 16.5.-17.5. väliseksi yöksi. Ilmoittautuminen kehittämisfoorumiin viimeistään ti 30.4. mennessä: Tiina Saarinen etunimi.sukunimi@a-klinikka.fi

Tervetuloa mukaan!

Liite 2:



A-klinikkasäätiö

Hankearvioinnin kehittämisfoorumi 16.-17.5.2013

Keskustelua hankearvioinnin kehittämisestä ja kokemusten jakamista:

Fokuskeskustelun kysymykset hankearvioinnin toteuttamisesta

Miten hankkeessasi/työssäsi on toteutettu arviointia?

- Miksi arviointia on tehty -> tarkoitus ja tavoite?
- Mitä asioita on arvioitu?
- Ketkä ovat osallistuneet arviointiin?
- Mitä eri vaiheita arviointiin on liittynyt?
- Miten arviointia on tehty – aineistonhankintamenetelmät ja -tavat?
- Miten arviointiaineistoa on käsitelty – dokumentointi, analysointi ja raportointi?
- Mihin arviointituloksia on peilattu – arviointikriteerit?
- Miten arvioinnissa saatua tietoa on hyödynnetty?
- Mikä mielestäsi on ollut hyvää ja toimivaa toteuttaessasi arviointia?
- Minkälaiset asiat ovat mielestäsi aiheuttaneet ongelmia arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa?
- Minkälaista tietoa, tukea ja yhteistyötä toivotaan jatkossa arvioinnin suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen?

Liite 3:



A-klinikkasäätiö

Arvioinnin kehittämisfoorumi

Aika: To 31.10.2013 klo 9-16 ja Pe 1.11.2013 klo 9-15.30

Paikka: A-klinikkasäätiön keskustoimisto, Maistraatinportti 2, Helsinki

OHJELMA

To 31.10. klo 9-16

- 9.00 Tulokahvit ja foorumin avaus
- 9.15 **Tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen SHQS-laatu**
- Ari Saarto, kehittämisjohtaja, A-klinikkasäätiö
 - Päivi Jokinen, palvelupäällikkö, A-klinikkasäätiö
- 10.15 Tauko
- 10.30 Työpajatyöskentelyä em. aiheesta
- 12.00 Lounastauko
- 13.00 Aamupäivän aiheen käsittely jatkuu
- Päivi Jokinen ja Ari Saarto
- 14.00 Kahvi
- 14.15 Työpajatyöskentelyä
- 16.00 Päivän päätös

Pe 1.11. klo 9-15.30

- 9.00 Tulokahvit ja päivän avaus
- 9.15 **Ajankohtaista tietoa ja kysymyksiä RAY:n tulosten ja vaikutusten seurannasta**
- Tuomas Koskela, seurannan erityisasiantuntija, RAY
- 10.30 Tauko
- 10.45 **Työpaja: A-klinikkasäätiön hankearvioinnin toimintamallin kehittäminen**
- Tiina Saarinen, kehittämissuunnittelija, A-klinikkasäätiö
- 12.00 Lounastauko
- 13.00 **Kokemuksia Suunta-työkalun käytöstä hanketyön suunnittelu- ja toteutusprosessissa**
- Case-työskentelyä: Ari Terävä, projektikoordinaattori, A-klinikkasäätiö, Verkottaja 2013-2016 –hanke
- 14.00 Kahvi
- 14.15 Työpajatyöskentelyä
- 15.15 Foorumin yhteenveto
- Ari Saarto, kehittämisjohtaja, A-klinikkasäätiö
- 15.30 Päivän päätös

Kehittämisfoorumi on osallistujille ilmainen sisältäen tulo- ja iltapäiväkahvit (lounas omakustanteinen). Ilmoittautuminen kehittämisfoorumiin viimeistään ti 22.10. mennessä: Tiina Saarinen etunimi.sukunimi@a-klinikka.fi

Tervetuloa mukaan!

Liite 4:



A-klinikkasäätiö

Arvioinnin kehittämisfoorumi 31.10.-1.11.2013

Fokuskeskustelun kysymykset hankearvioinnin viitekehyksen reflektiossa / toimintamallin kehittämisessä

- Mikä mielestäsi on viitekehyksessä toimivaa?
- Mitä asioita/kohtia voisit hyödyntää omassa hankkeessasi?
- Mikä viitekehyksessä herättää kysymyksiä tai on epäselvää?
- Mitä mielestäsi pitäisi lisätä viitekehykseen tai mitä siinä pitäisi korjata?
- Mitä muita ehdotuksia tai toiveita sinulla on hankearvioinnin kehittämiseksi?

Liite 5:



A-klinikkasäätiö

Hankearvioinnin kehittämisfoorumin palautekysely 16.-17.5.2013

Arvioi kehittämisfoorumin sisältöä ja toteutusta

asteikolla 1 (huonosti) – 5 (erinomaisesti)

Vastaajien määrä: 14

	1	2	3	4	5	Yht.	Keskiarvo
Sain kehittämisfoorumissa hyödyllistä tietoa arvioinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta	0	0	1	7	6	14	4,4
Työskentelytapa kehittämisfoorumissa auttoi tiedon omaksumisessa	0	0	2	9	3	14	4,1
Pystyn hyödyntämään kehittämisfoorumissa saamiani tietoja ja taitoja työssäni	1	0	2	8	3	14	3,9
Kehittämisfoorumi lisäsi yhteistyötä arviointia toteuttavien välillä A-klinikkasäätiössä	0	2	4	4	4	13	4,0
Kehittämisfoorumi selkiytti hankearvioinnin toimintatapoja A-klinikkasäätiössä	0	1	4	8	0	13	3,5
Yhteensä	1	3	13	36	16	68	4,0



A-klinikkasäätiö

Arvioinnin kehittämisfoorumin palautekysely 31.10.-1.11.2013

Arvioi kehittämisfoorumin sisältöä ja toteutusta

asteikolla 1 (huonosti) – 5 (erinomaisesti)

Vastaajien määrä: 13

	1	2	3	4	5	Yht.	Keskiarvo
Sain kehittämisfoorumissa hyödyllistä tietoa arvioinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta	0	0	1	9	3	13	4,2
Työskentelytapa kehittämisfoorumissa auttoi tiedon omaksumisessa	0	0	3	7	2	12	3,9
Pystyn hyödyntämään kehittämisfoorumissa saamiani tietoja ja taitoja työssäni	0	0	6	3	3	12	3,8
Kehittämisfoorumi lisäsi yhteistyötä arviointia toteuttavien välillä A-klinikkasäätiössä	0	1	7	1	2	11	3,4
Kehittämisfoorumi selkiytti hankearvioinnin toimintatapoja A-klinikkasäätiössä	0	2	3	4	2	11	3,5
	0	3	20	24	12	59	3,8