



# Eväitä arviointiin sosiaali- ja terveysjärjestöissä

*Yleiskuva erilaisista arvioinnin osa-alueista sosiaali- ja  
terveysalan järjestöissä sekä vihjeitä jatkokirjallisuuteen.*

Annina Lindberg

2013

SUOMEN  
MIELEN-  
TERVEYS-  
SEURA

*Kehittämisyksikkö Horisontti  
[mielenterveysseura.fi/horisontti](http://mielenterveysseura.fi/horisontti)*

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	4
<b>OSA I</b>	
<b>ARVIOINNIN PERUSTEITA.....</b>	<b>8</b>
2. Mitä arvioinnilla tarkoitetaan? .....	8
3. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt ja arviointi.....	9
3.1 Arviointitoiminnan merkitys sosiaali- ja terveysalan järjestöissä .....	9
3.2 Keskeisiä sosiaali- ja terveysalan arviointitoimijoita .....	10
3.2.1 Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) .....	10
3.2.2 Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE) .....	11
3.2.3 Kuntoutussäätiö.....	12
3.2.4 Raha-automaattiyhdistys (RAY).....	12
3.2.5 Osaavaa kansalaistoimintaa -opintokeskus (Ok-opintokeskus).....	12
3.2.6 Sininauhaliitto .....	12
3.2.7 Jelli - järjestötietopalvelu .....	12
3.2.8 Suomen Mielenterveysseura.....	12
3.2.9 Muita julkisen sektorin toimijoita .....	13
3.2.10 Yksityiset arviointipalvelujen tuottajat.....	13
3.3 Arviointitoiminnan trendejä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä .....	13
3.3.1 Arviointi alusta asti mukaan ja osaksi jokaisen työtä.....	13
3.3.2 Asiakslähtöisyys.....	14
3.3.3 Hyvät käytännöt .....	14
3.3.4 Asiantuntijoiden näkemyksiä tulevasta .....	15
4. Mitä tulisi tietää arviointiin ryhdyttäessä? .....	16
4.1 Arvioinnin motiivit .....	16
4.2 Arvioinnin tilaaja .....	16
4.3 Arvioinnin tavoite .....	17
4.4 Arvioinnin tekijä.....	17
4.4.1 Itsearviointi ja sisäinen arviointi .....	18
4.4.2 Ulkoinen arviointi .....	19
4.5 Arvioijan roolit prosessissa.....	19
4.6 Käytettävissä olevat resurssit.....	20
4.7 Arvioinnin eettisyys.....	20
5. Arviointiprosessi.....	22
5.1 Suunnitteluvaihe.....	22
5.1.1 Ohjelmateoria arviointisuunnitelman pohjana .....	23
5.1.2 Arviointikysymykset ja kriteerit .....	23
5.1.3 Aineiston hankinta, analysointi, raportointi ja tulosten hyödyntäminen .....	25
5.1.4 Resurssit ja aikataulutus.....	25
5.1.5 Dokumentoinnin merkitys .....	25
5.2 Toteutusvaihe.....	26
5.2.1 Laadullinen lähestymistapa.....	27
5.2.2 Määrällinen lähestymistapa.....	28
5.2.3 Aineiston analyysi .....	29
5.2.4 Tuloksellisuus- ja vaikutus selvitys (TVS) .....	30
5.3 Päätös vaihe.....	31
5.3.1 Arviointiraportin laatiminen .....	31
5.3.2 Arviointitiedon hyödyntäminen ja levittäminen .....	32
6. Yhteenveto .....	34
<b>OSA II</b>	
<b>MENETELMÄT.....</b>	<b>35</b>
7. Menetelmiä.....	35
7.1 Apuvälineitä arviointisuunnitelman tekemiseen .....	35
7.1.1 Arvioinnin suunnittelua ohjaava lomake.....	35
7.1.2 Vuosikello .....	35

7.1.3 Aivoriihi .....	36
7.1.4 Monitahoarviointi .....	36
7.1.5 Looginen viitekehys .....	36
7.1.6 Suunta-työkalu .....	37
7.2 Prosessiarviointi/Kehittämisarviointi .....	37
7.2.1 Reflektointi .....	38
7.2.2 Fokusryhmä .....	38
7.2.3 Asiakastyön arviointilomake .....	38
7.2.4 Delfoi-menetelmä .....	39
7.2.5 Sinisen valtameren strategia .....	39
7.2.6 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen .....	39
7.2.7 Realistinen arviointi .....	40
7.2.8 Relationaalinen arviointi .....	41
7.3 Tulosten ja vaikutusten arviointi .....	42
7.3.1 Satunnaiskokeellinen arviointimalli .....	42
7.3.2 Onnistumiskartoitus .....	42
7.3.3 Avain-mittari .....	43
7.3.4 Euroopan laatu-palkintomalli (EFQM, European Foundation for Quality Management) .....	43
7.3.5 Common Assessment Framework (CAF) .....	44
7.3.6 Tasapainotettu tulokortti .....	44
7.4 Osallistava ja valtaistava arviointi .....	44
7.4.1 Osallistava arviointi .....	45
7.4.2 Valtaistava arviointi .....	46
7.4.3 Arviointiakvaario .....	47
7.4.4 Vastakohtien timantti .....	47
7.4.5 Kompetenssi-arviointimalli .....	47
7.4.6 Työkonferenssi .....	48
7.5 Tapauskohtainen arviointi .....	49
7.5.1 SWOT-analyysi .....	49
7.5.2 Mieliekartta ja käsitekartta .....	50
7.5.3 ITE työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä .....	50
7.6 Itsearviointimenetelmät .....	51
7.6.1 Raha-automaattiyhdistyksen itsearviointimallit .....	52
7.6.2 Täydennettävät lauseet .....	52
7.6.3 Kuvastin .....	53
7.7 Asiakaslähtöinen arviointi .....	53
7.7.1 Bikva-malli .....	53
7.8 Vertaismenetelmät .....	55
7.8.1 Vertaisarviointi ja -konsultointi .....	55
7.8.2 Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi .....	56
7.8.3 Kehittävä vertaiskäynti .....	56
7.8.4 Benchmarking eli vertailukehittäminen .....	57
7.9 Muita menetelmiä .....	57
7.9.1 Viestinnän resurssianalyysi .....	57
7.9.2 Verkoston riskianalyysilomake .....	58
8. Yhteenvetotaulukko .....	58
9. Mistä lisää tietoa? .....	60
9.1 Perustietoa arvioinnista .....	60
9.2 Arvioinnin näkökulmia tai menetelmiä käsitteleviä julkaisuja .....	60
9.2.1 Kehittämisarviointi .....	60
9.2.2 Vaikuttavuudesta .....	61
9.2.3 Osallistava ja valtaistava arviointi .....	61
9.2.4 Tapauskohtainen arviointi .....	62
9.2.5 Itsearviointi .....	62
9.2.6 Asiakaslähtöisyys .....	62
9.2.7 Vertaismenetelmät .....	63
10. Lähteet .....	64
LIITE 1 .....	69

# 1. Johdanto

Eväitä arviointiin sosiaali- ja terveysjärjestöissä -julkaisu on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen luo yleiskuvan arvioinnista ja sen eri puolista. Toinen osa esittelee yleisesti käytettyjä arvioinnin menetelmiä. Osat ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka eivät edellytä perehtymistä toiseen, mikäli siihen ei ole tarvetta.

Tarkoitus ei ole ollut luoda oppikirjamaisen kattavaa arviointiopasta, jonka pohjalta arviointia sellaisenaan voitaisiin alkaa tehdä. Tämänkaltaisia opastavia teoksia löytyy jo kirjallisuudesta ja syvällistä tietoa arvioinnista järjestökentällä on paljon olemassa jo muutenkin. Siksi emme ole lähteneet keksimään pyörää uudestaan, vaan olemme keskittyneet siihen, kuinka arviointikirjallisuuden laajasta tarjonnasta helpoimmin löytää oikeanlaisen tiedon. Tähän olemme päätyneet tuomalla esiin tiivistetyn katsauksen keskeisistä arvioinnin osa-alueista, joka jo sellaisenaan voi auttaa tiedonhaun kohdentamisessa ja rajaamisessa. Tämän lisäksi julkaisu tarjoaa väyliä syvällisemmän tiedon lähteille runsaiden sähköisten linkkien ja kirjallisuusviitteiden avulla.

Julkaisu on koottu kirjallisuushakujen kautta, tutustumalla ensin aihealueeseen eli sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnan arviointiin yleisesti ja poimimalla sieltä keskeisiä, usein viitattuja lähteitä. Tämän jälkeen aihepiiriin tuntemusta on syvennetty julkaisuihin perehtymällä ja taas uusiin näkökulmiin ja lähteisiin tutustumalla. Samanlaisesti julkaisun rakenne on hahmottunut kirjallisuudessa esiintyvien elementtien perusteella.

Kirjallisuushakujen keskiössä ovat olleet kotimaisen sosiaali- ja terveysalan järjestökentän suhteellisen ajankohtaiset (2000-luvun) julkaisut arviointitoiminnasta. Tämä rajaus on perusteltu sillä, että nyt käsillä olevan julkaisun tavoitteena on toimia relevanttina arvioinnin apuvälineenä juuri Suomen Mielenterveysseuran omille työntekijöille.

Tiedonetsintää ja kirjallisuushakua on tehty hyödyntämällä erilaisia tietokantoja. Helsingin yliopiston Arto (kotimainen artikkeliviitetietokanta) ja Nelli (Helsingin yliopiston kirjaston kaikki e-aineistot) -tietokantoja on hyödynnetty paljon, samoin Google Scholarin (maksuton, tieteellisten julkaisujen hakupalvelu) hakuja. Tämän li-

säksi tiedonhaun keskiössä ovat olleet erityisesti järjestötoimijoiden (esim. Soste, THL, Kuntoutussäätiö) ja muiden keskeisten toimijoiden (esim. RAY) omat arviointisivustot ja aineistopankit. Myös paikalliskirjastojen tietokantoja (esim. Hel-Met) on hyödynnetty.

Hakujen rajaamiseen on käytetty erilaisia hakusanoja. Alkuvaiheessa käytettiin erityisesti yleisiä hakuja, kuten ”järjestöt ja arviointi”, ”arviointitoiminta järjestöissä”, ”arvioinnin toteutus + järjestöt”. Tiedonhaun kriteereitä tarkennettiin sitä mukaa kun uusia teemoja jo löydetystä kirjallisuudesta nousi esiin, kuten ”järjestöt ja vaikuttavuus” ja ”itsearviointi järjestöissä”. Monesti uusia lähteitä erilaisista teemoista löytyi myös jo hankitun kirjallisuuden lähdeluetteloista ja jatkoluokemisinvinkeistä. Tiedonhaku ajoittui noin kahden kuukauden ajalle syksyllä 2013, elokuun puolivälistä lokakuun puoliväliin.

Kuten arviointityössä, myös tämän julkaisun koamisessa tavoitteet ja toiminta on pitänyt suhteuttaa käytettävissä oleviin resursseihin; kaikkea kiinnostavaa ei ole voinut ottaa mukaan. Tästä syystä julkaisu edustaa rajattua ja suhteellista näkemystä sosiaali- ja terveysalan järjestöjen arviointikentästä. Se pyrkii luomaan kokonaiskuvan arvioinnista yleisellä tasolla, ja sen painotukset ja rajaukset jättävät väistämättä myös jotain ulkopuolelle.

Tiedon suhteellisuus pätee niin tähän julkaisuun kuin arviointitoimintaan yleisestikin: tekijä, tavoitteet, valitut työmenetelmät, resurssit ja tiedon raportointitavat ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tuottavat erilaisia versioita todellisuudesta, vaikka kohde itsessään pysyisi samana.

Ennen varsinaista sisältöosuutta Eväitä arviointiin sosiaali- ja terveysjärjestöissä -julkaisu tarjoaa lukijalle mahdollisuuden pohtia omaa arviointiin liittyvää tiedontarvettaan. Valmistautuminen arviointiin -jäsenyys ohjaa näkemään, minkälaisia asioita arvioinnissa on hyvä kirkastaa itselle ja muille. Oma käynnissä olevaa tai tulevaa arviointiprosessia voi pohtia jäsenyyksen yhdeksän kysymyksen pohjalta. Kysymykset ohjaavat myös julkaisun sisältöön perehtymisessä.

Julkaisu etenee arvioinnin määrittelyn ja laaja-alaisuuden kuvaamisen jälkeen sosiaali- ja terveysalan järjestökentän arvioinnin erityispiirteiden esittelyyn. Samalla tuodaan esiin myös joitakin keskeisiä arviointitoimijoita järjestöistä, jonka jälkeen kuvataan muutamia arviointitoiminnan nykytrendejä. Luvussa 4 tuodaan esiin seikkoja, joita olisi hyvä pohtia jo ennen varsinaiseen arviointiin ryhtymistä. Luvussa 5 kuvataan koko arviointiprosessia suunnittelu-, toteutus- ja päätösvaiheineen. Lopuksi ensimmäisen osan keskeinen sisältö on kiteytetty yhteenveto-lukuun.

Seitsemännessä luvussa siirrytään julkaisun toiseen osaan eli menetelmiin. Siinä hahmotetaan erilaisia arvioinnin menetelmiin liittyviä laajempia näkökulmia. Samalla esitellään joitakin nimenomaan sosiaali- ja terveysalan järjestöissä käytettyjä arviointimenetelmiä. Luvun lopussa on yhteenvetotaulukko menetelmällisistä työvälineistä, joita voi hyödyntää arvioinnin eri vaiheissa.

Luvussa 9 tuodaan esiin jäsenneltyjä linkkejä jatkolukemiselle, vaikka julkaisun lähdeviitteitä kannattaa hyödyntää sitä mukaa kuin niitä tekstissä esiintyy.

Julkaisussa on haluttu korostaa sitä, kuinka yksilöllinen jokainen arviointikohde toimintaympäristöineen on, eikä yleispätevää mallia arvioinnista siksi ole mahdollista esittää. Tiedontarve ja koko arviointiprosessin rakentuminen vaativat aina erillisiä pohdintoja, jotka soveltuvat juuri kyseessä olevaan arviointitarpeeseen. Tämä julkaisu voikin toimia yhtenä lähtökohtana yksilöllisten arviointipohdintojen tekemiseen ja ohjata juuri omien tiedontarpeiden mukaisille jatkolukemisen lähteille.

# Valmistautuminen arviointiin

Seuraavat kysymykset auttavat julkaisuun perehtymisessä. Ne ohjaavat pohtimaan, mistä arviointiin liittyvästä asiasta erityisesti kaipaavat lisätietoa. Kysymysten avulla voit myös selkeyttää omaa - mahdollisesti käynnissä olevaa tai tulevaa - arviointiin liittyvää työtäsi. Voit vastata kysymyksiin jo ennen julkaisuun perehtymistä ja täydentää vastauksiasi sitä mukaa kun etenet lukemisessa vastaaviin kohtiin.

## 1) Miksi teen arviointia?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2) Mitä arvioin?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3) Mitkä ovat arvioinnin tavoitteet?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4) Kenen näkökulmasta ja kenelle teen arviointia?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5) Mitkä ovat resurssini arviointiin?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**6) Miten toteutan arvioinnin?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# OSA I

## ARVIOINNIN PERUSTEITA

### 2. Mitä arvioinnilla tarkoitetaan?

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin erityisyyttä suhteessa muuhun tutkimuksen tekoon. Keskeinen erottelava tekijä on arvon määrittäminen tutkittavalle kohteelle, mikä nimenomaan on arvioinnin tavoite.

Oleennaista tässä luvussa on myös arvioinnin monimuotoisuuden ymmärtäminen: arviointia voidaan tehdä mitä erilaisimmista lähtökohdista. Monimuotoisuus johtaa myös siihen, miksi jokainen arviointikohde tarvitsee yksilöllistä suunnittelua. Joissakin olosuhteissa toimivaa asetelmaa ei sellaisenaan kannata siirtää toiseen ympäristöön, vaan jokainen arviointiasetelma on syytä räätälöidä tilanteen mukaisesti.

Arvioinnilla viitataan perinteisesti jonkin asian arvoon tai ansioon (Robson 2001, 24). Yksiselitteistä arvioinnin määritelmää ei kuitenkaan ole, vaan eri yhteyksissä sillä voidaan tarkoittaa hieman eri asioita (Koskela & Harju 2012, 5). Arviointiprosessi itsessään muistuttaa paljon tutkimuksentekoa aineiston keräämisineen ja analysoineineen. Siinä missä tieteellinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään asioita antamalla niille arvolatausta, arvioinnilla pyritään juuri siihen. Arviointiin sisältyy aina ajatus arvon määrittämisestä (Robson 2001, 25).

Arviointitoiminta on monimuotoista ja lähtökohdiltaan hyvinkin vaihtelukevaa. Arviointia voidaan tehdä millä tahansa alalla. Se voi kohdistua hankkeen arviointiin, koko organisaation toiminnan kuvaamiseen tai yksittäisen henkilön työpanokseen.

Arviointi voi olla jokapäiväistä itsearviointia tai erillinen arviointiryhmä voi toteuttaa sitä, ja sen laajuus voi vaihdella laidasta laitaan. Motiivit ja tarpeet arviointiin voivat olla erilaisia, siinä missä tutkittavat toimintaympäristöt, käytetyt menetelmät ja tiedon sovelluskohteetkin. Arviointityötä tehdään tätä nykyä useilla yhteis-

kunnan aloilla, ja viime vuosikymmeninä se on muuttunut monin tavoin (Rajavaara 2006).

Jokainen arviointikohde vaatii oman yksilöllisen suunnitelmansa, jossa otetaan huomioon toimintaympäristö, arviointiin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset sekä käytettävissä olevat resurssit. Kaikki arviointitoimintaan liittyvät päätökset ja toimenpiteet - myös käytettävät menetelmät - ovatkin aina tapauskohtaisia eikä suoraa mallia toisesta arvioinnista kannata räätälöimättä ottaa käyttöön. Tästä syystä ei myöskään ole olemassa yleispätevää arvioinnin mallia. Arviointiasetelman tarkoituksenmukaisuus ja käyttökelpoisuus punnitaan aina tapaus kerrallaan (Korhonen ym. 2007).

Tästä huolimatta arvioinnin perusasiat ovat kohteesta riippumatta samoja, sisältäen paitsi arviointikysymysten ja -kriteerien määrittelyn, myös aineiston keruun ja tulosten raportoinnin (Aalto-Kallio ym. 2009). Käytetyt arviointimenetelmät ovat myös käytännössä samoja, olipa kyse projekteista tai järjestön vakiintuneesta toiminnasta (Paija & Saikkonen 2007, 5).

#### Keskeistä:

- Miten arviointi eroaa muusta tutkimuksesta?
- Arvioinnin monimuotoisuus
- Arviointikohteiden yksilöllisyys



### 3. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt ja arviointi

Tässä luvussa hahmotetaan arvioinnin erityisyyttä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä: miksi arviointia niissä tehdään ja mitkä järjestökentän erityispiirteet tekevät arvioinnista niin tärkeää. Arvioinnin keskeisiä perusteita on sen tuoma oikeutus toiminnalle. Oikeutuksen kohderyhmänä voivat olla niin rahoittajat, asiakkaat kuin järjestö itsekin. Luvussa kuvataan myös lyhyesti arvioinnin yleistä tilaa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä.

Järjestöjen toiminta on pitkälti riippuvaista ulkopuolisesta rahoituksesta, mikä tuo mukanaan tarpeen ja velvoitteen toiminnan hyödyllisyyden, tehokkuuden ja mielekkyyden arviointiin (Virtanen ym. 2003, 7). Velvoite perustuu myös yhä useammin säädöksiin, ja siitä on tullut osa rahoituksen ehtoja. Näin on myös esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustustoiminnassa (Koskela 2012, 4). RAY on lain velvoittamana ottanut vuosien 2012 ja 2013 aikana porrastetusti käyttöön avustustoiminnan tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksen (TVS), joka järjestöjen on annettava kaikista avustustoiminnan kohteista. TVS:n myötä RAY:n avustaman järjestötyön tulokset ja vaikutukset pyritään saamaan entistä paremmin esiin. ([Raha-automaattiyhdistyksen verkkosivut](#)) Yleisesti ottaen voidaan puhua näyttöön perustuvasta toiminnasta (Korhonen ym. 2007) tai näyttöyhteiskunnasta yleensäkin (Virtanen 2007).

Usein arviointi kohdistuu yksittäisiin hankkeisiin, mutta sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaa on myös yleisesti mahdollista - ja syytäkin - tarkastella arvioinnin näkökulmasta, koska hyvinvointipalveluja tuottavalta organisaatiolta edellytetään näyttöjä toimintansa tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta (Virtanen 2007, 15). Järjestöjen velvoite osoittaa toiminnalleen oikeutus ei siis rajoitu yksinomaan rahoittajien vakuuttamiseen.

Järjestöillä on ensisijaisesti vastuu myös toimivien palveluiden tuottamisesta kansalaisille, joille ne on suunnattu (FinSoc 2001, 7-8). Niillä voidaan nähdä olevan vastuu myös itselleen aktiivisen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan kehittämiseksi (Fields 2009). Monien järjestöjen keskeinen tehtävä on vaikuttaminen joko oman jäsenistön etujen ajamiseksi tai yhteiskuntaan vaikuttaminen yleisemmin hyvinvointia edistävästi. Arviointi

liittyykin keskeisesti järjestöjen toimintaan, jotta ne voivat osoittaa toimivansa tavoitteidensa mukaisesti (Pantzar ym. 2009, 22-24). Taustalla on ajatus siitä, että rajallisilla resursseilla saadaan tuotetuksi toiminnan kohteille mahdollisimman paljon hyvää (Koskela & Harju 2012, 4).

#### Perusteita sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminnan arviointiin:

- Ulkopuolisen rahoituksen tuomat velvoitteet
- Näytöt toiminnan hyödyllisyydestä ja tehokkuudesta
- Vastuu kansalaisille toimivien palveluiden tuottamisesta
- Vastuu itselleen tarkoituksenmukaisen toiminnan tuottamisesta
- Osoitus tavoitteiden mukaisesta toiminnasta
- Arviointikohteiden yksilöllisyys

Raha-automaattiyhdistys selvitti vuonna 2011, miten sosiaali- ja terveysalan järjestöt itse näkevät kehittämishankkeidensa arvioinnin tilan, paitsi motiivien myös arviointitiedon hyödyntämisen kannalta. Koskelan (2012) [raportti](#) selvityksestä antaa tästä hyödyllistä tietoa ja paljastaa, kuinka vaihtelevasti arviointeja eri järjestöissä tehdään. Yleisesti ottaen itsearviointeja käytetään enemmän kuin ulkoisia arviointeja, joskin riittävän osaamisen hankintaan ja ylläpitoon kaivataan tukea. Ulkoisen arvioinnin hankintaan vaikuttaa paljon järjestön omakohtainen tai muilta tahoilta kuultu kokemus sen käytöstä. Mikäli ulkoisiin arviointeihin oli päädytty, niihin oli kuitenkin usein varsin tyytyväisiä.

Puutteet järjestön sisäisessä osaamisessa sekä resurssipula olivat keskeiset haasteet, joita arviointitoiminnan yhteydessä tuotiin esiin.

#### 3.1 Arviointitoiminnan merkitys sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

Tämä luku on jatkoa edelliselle luvulle, jossa kuvattiin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja arvioinnin erityispiirteitä. Seuraavassa yksilöidään tarkemmin arvioinnin tavoitteita ja kuvataan Eleanor Chelimskyn (19797) malli kolmesta arviointitoiminnan päämäärästä.

Järjestötoiminnassa arvioinnille nähdään erilaisia merkityksiä. Sillä voidaan lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä ja tarkentaa siinä käytettyjä määrittelyjä ja käsitteitä. Lisäksi arvioinnilla voidaan suoraan parantaa toimintaa tehostamalla näytön saamista sen tuottavuudesta ja tehokkuudesta. Tämän lisäksi arvioinnin pohjalta on mahdollista tehdä muutossuosituksia (Aalto-Kallio ym. 2009). RAY:n näkökulmasta kyse on siitä, että tiedolla ohjaaminen ja tilivelvollisuus Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) ja viime kädessä kansalaisten suuntaan nähdään tärkeäksi (Koskela & Harju 2012, 12).

Järjestöillä voi olla kerätylle arviointitiedolle erilaisia käyttötarkoituksia. Eleanor Chelimsky (1997) on esittänyt monissa yhteyksissä viitatun (esim. Koskela 2012, Korhonen ym. 2007, FinSoc 2001, Virtanen 2007, Piirainen ym. 2010, Rajavaara 2007) mallin arviointitoiminnan kolmesta mahdollisesta päämäärästä.

Tilivelvollisuuteen liittyvästä arvioinnista voidaan puhua, kun arvioinnin tuloksilla pyritään ensisijaisesti perustelemaan johtopäätökset toiminnan arvosta ja ansioista. Tällainen toimintalogiikka on usein taustalla varsinkin, kun rahoittajat ja muut ulkoiset tahot halutaan vakuuttaa järjestön toiminnan vaikuttavuudesta. Arvioinnilla voidaan pyrkiä esimerkiksi myös jonkin hankkeen sisäiseen kehittämiseen, vastaamaan paremmin sille asetettuja tavoitteita. Tällöin voidaan puhua kehittävästä arvioinnista, jossa tarkastelun kohteena ovat ensisijaisesti toimintaa tuottavat prosessit. Arvioinnilla voidaan myös pyrkiä vain uuden tiedon tuottamiseen arvioinnin kohteesta (Chelimsky 1997).

Yksinkertaistaen voidaan myös todeta, että järjestön kannattaa panostaa arviointiin, koska se auttaa suuntaamaan vähäisiä voimavaroja oikein ja osoittamaan oman toiminnan merkityksen ja hyödyn kansalaisten ja yhteiskunnan näkökulmasta (Koskinen-Ollonqvist ym. 2009, 8).

#### **Arvioinnin kolme päämäärää Chelimskyn (1997) mukaan:**

- Tilivelvollisuus
- Kehittävä arviointi
- Tiedontuottaminen

## **3.2 Keskeisiä sosiaali- ja terveysalan arviointitoimijoita**

Tässä luvussa esitellään joitakin sosiaali- ja terveysalan järjestösektorin keskeisiä arviointitoimijoita, jotka on arvioinnin tukipalveluiden saamisen ja tiedonhaun kannalta hyvä tuntea. Arviointteja tehdään ainakin jossain muodossa lähes kaikissa järjestöissä. Kaikkien mahdollisten jo toteutuneiden, meneillään tai suunnitteilla olevien arviointihankkeiden listaus ei olisi mahdollista eikä mielekäästäkään. Tietoa yksittäisistä hankkeista löytyy järjestöjen omilta tiedonhakukanavilta, koottua tietoa joistakin aikuis-sosiaaliryötyä koskevista vaikutusten arvioinnin hankkeista esim. [Karjalaisen & Kotirannan 2010 kartoituksesta](#).

Tässä esiteltävistä viime vuosien arviointitoimijoista löytyy paljon kirjallisuusviitteitä. Kyseiset toimijat edustavat ennen kaikkea tahoja, joilta saa tukea joko arviointi joko palveluiden ja/tai tiedon tarjoamisen kautta. Ne esitellään järjestyksessä niin, että keskeiset arviointituen tarjoajat on mainittu ensin.

### **3.2.1 Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL)**

THL:n Menetelmien ja käytäntöjen arviointiryhmään kuuluu erillinen sosiaalipalvelujen arvioinnin ja vaikuttavuuden työryhmä nimeltään FinSoc. Sen tavoitteena on

*”edistää arviointimenetelmien tuntemusta ja arviointitiedon käyttöä sosiaalipalveluissa ja sosiaalityössä sekä vastata rikos- ja riita-asioiden sovitte-lun seurannasta, tutkimuksesta ja kehittämistyön koordinoinnista sekä rikos- ja riita-asioiden sovitte-lun tilastoinnista”.*

(THL:n [verkkosivut](#) 3.9.2013)

FinSoc-ryhmä on perustettu vuonna 1997 ja sen tuottamia artikkeleita on julkaistu erillisessä FinSoc-lehdessä (aiemmin News) aina vuoteen 2008 asti (Karjalainen 2008; Korhonen ym. 2007). FinSocin toimintaan liittyviä työpapereita ja artikkeleita on julkaistu myös sellaisinaan. FinSoc jatkaa entisessä Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskuksessa (Stakesissa) aloitettua työtä, ja se tarjoaa monipuolista tietoa arviointiin, vaikuttavuuteen ja kehittämiseen liittyvistä seikois-

ta järjestösektorilla. FinSoc:n [oma verkkosivusto](#) löytyy THL:n kotisivuilta. THL:n [julkari](#)-sivusto sisältää tietoja ja usein myös kokonaiset sähköiset versiot paitsi erilaisista FinSocin myös ylipäänsä THL:n julkaisuista.

Myös terveydenhuollon menetelmien arviointi -yksikkö Finohta (Finnish Office for Health Technology Assessment) kuuluu samaan Menetelmien ja käytäntöjen arviointiyksikköön. Yksikkö on perustettu vuonna 1995 ja se arvioi

*”vakiintuneiden diagnosoivien, hoitavien ja kuntouttavien menetelmien ohella myös aivan uusia menetelmiä ja erityisesti sellaisia menetelmiä, joilla on kansanterveydellistä tai -taloudellista merkitystä.”*

(THL:n [verkkosivut](#) 4.11.2013)

Finohtan tehtäviin kuuluu esimerkiksi arviointimenetelmien tuntemuksen ja arviointitiedon käytön edistäminen sekä terveydenhuollon menetelmien vaikuttavuuden arviointi yhdessä terveydenhuollon ammattilaisten kanssa. Finohtan [oma verkkosivusto](#) löytyy THL:n kotisivuilta ja [julkarista](#) löytyy myös Finohtan julkaisuja, samoin kuin [Ohtanen-tietokannasta](#), joka sisältää suomenkielisiä tiivistelmiä terveydenhuollon menetelmien arviointiraporteista sekä raporttien perustietoja.

THL:n verkkosivuilta löytyy muutenkin hyödyllistä arviointiin liittyvää tietoa. Erillinen sivusto [aikuissosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnista](#) tarjoaa paljon tietoa paitsi yksittäisistä menetelmistä ja mittareista, myös tulevista hankkeista ja keskeisistä arviointikäsitteistä sekä linkkejä muiden arviointitoimijoiden sivuille. Sivulta löytyy myös laaja otos erilaisista arviointitoimintaan liittyvistä julkaisuista.

THL:n ylläpitämä [Innokylä-sivusto](#) tarjoaa tukea ja apua arviointitoimintaan. Kyseessä on hyvinvointi- ja terveystalouden innovaatioympäristö, joka

*”tarjoaa tietoa ja työkaluja kehitysohjelmiin sekä kehitettyjen käytäntöjen levittämiseen ja soveltamiseen. Innokylässä toimijat voivat löytää toisensa ja kehittää yhdessä.”*

(Innokylän [verkkosivut](#) 3.9.2013)

Innokylästä voi löytää tietoa erilaisista arviointiin

liittyvistä hankkeista ja niissä kehitetyistä työkaluista. [Hankepankin](#) lisäksi sivustolta saa tukea omaan arviointiprosessiin erilaisten [verkostojen](#) ja hyvien käytäntöjen [kehittämissympäristön](#) muodossa.

THL:n erilliseltä [Sosiaaliportti-sivustolta](#) saa lisätietoa arviointitoiminnasta. Sinne on koottu erityisesti julkaisuja hankkeista ja tehdyistä tutkimuksista. Sosiaaliportin [Hyvä käytäntö-osiossa](#) on oma osionsa arvioinnin eri suuntauksista ja vinkkejä jatkokirjallisuuteen.

### 3.2.2 Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE)

Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto (STKL) yhdistyi vuonna 2012 Terveyden edistämisen keskuksen (Tekry) ja Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistyksen (YTY) kanssa Suomen sosiaali ja terveys ry:ksi (SOSTE). SOSTE:n [verkkosivuilla](#) on arviointitoimintaan liittyvä osio, josta löytyy käytännönläheistä tietoa ja vinkkejä arvioinnin toteuttamiseen järjestöissä. Tämän lisäksi sivustolta löytyy laaja esittely monista arvioinnin menetelmistä ja käsitteistä sekä hyvä linkkilistaus arviointitiedon löytämiseksi muualta. Sivuille on myös yhteystiedot SOSTE:n tarjoaman arvioinnin [mentorointi- ja tukipalvelujen](#) tilaamiseksi oman järjestön käyttöön. Tukipalveluihin kuuluu esimerkiksi Neuvontapuhelin, josta saa tietoa ja tukea arviointia koskeviin kysymyksiin.

Entisten STKL:n ja Tekryn yhteistyönä toteutettiin vuosina 2005-2009 JÄRVI-hanke, jonka tarkoituksena oli

*”-- sosiaali- ja terveysjärjestöjen arviointiosaamisen vahvistaminen ja toiminnan kehittämisen tukeminen arvioinnin avulla. Tavoitteena on vahvistaa arvioivan työotteen, arviointiosaamisen ja helpokäyttöisten arviointivälineiden käyttöä järjestöissä.”*

(Paija & Saikkonen 2007, 5.)

JÄRVI-hankkeeseen kutsuttiin kehittämistyötä kiinnostuneita järjestöjä, joita tuli mukaan 41. Hankkeessa muodostettiin ryhmiä sen mukaan, mihin nämä pilottijärjestöt halusivat arvioinnissa tukea. (Koskinen-Ollonqvist 2009.) Hankkeessa tuotettiin erilaisia työkaluja järjestöjen arviointityön tueksi, joista erityisesti [Suunta-työkalu](#) on

jäänyt elämään hankkeen päätyttyä. JÄRVI-hanke on tunnettu ja paljon siteerattu lähde järjestöjen arviointityössä, ja siihen liittyvää kirjallisuutta voi tiedustella Sosten julkaisutoiminnasta [julkaisu@soste.fi](mailto:julkaisu@soste.fi). JÄRVI-hankkeen työn tuloksia löytyy myös THL:n ylläpitämästä [Innokylästä](#).

### 3.2.3 Kuntoutussäätiö

Kuntoutussäätiön [arviointi ja koulutusyksikkö](#) tarjoaa järjestöille monenlaisia palveluita arviointikonsultaatioista arvioinnin tukipalveluihin sekä selvitysten ja kartoitusten tekemiseen.

Kuntoutussäätiöllä on myös käynnissä vuosi-  
na 2013-2016 [Artsi-projekti](#) (Arviointi ja tiedon tuottaminen systemaattiseksi sosiaali- ja terveysalojen järjestöihin), jolla pyritään tukemaan järjestöjen omaa tiedontuottamista ja palautteen keruun kehittämistä. Projektin tavoitteena on kehittää konkreettisia, järjestöjen tarpeet huomioonottavia arviointikäytäntöjä. Sen työn tuloksena syntyy myös opas, johon kehitetyt mallit ja hyvät käytännöt on koottu. Opasta on tarkoitus levittää kolmannen sektorin toimijoille.

### 3.2.4 Raha-automaattiyhdistys (RAY)

Raha-automaattiyhdistys rahoittaa monien järjestöjen toimintaa ja siksi on tärkeää tutustua yhdistyksen omiin arviointia koskeviin [julkaisuihin](#). RAY:n kehittämä tuloksellisuus- ja vaikutus selvitys (TVS) on uusi seurantajärjestelmä, jolla saatavan tiedon avulla järjestöt voivat kehittää toimintaansa vastaamaan paremmin toimintaympäristön vaatimuksiin. [Avustustoiminnan tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksen raportointiohjeeseen](#) kannattaa tutustua jo ennen oman toiminnan raportointivelvoitetta, sillä se helpottaa lomakkeen täyttämistä jatkossa.

RAY:n julkaisut tarjoavat hyviä työkaluja arvioinnin tekemiseen (esimerkiksi järjestöjen [Itsearviointi opas](#)). Tutustumisen arvoisia ovat myös esimerkiksi RAY:n [selvitys järjestöjen kehittämishankkeiden tilasta](#) vuodelta 2012 ja RAY:n [arviointikoulutusmateriaalit](#) samalta vuodelta. Kuntoutussäätiön arviointi- ja koulutusyksikkö toteutti kyseisen koulutuksen keväällä 2012.

### 3.2.5 Osaavaa kansalaistoimintaa -opintokeskus (Ok-opintokeskus)

Ok-opintokeskus on valtakunnallinen aikuisopilaitos, joka tutkii, kehittää, ohjaa ja tukee järjestöllistä koulutusta. Opintokeskuksen verkkomateriaalissa on julkaisu [Järjestöarvioinnin ilmansuuntia](#), jossa esitellään yleisellä tasolla järjestöjen arviointitoimintaan liittyviä näkökulmia. Julkaisu sisältää lähteiden muodossa vinkkejä myös jatkolukemiseksi.

### 3.2.6 Sininauhaliitto

Sininauhaliiton [ArPa- arviointipalvelut](#) tarjoavat ulkoisen arvioinnin palveluita, järjestävät arviointikoulutuksia sekä ohjaavat ja konsultoivat itsearviointeja. Tämän lisäksi Sininauhaliiton verkkosivuille on koottu joitakin selkeitä [arvioinnin työkaluja](#) (esimerkiksi projektipäiväkirja, ajankäytön arviointi, tulosten arviointi), joista voi olla apua omassa arviointityössä.

### 3.2.7 Jelli - järjestötietopalvelu

Jelli - järjestötietopalvelu on Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n ylläpitämä sivusto, joka sisältää hyvää tietoa järjestötoiminnan arvioinnista. Sivustossa on [Välineitä järjestötyöhön](#) -osio, josta löytyy laaja [arvioinnintyökaluja ja menetelmiä -sivusto](#). Sinne on kerätty paljon käytännönläheistä arviointitietoa sekä linkkejä muille sivustoille. [Aineistopankkiin](#) on koottu myös erilaisia tutkimuksia yksittäisiä järjestöjä koskevista arviointihankkeista.

### 3.2.8 Suomen Mielenterveysseura

Suomen Mielenterveysseurassa on toiminut 1.3.2013 lähtien Kehittämisyksikkö Horisontti, jonka

*"-- ensisijainen tehtävä on järjestötason tiedonkeruu ja arvioinnin välineiden kehittäminen sekä järjestölähtöisen auttamistyön kehittämistarpeiden kartoitus ja suunnittelu."*

(Suomen Mielenterveysseuran [verkkosivut](#) 7.10.2013)

Horisontti myös julkaisee järjestötoiminnan arviointiin liittyvän työn tuloksia. Mielenterve-



ysseuran verkkosivuilta löytyvään [Yhdistyksen projektioppaaseen](#) kannattaa tutustua, sillä se sisältää myös erillisen Seuranta- ja arviointi -osueen. Tämän lisäksi muutkin [Mielenterveysseuran verkkojulkaisut](#) ovat arvioinnin kannalta hyödyllisiä, sillä niissä on kuvattu jo toteutettuja arviointihankkeita yksityiskohtaisestikin (esim. [Tuloksellinen kriisityö](#), [Kyllä me yhdessä selvitään](#)).

### 3.2.9 Muita julkisen sektorin toimijoita

Arviointityötä tehdään monissa julkisen sektorin organisaatioissa, muiden muassa [Sosiaalialan osaamiskeskuksissa](#), jotka muodostavat koko maan kattavan tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueellisen verkoston. Esimerkiksi Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus [Socca](#) on julkaissut paljon arviointiin liittyvää tutkimusta ja muuta materiaalia, jota on pitkälti työstetty [Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa](#). Myös [Kelan verkkosivuilta](#) löytyy arvioinnin näkökulmasta hyödyllistä tietoa (esim. Rajavaara [2007](#) & [2006](#)).

#### 3.2.10 Yksityiset arviointipalvelujen tuottajat

Mikäli arvioinnissa päädytään käyttämään yksityistä arviointipalveluja tarjoavaa organisaatiota, se on yleensä kilpailutettava palveluiden hankintaperiaatteiden mukaisesti. Suositeltavana apuvälineenä kilpailutuksessa voi käyttää työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämää, maksutonta [Hilma-tietokantaa](#).

### 3.3 Arviointitoiminnan trendejä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

Tässä luvussa avataan järjestöjen ja arvioinnin välistä suhdetta kuvaamalla keskeisiä trendejä, jotka ovat viime aikoina korostuneet sosiaalili- ja terveysalan järjestöjä koskevassa arviointikeskustelussa. Usein on korostettu arvioinnin arkipäiväistämistä: sitä ei tulisi nähdä kaukaisena ja vaikeana asiana, joka on tehtävä toiminnan lopussa. Sen sijaan arviointi tulisi huomioida jo toiminnan suunnitteluvaiheessa ja korostaa sen merkitystä osana jokaisen työntekijän panosta.

Tärkeäksi ja uusia näkökulmia avaavaksi lähestymistavaksi on nähty myös palveluiden kohteen eli asiakkaiden ottaminen mukaan arvi-

ointiprosessiin. Lisäksi on korostettu näyttöön perustuvan toiminnan merkitystä ja sen konkretisointumista erillisiksi hyväiksi käytännöiksi, joita järjestöt voivat levittää edelleen. Luvun lopussa on myös kuvailtu FinSoc –työryhmän tutkimukseen perustuen asiantuntijoiden näkemyksiä tulevasta (2007).

#### 3.3.1 Arviointi alusta asti mukaan ja osaksi jokaisen työtä

Arviointitoimintaa pidetään yhä tärkeämpänä yhteiskunnassa yleisesti, mutta myös järjestötoiminnassa. Arvioinnista onkin tullut muotisana (Virtanen 2007). Paineet systemaattisen arvioinnin lisäämiseen ja tehokkaampaan hyödyntämiseen ovat entistä selkeämmin nähtävillä (Koskela 2012). Sosiaali- ja terveysalan organisaatioilta edellytetään näyttöjä toimintansa tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta (Virtanen 2007). Myös yhteiskunnan muuttuminen entistä enemmän projektiyhteiskunnan suuntaan lisää arviointien tarvetta (Roininen 2008).

On korostettu, että vaikka tarkoitus olisikin arvioida toimintaa vasta sen loppupuolella, arviointi pitää silti suunnitella jo toimintaa käynnistettäessä (Kiijärvi-Pihkala 2009, 14). Projektisuunnitelman lisäksi arviointisuunnitelman tulisi kuulua jokaiseen hankkeeseen (FinSoc 2001). Siten voidaan vahvistaa arvioinnin todellista hyötyä ja vähentää vaikutelmaa, että se on vain liimattu varsinaisen toiminnan päälle (Aalto-Kallio ym. 2009, 3). Arviointi toimiikin parhaiten, kun se on alusta asti kiinteä osa toimintaa tai hanketta paitsi suunnitteluvaiheessa ja päätöksenteossa, myös vakiintuneena osana käytännön työprosesseja (Harju 2005).

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä koskevassa arviointikeskustelussa korostetaan myös yhä enemmän, että arviointi tulisi arkipäiväistää osaksi jokaisen työntekijän työnkuvaan. Taustalla vaikuttaa järjestöjen velvollisuus osoittaa jäsenistölleen, rahoittajilleen ja muille sidosryhmille, mitä toiminnalla on saatu aikaan. Tämä edellyttää järjestöjen kaikkia työntekijöitä koskevalla tasolla, että arviointi ajattelutapa yleistyy ja arviointiosaaminen paranee.

Organisaatioiden suorittamat sisäiset itsearviointit tukevat tätä kehitystä, samoin kuin esimerkiksi osallistavan arvioinnin ja työyhteisölähtöisten mallien käyttö (Robson 2001). Lisäksi organi-

saation yleisen ilmapiirin ja työolosuhteiden on mahdollistettava se, että jokainen työntekijä voi osallistua arviointiin. Erityisesti johdon on sitouduttava siihen, että arviointi työ jalkautuu koko organisaatioon (Bergman 2007). Järjestöissä tulisi-kin vaalia hyvää arviointikulttuuria (Fields, 2009; Paasio 2003). Tämä luonnollisesti vaatii, että järjestöillä on riittävät resurssit ajankäyttöön, työtiloihin ja henkilöstön osaamiseen.

Työntekijöiden osallistuminen arviointiin voi tarjota monia hyötyjä paitsi organisaatiolle ja toiminnalle yleensä myös osallistujille itselleen, esimerkiksi ammatillisen kehittymisen, voimaantumisen ja uusien näkökulmien avautumisen myötä (Robson 2001, 43). Arviointiosaamisesta on hyötyä ennen kaikkea oman toiminnan kehittämisessä, mutta myös esimerkiksi ulkoisten arviointien tilaamisessa sekä arvioinnin kohteena olemisessa, jolloin saadaan enemmän irti yhteistyöstä arvioijan kanssa (Koskela & Harju 2012, 17).

#### Arvioinnin arkipäiväistämistä edistävät:

- Arvioivan ajattelutavan yleistyminen
- Arviointiosaamisen kohentaminen
- Sisäisten itsearviointien teko
- Osallistavien ja työyhteisölähtöisten menetelmien käyttö
- Yleinen ilmapiiri
- Hyvät työolosuhteet
- Johdon sitoutuminen
- Hyvän arviointikulttuurin vaaliminen

### 3.3.2 Asiakslähtöisyys

Arviointitoiminnassa on korostettu paljon myös asiakasnäkökulman huomioimista. Se tarkoittaa asiakkaiden ottamista mukaan arvioinnin suunnitteluun tai arvioinnin suuntaamista entistä enemmän juuri asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittämiseen (Borg ym. 2008).

Sosiaali- ja terveyspalveluissa asiakkaiden osallistuminen, heidän tarpeidensa ja näkemystensä tunteminen ja tunnistaminen sekä asiakkaiden itsensä tekemä arviointi on nähty välttämättömäksi myös hyvien tulosten kannalta. Arviointi käynnistetäänkin usein tavoitteena tuottaa asiakaslähtöisiä palveluita (FinSoc 2001). Lisääntynyt asiakaslähtöisyys voi ilmetä myös entistä enem-

män laatujohtamisena tai yleensäkin laadun arvioimisena, jonka lähtökohta on asiakkaan tyytyväisyys palveluun (Vedung 2/2003, 5; Vedung 2004, 248).

#### Asiakslähtöisyys arvioinnissa:

- Asiakkaat mukaan suunnitteluun
- Arvioinnin suuntaaminen asiakkaiden näkemysten selvittämiseen
- Asiakkaat itse tekemässä arviointia
- Asiakslähtöisten palveluiden tuottaminen
- Laatujohtaminen/laadun varmistus

Voidaan puhua myös osallisten tekemästä arvioinnista. Silloin luotetaan siihen, että osallinen on oman elämänsä paras asiantuntija ja häntä tulee kuulla myös järjestön toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Osalliset voivat olla paitsi asiakkaita myös ylipäänsä kaikkia tahoja (esim. jäsenet, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt, työntekijät, palvelun käyttäjät), joita toiminta koskettaa. Monesti osallistujat sitoutuvat järjestön toimintaan paremmin, kun he kokevat tulleen kuuluisiksi ja ovat saaneet vaikuttaa järjestön kehittämiseen.

Erilaiset osallistavan arvioinnin käytännöt ovat esimerkkejä siitä, kuinka järjestön toimintaan osallistuvat pyritään ottamaan mukaan arvioinnin tekemiseen ja kehittämistyöhön (Hyttinen ym. 2009, 56-59). Tästä näkökulmasta löytyy lisätietoja ”Menetelmät”-osasta, samoin kuin keskeisestä asiakaslähtöisestä arviointimenetelmästä, Bikvasta.

### 3.3.3 Hyvät käytännöt

Sosiaali- ja terveysalan järjestöille on kertynyt vuosien varrella paljon kokemusta toimivista hankkeista tai toimintamalleista, jotka ovat saaneet tukea myös arviointitoiminnasta. Usein puhutaankin järjestöjen hyvistä käytännöistä (englanniksi evidence based). Niillä tarkoitetaan parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuvia työmenetelmiä ja interventioita, jotka vaikuttavat yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen hyvinvointiin (Borg & Korteniemi 2008, 98). Hyvä käytäntö –ajattelun voidaan nähdä synnyttävän ja vahvistavan järjestöjen toimivia käytäntöjä, ja auttavan

järjestöjä hyödyntämään toinen toistensa hyväksi havaittuja toimintatapoja, joilla ne on saavutettu (Korhonen ym. 2007). Perusajatus on, että tietty menettely tai toimintatapa on hyvää käytäntöä, kun sen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on näyttöä (Koivisto 2005, 16).

Sosiaali- ja terveysalalla näyttöön perustuvas- ta toiminnasta voidaan puhua, kun se perustuu huolelliseen, selkeään ja perusteltuun kumulaatiiviseen tietoon. Tämä merkitsee, että kaikkea saatavissa olevaa vaikuttavaa näyttöä etsitään, vertaillaan ja pyritään soveltamaan käytännössä (Julkunen 2003a, 3-6). On kuitenkin tärkeää olla valmis vastaanottamaan myös uutta tietoa, joka voi kumota aiemmin totuutena pidetyt näkemykset hyvistä käytännöistä (Borg & Korteniemi, 2008, 100).

Hyvien käytäntöjen arvioiminen voi olla paitsi arviointitoiminnan tavoite, myös sen seurauksena syntyvä lopputulos. Arviointitiedon oikeanlainen hyödyntäminen ja levittäminen on keskeistä hyvien käytäntöjen jakamiseksi myös muiden käyttöön. Entisellä Stakesilla (nyk. THL) oli vuosina 2004-2007 käynnissä Hyvä käytäntö -hanke. Siinä etsittiin toimivia malleja, joiden kautta sosiaalialan hyviä käytäntöjä pystyttäisiin hyödyntämään laajemmin. Hankkeessa todettiin, että ”alhaalta ylös” -tiedontuotannon malli toimii parhaiten, eli toimijoiden itsensä tuottama tieto hyvien käytäntöjen kehityksestä, arvioinnista ja kuvaamisesta tuo parhaat tulokset tiedon hyödyntämiseen ja levittämiseen (Yliruka ym. 2008). THL:n Hyvä käytäntö -toiminta löytyy nykyisin [Innokylän Kehittämissympäristöstä](#) . Myös Sosiaaliportin [Hyvä käytäntö-sivustolta](#) löytyy tietoa aiheesta.

### 3.3.4 Asiantuntijoiden näkemyksiä tulevasta

Vuonna 2007 FinSoc-työryhmä hyödynsi arviointitutkimuksen työmenetelmää, Delfoi-tutkimusta, kartoittaakseen asiantuntijoiden näkemystä arvioinnin ja hyvien käytäntöjen tulevaisuuden kehityksestä sosiaali- ja terveyspalveluissa.

Korhosen ym. (2007) [raportista](#) ilmenee, että asiantuntijat pitävät todennäköisenä suuntausta, jossa asiakkaiden ja ammattilaisten ääni on entistä tasavertaisempi, ja asiakkaiden mielipiteitä

hyödynnetään positiivisena voimavarana. Lisäksi arvioinnin nähdään tulevaisuudessa kuuluvan jokaisen sosiaali- ja terveysalalla työskentelevän rutiineihin, mutta arviointitiedon käsittelyyn ja hallintaan tarvitaan todennäköisesti lisää koulutusta.

Arviointitiedon käyttötarpeista ja kohteista kaivataan todennäköisesti lisää keskustelua, samoin kuin paneutumista arviointitiedon tarpeiden ymmärtämiseen. Hyvät käytännöt -ajattelun nähdään vakiintuneen osaksi työntekijöiden arkea, mutta organisaatioiden tulee olla myös valmiita panostamaan työntekijöidensä osaamisen ylläpitoon ja koulutukseen.

Asiantuntijoiden esiin nostamien trendien vaikutukset ovat näkyvästi esillä jo tämänpäiväisessä arviointikeskustelussa, ja ne kuvastavat hyvin myös sosiaali- ja terveysalan järjestöjen arviointitoiminnan nykykenttää.

#### Keskeistä:

- Arvioinnin erityispiirteet sosiaali- ja terveysalan järjestöissä
- Motiivit sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminnan arviointiin
- Keskeiset arviointitoimijat sosiaali- ja terveysalan järjestökentällä
- Arviointitoiminnan nykytrendit sosiaali- ja terveysalan järjestöissä
  - arviointi heti mukaan toimintaan ja osaksi jokaisen työtä
  - asiakaslähtöisyys
  - hyvät käytännöt -retoriikka
  - asiantuntijoiden näkemyksiä tulevasta

## 4. Mitä tulisi tietää arviointiin ryhdyttäessä?

Tässä luvussa keskitytään pohdintoihin, jotka ovat tarpeen jo ennen varsinaista arviointisuunnitelman tekoa. Tarkoitus on esitellä perusasioita, joiden tulisi olla selvät ja muistiin merkityt ennen varsinaiseen arviointiin ryhtymistä. Tämä pohjatyö mahdollistaa järkevän ja perustellun arviointiasetelman rakentamisen.

Suosittelvat pohdinnat ohjaavat arviointisuunnitelman tekemistä, menetelmien valintaa ja saatujen tulosten hyödynnettävyyttä. Pohdintoihin on hyvä myös palata prosessin eri vaiheissa, jotta arvioinnin tekemisen punainen lanka ei katoa. On myös mahdollista, että alkuperäisiä tavoitteita joudutaan matkan varrella muokkaamaan ja kirjaamaan tehdyt muutokset (Seppänen-Järvelä 2004; Karjalainen & Kotiranta 2010, 6).

### 4.1 Arvioinnin motiivit

Syy arviointiin on yksi tärkeimmistä sitä ohjaavista tekijöistä ja se kannattaa selkeyttää hyvissä ajoin. Motiivit voivat pitkälti perustua aiemmin esiteltyyn Chelimskyn (1997) jaotteluun kolmesta arvioinnin päämäärästä. Monesti arvioinnin lähtökohdista joudutaan neuvottelemaan useiden tahojen kanssa, mihin kannattaa varata aikaa.

Arvioinnin syiden tulisi olla selkeitä jo alusta asti, ovathan ne prosessin rakentumisen lähtökohdat. On hyvä perustella myös sitä, miksi arviointi yleensä on kannattavaa, eli miksi siihen suunnattavat resurssit ovat tarpeen (Aalto-Kallio ym. 2009, 45). Arviointiprosessiin voi olla monenlaisia motiiveja: ne voivat tulla ulkopuolelta (esim. rahoittajalta), määrätyistä pakollisista velvoitteista esimerkiksi tietyn hankkeen kohdalla, halusta kehittää toimintaa tehokkaammaksi ja tarpeisiin paremmin vastaavaksi, tietyn toiminnan vaikuttavuuden osoittamisesta tai yksinomaan lisätiedon hankkimisesta. On myös mahdollista, että organisaation sisällä on erilaisia näkemyksiä arvioinnin tarpeesta ja kohteista, ja siksi näistä kysymyksistä on hyvä neuvotella avoimesti ja kattavasti ennen arvioinnin aloittamista (FinSoc 2001, 13-14).

#### Motiiveja arviointiin:

- Velvoitteet esim. rahoittajalle
- Halu kehittää toimintaa
- Vaikuttavuuden osoittaminen
- Lisätiedon hankkiminen

(vrt. Chelimskyn (1997) kolmijako)

Olivatpa arvioinnin syyt mitkä tahansa, ne on hyvä kirjata muistiin jo varhaisessa vaiheessa ja tarvittaessa jakaa ne myös osiin. Tällöin on helppompaa rakentaa tarpeita ja odotuksia mahdollisimman hyvin vastaava arviointiprosessi, ja tehdä siihen myös välttämättömät rajaukset (Aalto-Kallio ym. 2009, 46).

### 4.2 Arvioinnin tilaaja

Tilajalla on suuri vaikutus siihen, mitä arvioinnissa pidetään tärkeänä ja mikä siinä korostuu. Myös muilla asianosaisilla voi olla omat intressinsä arvioinnin suhteen, mistä seuraa, että useiden tahojen kanssa joudutaan ehkä neuvottelemaan.

Jo aluksi olisi syytä olla selvillä siitä, kenelle arviointia tehdään, koska tämä vaikuttaa keskeisesti siihen, mikä on sen onnistumisen kannalta olennaista ([Soste verkkosivut](#)). Tarvelähtöisyys ja arvioinnin hyödyn maksimointi lisäävät osallistujien motivaatiota arviointiin (Virtanen 2007, 23). Suuri merkitys on sillä, kenen arvot kehystävät arviointiprosessia ja keillä on todellista valtaa konkretisoida/soveltaa arvioinnin tuloksia käytäntöön (Patton 1997, 21).

Arvioinnin tilaaja eli toimeksiantaja voi olla esimerkiksi rahoittaja, organisaation johto tai käytännön työyhteisö. Se, minkälaisesta tiedosta kukin on kiinnostunut, voi vaihdella suuresti, ja usein tilaajilla on myös omat julkilausutut ja -lausumattomat intressinsä arvioinnin suhteen. Arviointia tehtäessä joudutaan määrittämään suhte myös muihin asianosaisiin (esim. hankkeen toteuttavaan henkilöstöön, asiakaskohderyhmään, muihin kiinnostuneisiin), joten arvioijalta vaaditaan hyviä neuvottelutaitoja (Kaakinen 2004, 95).

Erilaisia arviointiin suorasti tai epäsuorasti liittyviä tahoja voivat olla esimerkiksi hankkeiden projektipäälliköt, projektityöntekijät, ulkopuoliset



arvioijat tai yhteistyökumppanit, hanketta valvovat ja ohjaavat rahoittajat, erillinen arvioinnin ohjausryhmä ja organisaation johtoporras. Lisäksi arvioinnin tulosten raportoinnissa on merkitystä sillä, minkälaisesta ja millä tavalla esitetystä (esim. tilastot vs. lainaukset) tiedosta ollaan kiinnostuneita (Robson 2001, 29).

#### Mahdollisia arvioinnin asianosaisia:

- Asiakaskohderyhmä
- Hankkeiden projektipäälliköt
- Työntekijät
- Ulkopuoliset arvioijat
- Yhteistyökumppanit
- Rahoittajat
- Viranomaiset
- Arvioinnin ohjausryhmä
- Organisaation johtoporras

Eri osapuolten kanssa käyttävät neuvottelut arvioinnin tarpeista ja motiiveista ovat tärkeitä, sillä niillä voidaan selvittää mahdollisia ristiriitoja ja ongelmakohtia sekä selvittää arvioinnin suuntaamista. Yleensä on hyvä tehdä arvioinnin tilaajan kanssa kirjallinen sopimus tai asiakirja arviointiin liittyvistä näkökohdista. Niin voidaan varmistaa, että kaikki ovat alusta asti selvillä ja yksimielisiä arviointiprosessista (FinSoc 2001).

### 4.3 Arvioinnin tavoite

Tässä luvussa korostetaan sitä, miten tärkeää on selkiyttää arvioinnin tavoite. Erillisten tarvekartoitusten teko voi tulla kyseeseen tavoitteen kirjastamiseksi, ja käytännön työn kannalta alatavoitteiden määrittäminen on usein järkevää. Selkeät tavoitteet auttavat kohdistamaan resursseja oikein.

Tavoitteen selkiyttämisessä on kyse ennen kaikkea siitä, mitä arvioinnilla pyritään saavuttamaan ja minkälaisiin tarpeisiin sillä pyritään vastaamaan. Yksiselitteiset ja konkreettiset tavoitteet ovat arvioinnin täsmällisen suuntaamisen ja toteuttamisen edellytys (Virtanen 2007, 88).

Tarvittaessa ennen varsinaista arviointia on mahdollista toteuttaa erillinen tarvekartoitus, jolloin pyritään erilaisiin tutkimuksellisiin menetelmien selvittämään asianosaisten näkemyksiä arvioin-

nin tavoitteista. Keskiössä ovat usein avaintietolähteet, kuten esimerkiksi arvioinnin tilaajat tai toiminnan tuottajat. Tarvekartoituksen menetelmät valikoituvat yksilöllisesti kussakin tilanteessa (Robson 2001, 191-202).

Tavoitteen selkiyttämistä voi lähestyä monista näkökulmista. Alla on Robsonin (2001) laatima taulukko, jossa yleisimpiä arvioinnin tavoitteita voi kirkastaa etsimällä vastausta yhteen tai useampaan seuraavanlaisista kysymyksistä:

1. Mille on tarve?
2. Vastaako toiminta asiakkaiden tarpeita?
3. Mitä tapahtuu, kun se on käynnissä?
4. Saavuttaako toiminta päämääränsä tai tavoitteensa?
5. Mitkä ovat toiminnan vaikutukset?
6. Kuinka kustannukset ja hyödyt suhteutuvat toisiinsa?
7. Vastaako toiminta edellytetyt standardit?
8. Tulisiko toiminnan jatkua?
9. Kuinka toimintaa voidaan parantaa?

Huom. Ensimmäinen liittyy suunnitteilla olevaan ohjelmaan tai palveluun, muut jo toiminnassa olevaan.

Mukaillen. Robson 2001, 73.

Arvioinnin tavoitteet jakautuvat monesti alatasoihin ja päätavoitteitakin voi olla useita. Tärkeää on kuitenkin pitää huomio keskeisessä päämäärässä, johon arvioinnilla pyritään. Vaikka arviointitietoa olisi mielenkiintoista kerätä ja hyödyntää monia näkökulmia palvelevalla arviointiasetelmalla, käytännön resurssit eivät kuitenkaan aina anna tähän mahdollisuutta (Robson 2001). Tavoitteiden pilkkominen alatavoitteiksi auttaa hahmottamaan muutoksia, jotka vievät kohti perimmäistä tavoitetta, ja niiden merkitys korostuu myös esimerkiksi RAY:n seurantajärjestelmässä (Koskela & Harju 2012, 43).

### 4.4 Arvioinnin tekijä

Tässä luvussa esitellään arvioinnin tekijään liittyviä näkökohtia. Päätösten sisäisestä (itse)arviointista tai ulkoisen arvioijan tilaamisesta tulee olla hyvin perusteltuja, liittyen arvioinnin tavoittei-

siin ja muuhun arviointiasetelmaan. Jos päädytään sisäiseen arviointiin, organisaation on kyettävä vastaanottamaan toimintaansa koskevaa tietoa kypsällä tavalla. Ulkoisen arvioinnin tilaamiseenkin liittyy erityisiä näkökulmia, jotka on huomioitava. Luvussa esitellään kumpaankin arviointitapaan liittyviä etuja ja ongelmia sekä kuvataan tapoja yhdistää niitä toimivalla tavalla arvioinnissa.

Myös vertaisarviointi, jolloin työntekijät arvioivat toistensa toimintaa tai mahdollisesti järjestöt toisiaan, on mahdollista. Tämä on kuitenkin melko vaativa ja haasteellinen tapa, jonka käyttöä ja tarkoituksenmukaisuutta kannattaa harkita huolella (Harju 2005, 64). Olennaista vertaiskehittämisessä on, että kohde on rajattu ja että pelisäännöt ja menettelyt on sovittu osapuolten kesken (RAY 2004, 31).

Monesti arvioinnin tarkoitus ja yleinen näkökulma ohjaavat myös arvioijan valintaa. Esimerkiksi jos arvioidaan prosessinäkökulmasta tarkoituksena kehittää toimintaa, sisäinen arviointi on usein luonteva tapa, sillä vaadittavia sisäpiirin tietoja ja taitoja toiminnan sisällöllistä on jo olemassa. Ulkoisen arvioijan käyttö soveltuu sen sijaan hyvin esimerkiksi tulosten ja vaikutusten arviointiin. Tällöin arvioinnin luotettavuus ei ole niin helposti kyseenalaistettavissa kuin sisäisessä arvioinnissa.

Monesti on myös mahdollista käyttää yhtä aikaa sekä ulkoisen että sisäisen arvioinnin lähesytmitä tapoja (Aalto-Kallio ym. 2009, 39).

#### 4.4.1 Itsearviointi ja sisäinen arviointi

Järjestöissä voidaan tehdä itsearviointeja, jolloin työntekijät arvioivat omaa toimintaansa, tai sisäisiä arviointeja, jolloin arvioinnista vastaa joku muu saman organisaation työntekijä (Kiijärvi-Pihkala 2009, 18).

Itsearviointia tai sisäistä arviointia käytetään paljon sosiaali- ja terveysalan järjestöissä niin yksilön, työyhteisön kuin koko organisaationkin tasolla. Sen käyttäminen edellyttää oppivan organisaation idean sisäistämistä, jolloin omaa toimintaa osataan tarkastella kriittisesti ja puutteet siinä kyetään toteamaan ääneen (Virtanen 2007).

Sisäisesti toteutetun (itse)arvioinnin etuja ovat arvioijan/arvioijien jo olemassa oleva osaaminen ja tietopohja arvioinnin kohteesta, oppimiskokemukset arviointitoiminnasta jatkoa ajatellen sekä mahdolliset kustannussäästöt. Itsearviointia käytetään erityisen paljon kehittämistyön tukena, sillä työotteena se palvelee hankkeiden välitömiä kehittämistarpeita ja mahdollistaa nopean reagoimisen (FinSoc 2001, 15).

Itsearvioinnissa kannattaa hyödyntää myös esimerkiksi esimiesten tai tärkeimpien yhteistyökumppaneiden näkemyksiä, jotta toiminnasta saadaan kattava ja monipuolinen kuva (RAY 2013a). Kaiken kaikkiaan itsearvioinnissa tärkeitä ovat hyvät yhteistyötaidot, keskusteluyhteys muiden työyhteisön jäsenten kanssa ja kyky oman toiminnan reflektointiin (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009).

Sisäiseen (itse)arviointiin liittyviä ongelmia ovat selkeimmin mahdolliset intressiristiriidat, organisaation mahdollinen kykenemättömyys vastaanottaa kriittistä tietoa sekä uhka arviointiprosessin jäykkyydestä ja mekaanisuudesta (Virtanen 2007). On myös huomioitava, että henkilöstön työajan käyttö arviointiin maksaa ja kustannukset voivat kohota suuriksikin, mikäli riittävää osaamista ei valmiiksi ole. Ongelmiksi sisäisessä arvioinnissa voivat nousta myös menetelmällisen osaamisen puute, näkökulmien kapeus ja väistämätön subjektiivisuus (FinSoc 2001). Myös rooliristiriidat arvioijan ja muiden osallistujien välillä ovat mahdollisia (Robson 2001, 166-167).

##### Sisäisen (itse)arvioinnin etuja:

- Valmis tietopohja kohteesta
- Oppimiskokemukset arvioinnista
- Nopean reagoimisen mahdollisuus
- Kehittämisenäkökulman luontevuus
- Kustannussäästöt

##### Sisäisen (itse)arvioinnin ongelmia:

- Organisaation kypsyystaso
- Intressiristiriidat
- Mekaanisuus ja jäykkyys
- Osaamisen puute
- Näkökulmien kapeus
- Subjektiivisuus

## 4.4.2 Ulkoinen arviointi

Ulkoisia arviointeja tekevät konsultit tai asiantuntijat tai ne voivat olla esimerkiksi opinnäytetyönä tehtäviä arviointitutkimuksia. RAY:n tekemän selvityksen (Koskela 2012) mukaan ulkoisia arviointeja sosiaali- ja terveystieteiden alalla tekevät erityisesti opiskelijat, yksityiset yritykset, kolmannen sektorin toimijat, yliopistot ja muut tutkimuslaitokset. Ulkopuolista arvioijaa käytettäessä on hyvä perehtyä erilaisiin tilaamisissa huomioon otaviin seikkoihin. Keskeistä on saada ulkopuolinen ymmärtämään toiminnan lähtökohdat, toimintaympäristön erityispiirteet ja arviointiin liittyvät odotukset. (Kiijärvi-Pihkala 2009.) Hyvin toteutettavassa arvioinnissa tärkeää on vuorovaikutuksellisuus arvioijan ja arvioinnin kohteen välillä sekä jatkuva palautteen anto. Riippumatta siitä, minkä verran tilaaja osallistuu ulkoiseen arvioinnin tekoon, tämä toiminnan toteuttaja on aina itse vastuussa arvioinnin tulosten hyödyntämisestä. Ulkopuolisen arvioijan kanssa onkin suositeltavaa kirjata muistiin, mitä arvioinnin suhteen on päätetty. (Koskela & Harju 2012, 26-27.)

Ulkopuolinen arviointi voi olla hyvä vaihtoehto siksi, että ulkopuolisen on usein helpompi säilyttää objektiivisuutensa, koska hänellä ei ole arvioinnin lisäksi muita intressejä esimerkiksi toiminnan sisältöön liittyen. Ulkoinen arviointi voi myös säästää organisaation omien työntekijöiden työaikaa. Se on usein hyvä valinta myös, jos arvioitava tilanne on kovin ristiriitainen ja siihen liittyy voimakkaita tunteita (FinSoc 2001).

Ulkoisen arvioinnin huonona puolena puolestaan ovat usein korkeat kustannukset ja riittävän tietämyksen puute arvioinnin kohteesta. Lisäksi järjestöillä voi olla vaikeuksia omaksua ja sisäistää ulkopuolisen tuottamaa tietoa. Aina järjestöissä ei myöskään osata asennoitua ulkopuoliseen arviointiin oikein, vaan se saattaa herättää epävarmuutta ja pelkoja. (Koskela 2012, 46-47.)

### Ulkoisen arvioinnin ongelmia:

- Korkeat kustannukset
- Valmiin tietopohjan puute arvioinnin kohteesta
- Valmiin arviointitiedon omaksumisen ja sisäistämisen ongelmat
- Kielteisyys ulkoista arvioijaa kohtaan

### Ulkoisen arvioinnin etuja:

- Ei intressiristiriitoja (objektiivisuus)
- Omien työntekijöiden työajan säästö
- Menetelmällinen osaaminen
- Toimivuus ristiriitaisissakin tilanteissa

On pitkälti kiinni arvioinnin tavoitteista, tarpeesta ja kohteesta, kuka arvioijaksi valitaan. Valinnan on tuettava arviointiasetelmaa kokonaisuutena ja sen tulee ottaa luonnollisesti huomioon myös käytettävissä olevat resurssit (Kiijärvi-Pihkala 2009). Arvioinnissa voidaan myös yhdistää ulkopuolista arviointia ja sisäistä (itse)arviointia (FinSoc 2001). Lisäksi voidaan tehdä ns. arvioinnin arviointia, jolloin ulkopuolinen taho palkataan arvioimaan tehdyn sisäisen arvioinnin luotettavuutta. Tämä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa arviointiosaamista on runsaasti oman organisaation sisällä ja ulkopuolisen näkemyksellä sitä pyritään vahvistamaan entisestään. (Aalto-Kallio ym. 2009, 39.) Myös tuettu itsearviointi on ulkoisen ja sisäisen arvioinnin yhdistelmä, jossa sisäisesti tehtyyn arviointiin liittyy jonkin ulkopuolisen tahon sparraus ja kehittämisohdotukset (Koskela & Harju 2012, 25).

Järvi-hankkeeseen liittyvään [Ulkoisen arvioinnin tilaamisen tarkistuslistaan](#) kannattaa tutustua, jos on harkitsemassa ulkoisen arvioijan käyttöä. Myös erillisiä oppaita tähän tarkoitukseen on olemassa, esimerkiksi:

Vuorela, T. (1997). Arvioinnin tilaajan opas. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

## 4.5 Arvioijan roolit prosessissa

Arvioijan roolilla on suuri merkitys tiedonkäsittelyssä, arviointiprosessin toteuttamisessa ja tulosten hyödynnettävyydessä. Siksi sitä on hyvä jo etukäteen pohtia.

Viime kädessä rooli määrittyy sen kautta, mikä on arvioinnin tarkoitus ja sen toteuttamiseksi valittu lähestymistapa sekä minkälaista on vuorovaikutus osapuolten kanssa (Vataja 2005, 124). Arvioija tarvitsee ainakin muutoksentehtävien ja kehittäjän taitoja sekä kykyä tulla toimeen ihmisten kanssa (FinSoc 2001, 18).

Arvioijan ote on pitkälti samanlainen kuin objektiivisuuden pyrkivällä tutkijalla, jolloin tärkeintä on tiedonhankinta (Vartiainen 2001, 19). Arvioija toimii lähinnä havainnoijana. Jos rooli on konsultin tai yhteistyökumppanin, arvioijalla on tärkeä tehtävä myös soveltaa arviointitietoa käytäntöön organisaatiossa (Robson 2001). Arvioija voi toimia myös kouluttajana tai valmentajana, jolloin tulosten esittely, tiedon jakaminen ja ihmisten motivoiminen ovat hänen keskeisiä tehtäviään. Vataja (2005) erittelee näiden lisäksi mahdollisina myös tulkin, välittäjän, sosiaalisen kriitikon, kriittisen ystävän, fasilitaattorin, edesauttajan, muutoksentehtäjän ja terapeutin roolit. Aalto-Kallio ym. (2009) kuvaavat puolestaan, kuinka arvioijan rooleissa voi näkyä toisaalta liike kohti muutosta ja toisaalta nykyisen toiminnan ylläpito tai keskittyminen joko prosesseihin tai tuloksiin.

Riippuen tehtävänsä painopisteestä näillä ulottuvuuksilla arvioija voi toimia joko integroijana, innovoijana, hallinnoijana tai toteuttajana (Aalto-Kallio ym. 2009, 23). Usein arvioijan rooli muistuttaa työnohjausta työntekijän tukemisessa.

#### **Mahdollisia arvioijan rooleja:**

- Havainnoija
- Välittäjä
- Terapeutti
- Konsultti
- Sosiaalinen kriitikko
- Integroija
- Yhteistyöntekijä
- Kriittinen ystävä
- Innovoija
- Kouluttaja
- Fasilitaattori
- Hallinnoija
- Valmentaja
- Edesauttaja
- Toteuttaja
- Tulkki
- Muutoksentehtäjä

Vaikka arvioijan toiminnassa yhdistyvät usein monenlaiset roolit, usein jokin niistä nousee ohjaamaan toimintaa. Näkyvin rooli saattaa myös vaihdella arviointiprosessin eri vaiheissa, kun eri toimintojen läpiviemiseen tarvitaan juuri tietynlaisia taitoja (Aalto-Kallio ym. 2009, 23). Patton (1997, 134-136) kuvaa arvioijan roolissa keskeiseksi aktiivisuuden, taidon reagoida nopeasti

eteen tuleviin tilanteisiin sekä sopeutumiskyvyn, olipa roolin painopiste mikä tahansa. Arvioijan omaksuma rooli vaikuttaa suuresti tiedonkäsittelyyn, arviointiprosessin toteuttamiseen ja tulosten hyödynnettävyyteen, joten sen pohdinta on tärkeää kokonaisuuden kannalta (Vartiainen 2001, 20).

## **4.6 Käytettävissä olevat resurssit**

Arviointiprosessia suunniteltaessa on tiedettävä siihen käytettävissä olevat resurssit, koska kaikkea ei voi eikä kannata tutkia (Seppänen-Järvelä 2004). Kun resurssit ovat selvillä, voidaan päättää arvioinnin laajuudesta, aikataulusta, sen tekijästä ja menetelmien valinnasta.

Aineellisia resursseja ovat ennen kaikkea käytettävissä oleva aika sekä raha, atk-ohjelmat, sekä arviointiprosessin toteuttamiseen (esim. haastatteluaineiston keräämiseen) tarvittavat työtilat ja -välineet (Paasio 2003). Aineeton resurssi on se, miten hyvin arvioijat tuntevat arviointimenetelmät ja osaavat käyttää niitä prosessin eri vaiheissa (Seppänen-Järvelä & Vataja 2008).

Arvioinnin rajaukset on aina suhteutettava käytettävissä oleviin resursseihin (Aalto-Kallio ym. 2009, 10). Viisasta on käyttää vain sellaisia arvioinnin aineistoja ja menetelmiä, joita tarvitaan päämäärän saavuttamiseksi.

#### **Huomioitavia resursseja:**

- Kustannukset
- Työaika
- Tietämys- ja osaamis pohja
- Atk-ohjelmat
- Fyysiset työtilat ja -välineet

## **4.7 Arvioinnin eettisyys**

Tässä luvussa tuodaan esiin arviointiin liittyviä eettisiä puolia. Vastuu korkeatasoisesta ja ihmisarvoa kunnioittavasta arvioinnista on aina tekijällä itsellään, ja siksi erilaisiin eettisiin periaatteisiin on hyvä tutustua jo ennen arviointia. Kirjallisten suostumuslomakkeiden käyttö ja erillisten palautetilaisuuksien järjestäminen ovat hyviä keinoja tukea arvioinnin eettisyyttä.

Arviointiprosessiin liittyy aina moraalisia ja eettisiä näkökulmia, jotka on otettava huomioon eri vaiheissa. Arvioija käyttää aina tavalla toisella valtaa arvioinnissaan, sillä valitessaan joitakin näkökulmia painotuksissaan hän samalla sulkee ovia toisilta. Tällöin tietyt puolet arvioinnin kohteesta korostuvat (Virtanen 2007).

Arvioijaan ja arvioinnin tuloksiin kohdistuu aina myös odotuksia eri kohderyhmiltä (esim. tilaaja, asiakkaat, työyhteisö), jolloin arvioija joutuu tasapainoilemaan arvioinnin autonomian ja muualta tulevien paineiden kanssa (Robson 2001). Arviointi ei koskaan ole täysin arvovapaata, sillä myös arvioijan omat näkemykset vaikuttavat aina prosessissa (FinSoc 2001, 11).

Yleisellä tasolla hyväksytyt arviointistandardit tulevat pitkälti Yhdysvaltain arviointiyhdistykseltä (esim. AEA [Standards 1994/2005](#), AEA [Guiding principles 1994/2005](#)) ja Ison-Britannian arviointiyhdistykseltä (esim. UKES [Guidelines for good practice in evaluation 20103](#)). Erillisiä suomalaisia arviointistandardeja ei ole olemassa.

Arviointistandardit käsittävät useita kymmeniä kohtia ja niitä on ryhmitelty useiden ulottuvuuksien mukaan. Myös suomenkielisessä kirjallisuudessa niitä on esitelty (esim. Virtanen 2007, 55-82, FinSoc 2001, liite). Standardit kuvastavat yleisiä eettisiä periaatteita arvioinnin tekemisessä, mutta nekaan eivät tarjoa kaikenkattavaa opasta erilaisiin ristiriitaisiin tilanteisiin, joihin arvioija voi työssään joutua. Vastuu arvioinnin tekemisestä eettisesti hyväksyttävällä tavalla on aina arvioijalla itsellään (Virtanen 2007).

Arvioinnissa ollaan usein tekemisissä ihmisten elämää monella tapaa koskettavien ilmiöiden kanssa, ja siksi vähimmäisvaatimus arvioinnin suhteen on se, että se on toteutettu korkealatuisesti ja eettisesti vastuullisesti. Arvioinnissa huomioitavia keskeisiä näkökulmia ovat suostumuksen saaminen osallistujilta, yksityisyydestä huolehtiminen, luottamuksellisuus ja riskien minimoiminen suhteessa hyötyihin (Robson 2001). Tärkeää on, että keskeiset arvot julkilausutaan mahdollisimman selkeästi ja avoimesti, ja niitä myös noudatetaan arviointiprosessin kuluessa. Perusarvoja ovat esimerkiksi kanssaihminen ihmisarvon kunnioittaminen, totuudessa pysyminen ja rehellisyys sekä dialogiin pyrkimisen periaate (FinSoc 2001).

#### Eettisiä perusarvoja:

- Ihmisarvon kunnioittaminen
- Totuudessa pysyminen
- Rehellisyys
- Dialogiin pyrkimisen periaate
- Suostumuksen saaminen osallistujilta
- Yksityisyydestä huolehtiminen
- Luottamuksellisuus
- Riskien minimoiminen suhteessa hyötyihin

Arvioinnin etiikkaa parantaa eettisten kysymysten dokumentoiminen. On mahdollista laatia esimerkiksi arvioijan ja tilaajan välinen erillinen arviointisopimus, jossa määritellään yleiset ehdot ja molempien osapuolten odotukset arvioinnin toteutumiseksi. Myös kirjallisten suostumuslomakkeiden käyttö voi olla suositeltavaa, samoin kuin erillisten palautetilaisuuksien järjestäminen (Robson 2001).

#### Keskeistä:

- Ennen arviointia tehtävät pohdinnat siitä
  - miksi arviointia tehdään?
  - kuka haluaa arviointia?
  - mitkä ovat arvioinnin tavoitteet?
  - kuka arviointia tekee?
  - mitkä ovat arvioijan roolit?
  - mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit?
  - mitä eettisiä seikkoja on huomioitava?



## 5. Arviointiprosessi

Tässä luvussa käsitellään arviointiprosessia kokonaisuutena. Ensin käsitellään yleisiä tapoja tarkastella arviointia sen mukaan, missä toiminnan vaiheessa sitä toteutetaan. Sitten kuvataan formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin eroja: edellisellä pyritään kehittämään toimintaa ja löytämään parannuskohteita, jälkimmäisessä kiinnostus kohdistuu tuloksiin ja välittömiin vaikutuksiin, joita toiminnalla on saatu aikaan. Seuraavaksi käsitellään koko arviointiprosessi lähtien arviointisuunnitelman tekemisestä ja edeten konkreettisen toteutusvaiheen kautta päätösvaiheeseen.

Ajallisesti arviointia voidaan tehdä kolmella eri tavalla: etukäteisarviointina (ex ante), jatkuvana (ex nunc) ja jälkikäteisarviointina (ex post). Yleimpiä käytäntöjä ovat jatkuva ja jälkikäteisarviointi. Etukäteisarviointia käytetään erityisesti, kun esimerkiksi hankkeen suunnitteluvaiheessa on tarpeen kartoittaa kohderyhmien toiveita tarveanalyysillä (Fields 2009).

### Arvioinnin ajallinen toteutus:

- Etukäteisarviointi (ex ante)
- Jatkuva (ex nunc)
- Jälkikäteisarviointi (ex post)

Arvioinnin ajallinen toteutus ja asetelma määräytyvät sen motiivien ja tavoitteiden mukaan. Usein käytetty jako on formatiivinen ja summatiivinen arviointi (Borg 2008, 18). Formatiivisessa arvioinnissa keskeistä on kehitysajattelu: sitä käyttäen voidaan esimerkiksi selvittää mahdollisuuksia tehostaa tiettyä toimintaa ja tehdä siihen liittyviä kehittämissuosituksia. Formatiivinen arviointi sopii erityisen hyvin toiminnan käynnistykseen ja vakiinnuttamisvaiheen tukemiseen.

Toiminnan edetessä pitemmälle formatiivisen arvioinnin käyttökelpoisuus saattaa vähentyä, jolloin puolestaan korostuvat summatiivisen arvioinnin edut. Summatiivinen arviointi soveltuu käytettäväksi, kun arvioidaan, miten hyvin toiminta on onnistunut, mitä ohjelmalla on saatu aikaan ja minkälaisia ovat toiminnan välittömät tulokset ja vaikutukset. Vastuu tulosten raportoinnista korostuu juuri summatiivisessa arvioinnissa (Virtanen 2007, 92-93).

### Arviointi tavoitteiden mukaan:

- Formatiivinen
  - kehittämisajattelu
  - erityisesti toiminnan käynnistämisen- ja vakiinnuttamisvaiheessa
- Summatiivinen
  - vaikutukset ja tulokset
  - erityisesti pidemmälle jatkuneessa toiminnassa/loppuvaiheessa

Arvioinnin ajoitus ja motiivi vaikuttavat olennaisesti siihen, millainen arviointimetodologia valitaan. Seuraavaksi käsitelläänkin arviointia prosessina, jossa yleisesti käytetyn jaottelun mukaisesti erotetaan suunnittelu-, toteutus- ja raportointivaihe.

## 5.1 Suunnitteluvaihe

Tässä luvussa kuvataan ensin arviointisuunnitelman taustalla toimivaa ohjelmateoriaa: sillä tarkoitetaan arvioijan perusteltuja käsityksiä siitä, miksi arvioitavan toiminnan oletetaan vaikuttavan halutulla tavalla. Lisäksi esitetään, mitä arviointisuunnitelman tulisi sisältää. Konkreettiset arviointikysymykset ja ns. ”oikeat vastaukset” niihin eli arviointikriteerit tulee muotoilla, samoin kuin yksityiskohtaiset kuvaukset aineiston hankintatavoista, sen analysoinnista ja suunnitelmat arvioinnin raportoinnista ja tulosten hyödyntämisestä. Myös käytettävissä olevia resursseja on syytä pohtia arviointisuunnitelmas- sa sekä laatia aikataulu koko prosessille. Tärkeää on myös huomioida dokumentoinnin merkitys jo tässä vaiheessa: mitä läpinäkyvämpi prosessi on, sen uskottavammalta se vaikuttaa.

Suunnitteluvaihe kokoaa yhteen kaikki edellisessä luvussa käsitellyt pohdinnat kirjalliseksi arviointisuunnitelmaksi. Siitä selviävät kaikki olennaiset tiedot arvioinnin toteuttamiseksi aina tutkimuksen tavoitteista aineiston keruun ja analysointimenetelmiin ja tulosten hyödyntämiseen asti. Vaikka arviointisuunnitelman on tarkoitus ohjata itse arviointiprosessia ja sisältää yksityiskohtaiset tiedot kustakin työvaiheesta, sitä voi tarpeen mukaan tarkentaa ja muuttaa toiminnan aikana. Suunnitelman muutosten tulee olla hyvin perusteltuja ja dokumentoituja (Kiijärvi-Pihkala 2009, 13).

## 5.1.1 Ohjelmateoria arviointisuunnitelman pohjana

Arviointisuunnitelma perustuu ohjelmateoriaan, joka on näkemys intervention (palvelun, projektin, toiminnon) oletetusta vaikutuksesta (Dahler-Larsen 2005). Ohjelmateoria soveltuu hyvin uusien toimintamuotojen suunnitteluun, mutta myös olemassa olevan toiminnan arviointiin. Sen avulla voidaan käydä systemaattisesti ja konkreettisesti läpi hankkeen toteuttamisen edellytyksiä sekä selkeyttää ja kehittää eri toimintamuotoja (Borg 2008b).

Ohjelmateoria kuvaa yksityiskohtaisesti päätteilyketjun, joka on toiminnan päämäärän, tavoitteiden, keinojen, prosessien, tehtävien, tuotosten ja tulosten välillä. Teorian avulla luodaan tietoa toiminnasta, sen toimintaympäristöstä ja sisällystöstä sekä keskeisistä käsitteistä. Se tarjoaa hollistisen näkökulman toiminnan ja erityisesti sen vaikutusten arviointiin.

Ohjelmateoriassa pohditaan myös toiminnan mahdollisia ei-toivottuja vaikutuksia ja tekijöitä, jotka saattavat estää toivotun tuloksen saavuttamisen. Yksinkertaistetusti teoria selventää, miksi uskomme, että suunniteltu toiminta johtaa odotettuihin tuloksiin. Ohjelmateorian synonyymina käytetään usein käsitettä toimintalooginen malli, joka kertoo ehkä paremmin, kuinka välttämätöntä arvioinnissa on tietää, minkälainen loogikka sitä ohjaa (Aalto-Kallio ym. 2009).

Arvioinnin pääkysymyksenä voidaan jopa pitää sitä, saako ohjelmateoria vahvistuksen, hylkäyksen vai kehittämisehdotuksia arvioinnin lopputuloksena. Arvioinnilla pyritäänkin tutkimaan järjestelmällisesti kaikki ohjelmateorian osat (Dahler-Larsen 2005, 23). Konkreettisia ohjeita ja välineitä ohjelmateorian tekemiseen löytyy paitsi englanniksi (Chen 2005) myös suomeksi (Borg 2008a & b; Dahler-Larsen 2005).

## 5.1.2 Arviointikysymykset ja kriteerit

Kun arvioinnin tarpeet ja tavoitteet ovat selvillä sekä ohjelmateorian oletukset toiminnan taustalogiikasta on kirkastettu, on syytä selventää arviointitehtävää. Tämä tapahtuu laatimalla kysymyksiä, joihin arvioinnilla pyritään vastaamaan (Virtanen 2007, 156). Arviointikysymykset selventävät, millaista ja miten hankittua tietoa ale-

taan kerätä ([Soste verkkosivut](#)). Hyvät arviointikysymykset alkavat monesti sanalla ”miten”, sillä niihin vastaaminen edellyttää hyviä perusteluja, joskin arvioinnin tavoitteet ohjaavat kysymysten laatimista. Arviointikysymysten tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja konkreettisia (Aalto-Kallio ym. 2009, 46-47).

Arviointikysymyksiä laadittaessa on syytä miettiä niille sopivia arviointikriteereitä. Arviointikriteerit tai indikaattorit ovat eräänlaisia mittareita, joiden pohjalta varsinainen arviointi tehdään (Aalto-Kallio ym. 2009). Ne ovat mahdollisimman yksiselitteisiä määritelmiä onnistumisen tasosta, eräänlaisia ihannevastauksia arviointikysymyksiin. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että kutakin arviointikysymystä kohden tulisi olla aina vähintään yksi arviointikriteeri ([Soste verkkosivut](#)).

Arviointikriteerit voivat perustua esimerkiksi lainsäädäntöön, suosituksiin, eettisiin normistoihin, väestön tarpeisiin, hankkeen tavoitteisiin, aiempiin suorituksiin tai kustannuksiin (Seppänen-Järvelä 2004, 30). On olemassa myös erillisiä indikaattoripankkeja, joita voi hyödyntää arviointikriteereitä muodostettaessa (esim. [Tilasto-keskuksella](#)).

Monesti arviointikriteerin määrittävät toimintaa toteuttavat tahot, sillä on usein paras näkemys siitä, milloin toiminnassa on onnistuttu riittävän hyvin. Aiheesta kannattaa kuitenkin käydä neuvotteluja myös isomman joukon, kuten osallistujaryhmien kanssa. Kun arviointikriteerit hyväksytään tällä tavoin kollektiivisesti, toiminnan onnistumisesta on helpompi saavuttaa yhteinen näkemys. (Aalto-Kallio ym. 2009, 48.)

## Esimerkki arviointikysymyksistä ja -kriteereistä.

**Tausta:** Järjestetään arviointikoulutusten seminaarisarja, jonka tavoitteena on vahvistaa osallistujien arviointiosaamista. Arvioinnilla pyritään selvittämään, miten hyvin osallistujien osaamisen vahvistamisessa eli tavoitteessa onnistuttiin. Seuraavassa on esimerkkejä mahdollisista arviointikysymyksistä ja -kriteereistä, joiden kautta asiaa lähdetään selvittämään:

### **Arviointikysymys 1:**

Ovatko osallistujat oppineet uusia asioita?

#### **Arviointikriteeri:**

Sovitetaan, että osallistujista vähintään 40 % tulee vastata oppineensa uusia asioita, jotta saadaan vahvistusta toiminnalle.

### **Arviointikysymys 2:**

Osaavatko osallistujat kertoa, mitä ovat oppineet?

#### **Arviointikriteeri:**

Sovitetaan, että osallistujien tulee osata nimetä vähintään 5 eri sisältöaluetta, jotka kokevat itselleen uusina.

### **Arviointikysymys 3:**

Miten hyödyllisinä osallistujat pitivät seminaarisarjaa?

#### **Arviointikriteeri 1:**

Sovitetaan, että vähintään 60 % tulee kokea seminaarisarja joko erittäin tai jossain määrin hyödyllisenä, jotta toiminta saa vahvistusta.

#### **Arviointikriteeri 2:**

Sovitetaan, että osallistujien tulee osata nimetä ainakin kolme tapaa, jolla he aikovat kokeilla seminaarisarjan oppeja käytännössä.

#### **Arviointikriteeri 3:**

Sovitetaan, että vähintään 30 % tulisi osoittaa kiinnostuksensa mahdolliseen jatkokurssiin.

### **Arviointikysymys 4:**

Onko arvioinnin tekeminen osallistujista helpompaa nyt kuin ennen seminaarisarjaa?

#### **Arviointikriteeri 1:**

Sovitetaan, että vähintään 60 % tulee nähdä arviointi helpompana toteuttaa nyt kuin ennen seminaarisarjaa.

#### **Arviointikriteeri 2:**

Sovitetaan, että vähintään 20 % tulee vastata suhtautuvansa luottavammin omiin arviointikykyihinsä nyt kuin ennen seminaarisarjaa.

#### **Arviointikriteeri 3:**

Sovitetaan, että osallistujien on osattava nimetä ainakin kolme syytä, miksi arvioinnin tekeminen on helppoa.

Huomaa, että toiminnan tavoitteen saavuttamista voidaan arvioida monin eri tavoin. Nämä kysymykset ovat esimerkkejä monista mahdollisista arviointikysymyksistä. Myös käytettävien arviointikriteerien sopiminen on usein neuvottelunvarainen asia. Tieto aiheesta (tutkimukset, kokemukset, kirjallisuus, lainsäädäntö jne.) ohjaavat monesti sopivien arviointikriteerien laatimista.



### 5.1.3 Aineiston hankinta, analysointi, raportointi ja tulosten hyödyntäminen

Arviointisuunnitelman voi laatia monella tapaa, mutta on tärkeää, että kaikki arvioinnin toteuttamiseen vaadittavat näkökulmat löytyvät siitä hyvin perusteltuina ja pohdittuina. Kun arviointikysymykset ja -kriteerit on muodostettu, on hyvä kirjata myös arvioin toteuttaja (toteuttajat) ja hänen roolinsa prosessissa edellisen luvun pohdintojen perusteella. Seuraavaksi suunnitellaan aineiston hankintaa, ja erityisesti sitä, keneltä, miten ja minkälaista aineistoa kerätään (Aalto-Kallio ym. 2009).

Arviointikysymykset määrittävät pitkälti sen, miten tietoa niihin vastaamista varten on järkevintä hankkia. Mikäli kysymykset sisältävät paljon lukumääriin viittaavia käsitteitä (”kuinka paljon”, ”missä määrin” jne.), aihetta kannattaa lähestyä määrällisen arvioinnin kautta. Jos taas arviointikysymyksissä painottuvat ilmaukset ”miten” ja ”minkälainen”, lähestymistapa on yleensä laadullinen ([Soste verkkosivut](#)).

Keskeistä on päättää, minkälaisin työkaluin aineistoa lähdetään keräämään, eli miten saadaan hankittua vastaukset arviointikysymyksiin (Robson 2001, 153). Työkalujen lisäksi tarvitaan kuitenkin tietoa myös seuraavankaltaisista asioista:

- Keneltä tietoa kerätään (Tähän sisältyvät sekä erilaiset ihmisryhmät että tietyt henkilöt näissä ryhmissä.)
- Missä tietoa kerätään
- Milloin tietoa kerätään (Aina samaan aikaan, systemaattisesti vai satunnaisesti.)
- Mistä aineistoa kerätään (Tietyistä tapahtumista, toiminnoista tai prosesseista)

Tiedon kerääminen käytännön arvioinnissa, mukailen Robson (2001, 154).

Kun aineistonhankintastrategia on päätetty, arviointisuunnitelmassa tulee jo valmiiksi miettiä, miten aineistoa käsitellään ja analysoidaan. Tällöin kiteytetään se, miten kerätystä aineistosta etsitään vastauksia arviointikysymyksiin. Tämän jälkeen päätetään koko prosessin ja tulosten dokumentoinnista ja raportoinnista (Harju 2005). On myös tärkeää päättää, miten tuloksia hyö-

dynnetään ja niistä informoidaan. Arviointitutkimuksella ei ole juuri käyttöä, ellei siitä saadusta tuloksista ja niiden hyödyntämisestä tiedoteta kohderyhmille (Seppänen-Järvelä 2004).

### 5.1.4 Resurssit ja aikataulut

Viimeisenä vaiheena - ellei sitä ole jo tehty - on syytä tarkastella käytettävissä olevien resurssien suhdetta laadittuun arviointisuunnitelmaan (Robson 2001,29,35). Jos resursseja on vähän, on tärkeää käyttää ne oikein (Aalto-Kallio ym. 2009, 54). Arviointi on aina toteuttava suhteessa sille varattuihin resursseihin, mikä on syytä tuoda ilmi väärin ja kohtuuttomienkin odotusten välttämiseksi (FinSoc 2001, 31).

Aikataulut on hyvä miettiä valmiiksi arviointisuunnitelmassa. On hyvä tuoda esiin, paljonko aikaa kullekin vaiheelle on varattu ja milloin tulokset ovat hyödynnettävissä ja levitettävissä (Harju 2005, 68).

Kun työvaiheet ja niihin varatut resurssit aikatauluineen eritellään mahdollisimman yksityiskohteisesti, prosessi selkiytyy kaikille osapuolille. Samalla syntyy kokonaiskuva arviointiin liittyvistä tehtävistä sekä resurssien oikeasta kohdistamisesta (Virtanen 2007, 153).

### 5.1.5 Dokumentoinnin merkitys

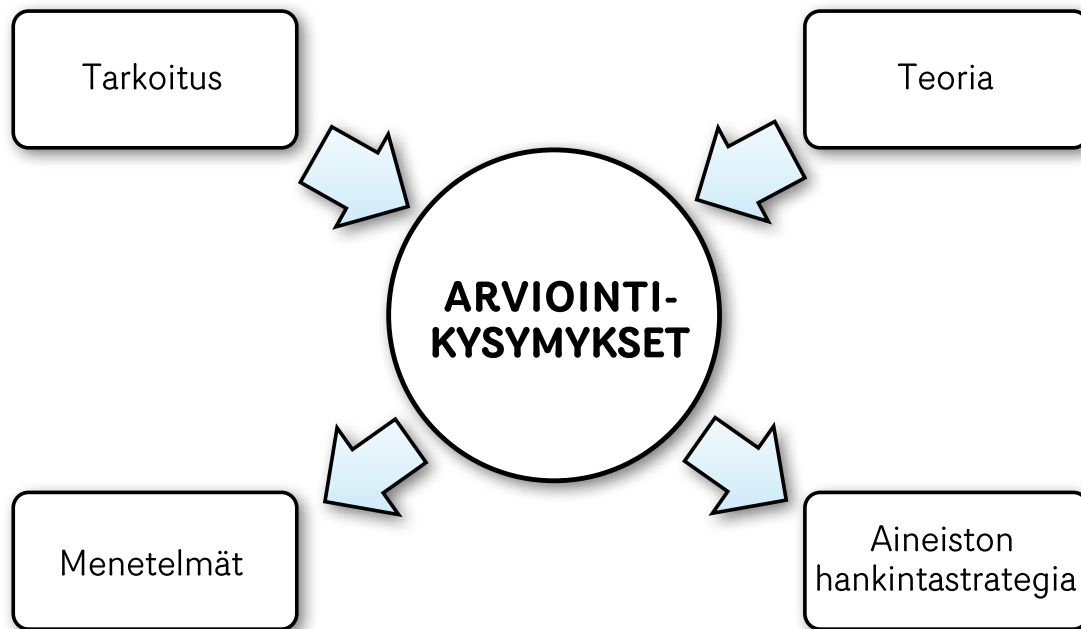
Arviointisuunnitelman laatimisessa ja arvioinnissa yleensäkin on tärkeää tehdä toiminta läpinäkyväksi ja perustella se hyvin (Harju 2005). Käytävät keskustelut kannattaa dokumentoida, jolloin niitä voidaan hyödyntää arvioinnissa (Aalto-Kallio ym. 2009, 64). Arviointisuunnitelmassa määritellään tavoitteiden saavuttamista edistävät dokumentointiperiaatteet. Samalla luodaan arvioinnissa hyödynnettävää informaatiota tuottava mekanismi (Vartiainen 2001, 18).

Dokumentointi on keskeinen osa läpinäkyvyyttä, ja sen voi laajentaa käsittämään myös arviointia koskevia tapaamisia ja kokouksia. Dokumentointi toimii ylipäänsä apuvälineenä tehtäessä perusteltuja päätelmiä, mistä arvioinnissa on kyse. (Koskinen-Ollonqvist ym. 2009, 8). Tällöin ovat valmiina hyvät edellytykset laadukkaasti arviointitutkimuksen tekemiselle.

Ohessa vielä Robsonin (2001) esittelemä viitekehys arviointiaseman rakentamiselle. Se kokoaa hyvin myös tässä luvussa esitetyjä näkökohtia arviointisuunnitelman muodostamiseksi:

#### Dokumentoinnin etuja:

- Läpinäkyvyys
- Hyvin perustellut päätelmät
- Hyödynnettävyys arvioinnissa ja kehittämisessä



Viitekehys arviointiaselman rakentamiselle (Robson 2001, 123)

## 5.2 Toteutusvaihe

Tässä luvussa kuvataan, miten arviointi etenee arviointisuunnitelman teon jälkeen. Arvioinnissa voidaan käyttää monia jo olemassa olevia aineistoja, mutta usein on kerättävä myös lisääaineistoa. Arviointisuunnitelman pohjalta valitaan siis laadullisten tai määrällisten menetelmien välillä, tai hyödynnetään molempia. Tässä luvussa esitellään tarkemmin laadullista ja määrällistä lähestymistapaa sekä aineiston analyysissä huomioitavia seikkoja. Viimeisenä kohtana kuvataan Raha-automaattiyhdistyksen tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksen (TVS) tekoa osana arviointiprosessia.

Kun arviointisuunnitelma on tehty, vuorossa on aineiston kerääminen. Erilaisia aineistoja voidaan hyödyntää arvioinnin tarkoituksesta ja arviointikysymyksistä riippuen. Eri tietolähteistä hankitut materiaalit voivat täydentää toisiaan ja

lisätä tulosten luotettavuutta (triangulaatio). Tämän tyyppiset kokonaisarviointit ovat suosittuja ja monesti mielekkäitä, mikäli resurssit mahdollistavat niiden käytön (FinSoc 2001).

Monia käyttökelpoisia aineistoja kuten järjestön toimintakertomuksia ja -suunnitelmia, erilaisia tietokantoja ja tietopankkeja, media-aineistoja, aiempia tutkimuksia, selvityksiä ja hankeraportteja on jo valmiina. Varsinkin lähtötilanteen kartoituksessa kannattaa yleensä käyttää jo olemassa olevia aineistoja. Aiemmat hankeraportit tai muiden järjestöjen hankkeiden arviointiraportit ovat usein hyödyllisiä. Hankkeen/toiminnan itsensä tuottamat arviointidokumentit, kuten kysely- ja palautelomakkeet, suunnitteluvaiheessa tehdyt riskianalyysit, työkonferenssien tuotokset ja sisäiset dokumentoidut arviointikeskustelut ovat myös hyviä lähteitä arviointia toteutettaessa. (Aalto-Kallio ym. 2009 62-63.)

### Valmiita aineistoja:

- Toimintakertomukset ja -suunnitelmat
- Tietokannat ja tietopankit
- Media-aineistot
- Aiemmat tutkimukset
- Selvitykset
- Hankeraportit
- Kerätyt kysely- ja palautelomakkeet
- Riskianalyysit
- Työkonferenssien tuotokset
- Dokumentoidut keskustelut

Valmiiden aineistojen lisäksi tarvitaan yleensä myös varta vasten kerättyä erillistä aineistoa arviointikysymyksiin vastaamista varten. Arviointisuunnitelman ja siihen liittyvien pohdintojen perusteella päätetään, minkä tyyppisiä näiden lisäaineistojen tulee olla. Keskeistä on valinta laadullisten (kvalitatiivisten) ja määrällisten (kvantitatiivisten) lähestymistapojen välillä. Ensisijaisen tärkeää on arviointikysymysten ja niihin liittyvien käsitteiden operationalisointi mitattavaan muotoon. Operationalisoinnilla tarkoitetaan käsitteiden kääntämistä käytännön kielelle. Tarkoitus on tuottaa niin yksiselitteisiä kysymyksiä, että vastaajat ja kysymyksen tekijät tulkitsevat ne samalla tavoin. (Aalto-Kallio ym. 2009, 65.)

Käytettiinpä arvioinnissa ensisijaisesti kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia menettelytapoja, on määritettävä, kuinka monta ihmistä haastatellaan tai monelleko kyselylomake lähetetään. Tarvittaessa voidaan käyttää otantaa kohderyhmästä. Vastaajien eli informanttien määrittely ja heidän määränsä pohjautuu arviointisuunnitelmaan ja -tehtävään, eli siihen, mikä katsotaan riittävän hyväksi tasoksi arvioinnin luotettavuuden kannalta (Aalto-Kallio ym. 2009). Määrällisiä ja laadullisia strategioita on mahdollista käyttää myös yhdessä (vrt. mixed method -tutkimus) (Virtanen 2007).

Varsinaiseen arviointiin siirryttäessä on hyvä muistaa, että käytetyt arviointimenetelmät ovat aina alisteisia arviointitehtävälle ja -kysymyksille, koska ne määräävät, millaisesta aineistosta on hyötyä arvioinnin tavoitteen saavuttamiseksi. Käytetyt menetelmät ovat vain työvälineitä oikeanlaisen tiedon hankkimiseksi, eikä jonkin menetelmän käyttäminen sellaisenaan vielä välttämättä ole arviointia. Suuri osa yksittäisistä

menetelmistä ohjaa aineiston keruuta, jotkut taas on laadittu arvioinnin ja toiminnan suunnittelun tueksi. (Aalto-Kallio ym. 2009.) Luvussa 6 esitellään tarkemmin järjestösektorilla käytettyjä arviointimenetelmiä.

### 5.2.1 Laadullinen lähestymistapa

Kun kerätään laadullista aineistoa, haetaan vastauksia ennen kaikkea miten-sanan sisältäviin arviointikysymyksiin. Tyypillinen keräystapa on havainnoida tai haastatella yksittäisiä henkilöitä tai ryhmiä. Arviointiasetelmaa varten voidaan koota esimerkiksi [fokusryhmiä](#) arvioinnin kohderyhmästä, ja käyttää havainnoinnin tai haastattelujen apuna paitsi muistiinpanoja myös nauhereita tai videointia. (Aalto-Kallio ym. 2009.)

Haastattelu voidaan toteuttaa joko täysin strukturoituna eli esittäen valmiiksi laadittuja kysymyksiä, tai strukturoimattomana, jolloin kyse voi olla arvioijan ja haastateltavan vapaamuotoisesta keskustelusta tai syvähaastattelusta valitun teeman ympärillä. Näiden lisäksi käytetään usein puolistrukturoitua haastattelua, jossa pääteemoja ja kysymyksiä on laadittu etukäteen, mutta tilaa jätetään myös tilanteesta spontaanisti nousevien aisojen käsittelylle (Robson 2001). Haastattelijan tulee olla tietoinen omasta roolistaan haastattelutilanteissa, sillä muun muassa hänen elekielillään on suuri vaikutus haastateltaviin (Aalto-Kallio ym. 2009, 68-69).

Myös havainnointia voidaan käyttää laadullisen tiedonkeruun menetelmänä. Arvioija voi toimia erilaisissa rooleissa ulkopuolisesta havainnoijasta ryhmän täysjäsenyyteen asti. Roolistaan riippumatta arvioijan on syytä käyttää apunaan erilaisia luokitteluja havainnoinnoissaan tiedonkeruun kannalta relevantteja asioita. Tämän helpottamiseksi voi käyttää myös etukäteen laadittuja strukturoituja havainnointilomakkeita (Robson 2001).

Laadullisen arviointiaineiston keruun ei tarvitse rajoittua haastatteluihin ja havainnointiin. Tietoa voidaan kerätä myös avokysymyksillä sekä esimerkiksi päiväkirjoista ja erilaisista portfolioista (Fields 2009, 19-20). Kaikkiin aineistonkeruutapoihin liittyy omat vaatimuksensa ja haasteensa, ja niihin kannattaa perehtyä tarkemmin hankintastrategian selvittyä.

### Laadullisen aineiston hankintatapoja:

- Havainnointi
- Haastattelut
  - yksilö
  - ryhmä
  - fokusryhmä
- Kyselyt (avokysymykset)
- Päiväkirjat
- Portfoliot
- Muut dokumentit

## 5.2.2 Määrällinen lähestymistapa

Kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa kerätään ensisijaisesti, kun halutaan vastauksia ”miten paljon”, ”missä määrin” -tyyppisiin kysymyksiin. Yleisin keräystapa ovat tällöin kyselyt, mutta myös erilaisia rekisteriaineistoja ja järjestöjen toimintalukuja voidaan käyttää. (Aalto-Kallio ym. 2009.)

Kyselytutkimukselle on ominaista, että standardoidussa muodossa olevaa informaatiota kerätään tarvittaessa melko suureltakin vastaajajoukolta. Suurin ja vaativa osa työstä tehdään etukäteen kyselylomaketta tai muuta työkalua suunniteltaessa. Yksiselitteisen ja ymmärrettävän, arviointikysymysten kannalta tärkeistä kysymyksistä koostuvan lomakkeen laatiminen ei aina ole helppoa. (Robson 2001.)

Hyvä kyselylomake pohjautuu riittävään tietoon arvioitavasta ilmiöstä, mikä helpottaa kysymysten ja käsitteiden operationalisointia. Kyselyn kohderyhmä on hyvä muistaa kysymyksiä muotoillessa ja niitä koyleisöllä testattaessa. Myös saatekirjeen huolellinen muotoilu auttaa relevantin tiedon keräämisessä. (Aalto-Kallio ym. 2009.) Päteviksi todettuja valmiita kyselyitä ja arviointiasteikkoja kannattaa hyödyntää. Myös verkkokyselyt ovat usein käteviä, koska ne ovat helppokäyttöisiä ja joustavia.

Jos kaikkia arvioinnin kohderyhmään kuuluvia ei ole järkevää tai resurssien puitteissa mahdollista tavoitella, aineistoa voidaan kerätä tietyltä otokselta. Otantaan liittyvät perustelut tulee kirjata arvioinnin luotettavuuden lisäämiseksi (Robson 2001). Kyselyä lähetettäessä toimitetaan yleensä samalla myös saatekirje, josta selviävät vastaajan kannalta olennaisimmat kyselyyn liittyvät asiat,

kuten syyt tiedon keräämisen, tiedon käsittelytavat ja vastaajien tunnistettavuus sekä lisätietojen antaja. Saatekirje myös motivoi vastaajia, joten se kannattaa laatia huolella. (Aalto-Kallio ym. 2009, 71-72.)

### Kyselylomakkeen teossa huomioitavaa:

- Kysymysten muotoilu
  - riittävä tietopohja
  - kohderyhmän huomioiminen
  - testaus koejoukolla
- Otanta
- Saatekirje

Kokeellisella asetelmalla viitataan siihen objektiivisuuden pyrkimykseen, joka usein on määrällisen, otantoihin ja laajoihin kyselyaineistoihin perustuvan tutkimuksen ihanteena (Virtanen 2007, 154-155). Kokeellinen asetelma liittyy ennen kaikkea tulosten ja vaikutusten arviointiin. Siinä arvioinnin kohde nähdään mitattavana ja arvioija ulkopuolisena havainnoitsijana (Aalto-Kallio ym. 2009).

Kokeellisen asetelman ihanne tulee luonnontieteistä. Siinä tietylle toiminnalle altistettavaa ryhmää verrataan toiseen ryhmään, jolle altistusta ei tehdä. Kokeellisen asetelman käyttöön liittyy aina koe- ja kontrolliryhmälle ennen toimintaa tehtävä mittaus (pretest) ja toiminnan jälkeen tehtävä uusi mittaus (posttest) (Virtanen 2007, 114-121). Kokeellinen menetelmä edellyttää muiden mahdollisten, samaan aikaan vaikuttavien tekijöiden/ muuttujien kontrollointia, koska ne voivat vaikuttaa testattavan ryhmän käyttäytymiseen ja siten mittauksen tuloksiin (Robson 2001, 89).

Kokeellisen asetelman tavoitteen mukaiseen vaikuttavuuden osoittamiseen voidaan pyrkiä myös kvasikokeellisella tutkimuksella, joka ei vaadi yhtä jäykkää ja ehdotonta asetelmaa. Siinäkin pyritään vaikuttavuuden selvittämiseen, mutta kaikkien kokeellista asetelmaa koskevien ehtojen ei tarvitse täyttyä, jolloin koe- ja vertailuryhmä voidaan muodostaa ilman satunnaistamista (Virtanen 2007).

Vaikutuksia voidaan arvioida myös tapauskohtaisen kokeellisen arvioinnin (single case experimental design) avulla, jolloin seurattavana on yksittäinen henkilö tai yksikkö. Tämän menetel-

män käyttö edellyttää jonkinlaista vaikutuksen indikaattoria, jota voidaan mitata toistuvasti, sillä tyypillisesti mittauksia tehdään ennen toimenpideohjelmia tai muuta interventiota, sen aikana ja sen jälkeen. Erityistä kontrolliryhmää ei tarvita, sillä vertailu on tapauksen sisäistä (Robson 2001, 95).

Kokeellisen ja kvasikokeellisen asetelman ongelma on sisäinen validiteetti. Tällä viitataan muihin tekijöihin, jotka voivat intervention sijaan aiheuttaa havaitun vaikutuksen kohderyhmässä (Robson 2001). Myös ulkoisen validiteetin kysymykset ovat tärkeitä. Niillä punnitaan sitä, miten yleistettävissä tulokset ovat toisenlaisiin olosuhteisiin.

#### Erilaisia asetelmia:

- Kokeellinen asetelma
  - objektiivisuuden ihanne
  - arvioijan rooli ulkopuolinen
  - koe- ja kontrolliryhmän vertailu
  - ennen ja jälkeen tehtävät mittaukset
  - muiden tekijöiden kontrollointi
- Kvasikokeellinen asetelma
- kaikkien ehtojen ei tarvitse toteutua
- Single case experimental design
- yksilön/yksikön seuranta
- toistuva mittaus

Vaikuttavuudella viitataan yleensä kokeellisen tutkimuksen mukaiseen näyttöön toiminnan vaikutuksista. Mikäli tällaista näyttöä ei ole, puhutaan usein vain toiminnan vaikutuksista tai tuloksellisuudesta. Tuloksellisuus on usein tärkeä osa arviointia, sillä vaikuttavuus tai sen puute määrittää viime kädessä intervention tai palvelun arvon (Paasio 2003, 23). Vaikuttavuuden osoittamiseen ei riitä vastaukseksi kaikkiin arviointikysymyksiin, vaan usein tarvitaan tietoa myös siitä, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksellä (Dahler-Larsen 2005, 7).

Erilaisia arviointiotteita tarvitaan toiminnan vaikutusten ja tulosten eri näkökulmien tutkimisessa. Vaikutusten arvioinnissa kiinnostus voi kohdistua esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen, erilaisten toimenpiteiden seurauksiin, palvelujärjestelmän kykyyn saada aikaan vaikutuksia, vaikuttavuudesta suhteessa tarpeisiin tai vaikuttavuudesta mekanismien tarkasteluna (Rajavaara 2006, 38-43).

Ihmisen toimintaan liittyvä vaikuttavuuden arviointi on haasteellista, koska tuloksellisuus ja vaikutukset ovat lähes aina seurausta useiden tekijöiden vuorovaikutuksesta. Vaikutuksia voidaan harvoin pelkistää yksittäisistä tekijöistä, ominaisuuksista tai yksisuuntaisista interventioista johduviksi. (Vataja & Kotiranta 2007, 13.)

Luvussa 9.2.2 on vinkkejä vaikuttavuuden arviointiin liittyvään kirjallisuuteen ja luvussa 7.3 on kuvattu joitakin yleisiä tulosten ja vaikutusten arvioinnissa käytettyjä menetelmiä.

### 5.2.3 Aineiston analyysi

Riippumatta hankintatavasta aineisto tulee analysoida siihen ja arviointikysymyksiin soveltuvilla menetelmillä. Jos haastatteluaineistot on nauhoitettu, työaikaa pitää yleensä varata niiden siirtämiseksi kirjalliseen muotoon. Tämä voi olla työläs ja aikaa vievä vaihe, johon tarvitaan ehkä myös ulkopuolista apua (Robson 2001, 145).

Analysointi on kerätyn aineiston systemaattista ja kokonaisvaltaista tarkastelua suhteessa arviointikysymyksiin. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään, jaetaan, jäsennetään, tyypitellään, teemoitetaan, tiivistetään ja tulkitaan. Samalla kiinnitetään huomiota arvioinnin luotettavuuteen ja huomioidaan mahdolliset poikkeavuudet aineistossa ([Soste verkkosivut](#)). Analyysivaiheessa keskeistä on arvioinnin tekijän kyky tutkia aineistoa tarkoitukseen soveltuvien kysymysten avulla (Virtanen 2007, 156).

Laadullista aineistoa on syytä tulkita koko ajan aineiston kertyessä, eikä odottaa sen valmistumista. Tehdyt alustavat analyysit voivat auttaa suunnittelemaan tiedonkeruuta loppuprosessia varten ja ne myös jäsentävät aineistoa jo jonkinlaisten teemojen ympärille. Nämä keskeiset luokittelut syntyvät usein joko aineistolähtöisesti tai johonkin aiempaan teoriaan tai tietoon pohjautuen (Robson 2001). Tärkeää on perustella tehtyjä luokitteluja ja tulkintoja, jotta arvioinnin ulkopuolinenkin pystyy ymmärtämään ajattelun logiikkaa (FinSoc 2001, 24). Laadullista aineistoa analysoidessa pitää kiinnittää huomiota siihen, etteivät arvioijan omat asenteet ja ennakkoluulot vaikuta analyysiin ja vääristä sitä (Fields 2009, 20). Aiemmin mainittu triangulaatio, eri aineistojen ja menetelmien käyttö arvioinnissa, on hyvä keino lisätä analyysien luotettavuutta.



Vaikka arvioija tarvitsee aineiston työstämiseen mielikuvitusta ja luovuutta, onnistunut laadullinen analyysi vaatii tekijältään ennen kaikkea osaamista ja taitoja. Erityisesti vaaditaan kykyä sisäistää arviointiaineiston muodostama kokonaisuus, taitoa luokitella aineistoja ja tehdä niistä systemaattisia havaintoja. Lisäksi on osattava havaita asiayhteyksiä, yhdistäviä teemoja ja keskenään riippuvuussuhteissa olevia ilmiöitä. Tämän lisäksi johtopäätökset pitää pystyä tulkitsemaan suhteessa aikaan ja paikkaan (Virtanen 2007, 158).

#### Laadullisen aineiston analyysi:

- Systemaattinen ja kokonaisvaltainen tarkastelu
- Aineiston jaottelu, jäsentely, teemoittelu, tyypittely, luokittelu, tulkinta
- Poikkeavuudet aineistossa
- Perusteltu logiikka taustalla
- Arvioiva luovuus
- Osaaminen ja kyvyt

Määrällisen aineiston analyysissä ja kuvauksessa voidaan käyttää apuvälineenä tilastollisia analysointiohjelmiä. Usein jo Excel-ohjelma riittää tähän.

Aineistoa voidaan kuvata erilaisten tunnuslukujen kautta, muun muassa esittämällä yhteenvedoja summina, keskiarvoina, mediaaneina ja moodeina. Myös graafinen esittäminen on käytökelpoinen ja havainnollistava tapa tiivistää arviointitietoa (Robson 2001, 170-176). Laajoja aineistoja käsiteltäessä tarvitaan usein myös ristiintaulukointeja, korrelointeja ja monimuuttujamenetelmiä.

Myös määrällinen tutkimusote ja tilastollinen analyysi vaativat luovuutta aineiston käsittelyssä. Oivalluksia tarvitaan esimerkiksi sopivien muuttujien ristiintaulukoimiseksi tai tilastollisten riippuvuuksien löytämiseksi (Virtanen 2007, 158-159).

#### Määrällisen aineiston analyysi:

- Tilastolliset ohjelmistot, Excel-ohjelma
- Tunnuslukujen käyttö
- Graafinen esittäminen
- Ristiintaulukot, korrelaatiot, monimuuttujamenetelmät
- Oivallus, arvioiva luovuus
- Osaaminen ja kyvyt

Sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta hyödyntävä arvioija (mixed method -asetelma) tarvitsee monenlaista spesifiäkin osaamista pystyäkseen tekemään luotettavan analyysin (Fields 2009, 20). Jos arvioijalla ei ole riittävästi näitä taitoja, osaamisen kartuttamiseen pitää varata resursseja tai käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua (Robson 2001).

#### 5.2.4 Tuloksellisuus- ja vaikutus selvitys (TVS)

Nykyisin keskeinen osa järjestöjen arviointiprosessia on jo aiemmin mainittu Raha-automaattiyhdistyksen tuloksellisuus- ja vaikutus selvitys (TVS) avustustoiminnan kohteista.

TVS:ään kuuluu kaksi lomaketta (3780a ja 3780b), joista ensimmäisessä on kuusi osiota. Niissä arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja toiminnan kehittämistarpeita, kuvataan toiminnan määrää ja laajuutta sekä työntekijöiden, vapaaehtoistojen, osallistujien ja yhteistyökumppaneiden näkökulmaa. Lomakkeen täyttämässä RAY ohjeistaa käyttämään mahdollisimman konkreettista ja tiivistä ilmaisua.

TVS:n toisessa osassa arvioidaan toiminnan laajuutta ja määrää joko valmiiksi määriteltujen [indikaattoreiden](#) tai järjestön omien tilastointitietojen avulla (RAY 2013b).

TVS palvelee paitsi rahoittajan arviointitarpeita, parhaassa tapauksessa myös avustuksen saajan oman toiminnan kehittämistä ja mahdollisuutta oppia muilta järjestöiltä. Seurantajärjestelmä koostaa tätä varten lupaavia käytäntöjä kaikkien järjestöjen hyödynnettäväksi ([Raha-automaattiyhdistyksen verkkosivut](#)).

### TVS lyhyesti:

- Lomake 3780a, kuusi osiota
  - tavoitteiden toteutuminen, toiminnan kehittämistarpeet
  - toiminnan määrä ja laajuus
  - työntekijöiden näkökulma
  - vapaaehtoistoimijoiden näkökulma
  - osallistujien näkökulma
  - yhteistyökumppaneiden näkökulma
- Lomake 3780b
  - toiminnan laajuus ja määrä valmiiden indikaattoreiden/ omien tilastointitapojen kautta
- Konkreettiset ja tiiviit kuvaukset
- Lupaavien käytäntöjen koonti kaikkien järjestöjen käyttöön

## 5.3 Päätösvaihe

Arviointiraportin laatiminen on keskeinen osa työn viimeistelyä, sillä siinä kiteytetään arvioinnin todellinen anti ja merkitys. Hyvän raportin laatimiseen kannattaa paneutua.

Arviointitiedon hyödyntäminen ja levittäminen muuttavat arvioinnin tulokset konkreettiseen muotoon. Hyödyntämis-näkökulman tulisi olla mielessä arvioinnin alusta asti, jolloin sitä voidaan tarvittaessa tehdä jo pitkin matkaa. Arviointiprosessin luotettavuus ja korkealaatuisuus korostuu juuri hyödyntämisen yhteydessä: mikäli aikaa ei mene tehtyjen valintojen ja tulosten puolusteluun, jää enemmän resursseja itse sanomasta kertomiseen. Hyvät vuorovaikutustaidot ja tehokas tiedonjakaminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella ovat välttämättömyksiä, kun halutaan, että saadut tulokset otetaan käyttöön ja juurrutetaan toimintaan.

### 5.3.1 Arviointiraportin laatiminen

Arvioinnin raportointi määräytyy sen käyttötarkoituksen ja lukijakunnan mukaan (Aalto-Kallio ym. 2009). Oikea käsitys lukijakunnasta ja arvioinnin tarkoituksesta on tärkeä suunniteltaessa, miten ja miksi tuloksista kerrotaan. Lukijoita voi olla asiakkaista ja työyhteisöstä aina johtoportaaseen ja rahoittajiinkin asti.

Raportteja ja dokumentteja tuotetaan nykyisin paljon, ja siksi on hyödyllistä esittää asiat tiiviisti ja lyhyesti (Robson 2001, 181-183). Epäolennaisuuksista karsittu raportointimuoto onkin nykyään suosiossa ([Soste verkkosivut](#)). Myös RAY toivoo raporteilta selkeyttä ja tiiviyyttä, esimerkiksi projektien loppuraportit saivat maksimissaan olla 30 sivun pituisia (RAY 2012, 15).

Raportissa tulee ilmaista selkeästi arviointikysymykset, arviointikriteerit, käytetyt aineistot ja tiedon analysointitavat. Tärkeää on tehdä koko arviointiprosessi läpinäkyväksi (Aalto-Kallio ym. 2009).

Arvioinnin uskottavuuden kannalta on merkityksellistä, että raportin lukija pystyy hahmottamaan yhteydet arviointiongelman, tutkimusaineiston, siitä tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten sekä kehittämissuosituksen välillä (Virtanen 2007, 165-173).

Arviointiraportit rakentuvat useimmiten seuraavasti:

1. Johdanto
2. Kuvaus arvioitavasta toiminnasta (arvioinnin kohde)
3. Kuvaus arvioinnin toteutuksesta (arviointiasetelma)
4. Arvioinnin tulosten esittely
5. Johtopäätökset
6. Kehittämissuositukset
7. Kirjallisuusluettelo ja lähdeaineisto
8. Liitteet

(Aalto-Kallio ym. 2009; [Soste verkkosivut](#) 20.9.2013).

Kielellisessä ilmaisussa kannattaa pyrkiä selkeyteen. On syytä pitää mielessä raportin oletetut lukijat ja mukauttaa kirjoitusasu sen mukaan. Johtopäätökset ja tulkinnat pitää esittää yksiselitteisesti, millä pyritään takaamaan, että raportin lukija tai niiden perusteella päätöksiä tekevä tulkitsee ne oikein (Virtanen 2007, 173).

Yhteenvedojen ja tiivistelmien teko on suositeltavaa, koska niistä raportin lukijalle hahmottuu yleiskäsitys asiasta. Myös graafisia esityksiä ja kuvia kannattaa käyttää sanoman selkeyttämiseksi (Robson 2001, 183).

Jo raporttia laadittaessa on hyvä muistaa arvioinnin hyödynnettävyys ja miettiä, mistä tiedosta on järjestölle eniten hyötyä. Hyötynäkökulma korostuu erityisesti raportin toimenpide-ehdotuksissa (Fields 2009, 20).

Myös raportin julkaisuajankohta on syytä miettiä jo arviointisuunnitelmassa, jotta raportti on varmasti saatavilla, kun tehdään päätöksiä ohjelman tai toiminnan jatkosta. Mahdollisia arvioinnin tilaajan kanssa tehtyjä aikataulusopimuksia on noudatettava (Robson 2001, 181-186).

#### Hyvä arviointiraportti:

- Tiivis
- Lukijakunnan huomioiva
- Selkeä ja suoraviivainen
- Yhteenvedoja ja tiivistelmiä
- Graafisia esityksiä ja kuvia sopivassa suhteessa
- Hyödynnettävyys-näkökulman huomioiva
- Julkaisuajankohdan huomioiva
- Tehtyjä sopimuksia noudattava

### 5.3.2 Arviointitiedon hyödyntäminen ja levittäminen

Arvioinnilla ei ole arvoa, jos sitä ei hyödynnetä. Sosiaali- ja terveysalan järjestöissä arviointiprosessiin yleensä panostetaan ja sitä arvostetaan, mutta arviointia ei käytännössä aina hyödynnetä riittävästi (FinSoc 2001, 31). Hyödyntämisen pitäisi kuitenkin olla mielessä koko arviointiprosessin ajan, ei vain sen lopussa, muun muassa siksi, että arvioinnin tuloksia voidaan usein hyödyntää jo prosessin aikana ([Soste verkkosivut](#)).

Viime vuosina myös monet hankkeiden rahoittajat ovat alkaneet korostaa työn tulosten levittämisen merkitystä. On mahdollista, että järjestö itse vakiinnuttaa arvioinnin ja kehittämisen tulokset osaksi toimintaansa tai erilaiset yhteistyötahot voivat hyödyntää tuloksia ja ottaa ne käyttöönsä (Hakulinen & Pajja 2009, 43).

Arviointitiedon hyödyntämisessä korostuvat erityisesti arvioinnin tekijän yhteistyötaidot ja kyky löytää erilaisia vuorovaikutuksellisia foorumeita jo arviointiprosessin eri vaiheissa (Virtanen 2007, 204). Arvioinnin hyödynnettävyyttä edistää myös, jos organisaatiossa työskentelee erik-

seen nimetty arviointitoiminnasta vastaava henkilö. Uskottavuuden kannalta pidetään tärkeänä, että arvioijalla on organisaatiossa korkea status ja todellista valtaa. (Koskela & Harju 2012, 13.)

Michael Patton (1997) on listannut suosituksia siitä, miten arvioinnin hyödyntämistä voi edistää. Ensimmäiseksi arvioijan kannattaa pohtia arviointinsa informaatioarvoa ja tuoda esiin esimerkiksi kehittämissuosituksia niin selkeästi, että päätöksentekijä voi aidosti käyttää niitä perusteluinaan. Tähän liittyy myös toinen suositus arviointitiedon kohdistamisesta sen hyödyntäjien tarpeiden mukaan. Näin siksi, että kohdistamaton tieto on vaikeampi käyttää. Kolmanneksi on kiinnitettävä huomio tiedon uskottavuuteen eli sen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tällä tarkoitetaan, että tieto on tuotettu arviointikysymyksiin sopivilla tutkimusmenetelmillä ja tiedonkeruustrategioilla ja että arviointiprosessi toteutettu niin, että aineistosta tehdyt tulkinnot ovat perusteltuja ja luotettavia. (Patton, 1997, 350-352.)

#### Arvioinnin hyödynnettävyyden edistämisen Pattonin (1997) mukaan:

- Informaatioarvon ja kehittämissuosistusten selkiyttäminen
- Arviointitiedon kohdistaminen
- Tiedon uskottavuuteen panostaminen

Arviointiprosessi on toteutettu laadukkaasti yleensä silloin, kun arvioijan ei tarvitse käyttää aikaa ja energiaa työnsä oikeutuksen vakuutteluun. Myös arvioinnin tarvelähtöisyys, kyky selvittää juuri tarkoituksenmukaisia asioita, auttaa arviointitiedon hyödyntämisessä, samoin kuin arviointiraportin selkeys sekä kehittämissuosistusten osuvuus ja realistisuus (Virtanen 2007, 204-205). Jo etukäteen on hyvä pohtia, keille tiedotetaan ja tuloksia levitetään, miten oikeat henkilöt tavoitetaan, mitä välineitä käytetään ja missä vaiheissa mitään tiedotetaan (RAY 2004, 39).

Arvioinnin tuloksista on tärkeää keskustella järjestön sisällä, ja tätä tarkoitusta varten on hyvä järjestää avoimia tilaisuuksia ainakin kaikille kohderyhmille ([Soste verkkosivut](#)). Tyypillisiä väyliä tulosten levittämiseksi ovat myös esimerkiksi koulutustilaisuudet ja seminaarit, kirjoittaminen alan lehtiin tai erilaisten tiedotteiden ja kannan-



ottojen laatiminen (Aalto-Kallio ym. 2009, 53). Esimerkiksi THL:n ylläpitämä [Innokylä](#) ja erityisesti sen [Hankepankki](#) on hyvä foorumi arviointituloksista kertomiseen.

Viestinnän merkitys tulosten tai tietyn toimintamuodon juurruttamisessa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella on suuri. Sitä olisikin tärkeää suunnitella prosessin alusta lähtien (Hakulinen & Paija 2009, 43). Tiedon levittämisvaiheelle on kuitenkin usein varattu liian vähän resursseja. Seurauksena saattaa olla, että luodut hyvät käytännöt jäävät vain pienen joukon tietoon, vaikka niistä olisi hyötyä laajemmallekin toimijajoukolle. (Aalto-Kallio ym. 2009, 53.)

#### **Tiedon hyödynnettävyyttä ja levittämistä edistävät:**

- Korkealaatuinen arviointi
- Arvioijan hyvät vuorovaikutustaidot
- Arviointitoiminnan vastuuhenkilö
- Arvioinnin tarvelähtöisyys
- Arviointiraportin selkeys
- Hyvät kehittämissuosituks
- Suunnitelmat tiedon levityksestä
- Avoimet foorumit, koulutukset, seminaarit
- Lehdistötiedotteet, kannanotot
- Oikein kohdistetut resurssit

Jos asianosaisilla tahoilla on ristiriitaisia intressejä arviointitulosten hyödyntämisen suhteen, tulosten julkistaminen ja niiden pohjalta tehtävistä jatkosuunnitelmista päättäminen voi olla vaikeaa. Mahdollisiin erimielisyyksiin kannattaa varautua neuvottelemalla osapuolten kanssa etukäteen tulosten tulevasta hyödyntämisestä. (Fields 2009, 20.) Keskeistä on selvittää, keitä arviointitutkimus palvelee, keiden hyödyksi sen analyysit tulevat ja kenen arvioinnista on kyse (Pohjola 2001, 60). Tulosten hyödyntäminen ja levittäminen voivat kohdata vaikeuksia myös, jos esimerkiksi organisaation henkilöstö vaihtuu tai priorisoinnit muuttuvat. Tällöin on mahdollista, että hyödyllisetkin tulokset hautautuvat muutosten alle. (Robson 2001, 186-187.) Olisikin tärkeää, että tulosten hyödyntämiseen ja levittämiseen on paneuduttu arviointiprosessissa jo alusta asti ja että suunnitelmat dokumentoidaan (FinSoc 2001, 32). Tällöin arvioinnista tulee todennäköisemmin osa todellista päätöksentekoa organisaatioissa (Virtanen 2007, 227).

#### **Keskeistä:**

- Tavat jäsentää arviointia sen toteutusajankohdan ja motiivien suhteen
- Arviointisuunnitelman laatiminen
  - ohjelmateoria
  - arviointikysymykset ja -kriteerit
  - aineiston hankinta, analyysi, raportointi ja hyödyntäminen
  - resurssit ja aikataulut
  - dokumentointi
- Arvioinnin toteutus
  - laadullinen ja määrällinen lähestymistapa
  - aineiston analyysi
  - TVS-raportointi
- Arvioinnin päätösvaihe
  - arviointiraportin laatiminen
  - arviointitiedon hyödyntäminen ja levittäminen

## 6. Yhteenveto

Tämän julkaisun ensimmäisessä osassa arviointia tarkastellaan ensin yleisen tason ilmiönä, jonka jälkeen esitellään sosiaali- ja terveysalan järjestöjen erityissuhdetta arviointiin. Lähtökohtana jälkimmäiseen pohditaan on

- **miksi** sosiaali- ja terveysalan järjestöissä kannattaa ja tulee tehdä arviointia?
- **mikä** merkitys arvioinnilla näissä järjestöissä on?
- **mitkä** teemat ovat keskeisiä viimeaikaisessa arviointia koskevassa keskustelussa?

Sisältöä täydentävät lyhyet esittelyt keskeisistä sosiaali- ja terveysalan järjestökentän arviointitoimijoista.

Ensimmäisessä osassa kuvataan myös keskeisiä arvioinnin toteuttamiseen liittyviä näkökulmia. Arvioinnin näkemistä prosessina, joka etenee suunnitteluvaiheen kautta toteutusvaiheeseen ja arviointitiedon hyödyntämiseen ja levittämiseen, edeltää esittely kysymyksenasetteluista, jotka olisi hyvä tehdä jo *ennen* varsinaista arviointia. Näitä ovat pohdinnat arvioinnin

- **motiiveista** eli siitä, miksi arviointiin ryhdytään
- **tilaajasta** eli siitä, kenen intressit kehystävät arviointia
- **tavoitteesta** eli siitä, mitä arvioinnilla pyritään saavuttamaan
- **tekijästä** eli valinnasta sisäisen ja ulkoisen arvioinnin välillä
- **tekijän roolista** eli tavasta toimia arviointiin liitetyissä tilanteissa
- **resursseista** eli toiminnan rajauksesta
- **eettisistä seikoista** eli hyvien toimintatapojen noudattamisesta

Arviointiprosessin kuvaamisessa keskitytään kunkin vaiheen ydinkohtiin tai prosessia ohjaviin valintoihin. Suunnitteluvaiheessa esitellään arviointisuunnitelman tekemisen kannalta tärkeitä näkökulmia

- toiminnan logiikasta **ohjelmateorian** muodossa
- **arviointikysymysten ja -kriteerien** muotoilusta
- **aineiston hankinnasta** ja **analyysistä** sekä **tulosten raportoinnista** ja hyödyntämisestä
- **aikataulutuksesta ja resursseista**
- **dokumentoinnista**

Arvioinnin toteutusvaihetta käsiteltäessä korostetaan valinnan tekemistä keskeisten menetelmällisten näkökulmien eli laadullisen ja/tai määrällisen lähestymistavan välillä. Valintaa tarkastellaan myös aineiston analysoinnin valossa ennen toteutusvaiheen viimeistelevää arvioinnin raportoinnin kuvausta. Raportointiosuudessa paneudutaan Raha-automaattiyhdistyksen Tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksen (TVS) tekemiseen, samoin kuin hyvän arviointiraportin laatimiseen.

Näkökulmat arviointitiedon hyödyntämisen ja levittämisen tehostamiseen viimeistelevät julkaisun ensimmäisen osan.

Julkaisun toinen osa, Menetelmät, täydentää tätä kuvaa keskeisten arviointimenetelmien esittelyllä.

# OSA II

## MENETELMÄT

### 7. 7. Menetelmiä

Tässä osassa esitellään keskeisiä sosiaali- ja terveysalan järjestöjen arvioinneissaan käyttämiä menetelmiä ja lähestymistapoja. Käytetty tapa luokitella ja jäsentää erilaisia arvioinnin menetelmiä ja suuntauksia on vain yksi monista mahdollisista. Kirjallisuudessa esiintyy lähes yhtä monia jäsenystapoja kuin on teoksiakin. Jäsennykseen lisähaasteen tuo myös se, että monia yksittäisiä työmenetelmiä voidaan käyttää useissa eri arvioinnin lähestymistavoissa.

Esittelyn lähtökohtana tässä julkaisussa on, että lukija jatkaa perehtymistä menetelmiin oman arviointitarpeensa mukaisesti. Tässä keskitytään antamaan vain yleiskuva järjestöjen hyödyntämästä arvioinnin menetelmäkentästä.

Aluksi esitellään yksittäisiä työkaluja arviointisuunnitelman laatimisen helpottamiseksi. Tämän jälkeen perehdytään kahteen yleiseen arvioinnin lähestymistapaan eli prosessiarviointiin ja vaikuttavuuden arviointiin, sekä muutamiin menetelmiin, jotka usein liitetään niihin. Seuraavaksi esitellään osallistavaa ja valtaistavaa arviointia, jonka perusajatuksena on, että arvioitavaan toimintaan osallistuvat ihmiset otetaan mukaan arviointiin. Tämän jälkeen esittelyvuorossa ovat tapauskohtainen arviointi, itsearviointimenetelmät, asiakaslähtöinen arviointi ja erilaiset vertaismenetelmät. Viimeisenä esitellään yksittäisiä työkaluja viestinnän resurssianalyysin ja verkoston riskianalyysilomakkeen muodossa.

Esiteltävät menetelmät edustavat paitsi yksittäisiä arvioinnin työvälineitä, myös laajempia arviointiasetelmia, joissa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä.

Kussakin alaluvussa esittely aloitetaan selkeillä ja yksinkertaisilla menetelmillä, joista edetään kokonaisvaltaisempiin arviointiasetelmiin. Luvun lopussa työmenetelmät on koottu yhteenveto-aulukkoon, jossa ne on ryhmitelty ensimmäisen osan keskeisten jaottelujen eli arvioinnin prosessinäkökulman (suunnittelu-, toteutus- ja päätös-

vaihe) ja arvioinnin tutkimuksellisten lähtökohtien (laadullinen, määrällinen) mukaan.

Hyödyllinen lähde menetelmien valinnan näkökulmasta on myös Chenin (2005) ohjelma-arvioiden luokittelu. Se auttaa hahmottamaan, min-kälaisesta arvioinnista voisi olla hyötyä ohjelman kehityksen eri vaiheissa. Suomeksi Chenin ohjelma-arvioinnin taksonomiasta on kirjoittanut Pekka Borg (2008a).

#### 7.1 Apuvälineitä arviointisuunnitelman tekemiseen

Huolellinen arviointisuunnitelma on keskeisen tärkeä koko arviointiprosessille. Sen alkuvaiheen tarpeisiin on kehitetty joitakin spesifejä työkaluja.

##### 7.1.1 Arvioinnin suunnittelua ohjaava lomake

Sosten verkkosivuilla on esitelty helppokäyttöinen apuväline, ”Arvioinnin suunnittelua ohjaava lomake”, jonka täyttö ei vaadi erityisvälineistöä. Suunnitelman tekemiseen kannattaa silti varata riittävästi aikaa, sillä se vaatii yksityiskohtaista tietoa arvioitavasta toiminnasta ([Sosten verkkosivut](#)).

Suunnittelulomake on tämän raportin liitteessä 1. sekä erillisenä tiedostona [Sosten sivuilta](#). Siellä on myös perustietoa ja linkkejä jatkokirjallisuuteen aiheesta.

##### 7.1.2 Vuosikello

Vuosikello on yksinkertainen apuväline arviointisuunnitelman tekoon. Kaikki toimintoon/hankkeeseen liittyvät aikataulut ja aineistot kirjataan siinä järjestelmällisesti yhteen. Parhaan hyödyn vuosikellosta saa, kun sen täyttää vuoden tai suunnitellun toiminnan alussa ja päivittää sitä tarpeen mukaan.

[Vuosikello-työkalu](#) löytyy erillisenä dokumenttina [Sosten verkkosivuilta](#), missä on siitä myös yleistä tietoa.

### 7.1.3 Aivoriihi

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun käytempiä työmenetelmiä. Se soveltuu erityisen hyvin juuri prosessin alkuvaiheeseen ja arviointiasetelman suunnitteluun.

Aivoriihin tarkoituksena on alkuun tuottaa mahdollisimman paljon jopa mahdottomalta tuntuvia ideoita. Ajatuksena on, että määrä tuottaa myös laatua. On tärkeää, että aivoriihen ilmapiiri on ehdotuksille ja ideoille avoin, ja kaikilla osallistujilla tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus osallistua. Kaikki ideat merkitään muistiin ja niitä arvioidaan vasta jälkikäteen, jolloin käyttökelpoisimpia aletaan työstää edelleen.

Aivoriihen muistiot kannattaa tallentaa esimerkiksi organisaation yleiselle levyasemalla, josta ne löytyvät mahdollisista työntekijävaihdoksista huolimatta myös myöhemmin. Toimintaympäristön muutosten takia jotkin ehdotukset saattavat olla toteuttamiskelpoisia vasta paljonkin myöhemmin (Aalto-Kallio ym. 2009, 76-79).

Lisätietoa Aivoriihestä esimerkin kera löytyy mm. teoksesta:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Myös [Sosten verkkosivuilla](#) on esitelty Aivoriiheä ja sieltä löytyy myös vaihe vaiheelta etenevä kuvaus [Aivoriihi-työkälystä](#).

### 7.1.4 Monitahoarviointi

Monitahoarvioinnissa tietoa kerätään laaja-alaisesti kaikkien eri avainryhmien näkemyksistä. Nämä tahot otetaan myös mukaan neuvottelemaan arvioinnin tavoitteista ja perusteista (FinSoc 2001, 25-26).

Monitahoarviointi käynnistyy kartoittamalla avainryhmät tärkeysjärjestyksessä. Tämän jälkeen neuvotellaan intressiryhmien kanssa niiden arvioitavan kohteen toimintaa koskevista näkemyksistä, jotka kootaan yhteen. Avainryhmien arviointien pohjalta muodostetaan arvolausekkeet ja lopuksi annetaan arvioitavalle kohteelle palaute (Seppänen-Järvelä 2004, 35).

#### Monitahoarvioinnin vaiheet:

1. Avainryhmien kartoitus ja priorisointi
2. Avainryhmien näkemykset toiminnasta
3. Tulosten koonti ja kuvaus toiminnasta
4. Arvolausekkeet ja palaute toiminnalle

Monitahoarvioinnissa keskeistä on vuorovaikutus avainryhmien ja organisaation välillä läpi koko kartoitusprosessin. Tämänkaltaisesta yhteistyöstä voi saada arvokkaita näkökulmia arvioinnin tavoitteiden suuntaamiseen ja arviointiasetelman rakentamiseen (FinSoc 2001, 25-26).

Lisätietoa monitahoarvioinnista löytyy esimerkiksi:

FinSoc (2001). [Arviointi sosiaalipalveluissa. Kat-saus arvioinnin peruskysymyksiin](#). FinSoc Työpä-pereita 3/2001. Stakes: Helsinki.

Vartiainen, P. (1994). Palveluorganisaatioiden tu-loksellisuusarviointi, teorat ja käytännöt. Päi-vähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. Acta Wasansia 40. Hallinto-tiede 2. Vaasa: Vaasan yliopisto.

### 7.1.5 Looginen viitekehys

Looginen viitekehys (Logical Framework Ap-proach) on kehitetty vuonna 1969 Yhdysvallois-sa. Se on vakiinnuttanut asemansa niin kansain-välisesti kuin Suomessakin. Laajasta suosiosta johtuen englanninkielistä materiaalia mallista on saatavilla runsaasti. ([Soste verkkosivut](#).)

Looginen viitekehys on kokonaisvaltainen lähes-tymistapa, jossa otetaan huomioon monia eri nä-kökulmia. Menetelmää käytettäessä on määritel-tävä hyödynsaajat, tehtävä sidosryhmäanalyysia, ongelmien kartoitusta, tavoitteiden analysointia, erilaisten indikaattoreiden määrittelyä ja niiden todentamista, oletettujen riskien analysointia sekä tulosten, toiminnan ja resurssien analyysia. Tulokset tiivistetään ns. matriisitaulukkaan (Lo-gical Framework Matrix). Keskeistä mallissa on tavoitehierarkia, jolla painotetaan sitä, miten pää-määrä on kaiken toiminnan lähtökohta, ja miten tuloksista ja toiminnasta päästään takaisin pää-määrään. (Aalto-Kallio ym. 2009, 93.)

### Loogisen viitekehyksen vaiheita:

1. Hyödynsaajien määrittely
2. Sidosryhmäanalyysi
3. Ongelmien kartoitus
4. Tavoitteiden analyysi
5. Indikaattorien määrittely ja todentaminen
6. Riskianalyysi
7. Tulosten, toiminnan ja resurssien analyysi

Loogisen viitekehyksen vahvuus on, että se pakottaa loogiseen suunnitteluun. Menetelmä auttaa näkemään riskit ja toiminnot, joihin ei voida vaikuttaa, ja se auttaa tekemään valintoja. Menetelmän tuottama matriisi on tiivis, selkeä ja ymmärrettävä kuvaus hankkeesta. Menetelmään kannattaa perehtyä hyvin ennen sen käyttöä. Ongelma-analyysi- ja suunnitteluvaiheissa on hyvä olla mukana myös sidosryhmien edustajia. ([Sosten verkkosivut](#).)

Lisätietoja Loogisesta viitekehyksestä löytyy esimerkiksi:

[Loogisen viitekehyksen verkkokoulutusmateriaali](#), Kuntaliitto.

[Sosten verkkosivuilta](#), jossa lisäksi tiivistetty [Loogisen viitekehyksen ohjepaperi](#) sekä Looginen viitekehys -matriisi.

## 7.1.6 Suunta-työkalu

Suunta-työkalun juuret ovat 1990-luvulla, jolloin Logical Framework Matrix -mallia alettiin yksinkertaistaa (ks. yllä). Suunta-työkalun lähtökohtana on rakentaa looginen, arvioitu ja oletuksiltaan kestävä oman toiminnan suunnitelma. Olennaista on, että tekijä pystyy selkeästi perustelemaan, miksi hän uskoo, että asetetut tavoitteet ja odotetut tulokset saavutetaan tietyllä tavalla toimien.

Työkalussa on kaksi vaihetta: suunnitelman kirjoittaminen ja sen arviointi. Kirjoittamisessa toiminta pilkotaan osiin siten, että sen looginen kokonaisuus hahmottuu. Arviointiosuudessa tarkastellaan perusteltuja päätelmiä toiminnasta sekä lähtökohtia arviointisuunnitelman laatimiseen.

Yksityiskohtaisia ohjeita Suunta-työkalun rakentamiseen ja käyttöön löytyy [Sosten verkkosivuilta](#), missä on myös erillinen [Suunta-ohjepaperi](#).

[ri](#) sekä Suunta PowerPoint -esitys. Tämän lisäksi tietoa työkalusta saa myös esimerkiksi Sosten [In-nokylästä](#).

## 7.2 Prosessiarviointi/ Kehittämisarviointi

Prosessiarviointi on ensisijaisesti formatiivista (ks. luku 5) eli siinä tarkastellaan, miten toimintoa/hanketta on toteutettu ja kuinka sitä voitaisiin parantaa.

Kehittämisprosessi on ainutkertainen, kullekin projektille ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. Arviointitietoa tarvitaan usein jo kehittämisprosessin aikana, jotta sitä voidaan käyttää toiminnan/hankkeen ohjaamiseen ja toiminnan parantamiseen (Seppänen-Järvelä 2004). Arvioinnin lähtökohtana on oletettu muutos asiassa, kohteessa tai kohderyhmässä, jota interventio koskee.

Kehittävässä arvioinnissa kiinnostus kohdistuu siihen, mikä muuttui tarkastelujakson aikana eli mikä vaikutus interventiolla oli. Prosessiarvioinnilla tehdään perusteltuja päätelmiä siitä, voidaanko syntyneiden tulosten olettaa olevan seurausta omasta toiminnasta (Aalto-Kallio ym. 2009, 30-32).

Arviointiin perustuvan kehittämisen lähtöajatus on tuottaa seurannan ja arvioinnin asetelma, joka antaa tietoa oppimisen perustaksi. Oppivassa kehittämisyhteisössä omaan toimintaan suhtaudutaan reflektiivisesti ja toiminnan muokkaamisessa käytetään erilaisia tietolähteitä.

Tärkeää on, että kehittämissuunnitelmissa mukana olevat ovat itse muokkaamassa arviointivälineitä ja keräämässä tietoa. Arvioinnin pitää myös olla systemaattista, jolloin sattumanvaraiset tilanteet eivät pääse vaikuttamaan arviointitiedosta tehtäviin johtopäätöksiin (Pietilä 2008, 65-69).

Itsearviointi kuuluu olennaisesti kehittämistyöhön, sitä voidaan tehdä työntekijän, tiimin, työyhteisön, asiakasryhmän tai projektin tasolla. Monesti kehittämissuunnitelmissa pieni on kaunis. Prosessiarviointia on hyvä tehdä rajatusti ja hallitusti, kerätä tietoa valituista kohteista ja kiinnittää erityinen huomio tiedon hyödyntämiseen. Tärkeää on myös katsoa yhtäläillä niin toiminnan tavoiteltuja kuin odottamattomiakin tulok-



sia sekä sitä, mistä ne johtuvat. Prosessiarvioinnin pohjalta tehdään johtopäätöksiä, joilla kehittämistoimintaa ohjataan kohti toiminnan tavoitetta (Seppänen-Järvelä 2004).

#### **Keskeistä prosessiarvioinnissa:**

- Formatiivinen näkökulma
- Arviointitiedon hyödyntäminen jo prosessin aikana
- Perustellut päätelmät toiminnasta ja sen vaikutuksista
- Oppiva kehittäminen
- Reflektioisuus, toimijoiden osallisuus, eri työvälineitä
- Arvioinnin systemaattisuus
- Arvioinnin hallittavuus ja rajojen vetäminen
- Sekä toiminnan tavoiteltujen että odottamattomien tuloksien tarkastelu
- Ohjausvaikutukset kehittämistoimintaan

Prosessiarvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia työkaluja ja erilaisia lähestymistapoja, sekä laadullisia ja määrällisiä tutkimusasetelmia. Myös esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä ja numeerista tietoa voidaan hyödyntää aineistoina. Seuraavassa esitellään lyhyesti joitakin kehittämistoimintaan hyvin soveltuvia prosessiarvioinnin lähestymistapoja ja työmenetelmiä, joita käytetään yleisesti myös muunlaisissa arviointiasetelmissa.

### **7.2.1 Reflektointi**

Reflektio, oman toiminnan ja ajattelun kriittinen pohdinta ja tutkiminen, on prosessiarvioinnin keskeinen elementti.

Kehittämistoiminnan arvioinnissa peilataan usein kokemuksia, tunteita ja havaintoja sekä kerättyjä palautetietoja tietoisesti ja systemaattisesti. Esimerkiksi projektissa voidaan reflektoida ryhmän tasolla säännöllisesti sovittuina ajankohdina, jolloin pysyvyyden varmistamiseksi noudatetaan aina samaa struktuuria (ks. esimerkki Seppänen-Järvelä 2004, liite 1). Toinen tapa käyttää reflektiota kehittämisarvioinnissa voi olla esimerkiksi päiväkirjan pito. Reflektioiva itsearviointi kuuluu monesti kiinteänä osana kehittämisprosessiin, joten sen toteuttamiseen on yleensä hyvä olla olemassa tietty rakenne (Seppänen-Järvelä 2004).

Lisätietoja kriittisestä reflektiosta löytyy esimerkiksi:

Fook, J. (2005a). [Kriittisen reflektion perusteoriaa](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2005.

Fook, J. (2005b). [Kriittinen reflektio sosiaalityössä](#). FinSoc: Sosiaalilan menetelmien arviointi 2/2005.

Karvinen-Niinikoski, S. (2005a). [Reflektiivisyys suomalaisessa sosiaalityössä](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2005.

Karvinen-Niinikoski, S. (2005b). [Reflektiivisyys ja asiantuntijuus](#). FinSoc: Sosiaalilan menetelmien arviointi 2/2005.

### **7.2.2 Fokusryhmä**

Fokusryhmiä voidaan käyttää arvioinnissa monin tavoin. Organisoituissa ja ainakin puolistrukturoituissa fokusryhmissä käydään keskusteluja, joissa tarkastellaan jotakin erityistä kysymystä. On tärkeää, että kaikki osallistujat tietävät, mihin keskustelun teema on fokusoitu. Puheenjohtajalla on tärkeä rooli keskustelun rakentavuuden ja sujuvuuden varmistamisessa. Usein on hyvä, että keskustelu kirjataan muistiin jatkoa varten (Seppänen-Järvelä 2004, 36-37). Yleensä fokusryhmäkeskuselu tallennetaan ja puretaan myöhemmin tekstiksi. Näin siitä saadaan tarkempaa ja laajempaa aineistoa arviointiin.

Lisätietoja fokusryhmistä esimerkiksi:

Robson, C. (2001). Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. (Suom. Lindqvist T., Maaniittu M., Niemi E., Paasio P. & Paija L.) Tammer-Paino Oy. Tampere.

Seppänen-Järvelä, R. (2004). [Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin](#). Stakes, FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.

### **7.2.3 Asiakastyön arviointilomake**

Joitakin arvioinnin työmenetelmiä voi hyödyntää toiminnan kehittämisarvioinnissa. Tällainen on esimerkiksi JÄRVI-hankkeessa kehitelty asiakas-

työn tekemisen ja kehittämisen arviointilomake. Se auttaa työn jäsentämisessä ja sitä voi käyttää tarkistuslistana prosessin eri vaiheissa ([Soste verkkosivut](#)).

Lisätietoa [Asiakastyön arviointilomakkeesta](#) löytyy [Sosten verkkosivuilta](#).

## 7.2.4 Delfoi-menetelmä

Delfoi kuuluu tulevaisuuteen suuntautuviin arviointimenetelmiin. Siinä asiantuntijat antavat anonyymeina lausuntoja kehittämiskohteen olevasta toiminnasta sekä haasteista ja muutuvista toimintaympäristöistä, joita todennäköisesti on odotettavissa. Yleensä asiantuntijoiden näkemysten kartoittamiseen käytetään kyselylomakkeita ja kysely tehdään useampaan kertaan.

Menetelmää kannattaa käyttää, kun halutaan tuoda uusia arvoja, näkemyksiä ja ideoita suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi (Aalto-Kallio ym. 2009, 96-99). Delfoilla saadaan hyvin esiin ns. heikkoja signaaleja toiminnan kehittämistarpeista ja toimintaympäristön muutoksista (Korhonen 2007, 17).

Lisätietoja menetelmästä löytyy esimerkiksi seuraavista julkaisuista:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Kuusi, O. (2002) Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura, 204-225.

Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä, R. (2007). [Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta](#). Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 16/2007. Helsinki: Stakes.

[Sosten verkkosivut](#) ja erillinen [Delfoi-työkalu](#)

Muita tulevaisuuteen suuntautuvia kehittämistoiminnan apuvälineitä ovat esimerkiksi Tulevaisuusverstaas (ks. esim. Aalto-Kallio ym. 2009, 80-83), Tulevaisuuden muistelu (ks. esim. [Soste](#) ja [Tulevaisuuden muistelu-työkalu](#)) ja Ennakointidialogi (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2004, 37 ja

[Eriksson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006](#)).

## 7.2.5 Sinisen valtameren strategia

Sininen valtameri menetelmän nimessä viittaa ennestään tutkimattomiin ja hyödyntämättömiin alueisiin palveluntuotannossa. Strategia on mielenkiintoinen ja haastava toiminnan kehittämisen työkalu. Alun perin se on kehitetty liikemaailmaan, mutta sitä voidaan hyvin soveltaa myös järjestötoimintaan, sillä se auttaa tarkastelemaan muuttuvaa toimintaympäristöä uudeltaisista näkökulmista ja löytämään innovatiivisia toimintamuotoja muuttuviin tarpeisiin. Perusajatuksena on uusien markkinoiden luominen ja löytäminen. Strategiaa voi hyvin soveltaa esimerkiksi tilanteissa, joissa halutaan tavoittaa uusia, aiemmin huomiotta jääneitä kohderyhmiä.

Menetelmä sisältää useita konkreettisia työvälineitä, joita käyttäen uusia markkina-alueita pyritään kartoittamaan. Ideoinnilla on keskeinen osuus ja tärkeää on myös pohtia kriittisesti, min-käläiset arvot ja uudet toimintamuodot ovat kohderyhmille merkityksellisiä nyt ja tulevaisuudessa. ([Soste verkkosivut](#).)

Sosten verkkosivuilla on erillinen järjestöarviointiin tarkoitettu versio [Sinisen valtameren strategiasta](#), lisätietoja aiheesta löytyy myös esimerkiksi strategian omilta verkkosivuilta [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com) ja kirjallisuudesta:

Kim, W. Chan & Mauborgne, R. (2010). Sinisen meren strategia. Talentum.

## 7.2.6 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä korostetaan kehittämisen yhteyttä työyhteisön perustehtävään, integroitumista osaksi sen arjen käytäntöjä, koko työyhteisön osallistumista kehittämistyöhön sekä arvioivaa työotetta.

Kehittävä itsearviointi on keskeisessä osassa ja oletuksena on, että organisaatio oppii ja tuottaa uudenlaista tietoa prosessin tuloksena. Tämän työotteen käyttö vaatii työyhteisöltä yhteistä, jaettua ymmärrystä perustehtävästä ja kehittämiskohteen tunnistamista. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen edellyttää pitkään-

teistä ja systemaattista toimintaa, joka vähitellen tuottaa pienimuotoisia muutoksia. Se voi vahvistaa työyhteisön tietoisuutta ja itseymmärrystä, keskinäistä arvostusta sekä arvioinnin ja kehittämisen osaamista (Vataja 2012, 9).

#### **Keskeistä työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä:**

- Kehittämistyön yhteys perustehtävään
- Kehittämistyön integroituminen osaksi käytäntöjä
- Koko työyhteisön osallistuminen
- Arvioiva työote
- Jaettu ymmärrys perustehtävästä ja kehittämiskohteista
- Pitkäjänteisyys ja systemaattisuus
- Työyhteisön tietoisuuden ja itseymmärryksen vahvistaminen
- Keskinäisen arvostuksen ja osaamisen vahvistaminen

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen ei kohdistu niinkään tiettyyn hankkeeseen, vaan ennemminkin se on kokonaisvaltainen ja itseohjautuva tapa toimia työyhteisönä. Siinä ei myöskään käytetä vain tiettyjä arvioinnin työkaluja, vaan erilaisia metodeja tarpeen mukaan. Käyttökelpoisia ovat erityisesti monet itsearviointi- ja asiakaslähtöiset, samoin kuin osallistavan ja valtaistavan arvioinnin ja tapaustutkimuksen menetelmät (ks. luvut 7.4- 7.7).

Aiheesta ovat kirjoittaneet paljon Katri Vataja ja Riitta Seppänen-Järvelä, joiden julkaisuihin kannattaa tutustua tarkemmin:

Seppänen-Järvelä, R. (2004). [Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin](#). Stakes, FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.

Vataja, K. (2012). [Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa](#). THL. Tampere University Print.

Vataja, K. (2011). [Developing work and services in public sector organizations through evaluation](#). Scandinavian Journal of Public Administration 15 (2): 47-67.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009). [Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena](#). Työelämän tutkimus 2/2009.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2008). [Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen](#). Innokylä.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2007). Developmental Evaluation as a Means to enhance Learning and Knowledge Production in Work Communities. Refereed conference paper. (löytyy myös [Vatajan 2012 teoksesta](#))

### **7.2.7 Realistinen arviointi**

Realistinen arviointitutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi interventio vaikutti. Arvioinnin tulee osoittaa ne intervention mekanismit, jotka vaikuttavat taustalla, sekä ne olosuhteet ja ihmiset, joiden osalta mekanismit toimivat (FinSoc 2001). Realistisessa arvioinnissa korostuu jatkuva työn kehittämisen näkökulma ja siinä otetaan huomioon jokaisen arvioinnin kohteen ainutkertaisuus yksilöllisine toimintaympäristöineen (Julkunen ym. 2005, 3).

Realistinen arviointi perustuu näkemykseen, jonka mukaan toiminnan vaikutuksia ei voi selittää ymmärtämättä erilaisten mekanismien, olosuhteiden ja tulosten välisiä yhteyksiä. Interventioiden tehtävä on mahdollistaa positiivista kehitystä aikaansaavien mekanismien toiminta juuri kohderyhmäläisen/ asiakkaan senhetkisessä elämäntilanteessa.

Keskeisenä tehtävänä realistisessa arvioinnissa onkin esittää hypoteesi siitä, mikä on se voima tai mekanismi, joka on vaikuttava ja millaisessa elämäntilanteessa juuri sillä on merkitystä. Tämän jälkeen tutkitaan, pitääkö hypoteesi paikkansa (Paasio 2003, 45). Muutostyötä koskeva ajatuksellinen malli pyritään tuottamaan yhdessä käytännön työtä tekevien kanssa. Tämän jälkeen yhteistyötä jatketaan etsimällä tiedonkeruunmenetelmiä, joilla toiminnan sisältöä, mekanismeja ja toiminnantuloksia voidaan seurata (Rostila & Kazi, 2001, 81).

Realistisessa arvioinnissa pyritään löytämään olosuhteet, paikat ja seikat, joissa malli toimii hyvin tai se toimii huonosti (Heikkinen 2005, 52-53). Usein hyödynnetään tapaustutkimuksellista lähestymistapaa (ks. luku 7.5), jossa perehdytään



johonkin interventioon, siihen vaikuttaviin konteksteihin, kohderyhmään, tuloksiin ja niitä välittäviin mekanismeihin. Näin voidaan muodostaa perustavanlaatuinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja sen mahdollisista sovelluskohteista (Lindqvist 2005, 13-16).

Realistisessa arvioinnissa yhdistetään positivistista ajaattelua ja sosiaalista konstruktivismia. Positivismissa hyväksytään universaalien lainalaisuuksien olemassaolo, jonka ilmenemistä selvitetään mittauksiin perustuvan kokeellisen aselman kautta. Konstruktivismissa puolestaan nähdään, että todellisuutta tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat arvioinnissa keskeisiä.

Realistisessa arvioinnissa hyväksytään ajatus, että tietyssä tilanteessa, tiettyjen olosuhteiden vallitessa, tietyt sosiaaliset säännönmukaisuudet ovat mahdollisia. Keskeisiä, tämänkaltaisia ajatuksia esittäneitä realistisen arvioinnin tutkijoita ovat Pawson ja Tilley (1997) (Valkonen & Harju 2005, 23-24).

#### **Keskeistä realistisessa arvioinnissa:**

- Arvioinnin kohteen ainutkertaisuus ja yksilöllisyys
- Mekanismien, olosuhteiden ja tulosten väliset yhteydet kulloisessakin ympäristössä
- Yhteys tapaustutkimukselliseen lähestymistapaan
- Hypoteesien laatiminen ja testaus
- Yhteistyö käytännön työntekijöiden kanssa (esim. tiedonkeruustrategian valinta)
- Jatkuva työn kehittämisen näkökulma
- Sovitteluratkaisu positivismiin ja sosiaalisen konstruktionismin välillä

Lisätietoa realistisesta arvioinnista löytyy esimerkiksi seuraavista julkaisuista:

Julkunen, I., Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.) (2005). [Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet](#). Stakes.

Kazi, M. (2003). *Realist Evaluation in Practice*. Health and Social Work. Sage Publications: Thousand Oaks.

Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage Publications: Lontoo.

Rostila, I. & Kazi, M. (2001). *Realistinen arviointitutkimus toimintamallin kehittämisen välineenä*. Teoksessa Vartiainen, P. (toim.) (2001). *Näkökulmia projektiarviointiin*. Finnpublishers Oy: Tampere.

## **7.2.8 Relatiionaalinen arviointi**

Uudempaa menetelmää, relationaalista arviointia käytetään erityisesti arvioitaessa työyhteisöjä. Siinä nähdään, että ihmiset tuottavat päivittäin sen sosiaalisen todellisuuden, jossa työtä tehdään. Samalla tavoin tuotetuiksi katsotaan kaikki työn elementit, kuten säädökset, normit, peukalosäännöt ja ennako-oletukset.

Relatiionaalinen arviointi näkee kehittämistyön ennen kaikkea toimijoiden (esim. työntekijät, johto, arvioijat) välisenä vuorovaikutuksena, jota erilaiset resurssit välittävät. Kehittämistyön tavoitteena katsotaan olevan jokin muutos organisaation sosiomateriaalisissa verkostoissa. Muutoksen seurauksena työntekijöiden pitää käydä läpi muutos- ja oppimisprosessi, jotta he pystyvät suorittamaan uusilla tavoilla työtehtävistään.

Kehittämistoimintoja ei voida selittää vain jollakin yksittäisellä, muutoksen aiheuttavalla tekijällä, vaan muutosta toteutetaan erilaisissa tuotetuissa verkostoissa. Arvioinnissa tutkitaan tällöin, miten tavoiteltu muutos saadaan aikaan erilaisissa yhteisöllisissä toiminnoissa, ja minkälaisia rooleja eri kehittämistoimet ja toimijat ottavat prosessissa. Muutoksen tutkiminen edellyttää, että seuranta tehdään etukäteisarviointina, toiminnan aikaisena ja jälkikäteen. Erilaisia laadullisia ja määrällisiä tutkimustapoja voidaan hyödyntää relationaalisessa arvioinnissa tapauskohtaisesti (Koivisto ym. 2008).

### Keskeistä relationaalisessa arvioinnissa:

- Sosiaalisen todellisuuden luominen vuoro-vaikutuksessa
- Muutoksen tuottamisen sosiomateriaalisissa verkostoissa
- Uusien roolien muotoutuminen prosessissa
- Seuranta etukäteisarviointina, toiminnan aikana ja jälkikäteen
- Erilaiset lähestymistavat ja menetelmät käytössä
- Soveltuu hyvin työyhteisöjen kehittämiseen

Lisätietoa relationaalisesta arvioinnista saa esimerkiksi seuraavissa lähteissä:

Koivisto, J., Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2008). Relational Evaluation of Organizational Development Activities. *International Journal of Public Administration* 31:1167-1181. (löytyy myös [Vatajan 2012 teoksesta](#))

Koivisto, J. (2006). [Relational evaluation: One more turn to evaluation and evidence](#). The Inter-Centre Network for the Evaluation of Social Work Practice. Workshop 2006, Copenhagen September 27-29.

## 7.3 Tulosten ja vaikutusten arviointi

Tulosten ja vaikutusten arviointi voi olla vaikeaa tai mahdotonta ilman jonkinlaista sitä edeltävää prosessiarviointia. Näissä kummassakin lähestymistavat arviointiin voivat olla samankaltaisia. Seuraavassa esitellään joitakin tyypillisiä tulosten ja vaikutusten arviointimalleja. Osa niistä soveltuu myös strategiseen ja organisaation kokonaistoiminnan arviointiin.

### 7.3.1 Satunnaiskokeellinen arviointimalli

Satunnaiskokeellinen asetelma (RCT eli Randomized Controlled Trial) on eräänlainen vaikuttavuuden arvioinnin ihanne. Siinä tietoa kerätään ennen ja jälkeen toteutettavan intervention satunnaisesti koe- ja kontrolliryhmiin jaetusta intervention kohdejoukosta. Asetelmalla halutaan varmistaa, että muutos johtuu käytetystä interventiosta eikä muista tekijöistä. Tästä syystä koe- ja kontrolliryhmistä pyritään tekemään mahdollisimman samankaltaisia.

Järjestötoiminnan arvioinnissa satunnaiskokeellista asetelmaa on käytetty harvoin, sillä sen katsotaan soveltuvan parhaiten tarkkarajaisiin ja yksilösuuntautuneisiin interventioihin. RCT-mallin käyttöä rajoittaa myös se, että sen mukaisen koeasetelman toteuttaminen on vaativaa ja edellyttää riittävää tutkimusosaamista (Aalto-Kallio ym. 2009, 107). Tosin näkemystä satunnaiskokeellisen asetelman sopimattomuudesta sosiaali- ja terveysalan järjestöissä voidaan pitää myös pitkälti liioiteltuna (Paasio 2003, 27-29).

Lisätietoja löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Paasio, P. (2003). [Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla](#). Stakes: Fin-Soc Työpapereita 3/2003.

Satunnaiskokeellista arviointimallia kevyempiä, mutta vastaavanlaiseen vaikuttavuuden arviointiin tähtäviä asetelmia, ovat kvasikokeellinen arviointitutkimus ja yksittäistapauksen kokeellinen arviointimalli (Single Case Experimental Design).

### 7.3.2 Onnistumiskartoitus

Onnistumiskartoitus kuuluu Järvi-hankkeessa kehitettyihin työkaluihin. Sen suunnitteluun on osallistunut 14 järjestöä. Onnistumiskartoitus tukee päätöksentekoa nostamalla esiin asioita, joiden koetaan olevan joko työtä edistäviä tai sitä haittaavia. Tavoitteena on oppia tehdystä työstä ja huolehtia siitä, että oppimistuloksia hyödynnetään myös jatkossa. Onnistumiskartoituksen tekemiseen voivat osallistua kaikki toiminnassa mukana olleet. Menetelmää voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation johtamisessa, projektityöskentelyssä, strategiatyössä, laadun varmistamisessa, tulosten eteenpäin viemisessä ja viestinnän apuvälineenä ([Soste verkkosivut](#)).

#### Onnistumiskartoituksen sovelluskohteita:

- Organisaation johtaminen
- Projektityöskentely
- Strategiatyöskentely
- Laadun varmistus
- Tulosten eteenpäin vieminen
- Viestinnän apuvälineenä toimiminen

Lisätietoja:

[Soste verkkosivut](#) ja erillinen dokumentti Onnistumiskartoitus pohja (Excel)

### 7.3.3 Avain-mittari

Avain-mittari on uusi vaikuttavuuden arviointimenetelmä. Se on kehitetty THL:n koordinoimassa aikuissosiaalityön vaikuttavuuden arviointimittareiden tutkimus- ja kehittämishankkeessa. Mittari on yksi kolmesta hankkeessa käytetystä menetelmästä, ja se on rakennettu ja testattu Seinäjoen kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen toimeentulotukiyksikössä. Mittarin avulla saadaan esiin käytännön työn erilaiset puolet, myös ne osa-alueet, jotka herkästi jäävät pimentoon (Karjalainen & Saikkonen 2013).

Avain-mittari perustuu realistisen arvioinnin (ks. luku 7.2.7) ja tapaustutkimuksen (ks. luku 7.5) lähtökohtiin, ja se sisältää käytännön työn kannalta keskeisiä muuttujia (asiakkaan perustiedot, sosiaalityön tavoitteet, tilannetekijät ja menetelmät). Avain-mittari on verkkopohjainen työkalu, johon viedyt tiedot kirjautuvat Excel-pohjaiseen tietokantaan. Tämä mahdollistaa laajojenkin tietoineistojen kokoamisen arvioinnin tueksi.

Pitkällä aikavälillä mittarin avulla voitaneen tuottaa tietoa, jota on mahdollista hyödyntää kehittämistoiminnassa sekä korkeamman tason päätöksenteossa ja linjauksissa. Suunnitelmissa on kehittää Avain-mittaria nykyisestään. Se on osoittautumassa lupaavaksi ja käyttökelpoiseksi vaikuttavuuden arvioinnin välineeksi. (Kivipelto ym. 2013.)

Lisätietoja Avain-mittarista:

Karjalainen, P. & Saikkonen, P. (2013). [AVAIN-mittari aikuissosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnissa](#). Esitelmä materiaali Pääkaupunkiseudun ai-

kuissosiaalityön päivästä 21.5.2013.

Kivipelto, M., Blomgren, S., Karjalainen, P. & Saikkonen, P. (toim.) (2013). [Vaikuttavaa aikuissosiaalityötä – arviointimalleista mittareihin. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti](#). THL: Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere.

### 7.3.4 Euroopan laatupalkintomalli (EFQM, European Foundation for Quality Management)

Laatupalkintomalli on organisaation johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen menetelmä. Sen ajatuksena on, että koko organisaation tasolla määritellään ensin tulokset, joihin pyritään, minkä jälkeen kehitetään yhdenmukaiset ja järkevät toimintatavat niiden saavuttamiseksi. Toimintatapoja sovelletaan systemaattisesti käytäntöön ja soveltamista arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti (Aalto-Kallio ym. 2009, 108-109).

Laatupalkintomallissa arviointia tehdään sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Siinä on kaikkiaan viisi toimintatapoja koskevaa arviointialuetta: johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, resurssit ja kumppanuudet sekä prosessit (Virtanen 2007, 181-184). Tämän lisäksi tuloksia voidaan arvioida neljällä eri osa-alueella: henkilöstö, asiakkaat, yhteiskunnallisuus ja suorituskyky. EFQM:n käyttö vaatii arvioinnin perusosaamista ja se soveltuu parhaiten suurehkoille järjestöille. ([Soste verkkosivut](#).)

#### EFQM:n toimintatapoja koskevat arviointitulottavuudet:

- Johtajuus
- Toimintaperiaatteet ja strategia
- Henkilöstö
- Resurssit ja kumppanuudet
- Prosessit

#### EFQM:n tuloksia koskevat arviointitulottavuudet:

- Henkilöstö
- Asiakkaat
- Yhteiskunnallisuus
- Suorituskyky

Lisätietoja Euroopan laatupalkintomallista löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

[Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä.](#) (2001.) Suomen Kuntaliitto ja Valtionvarainministeriö.

[Laatukeskus verkkosivut](#)

[Opetushallitus verkkosivut](#)

Rajavaara, M. (2006). [Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin.](#) Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

[Soste verkkosivut](#)

### 7.3.5 Common Assessment Framework (CAF)

Laatupalkintokriteeristöihin kuuluu myös julkishallinnon laadunarviointimalli, CAF. Kaikille laatupalkintokriteeristöille on yhteistä, että ne perustuvat työyhteisöjen ja organisaation itse toteuttamaan arviointiin. Myös CAF:ssa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, ja sen sisältö toimintatapoja kuvaavilla arviointialueilla on pitkälti samantapainen kuin EFQM:ssä (Virtanen 2007, 181-184).

CAF-malli ei kuitenkaan ole yhtä yksityiskohtainen kuin EFQM, mistä syystä se soveltuu itsearviointiin myös laatutyönsä varhaisessa vaiheessa oleville organisaatioille. CAF:n käyttöönotto voi helpottaa EFQM-mallin käyttöä myöhemmin. CAF-mallin käyttöä suositellaan ensisijaisesti kokonaistoiminnasta vastuussa oleville ([Soste verkkosivut](#)).

Lisätietoa CAF-mallista:

[Yhteinen arviointimalli \(CAF\) \(2002\). Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla.](#) Valtionvarainministeriö.

[CAF-dokumentteja.](#) Valtionvarainministeriö.

[Soste verkkosivut](#) ja erillinen dokumentti [CAF-työkalusta](#)

Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

### 7.3.6 Tasapainotettu tulokortti

Laatupalkintokriteeristöjen tapaan lähinnä strategisen arvioinnin tasolla toimii myös Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard). Siinä strategia muutetaan käytännön toiminnaksi ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan organisaation kriittisiä menestystekijöitä/mittareita vasten. Tasapainotettu tulokortti tarjoaa toiminnanohjauksen suorituskykymittariston, jonka kautta voidaan paremmin ymmärtää organisaation suorituskykyyn vaikuttavia syy-seuraussuhteita ([Soste verkkosivut](#)).

Tasapainotettu tulokortti on moniulotteinen menetelmä, jota voidaan käyttää esimerkiksi toimintafilosofiana, mittaamisjärjestelmänä, johtamisjärjestelmänä ja keskustelufoorumina. Sen hyödyntämistavat voivat vaihdella organisaatiosta toiseen, ja keskeistä on neuvotella organisaation sisäisesti siitä, mitä välineeltä halutaan (Rajavaara 2006, 55-61).

Lisätietoja Tasapainotetusta tulokortista löytyy esimerkiksi:

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002) Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Rajavaara, M. (2006). [Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin.](#) Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

[Soste verkkosivut](#) ja erillinen dokumentti [BSC:stä](#)

### 7.4 Osallistava ja valtaistava arviointi

Osallistavalla ja valtaistavalla arvioinnilla on monia yhteisiä piirteitä: molemmissa pyritään saamaan mukaan kaikkien niiden toimijoiden edus-

tus, joita arviointi koskee, ja arviointia tehdään osana päivittäistä käytännön työtä. Näin arvioinnin esiintuomia asioita voidaan hyödyntää jo silloin, kun toiminta on vielä käynnissä. Kumpikin arviointimenetelmä perustuu relativistiseen tiedonkäsitykseen, jossa osallistujien tuottama tieto nähdään suhteellisena, toimijoiden omakohtaisten kokemusten ja vallitsevan toimintaympäristön muokkaamana. (Kivipelto 2008.) Erilaisista todellisuuksista tulkintaa tekevällä arvioijalla on pitkälti välittäjän rooli. Sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten menetelmien käyttö on mahdollista, ja arvioinnilla pyritään ennen kaikkea saamaan kokonaiskäsitys toiminnasta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 27.)

#### **Yhteistä osallistavalla ja valtaistavalla arvioinnilla:**

- Sosiaalisen todellisuuden luominen vuorovaikutuksessa
- Muutoksen tuottamisen sosiomateriaalisissa verkostoissa
- Uusien roolien muotoutuminen prosessissa
- Seuranta etukäteisarviointina, toiminnan aikana ja jälkikäteen
- Erilaiset lähestymistavat ja menetelmät käytössä
- Soveltuu hyvin työyhteisöjen kehittämiseen

Osallistavan ja valtaistavan arvioinnin suurimmat erot ovat siinä, missä määrin arviointi pyrkii tuottamaan oppimista ja oivalluksia, ja sitä kautta lisäämään toimijoiden valtaistumista. Myös tavoitteet voivat olla erilaisia: siinä missä osallistava arviointi voi tähdätä esimerkiksi osallistujien itsearviointitaitojen lisäämiseen, valtaistavassa arvioinnissa keskeistä on osallistujien valtaistuminen myös laajemmin omassa elämässään (Kivipelto 2008). Seuraavaksi perehdytään lyhyesti kumpaankin suuntaukseen, minkä jälkeen esitellään joitakin sekä osallistavassa että valtaistavassa arvioinnissa mahdollisia menetelmiä.

### **7.4.1 Osallistava arviointi**

Osallistavassa arvioinnissa käytetään nimensä mukaisesti osallistavia menetelmiä ja toimijat osallistuvat siihen aktiivisesti. Tässä arviointitavassa on useita suuntauksia, esimerkiksi toimintatutkimus, osallistuva tutkimus, toimija-

lähtöinen toimintatutkimus, osallistava toimintatutkimus ja yhteistoiminnallinen tutkimus.

Suuntausten ero näkyy erityisesti siinä, kuinka paljon ja mihin arvioinnin vaiheisiin eri toimijat osallistuvat. Demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, vapautuksen ja elämän edistämisen periaatteet liittyvät keskeisesti osallistavaan arviointiin. Näkemyksenä on, että näiden periaatteiden toteutuessa ihmiset aktivoituvat tekemään myös oma-aloitteisesti uudistuksia ja kehittämistoimia.

Periaatteita pyritään edistämään valitsemalla tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä, jotka lisäävät demokraattisen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Dialogisten menetelmien käyttö on yleistä, samoin kuin erilaisten haastattelujen, fokusryhmien ja kyselyiden tekeminen.

Osallistavassa arvioinnissa on tyypillistä koota eri toimijoiden edustajista koostuva arviointiryhmä, tai mikäli mahdollista, kaikista toimintaan osallisista. Arviointiryhmä päättää arvioinnin eri vaiheiden toteuttamisesta, sekä vastuista ja työnjaosta sen etenemisessä. Arviointiryhmä myös pohtii, mitä käytännön ratkaisuja arviointitiedon perusteella on syytä tehdä toiminnan kehittämiseksi ja hyvien käytäntöjen vahvistamiseksi. Osallistavassa arvioinnissa tärkeää on myös, että tieto kulkee mahdollisimman hyvin kaikille tahoille. Usein tätä tarkoitusta varten laaditaan erillinen tiedotussuunnitelma, jota noudatetaan arviointitiedon levittämisessä. (Kivipelto 2008.)

Osallistavan arvioinnin edut ilmenevät ainakin kolmella tasolla. Ensimmäinen tasolla työntekijät sisäistävät arviointilogiikan, jonka avulla voivat kehittää asiakastyötä ja organisaation toimintaa. Tiedon lisääntyminen ylipäänsä voi parantaa osallisten kykyä toiminnan suunnitteluun ja suorittamiseen. Toinen taso liittyy verkostojen syntymiseen, jolloin osallistava arviointiprosessi edistää toimijoiden vuorovaikutusta ja kontakteja eri tahojen kanssa. Kolmannella tasolla viitataan toiminnan läpinäkyvyyteen, jolla tarkoitetaan relevantin tiedon hankkimista organisaation toiminnasta ja toiminnan vaikuttavuudesta sekä tämän tiedon pohjalta muodostettavia toiminnan kehittämistavoitteita. (Harkko ym. 2005, 3.) Osallistava arviointi myös sitouttaa asianosaisia toimintaan ja sen kehittämiseen (Kivipelto 2008, 27).



### Osallistavan arvioinnin hyötyjä:

1. Työntekijöiden kehittyminen
  - arviointilogiikan sisäistäminen
  - kyky kehittää toimintaa
2. Verkostojen syntyminen
  - edistää toimijoiden vuorovaikutusta
  - lisää kontakteja eri tahojen kanssa
3. Toiminnan läpinäkyvyys
  - relevantin tiedon hankinta
  - toiminnan kehittämistavoitteet
4. Toimijoiden sitoutuminen toimintaan

Osallistuvassa arvioinnissa ongelmia saattaa aiheuttaa ajan puute, sillä arvioinnin ja tulosten raportoinnin ohella arviointilogiikkaan ja -menetelmiin perehtyminen koetaan aikaa vieväksi. Tämän lisäksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset, kuten henkilöstövaihdokset, voivat vaikeuttaa arviointityötä, samoin kuin se, ettei osallistuvuus toteudu tarkoitetulla tavalla. (Harkko ym. 2005, 4.)

Lisätietoja osallistavasta arvioinnista löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Harkko, J., Haverinen, R. & Koivisto, J. (2005). [Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalisuudessa](#). FinSoc Työpapereita 5/2005.

Kivipelto, M. (2008). [Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin](#). Stakes: Työpapereita 17/2008.

### 7.4.2 Valtaistava arviointi

Valtaistava arviointi on suomennettu myös esimerkiksi voimaannuttavaksi, valtauttavaksi ja voimavaraistavaksi, mikä kuvaa sanan monitulkintaista sisältöä. Yksimielisyyttä näyttäisi olevan vain siitä, että valtaistamisessa on kyse prosessista, jossa ihmiset voivat parantaa elämänsä hallintaa ja kontrollia. Englanninkielisessä terminologiassa puhutaan empowermentista (Kivipelto 2008, 29).

David Fetterman on kehittänyt valtaistavaa arviointia Yhdysvalloissa. Hän näkee sen keskeisenä tavoitteena arviointiin osallistuvien itseyttömyksen lisääntymisen ja valtaistumisen, mikä ilmenee itsensä ja toisten uudelleen määrittämisenä ja ymmärtämisenä (Fetterman ym. 1996, 4-6). Fettermanin mielestä arvioinnin tulee edistää kehitystä ja lisätä yksilöiden ja ryhmien itsemääräämisoikeutta (Antikainen-Juntunen 2006).

Fettermanin arviointimalli etenee tavoitteen määrittelyn kautta nykytilanteeseen, johon otetaan kantaa, ja lopuksi suunnitellaan tulevaisuutta. Valtaistavassa arvioinnissa koko osallisten ryhmä pyritään sitouttamaan ja vastuuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen ja toimintojen kehittämiseen. Ulkopuolisen arvioijan rooli on toimia lähinnä fasilitaattorina tai valmentajana (Haverinen 2002). Fettermanin ajattelua hallitsee demokraattinen näkökulma, jonka mukaan kaikkien osapuolten oikeutena on saada äänensä kuuluville, jolloin heidän näkemyksensä ovat mukana muutosten arvioimisessa ja toteuttamisessa (Fetterman ym. 1996, 4-18).

### Fettermanin valtaistava arviointi:

- Osallisten itseyttömyksen lisääminen ja valtaistaminen
- Itsen ja muiden uudelleen määrittely
- Kehittämisen edistäminen
- Yksilöiden ja ryhmien itsemääräämisoikeuksien lisääminen
- Tavoitteiden määrittely ohjaa nykytilanteen kartoitusta suhteessa tulevaisuuden suunnitteluun
- Osallisten sitouttaminen ja vastuuttaminen tavoitteiden saavuttamiseen ja toimintojen kehittämiseen
- Arvioija fasilitaattorina/valmentajana
- Demokraattinen näkökulma

Toinen keskeinen valtaistava arvioinnin kehittäjä, Robert Adams, on puolestaan avoimesti puolueellinen; hänen mukaansa valtaistaminen koskee ennen muuta niitä, jotka yleensä eivät saa ääntään kuuluville. Valtaistava arviointi käsitellään ymmärryksen laajenemisen ja sorron tai epäoikeudenmukaisuuden poistamisen välineeksi. Valtaistuminen on silloin yhtä aikaa hen-

kilökohtainen, poliittinen ja yhteiskunnallinen prosessi.

Adamsin näkemys soveltuu erityisesti oma-apuryhmien toiminnan arvioimiseen. Arvioinnissa käytetään usein dialogisia, toiminnallisia ja itse-reflektiivisiä menetelmiä vapauttamaan keskustelua ja havaitsemaan uusia näkökulmia (Kivipelto 2008).

Lisätietoja valtaistavasta arvioinnista esimerkiksi:

Adams, R. (2003). *Social Work and Empowerment*. 3. painos. Palgrave Macmillan: Houndmills, Basingstoke, Hampshire and New York.

Antikainen-Juntunen, E. (2006). [Empowerment-arviointi ja sosiaalityön käytäntötutkimus](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2006.

Fetterman, D., Kaftarian, S.J. & Wandersman, A. (toim.) (1996). *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. Sage Publications: Thousand Oaks.

Halttunen-Sommerdahl, R. (2008). [Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliviraston työssä – Opas sosiaaliviraston työntekijöille](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Haverinen, R. (2002). [Empowerment-evaaluatio, asiakaslähtöisyyden täsmöntäjä?](#) FinSoc News 2/2002.

Kivipelto, M. (2008). [Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin](#). Stakes: Työpapereita 17/2008.

### 7.4.3 Arviointiakvaario

Arviointiakvaario on FinSocin kehittämä työmenetelmä, jota on hyödynnetty myös esimerkiksi Järvi-hankkeessa. Siinä ennalta sovitut osallistujat kertovat arvioitavasta toiminnasta (tapausesimerkit) ja esittävät myös ongelmakohtia, joihin kaipaavat muiden osallistujien apua. Akvaariossa keskitytään pohdintoihin siitä, miten toimintaa kannattaisi kehittää (Aalto-Kallio ym. 2009, 84).

Arviointiakvaario toimii työpajan tapaan, ja se perustuu yllä mainittujen arviointiesimerkkien käsittelyyn, muiden osallistujien ja vetäjien vuo-

rovaikutteiseen konsultointiin sekä avoimeen keskusteluun ([Innokylä verkkosivut](#)). Akvaariossa tavoitteena on ideoiden herääminen oman työn kehittämiseen, ja sen toteutuksessa on viisi vaihetta, jotka esitellään ([Jelli verkkosivuilla](#)).

Lisätietoja Arviointiakvaariosta löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). *Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön*. Kehitys Oy. Pori.

[Innokylä verkkosivut](#)

[Jelli – järjestötietopalvelu verkkosivut](#)

### 7.4.4 Vastakohtien timantti

Vastakohtien timantti on työväline, joka sopii käytettäväksi, kun kartoitetaan ihmisten suhtautumista tiettyyn asiaan. Timantissa henkilöt sijoittavat itsensä yhteen mahdollisista neljästä ruudusta, jotka edustavat erilaisia suhtautumistapoja käsiteltävään asiaan. Suhtautumistavat ovat myönteinen, kielteinen, neutraali tai ambivalentti. Tämän jälkeen keskustellaan valinnoista ja niihin liittyvistä perusteista, jotka jatkossa voidaan huomioida paremmin toiminnassa (Aalto-Kallio ym. 2009, 84).

Tällä konkreettisella työvälineellä voidaan kerätä aineistoa arviointiprosessia varten. Sen tueksi kokonaisarviointin kokoamisessa tarvitaan kuitenkin myös muita työvälineitä ja -menetelmiä.

Lisätietoja Vastakohtien timantista löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). *Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön*. Kehitys Oy. Pori.

Seppänen-Järvelä, R. (2004). [Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin](#). Stakes, FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.

### 7.4.5 Kompetenssi-arviointimalli

Kompetenssi-arviointimalli pohjautuu Fettermanin empowerment-arviointiin. Siinä tavoitel-

laan työyhteisön vaikuttamismahdollisuuksien vahvistamista ja sitä kautta työyhteisön jatkuvaa kehittymistä. Arviointiprosessilla vahvistetaan työntekijöiden kykyä luoda yhteyksiä ongelmien ja ratkaisujen välille. Kompetenssi-arviointimalli on vahvasti kehittämisorientoitunut, sillä siinä yhdistyvät arviointi, oppiminen ja menetelmien kehittäminen (Högnabba 2008, 80).

Malli olettaa, että työntekijöiden parempien suoritusten edellytyksenä ovat heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi itsearviointien kautta. Tavoitteena on luoda organisaation päivittäiseen elämään arviointistruktuuri, jolla tuodaan esiin uusia ideoita ja ratkaistaan ongelmia sekä parannetaan organisaation kykyä toteuttaa tehtävänsä. Näin luodaan organisaatiokulttuuri, joka vahvistaa kykyä jatkuvaan arviointiin ja oppimiseen.

Kompetenssi-arviointimallissa korostetaan työntekijöiden vastuuta tehtäviensä hoidossa. Tukena voidaan käyttää myös ulkopuolista arvioijaa, joka toimii lähinnä fasilitaattorina tai konsulttina.

Mallissa edetään visioiden kehittämisestä ja tavoitteiden asettamisesta työn todellisten vahvuuksien ja heikkouksien määrittämiseen. Tämän jälkeen määritellään osatavoitteet, strategia ja arviointikriteerit. Viimeisenä vaiheena on seuranta, jolloin tarkastellaan, onko arvioinnin tavoitteet saavutettu ja mitkä ovat arvioinnintulokset (Krogstrup 2004).

#### **Kompetenssi-mallin vaiheet:**

1. Visioiden kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen
2. Vahvuuksien ja heikkouksien määrittely
3. Osatavoitteiden määrittely
4. Strategian määrittely
5. Arviointikriteerien määrittely
6. Seuranta

Lisätietoja Kompetenssi-arviointimallista:

Fetterman, D. (2001). Foundations of Empowerment Evaluation. Sage Publications: Thousand Oaks.

Högnabba, S. (2008). Kompetenssi – työyhteisöä

voimaannuttava menetelmä. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korsteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Krogstrup, H. K. (2004). [Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline](#). FinSoc Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja.

## **7.4.6 Työkonferenssi**

Työkonferenssi on työyhteisön kehittämisen väline, jossa yhdistyvät tutkimuksellinen lähestymistapa ja kehittämiskohteena olevan työyhteisön laaja osallistuminen tehtävän suorittamiseen. Kyseessä on osallistava prosessi, jossa hyödynnetään ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ideoiden tuottamista. Samalla työyhteisö sitoutuu paremmin kehittämistoimintaan ja saa kokemuksia eräänlaisesta oppimisfoorumista. Käytännössä työkonferenssi muodostuu sarjasta kokouksia, joissa tulisi olla osallistujia kaikilta organisaation tasoilta ja kaikista työntekijäryhmistä (Aalto-Kallio ym. 2009, 85).

Työkonferenssi perustuu menetelmänä demokraattisen dialogin ajatukseen, jonka mukaan kaikki ovat tasa-arvoisia osallistujia riippumatta asemasta organisaatiossa. Työkonferenssien organisoimisessa on yleensä mukana vastuuhenkilön/-henkilöiden lisäksi kokousten valmisteluryhmä, joka suunnittelee tulevat tapaamiset ja on valmis myös työstämään saatuja tuloksia. Valmisteluryhmän lisäksi joskus tarvitaan myös erillinen koordinaatioryhmä tuotosten jatkotyöstämiseen. Parhaimmillaan työkonferenssi voi tuottaa uudenlaisia ajatuksia työyhteisön kehittämiseen ([Innokylä verkkosivut](#)).

Lisätietoja Työkonferenssista löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

[Innokylä verkkosivut](#)

Lehtonen, Jarmo (toim.) (2004) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisön kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

## 7.5 Tapauskohtainen arviointi

Tapauskohtainen arviointi edustaa kriittistä lähestymistapaa. Vaikka arvioinnin avulla ei oleteta tavoitettavan yksiselitteistä totuutta arvioinnin kohteesta, mahdollisimman totuudenmukainen käsitys pyritään saamaan (Kivipelto 2008, 16). Arvioija ei tarjoa muille arviointiin osallistuville valmiita jäsennyksiä asioiden tilasta, vaan tavoitteena on osallistujien tietoisuuden lisääminen, muutosprosessin käynnistäminen ja edistäminen. Kriittisessä lähestymistavassa kiinnostus kohdistuu paitsi toiminnan tuloksiin tai tavoitteiden saavuttamiseen, myös mahdollisiin ennakoimattomiin ja ei-toivottaviin tuloksiin. (Aalto-Kallio ym. 2009, 35.)

Tapauskohtaisessa arvioinnissa muodostetaan tiheä kuvaus kohteesta ja arvioija on tiiviissä vuorovaikutuksessa arvioinnin kohteen kanssa. Arvioijan tehtävänä on toiminnan suuntaaminen prosessin aikana (Aalto-Kallio ym. 2009). Tapaustutkimuksissa käytetään usein kvantitatiivisia mittauksia, mutta se ei edellytä sitoutumista mihinkään tiettyyn teoriasuuntaukseen ja tiedonkeruuseen voidaan hyvin yhdistää myös laadullista mittaamista. Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakassuhteen muutoksen seurantaan tai asiakkaan valtaistamiseen, sekä esimerkiksi tietyn intervention vaikuttavuuden arviointiin. Tapaustutkimuksen etu on, että se osallistaa niin työntekijät kuin asiakkaatkin. (Borg & Kilponen 2008, 40.)

Tapauskohtaista arviointia voidaan toteuttaa seuraamalla yhteistyössä asiakkaan kanssa laadittujen tavoitteiden toteutumista esimerkiksi helposti ymmärrettävien graafisten esitysten avulla. Usein asiakkaan tilannetta seurataan jo kartoitusvaiheessa ennen intervention käynnistymistä, ja mittauksia jatketaan intervention aikana tai sen jälkeen. (FinSoc 2001, 26-28.) Mahdollista on käyttää standardoituja mittareita tai asiakkaan kanssa itse luotuja mittareita, ja erilaisia mittaamisasetelmia on useita. Mielekäs mittausten määrä ja tiheys riippuu tavoitteesta, työskentelytavoista ja mittarin luonteesta. Periaatteena on, että mikäli mahdollista, asiakas tai muu toimintaan osallistuva itse on muutoksen arvioija. (Högabba ym. 2003, 16.)

Tapauskohtaisessa arvioinnissa on yleensä viisi vaihetta: tilanteen kartoitus ja tarpeiden määrittely, eritasoisten tavoitteiden asettaminen, mit-

tareiden tekeminen ja mittauskäytännöistä sekä yhteisestä arvioinnista sopiminen, interventioiden toteuttaminen sekä mittauksien koonnutti, yhteinen muutosten arviointi ja jatkosta sopiminen. Näitä periaatteita voidaan hyvin käyttää myös yhtä asiakassuhdetta laajemmassa mitta-kaavassa, kuten jos tietyn intervention toimitusta halutaan tarkastella tapauskohtaisesti. Tällaiseen asetelmaan liittyy kuitenkin enemmän kompromisseja, jotka kannattaa ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Tapaustutkimuksen perusasetelmaa voidaan myös syventää yhdistämällä siihen realistisen ja teoriapohjaisen arvioinnin näkökulmia, jotka selittävät mahdollisen havaitun muutoksen (Borg & Kilponen 2008). Tapauskohtaisen arvioinnin etuna on, että se pakottaa miettimään konkreettisesti, mihin pyritään ja miten muutos voidaan todeta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 35.)

### Fettermanin valtaistava arviointi:

- Osallisten itseymmärryksen lisääminen ja valtaistaminen
- Itsen ja muiden uudelleen määrittely
- Kehittämisen edistäminen
- Yksilöiden ja ryhmien itsemääräämisoikeuksien lisääminen
- Tavoitteiden määrittely ohjaa nykytilanteen kartoitusta suhteessa tulevaisuuden suunnitteluun
- Osallisten sitouttaminen ja vastuuttaminen tavoitteiden saavuttamiseen ja toimintojen kehittämiseen
- Arvioija fasilitaattorina/valmentajana
- Demokraattinen näkökulma

Seuraavassa esitellään joitakin tapauskohtaisessa arvioinnissa yleisesti käytettäviä menetelmiä. Ne soveltuvat pääosin hyvin myös muuhun arviointitutkimukseen.

### 7.5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on tunnetuimpia ja monikäyttöisimpiä arvioinnin ja kehittämisen työkaluja. Sen on alun perin kehittänyt amerikkalainen liiketoiminnan ja johdon konsultti Albert Humphrey. SWOT on levinnyt yleiseksi kehittämisen välineeksi monilla aloilla ([Soste verkkosivut](#)). SWOT:ssa otetaan kantaa toiminnan vahvuuk-



siin (strengths), heikkouksiin (weaknesses), mahdollisuuksiin (opportunities) ja uhkiin (threats). Käytännössä usein on huomioitava myös toimintaympäristö. SWOT toimii parhaiten, mikäli se tehdään ryhmässä, haluttaessa se voidaan tehdä myös kahdessa osassa. Vahvuuksien ja heikkouksien pohdinta kuvastaa toiminnan nykytilaa, mahdollisuudet ja uhat tulevaisuusorientaatiota. SWOT:n käyttömahdollisuudet arvioinnissa ovat lähes rajoittamattomat ja sitä voidaan toteuttaa myös monin eri variaatioin. (Aalto-Kallio ym. 2009, 86-90.)

SWOT-analyysin nelikenttä:

<b>Vahvuudet</b> (Strengths)	<b>Heikkoudet</b> (Weaknesses)
<b>Mahdollisuudet</b> (Opportunities)	<b>Uhat</b> (Threats)

SWOT:n hyvänä puolena on sen helppokäyttöisyys ja muunneltavuus. Riskinä puolestaan on, että samankaltaisia asioita listataan vahvuuksiksi ja heikkouksiksi tai mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Olennaista onkin, että SWOT-analyysin neljä arviointitulottuvuutta muodostavat loogisesti riskittömän kokonaisuuden. On myös tärkeää, että SWOT:n pohjalta tehdyt analyysit ja johtopäätökset johtavat konkreettisiin toimiin eikä sen käyttö jää vain erilaisten asioiden listaukseksi. (Virtanen 2007, 189-190.)

Lisätietoja SWOT-analyysistä löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

[Soste verkkosivut](#), joissa yleistä tietoa menetelmästä ja erilliset Word ja PowerPoint –työkalut

Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## 7.5.2 Miellekartta ja käsitekartta

Miellekartta (mindmap) on SWOT:n tavoin tunnettu ja laajasti käytössä oleva menetelmä. Sillä rakennetaan oppimisen tehostamisen ja käsitteiden välisiä hierarkioita. Miellekartan on kehittänyt Tony Buzan 1970-lvulla muistiinpanotekniikaksi. Miellekartan avulla voidaan hahmottaa erilaisten asioiden ja toiminnan välistä suhdetta ja selkeyttää käsitteiden määrittelyä. Tärkeää menetelmän käytössä on siihen liittyvien keskustelujen dokumentointi erityisesti tilanteissa, joissa on mukana monia yhteistyötahoja. Miellekartta on helppokäyttöinen ja se sopii moniin käyttötarkoituksiin. Usein sen rinnalle arvioinnissa tarvitaan kuitenkin myös muita menetelmiä. (Aalto-Kallio ym. 2009, 91-93.)

Miellekarttaan pohjautuu myös arvioinnin käsitekarttamenetelmä. Sen avulla on mahdollista kartoittaa erilaisten työyhteisöjen toimintamalleja, luoda yhteisiä viitekehyksiä ja visioita siten, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on mahdollisuus tuottaa ideoita. Syntyneitä ideoita on siten mahdollista analysoida sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten menetelmien avulla. Käsitekarttoja voidaan hyödyntää nykytilan tunnistamisessa, mutta myös kehittämisen, suunnittelun ja arvioinnin viitekehyksenä ja lähtökohtana. Käsitekartat selkiyttävät ryhmiin osallistuvien työntekijöiden ydinideat ja väittämät. (Korteniemi 2008, 30-39.)

Lisätietoa Miellekartasta ja Käsitekarttamenetelmästä löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Korteniemi, P. (2008). Käsitekarttamenetelmä. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

## 7.5.3 ITE työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä

ITE-menetelmä on alun perin kehitetty Kuntaliitossa sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköille,



mutta sovellettuna versiona sitä voidaan hyödyntää myös järjestöissä. Menetelmän avulla työyksikkö voi parantaa toimintaansa tai palvelujensa laatua (Aalto-Kallio ym. 2009, 94).

Alkuperäinen ITE-menetelmä on kehitetty 1997, mutta sitä on parannettu ainakin vuosina 2001-2002. Menetelmä on yksinkertainen ja helppokäyttöinen työn laadun parantamiseen tähtäävä työkalu, joka toimii parhaiten suunnitelmallisesti käytettynä. Se sisältää arviointiohjeen, henkilökohtaisen arviointilomakkeen, jonka työyksikön jokainen työntekijä täyttää, yhteenvetolomakkeen/Excel-taulukkopohjan tunnuslukujen laskemista ja laatutilaprofiilin laatimista varten, suunnittelulomakkeen jatkotoimenpiteitä ja seuranta sekä tarkistuslistan sisäistä tai vertaisarviointia varten.

#### ITE-menetelmän työkalut:

- Arviointiohje
- Henkilökohtainen arviointilomake
- Yhteenvetolomake/Excel-pohja tunnuslukujen laskemista ja laatutilaprofiilia varten
- Suunnittelulomake jatkotoimenpiteille ja seurannalle
- Tarkistuslista arviointia varten

ITE-menetelmä tarjoaa mahdollisuuden päästä alkuun arviointityössä. Tämän lisäksi se antaa pohjan järjestelmällisen arviointityön luomiselle työyksikössä, edistää työyhteisön oppimista ja kehittymistä, antaa kuvan laadunhallinnan nykytilasta työyksikössä, tunnistaa kehittämistarpeet ja antaa suunnan jatkotyöskentelylle (Holma 2003b).

Lisätietoja ITE-menetelmästä löytyy esimerkiksi:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Holma, T. (2003a). ITE2. Opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.

Holma, T. (2003b). [Mitä kuuluu ITE-menetelmälle](#). Stakes: Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuverkkoston tiedotuslehti Laatuupala 2/2003.

Holma, T. (1997). ITE. Menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaan. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

## 7.6 Itsearviointimenetelmät

Itsearviointi on mahdollista paitsi yksilön, myös työyhteisön tai koko organisaation tasolla (Virtanen 2007, 178). Yleisellä tasolla sitä voidaan kuvata järjestön omana toimintana, jonka avulla saadaan selville toimijoiden näkemyksiä esimerkiksi kehittämistarpeista, tärkeinä pidetyistä asioista, toiminnan vahvuuksista sekä aikaansaaduista tuloksista ja kehityksestä (RAY 2013a, 3). Itsearviointi voidaan laajentaa myös toiminnassa mukana olevien osallistujien tuottamaksi todistusaineistoon ja näyttöön perustuvaksi reflektiiviseksi, systemaattiseksi ja monipuoliseksi arvioiksi omasta toiminnasta (Haverinen & Karjalainen 2001, 2). Itsearvioinnissa työtä arvioidaan ja sille esitetään arvottavia ja kriittisiä kysymyksiä, jotka liittyvät toiminnan tavoitteisiin ja oletuksiin sekä toteutumiseen ja seurauksiin. Toiminnan ehdot ja edellytykset tulevat samalla tarkastelun kohteeksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 62.)

Itsearviointi palvelee parhaimmillaan työssä oppimisen ja kehittymisen prosessia (Pohjola 2001, 14). Järjestöjen kokemukset itsearvioinnista ovat pääosin myönteisiä: sen avulla on kyetty tuottamaan konkreettisia ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi (Koskela 2012). Itsearvioinnin lähtökohta on suunnitelmallisuus (RAY 2013a) ja päämääräsuuntautuneisuus (Haverinen & Karjalainen 2001, 2). Kun kaikki työyhteisön jäsenet voivat osallistua tarkoituksen, tavoitteiden ja kohteiden määrittelyyn, itsearviointi onnistuu parhaiten sovellettuna versiona (Korteniemi & Pietilä 2008, 54). Arviointisuunnitelma on kaiken itsearvioinnin lähtökohta (RAY 2013a, 4).

Itsearviointiin ei ole yhtä tai ainoaa oikeaa tapaa, vaan se on aina kontekstisidonnaista. Arviointia toteutetaan systemaattisten aineistojen hankinnan, johdonmukaisten analyysien ja todennettävien johtopäätösten pohjalta. Se voi soveltua hyvin pienimuotoiseen reflektointiin ja kehittämisprojektin suunnan tarkistukseen, mutta myös laajamittaisemman organisatoriseen kehittämiseen. (Haverinen & Karjalainen 2001.)

### Itsearviointi parhaimmillaan:

- Tukee työssä oppimista ja kehittymistä
- Tuottaa konkreettisia ehdotuksia ja ideoita kehittämiseen
- On suunnitelmallista ja päämääräsuuntautunutta
- Osallistaa kaikki työyhteisön jäsenet tavoitteiden määrittelyyn
- Perustuu hyvin tehtyyn arviointisuunnitelmaan
- On systemaattista, johdonmukaista ja todennettavaa
- Soveltuu mitä moninaisimpiin arviointiasetelmiin

Itsearvioinnissa voidaan käyttää useita vaihtoehtoisia malleja ja työkaluja, ja niitä voi ottaa käyttöön myös soveltaen. Myös omaan tarpeeseen kehiteltyjä itsearvioinnin menetelmiä voi käyttää ja niitä voi tarpeen mukaan täydentää olemassa olevilla malleilla. Tärkeää on, että mallien avulla tuotetaan tietoa aikaansaaduista tuloksista ja vaikutuksista toiminnan kehittämisen tueksi (RAY 2013a). Yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi SWOT-analyysi, fokusryhmät, aivoriihi ja looginen viitekehys (Korteniemi & Pietilä 2008, 57). Tässä yhteydessä ei esitellä jo muissa luvuissa esiintuvia itsearviointimenetelmiä. Sen sijaan seuraavassa esitellään joitakin uusia työkaluja itsearvioinnista kiinnostuneille.

### 7.6.1 Raha-automaattiyhdistyksen itsearviointimallit

Raha-automaattiyhdistys julkaisi vuonna 2013 itsearviointioppaan järjestöjen käyttöön. Se pohjautuu vuonna 2011 toteutettuun Arvioinnin tila -tutkimukseen (Koskela 2012), joka osoitti järjestöjen kaipaavan konkreettista tukea arviointitoimintaansa. Selvityksen mukaan vain noin puolella järjestöistä oli käytössä jokin malli tai viitekehys itsearviointien toteuttamiseen. Myös RAY:n tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksen (TVS) tavoitteena on nostaa yhdenmukaisesti esiin avustetulla toiminnalla aikaansaatuja tuloksia ja vaikutuksia sekä toimintaan liittyviä kehittämistarpeita. Itsearviointi on keskeinen osa tiedontuotantoa tähänkin tarkoitukseen. (RAY 2013a.)

RAY:n itsearviointiraportissa (2013) esitellään seitsemän konkreettista työvälinettä itsearviointien tekemiseen: Kymppi, Seiska, SWOT, Ruutu, Risti, Hertta ja Pata. Menetelmät ovat pitkälti RAY:n muokkaamia sovelluksia muista menetelmistä, ja ne tarjoavat helppokäyttöisiä ja selkeitä välineitä itsearvioinnin tekemiseen. Työkalut muodostavat viitekehysten toiminnan kehittämiselle, pyrkimättä silti tarkasti ohjailemaan, millaisia toimintatapoja järjestössä tulisi soveltaa (RAY 2013a).

### RAY:n itsearviointityövälineet:

1. Kymppi
2. Seiska
3. SWOT
4. Ruutu
5. Risti
6. Hertta
7. Pata

RAY:n [itsearviointioppaaseen](#) on hyödyllistä perehtyä jo menetelmiin tutustumisen takia, mutta siinä esitellään tarkasti myös arviointisuunnitelman tekoa. Lisäksi oppaaseen on koottu muistilista itsearvioinnin suunnittelua ja toteutusta varten.

### 7.6.2 Täydennettävät lauseet

Täydennettävät lauseet -työkalu on kehitetty Järvi-hankkeessa. Sitä voidaan käyttää palautteen keräämiseen järjestön avainhenkilöiltä sekä aktiiviseen oman työn reflektointiin. Työkalu on osallistava ja auttaa siten toiminnassa mukana olevien motivoinnissa ja sitouttamisessa.

Täydennettävien lauseiden avulla saadaan esille ennen kaikkea vastaajan henkilökohtaista kokemustietoa arvioitavasta toiminnasta ([Soste verkkosivut](#)).

Lisätietoja Täydennettävät lauseet –menetelmästä löytyy esimerkiksi:

[Soste verkkosivut](#) ja erillinen Täydennettävät lauseet -työkalu (Word-dokumentti)

[Innokylä-verkkosivut](#)

### 7.6.3 Kuvastin

Kuvastin on reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä, joka on kehitetty Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen osaamiskeskus-yhteistyöhön liittyvänä hankkeena 2003-2004.

Kuvastin on jatkuvan sisäisen arvioinnin malli, jossa keskeistä on tukea arvioivaa työtapa työyhteisössä sekä yksilöllisen ja yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymistä. Kyseessä on kevyt, työn systemaattisuutta lisäävä työtapa, jota käytetään rakenteistamaan tiimityötä, tukemaan hiljaisen tiedon sanallistamista ja työssä oppimista. Kuvastin-malli sisältää oman työn dokumentoinnin, arvioinnin tueksi kehitettyjen lomakkeiden käytön, yhteiset vertaisarviointikokoukset sekä työn edistymisen seurannan ja vaikuttavuusolettamuksien tekemisen. Kuvastin on kehitetty aikuissosiaalityössä, mutta sitä voi soveltaa myös muille sosiaalityön sektoreille. (Yliruka 2006.)

#### Kuvastin-mallin vaiheet:

- Oman työn dokumentointi
- Arvioinnin tukilomakkeiden käyttö
- Yhteiset vertaisarviointikokoukset
- Työn edistymisen seuranta
- Vaikuttavuusolettamuksien tekeminen

Lisätietoja Kuvastin-menetelmästä löytyy ainakin julkaisusta:

Yliruka, L. (2006). [Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä](#). Sta-kesin työpapereita 15/2006.

### 7.7 Asiakslähtöinen arviointi

Arvioinnin keskeisiä suuntauksia on lisääntynyt asiakslähtöisyys ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Voidaan puhua myös arvioinnin demokratioitumisesta, kun erilaiset sidosryhmät ja asiakkaat otetaan mukaan arviointiprosessiin (Julkunen 2003, 7). Asiakkaan näkökulmaan tutustuminen ja vakava asennoituminen häneltä saatavaan tietoon mahdollistaa tutkivan, kysyvän ja analyysoivan suhteen työntekijöiden omaan työhön. Kun asiakas osallistuu arviointiin, hän voi esittää näkemyksensä omasta kuntoutukses-

taan ja hoidostaan sekä saamastaan palvelusta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna kyse on siis kuulluksi tulemisesta (Metteri 2003, 8-10).

Asiakslähtöisyys-käsite viittaa asiakkaan subjektiiviseen ja toimijuuteen, ja samalla se kiinnittää huomion häneltä saatavaan tietoon. Tärkeää on myös asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus, ja erityisesti työntekijän reflektiivinen ymmärrys omasta toiminnastaan vuorovaikutuksessa. Se voi edistää tai jarruttaa asiakkaan voimaantumista ja uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa arviointiprosessissa (Yliruka 2003,11-13).

Asiakslähtöisen arvioinnin kulmakiveksi on tullut Hanne Krogstrupin kehittämä Bikva -asiakslähtöinen arviointimalli.

#### 7.7.1 Bikva-malli

Bikva-malli on alun perin kehitetty sosiaalipsykiatrian alalla vuonna 1996. Myöhemmin se on levinnyt monille muille sektoreille. Bikva tulee tanskan kielen sanoista ”Brugerinddragelse i kvalitetsvurdering” eli ”asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana”. Mallin tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan arviointiin ja luoda siten yhteys heidän ongelmiansa ymmärtämisen ja julkisen intervention välille.

Asiakkailla on keskeinen rooli mallissa: he määrittelevät arviointikysymykset omien kriteerien perusteella. Näin asiakasryhmät pääsevät osallistumaan työkäytäntöjen muuttamiseen niitä kohtaan esitettävän kritiikin ja uusia käytäntöjä koskevien ideoiden avulla. Esiin saadaan ongelmia, joiden olemassaolosta työntekijät, johtotaso tai poliittiset päättäjät eivät välttämättä ole olleet tietoisia. Mallin päätavoitteena onkin erityisesti työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen, mutta myös mahdollisten muutosten käynnistäminen arvioitavassa toiminnassa.

Tavoitteisiin pyritään mallin eri vaiheiden kautta. Kaikissa vaiheissa tehdään ryhmähaastatteluja, joilla kartoitetaan asiakkaiden näkemyksiä heihin kohdistuvan toiminnan myönteisistä ja kielteisistä puolista. Kyselyn tulokset esitellään sidosryhmille (työntekijät, johtotaso, poliittiset päättäjät). Nämä arvioivat esiin tulleita ongelmia ja käsittelevät asiakkaiden antamaa kritiikkiä omissa ryhmähaastatteluissaan. Vuoropuhe-

lua eri ryhmien välillä jatketaan, ja sen tuloksena ovat mahdolliset muutokset toiminnassa.

#### **Bikva-mallin neljä vaihetta:**

1. Asiakkaiden ryhmähaastattelu toiminnan myönteisistä ja kielteisistä puolista



2. Työntekijöiden ryhmähaastattelu tuloksista



3. Hallintojohdon ryhmähaastattelu asiakkaiden ja työntekijöiden keskusteluiden pohjalta



4. Poliittisten päättäjien ryhmähaastattelu asiakkaiden, työntekijöiden ja hallintojohdon keskusteluiden pohjalta

Arvioinnissa käytetään pitkälti kvalitatiivisia menetelmiä, mutta myös kvantitatiivisia kyselyitä. Menetelmässä arvioijaa johdatellaan maailmaan, jossa asiakkaiden näkökulmat ja mielipiteet ovat keskeisessä asemassa (Krogstrup 2004). Arvioija toimii myös moderaattorina eli tilaisuuksien vetäjänä ja tiedonvälittäjänä eräänlaisesta tutkijan roolista käsin (Hänninen ym. 2007, 17).

Mallin hyvä puoli on, että se tavoittaa organisaation toiminnan monesta eri suunnasta, parhaimmillaan niin asiakkaan kuin poliittisen päätöksentekijänkin näkökulmasta. Malli voi tuottaa myös muutosmekanismeja, mahdollisesti jo prosessin alkuvaiheissa. (Högnabba 2008b, 84-87.) Bikvassa arviointi on asiakaslähtöistä, ja se pyrkii saattamaan asiakasnäkökulman dialogiseen vuorovaikutukseen muiden näkökulmien kanssa. Tarkoitus on luoda uutta ymmärrystä ja kehittää palveluja. (Hänninen ym. 2007, 13.)

Bikvan käytössä on joitakin kriittisiä kohtia, joihin kannattaa kiinnittää huomio arvioinnin sujuvuuden ja käyttökelpoisuuden turvaamiseksi. Ensinnäkin kaikki arvioinnin kannalta relevantit toimijat tulisi saada sitoutetuiksi menetelmään. Prosessin alussa pitäisi myös rakentaa käyttöönotto-kehittämisverkosto kaikista niistä ihmisistä ja resursseista, joita menetelmän toimivuus vaa-

tii. Huomiota tulisi kiinnittää arvioijan taitoihin ja kykyihin erityisesti haastattelutilanteissa, samoin kuin asiakkaiden rekrytointiin, valikoitumiseen ja verbaalisiin valmiuksiin. Kriittinen vaihe on myös Bikvan tulosten kääntäminen ja siirtäminen konkreettisiksi muutoksiksi toiminnassa. (Koivisto 2007.)

#### **Bikva-mallin käyttöönoton kriittiset vaiheet:**

- Relevanttien toimijoiden sitouttaminen menetelmään ja käyttöönotto-kehittämisverkoston rakentaminen
- Arvioijan taidot ja kyvyt
- Asiakkaiden rekrytointi, valikoituminen ja verbaaliset valmiudet
- Tulosten kääntäminen konkreettisiksi muutoksiksi

Bikvasta tehdyt tutkimukset ovat tarkentaneet tekijöitä, joita tarvitaan menetelmällä saatavien hyvien vaikutusten toteutumiseksi. Näitä ovat työntekijöiden kyky kuulla asiakkaita, uudenlaisen tiedon muodostus, arvokeskustelu, johdon tuki sekä reflektiivinen ja avoin keskustelumahdollisuus (Högnabba 2008c).

Lisätietoja Bikva-menetelmästä löytyy esimerkiksi:

Hänninen, K., Julkunen, I., Hirsikoski, R., Högnabba, S., Paananen, I., Romo, H. & Thomasén, T. (2007). [Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä](#). Stakesin raportteja 6/2007.

Högnabba, S. (2008b). BIKVA – asiakasosallisuutta ja oppimista. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Högnabba, S. (2008c). [Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista](#). Stakesin raportteja 34/2008.



Koivisto, J. (2007). [Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi](#). Stakesin raportteja 21/2007.

Krogstrup, H.K. (2004). [Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva-malli](#). Stakes: Hyvät käytännöt, Menetelmä-käsikirja.

## 7.8 Vertaismenetelmät

Vertaistyöskentelyssä vuorovaikutuskumppanina on jonkin ominaisuuden - esim. koulutus, organisaatioasema, kokemus, elämäntilanne - perusteella vertainen, joko yksilö tai ryhmä. Vertaistyöskentely voi tapahtua ryhmän tai organisaation sisällä tai ryhmien välillä. Se voi siis olla sisäistä tai ulkoista, kahdenkeskistä tai monenkeskistä eli usean organisaation verkostomaista yhteistyötä. Työtapoja ja menetelmiä on useita ja tärkeintä on soveltaa niitä joustavasti omiin tarkoituksiin. Huomiota tulisi kiinnittää kehittämiskohteen tai teeman rajaamiseen, sopivan vertaisen kumppanin löytämiseen sekä alkuanalyysiin eli oman toiminnan jäsentämiseen ja kuvaamiseen. (Seppänen-Järvelä 2005, 3.)

Yhteistä erilaisille vertaismenetelmille on niiden sisältämä ajatus tekemisen ja kokemisen kautta syntyvän käytännön asiantuntijuuden tärkeydestä sekä vertaisten tietojen ja kokemusten käyttämisestä peileinä muutostarpeiden havaitsemiseen ja oppimiseen. Vertaismenetelmässä heijastuu myös yleisen ajattelun muutos yksilöasiantuntijuudesta kohti jaettua, yhteisöllistä asiantuntijuutta, jolloin asiantuntijuuden nähdään liittyvän vuorovaikutukseen ja ryhmätöimintaan. Vertaisuus tarkoittaa mahdollisuutta käydä tasaveroista dialogia saman kokemusmaailman jakavan ihmisen kanssa.

Kaikki vertaismenetelmät perustuvat samalle ajatukselle: peilinä muutostarpeiden havaitsemiseen ja oppimiseen käytetään tekemisen ja kokemisen kautta syntyvää käytännön asiantuntijuutta sekä vertaisten tietoja ja kokemuksia. Vertaismenetelmissä heijastuu myös yleisen ajattelun muutos yksilöasiantuntijuudesta kohti jaettua, yhteisöllistä asiantuntijuutta, jonka nähdään liittyvän vuorovaikutukseen ja ryhmätöimintaan. Vertaisuus tarkoittaa mahdollisuutta käydä dialogia saman kokemusmaailman jakavan ihmisen kanssa.

Kollektiivisen itsereflektion kautta yksityisiä kokemuksia voidaan tarkastella osana laajempaa viitekehystä. Tätä kautta oman työn vahvuuksien tai kehittämiskohteiden havaitseminen helpottuu. Arkipäiväisten kokemusten ääneen lausuminen nostaa ne myös uudelleen merkitystasolle. Reflektio onkin tärkeä elementti kaikissa vertaismenetelmissä, ja sitä voidaan hyödyntää arvioinnissa, kun se on tietoista ja systemaattista. Vertaisarvioinnin tärkein tavoite on toimia niin yksilön kuin yhteisönkin kehittämisen tukena. (Seppänen-Järvelä 2005, 11-15.)

### Yhteistä eri vertaismenetelmille:

- Vertaistyöskentelyn moninaisuus (sisäistä, ulkoista, kahdenkeskistä, monenkeskistä)
- Kehittämiskohteen rajaus
- Sopivien vertaisten löytäminen
- Alkuanalyysien teko
- Käytännön asiantuntijuuden tärkeys
- Vertaiset muutostarpeiden esiinnostajina
- Yhteisöllinen asiantuntijuus
- Tasaveroinen dialogisuus
- Tietoinen, systemaattinen ja kollektiivinen itsereflektio
- Yksilön ja yhteisön kehittämisen tukeminen

Seuraavaksi esitellään keskeisiä arvioinnin vertaismenetelmiä.

### 7.8.1 Vertaisarviointi ja -konsultointi

Vertaisarvioinnilla tarkoitetaan samaan ammattiryhmään kuuluvien tai saman ongelman parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä. Siinä vertaisten muodostamat ryhmät arvioivat kriittisesti ja järjestelmällisesti toistensa toimintaa. Arviointi perustuu yleensä ennalta sovituihin kriteereihin ja siitä voi seurata suosituksia toiminnan parantamiseksi. Vertaisarvioinnin rinnalla käytetään monesti vertaiskonsultoinnin käsitettä, jolla tarkoitetaan saman alan ammattilaisten arviointia toistensa toiminnasta. Sillä pyritään tunnistamaan kohteet, joihin arvioitavan tulisi kiinnittää kehittämistyössään huomio. Vertaisarviointi tai -konsultointi on yhteinen oppimisprosessi, joka voi kohdistua moniin eri toiminnan puoliin, kuten toimintakäytäntöihin ja -prosesseihin, toiminnan tuloksiin ja laadunhallintaan (Perttilä 2005, 47-53).



Lisätietoa vertaisarvioinnista ja vertaiskonsultoinnista löytyy esimerkiksi:

Perttilä, K. (2005). [Vertaiskonsultointi ja -arviointi kouluyhteisön hyvinvoinnin tunnistamisessa](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes

## 7.8.2 Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi

Vertaishaastattelu on kehitetty 1990-luvun alussa lasten päivähoitoon liittyvän kuntaprojektin yhteydessä. Siinä vertaiset käyvät keskustelua arvioinnintekijän antamista teemoista, vaikka tämä ei itse ole tilanteessa läsnä. Alkuperäisessä asetelmassa vertaiset koostuivat asiakasjoukon (lasten vanhemmat) edustajista.

Menetelmän taustalla on ajatus nopeasta ja edullisesta tiedonkeruusta, jota voidaan hyödyntää laajassa vertaisverkostossa. Tiedonkeruuta ilman arvioinnintekijän läsnäoloa on motivoinut myös halu testata kevyempää ja modernimpaa haastattelumetodia tavalla, joka osoittaa, että haastateltaviin luotetaan. Arvioinnintekijältä saa kuitenkin aina tukea tarvittaessa, esimerkiksi puhelimitse. Vertaishaastattelu muistuttaa fokusryhmätyöskentelyä (Välimäki & Järvi 2005).

Vertaishaastattelu on pohjana myös dialogisen vertaisprosessi -menetelmän kehittelyssä. Siinä keskusteluun osallistujat tuottavat teemoihin liittyvät tiivistetyt näkemykset itse. Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi tuovat asiakkaiden ja työntekijöiden äänen kuuluviin tarjoten käytännön työkaluja, jotka tukevat palautetiedon hyödyntämistä kehittämistyössä. Menetelmät soveltuvat hyvin myös esimerkiksi vaikutusten ennalta-arviointiin sosiaali- ja terveystalalla (Välimäki & Järvi 2005, 17-33).

Lisätietoa Vertaishaastattelusta ja dialogisesta vertaisprosessista löytyy esimerkiksi:

Välimäki, A.-L. & Järvi, S. (2005). [Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.

## 7.8.3 Kehittävä vertaiskäynti

Kehittävä vertaiskäynti on samaan ammattiryhmään kuuluvien, samanlaisten työyksiköiden tai saman tehtäväalueen parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä. Sen keskeisiä osia ovat vierailu- tai tutustumiskäynnit. Toimintamalli on kehitetty Stakesin ja Suomen Kuntaliiton yhteistyössä vuonna 2002, ja siihen liittyy vahvasti myös itsearviointillinen ulottuvuus. Menetelmään voidaan liittää myös ulkoisen arvioinnin elementtejä, sillä vertaiskumppani on useimmiten oman organisaation ulkopuolelta ja oman toiminnan näkyväksi tekeminen muille on keskeinen osa prosessia. Menetelmä toimii vertaiskumppaneiden yhteisenä kehittämisen ja oppimisen välineenä, mutta se vaatii myös työntekijöiltä ja -yhteisöiltä valmiutta ottaa oppia toistensa osaamisesta, kuten myös jakaa omia oivalluksiaan ja kokemuksiaan.

Kehittämiskohde valitaan yhdessä, mutta yhtä tärkeää on oikean kumppanin valinta. Vertaisorganisaatioiden olisi hyvä olla melko samankokoisia ja niillä tulisi olla samantapaisia kehittämistarpeita, jotta tasapuolisuus ja vastavuoroisuus toteutuvat.

Kehittävässä vertaiskäynnissä paneudutaan ensin oman toiminnan tutkailuun ja kehittämiskohteen näkyväksi tekemiseen erilaisin dokumentein. Vasta tämän jälkeen voidaan siirtyä suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen vertaisarviointiin, jonka tavoitteet pohjautuvat jo tehtyyn itsearviointiin. Vuoropuhelua ja palautteen antoa jatketaan vertaisten kesken pitkin prosessia.

### Kehittävän vertaiskäynnin vaiheita:

- Tasaveroisen kumppanin valinta
- Kehittämiskohteen valinta yhdessä
- Oman toiminnan tutkiminen ja näkyväksi tekeminen
- Tavoitteellinen vertaisarviointi
- Vuoropuhelun ja palautteenannon jatkuvuus

Parhaan hyödyn menetelmästä saavat työyksiköt, joilla on jo jonkin verran näkemystä ja kokemusta omasta toiminnastaan, eivätkä ne ole aivan toimintansa alkuvaiheissa. Toimintamallia voidaan soveltaa myös monin eri tavoin, esimerkiksi yksi-

puolisina, vastavuoroisina tai monenvälisinä vierailukäynteinä.

Menetelmä on yksinkertainen ja helppokäyttöinen, ja se tukee hyvin kumppanuuksien ja verkostojen rakentumista. Samalla työskentely tuottaa uusia ideoita kehittämistyöhön, tekee omaa toimintaa näkyväksi ja toimii hyvänä reflektion välineenä. (Hellstén ym. 2005, 35-45.)

Lisätietoa Kehittävä vertaiskäynti -menetelmästä löytyy esimerkiksi:

Hellstén, K., Outinen, M. & Holma, T. (2005). [Kehittävä vertaiskäynti](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.

### 7.8.4 Benchmarking eli vertailukehittäminen

Benchmarking eli vertailukehittäminen on menetelmä, jossa systemaattisen vertailun kautta opitaan hyviltä vertailukumppaneilta tai esikuvilta. Tavoitteena on saada tietoa ja näkemyksiä sekä arvioitavissa tai mitattavissa olevia parannuksia omaan toimintaan. Toisin kuin kehittävässä vertaiskäynnissä, vertailukehittämisessä olennaista on, että opitaan ”itseä paremmilta”. Menetelmä soveltuu tiimeille sekä verkosto- ja prosessiorganisaatioille, mutta myös yksilötason oppimiseen ja kehittämiseen.

Vertailukehittäminen on systemaattinen tapa lisätä tulevaisuuden hallintaa ja parantaa organisaation valmiuksia vastata toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Sillä voidaan myös hahmotella erilaisia skenaarioita oman organisaation näkökulmasta. Siksi menetelmästä voidaan puhua myös ”virtuaalikypäränä”. (Strömmer 2005.)

Vertailukehittämisen vahvuutena on, että se luo osallistumista ja aikaansaa parhaimmillaan oivaltavaa oppimista, auttaa asettamaan kunnianhimoisia ja samalla realistisia tavoitteita, sekä osoittaa, miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Eri-laisten hyvien käytäntöjen näkeminen oikeassa, toimivassa organisaatiossa monesti madaltaa muutosvastarintaa. Benchmarking on myös hyvä menetelmä johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosesseissa.

#### Vertailukehittämisen etuja:

- Luo osallistumista
- Aikaansaa oivaltavaa oppimista
- Auttaa asettamaan kunnianhimoisia ja realistisia tavoitteita
- Osoittaa, miten tavoitteet voi saavuttaa
- Madaltaa muutosvastarintaa
- Sovellettavissa myös johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosesseihin

Vertailukehittämistä voi tehdä myös ryhmäbenchmarking-muotoisena, jolloin mukana on useita organisaatiota luottamuksellisesti jakamassa kokemuksiaan ja vertailemassa toimintatapojaan. Työskentely on vuorovaikutteista ja avointa. Tavoitteena ryhmäbenchmarkingissa on jokaisen osallistujaorganisaation mahdollisuus parantaa omaa toimintaansa konkreettisesti hankkeen aikana (Strömmer 2005, 55-64). Eräänlainen sovellus vertailukehittämisestä on tunnusluku-benchmarking, jossa vertailukehittäminen tapahtuu ensisijaisesti tunnuslukuja vertaamalla, ja niiden pohjalta analyysyjä ja toimintauudistuksia kehittämällä (Noro 2005, 65-74).

Lisätietoja Benchmarkingista löytyy esimerkiksi:

Strömmer, P. (2005). [Vertailukehittäminen: Virtuaalikypärä nimeltä Benchmarking](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.

### 7.9 Muita menetelmiä

Menetelmä-osuuden lopuksi esitellään lyhyesti kaksi yleistä arviointiprosessia luontevasti tukevaa menetelmää.

#### 7.9.1 Viestinnän resurssianalyysi

Viestinnän resurssianalyysi-työkalu on kehitetty Järvi-hankkeessa. Sen tavoitteena on tehdä läpinäkyväksi sitä, mihin organisaatiossa käytetään viestinnän resursseja ja se auttaa löytämään tasapainon tavoitteiden ja resurssien välille. Resurssianalyysi tukee hyvin vuosisuunnittelua ja arviointia ja se kannattaa tehdä vasta, kun toiminta- ja viestintäsuunnitelma on hahmoteltu. Re-

surssianalyysiin liittyvät keskustelut kannattaa dokumentoida, jotta työkalu toimii arvioinnin tukena. Menetelmällä on mahdollista todentaa muutosta, joten sitä voidaan käyttää säännöllisin ajoin, esimerkiksi vuosittain. ([Soste verkkosivut](#).)

Lisätietoja Viestinnän resurssianalyysista on löydettävissä:

[Innokylä verkkosivut](#)

Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Infor: Helsinki. (Viestinnän resurssianalyysi -työkalu pohjaa Juholinin em. teokseen.)

[Soste verkkosivut](#) ja erillinen [lomake](#) työkalusta.

### 7.9.2 Verkoston riskianalyysilomake

Verkoston riskianalyysilomakkeella kartoitetaan ja analysoidaan hankkeen tai toiminnan riskejä. Erityisen käyttökelpoinen se on toiminnan alussa, mutta sitä voi hyödyntää tarpeen mukaan myös muissa vaiheissa.

Työkalu soveltuu erityisesti verkostomaisen toiminnan riskien kartoittamiseen juuri järjestökentällä. Sitä voi käyttää projektista vastaava henkilö tai esimerkiksi johto- tai ohjausryhmä kokouksissaan, jolloin on mahdollista kartoittaa erilaisia näkemyksiä hankkeen tilasta ja siihen liittyvistä riskeistä ([Soste verkkosivut](#)).

Lisätietoja Verkoston riskianalyysilomakkeesta löytyy:

[Innokylä verkkosivut](#)

[Soste verkkosivut](#) ja erillinen Verkoston riskianalyysilomake -työkalu (Excel-tila)

## 8. Yhteenvetotaulukko

Yhteenvetotaulukko on koottu edellä esitellyistä menetelmistä ja lähestymistavoista konkreettisia arvioinnin työkaluja. Ne on jaoteltu julkaisun ensimmäisen osan keskeisten ryhmitelyjen, eli arvioinnin prosessinäkökulman ja tutkimuksellisten lähtökohtien, perusteella. Laajemmat arviointiasetelmat (esim. työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, EFQM) ja yleisemmät näkökulmat arviointiin (esim. realistinen arviointi, osallistava ja valtaistava arviointi) on jätetty taulukon ulkopuolelle, sillä niiden yksiselitteinen ryhmittely ei olisi tarkoituksenmukaista: niissä käytetään usein sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, ja kokonaisvaltaisina lähestymistapoina ne näkyvät kaikissa arviointiprosessin vaiheissa.

Taulukosta näkee, että suuri osa menetelmistä on aineistonkeruun työvälineitä, eli ne sijoittuvat arviointiprosessin toteutusvaiheeseen. Laadullisia menetelmiä on myös enemmän kuin määrällisiä. Tämä kuvastaa hyvin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen arviointikenttää, jossa kvalitatiiviset menetelmät ovat usein suosituimpia.

Taulukon kokoamisen periaatteena on ollut sijoittaa menetelmä ryhmään, johon se luontevimmin sijoittuu. Tämä ei kuitenkaan sulje pois menetelmän joustavaa ja soveltavaa käyttöä: monia niistä voi käyttää useissakin eri työvaiheissa tai yhdisteltyinä muihin - sekä laadullisiin että määrällisiin - menetelmiin. Tämä on pyritty huomioimaan myös yhteenvetotaulukossa, jossa yksi menetelmä on voitu sijoittaa useampaankin paikkaan, mikäli sen käyttö on selkeästi mahdollista useilla eri tavoilla. Taulukon ryhmittelyt tarjoavatkin suuntaa-antavan ja olosuhteiden mukaan sovellettavan jäsenyyksen.

## TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

### ARVIOINNIN PROSESSINÄKÖKULMA

	Laadullinen lähestymistapa	Määrällinen lähestymistapa
<b>Suunnitteluvaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aivoriihi</li> <li>- Monitahoarviointi</li> <li>- Fokusryhmä</li> <li>- Delfoi-menetelmä</li> <li>- Sinisen valtameren strategia</li> <li>- Arviointiakvaario</li> <li>- Työkonferenssi</li> <li>- Miellekartta ja käsitekartta</li> <li>- Viestinnän resurssianalyysi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvioinnin suunnittelua ohjaava lomake</li> <li>- Vuosikello</li> <li>- Looginen viitekehys</li> <li>- Suunta-työkalu</li> <li>- Sinisen valtameren strategia</li> <li>- Verkoston riskianalyysilomake</li> </ul>
<b>Toteutusvaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitahoarviointi</li> <li>- Reflektointi</li> <li>- Fokusryhmä</li> <li>- Delfoi-menetelmä</li> <li>- Vastakohtien timantti</li> <li>- Kompetenssi-arviointimalli</li> <li>- Työkonferenssi</li> <li>- SWOT-analyysi</li> <li>- Miellekartta ja käsitekartta</li> <li>- RAY:n itsearviointimallit</li> <li>- Täydennettävät lauseet</li> <li>- Kuvastin-malli</li> <li>- Bikva-malli</li> <li>- Vertaisarviointi ja -konsultointi</li> <li>- Vertaishaastattelu</li> <li>- Kehittävä vertaiskäynti</li> <li>- Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyön arviointilomake</li> <li>- Satunnaiskokeellinen arviointimalli (RCT)</li> <li>- Onnistumiskartoitus</li> <li>- Avain-mittari</li> <li>- ITE-menetelmä</li> <li>- RAY:n itsearviointimallit</li> <li>- Verkoston riskianalyysilomake</li> </ul>
<b>Päätös vaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aivoriihi</li> <li>- Fokusryhmä</li> <li>- Työkonferenssi</li> <li>- SWOT-analyysi</li> <li>- Miellekartta ja käsitekartta</li> <li>- Kehittävä vertaiskäynti</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Viestinnän resurssianalyysi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onnistumiskartoitus</li> <li>- Verkoston riskianalyysilomake</li> </ul>

## 9. Mistä lisää tietoa?

Tässä luvussa kootaan vielä yhteen erilaisiin tiedontarpeisiin suositeltavia lähteitä.

### 9.1 Perustietoa arvioinnista

Tässä osiosta löytyy esimerkkejä erilaisia oppaista ja johdatuksista arviointiin sekä arviointiin johdattelevia verkkosivustoja.

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Chelimsky, E. & Shadish, W. (toim.) (1997). Evaluation for the 21st Century. A Handbook. Sage Publications: Thousand Oaks.

Fields, M. (2009). [Järjestöarvioinnin ilmansuuntia](#). Ok-opintokeskus.

FinSoc (2001). [Arviointi sosiaalipalveluissa. Kat-saus arvioinnin peruskysymyksiin](#). (2001). FinSoc Työpapereita 3/2001.

Koskela, T. & Harju, H. (2012). [RAY:n arviointi-koulutusmateriaali](#).

Robson, C. (2001). Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. (Suom. Lindqvist T., Maaniittu M., Niemi E., Paasio P. & Paija L.) Tammer-Paino Oy. Tampere.

Vartiainen, P. (toim.) (2001). Näkökulmia projektiarviointiin. Finnpublishers Oy: Tampere.

Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Publishing Oy. Helsinki

Jelli - järjestötietopalvelun välineitä järjestötyöhön -osio <http://www.jelli.fi/valineita-jarjestotyohon/apua-ja-ohjeita-jarjestotoimintaan/arvioinnin-tyokaluja-ja-menetelmia/>

Kuntoutussäätiön arviointi- ja koulutussivusto [http://www.kuntoutussaatio.fi/arviointi\\_ja\\_koulutus](http://www.kuntoutussaatio.fi/arviointi_ja_koulutus)

Sosten arviointisivusto <http://www.soste.fi/kehittamme/arviointitoiminta.html>

THL:n aikuissosiaalityön arviointisivusto [http://www.thl.fi/fi-FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/aikuissosiaalityon\\_vaikuttavuuden\\_arviointi](http://www.thl.fi/fi-FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/aikuissosiaalityon_vaikuttavuuden_arviointi)

THL:n FinSoc-toiminta <http://www.thl.fi/fi-FI/web/fi/organisaatio/rakenne/yksikot/meka/fin-soc>

THL:n Hyvä käytäntö -sivusto <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvatkaytannot/lahtokohtia/arviointi/>

THL:n Sosiaaliportti -sivusto <http://www.sosiaaliportti.fi/etusivu#.UmoeOfmpUWA>

### 9.2 Arvioinnin näkökulmia tai menetelmiä käsitteleviä julkaisuja

Seuraavassa esitellään tiettyyn arvioinnin menetelmään tai näkökulmaan johdattelevia julkaisuja. Ne eivät ole arvioinnin perusteoksia arvioinnista, vaan keskittyvät tiettyyn arvioinnin osa-alueeseen.

#### 9.2.1 Kehittämisarviointi

Koskela, T. (2012). [Kehittämishankkeiden arvioinnin tila. Motiivit ja arviointitiedon hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä](#). Avustustoiminnan raportteja 28. Raha-automaattiyhdistys.

Krogstrup, H. K. (2004a). [Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline](#). FinSoc Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja.

Pietilä, N. (2008). Kehittävä arviointi työotteena. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittamisestä Helsingin sosiaalivivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivivirasto: Yliopistopaino.

Seppänen-Järvelä, R. (2004). [Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa](#). Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Stakes: Helsinki.



Vataja, K. (2012). [Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämiseksi kunnallisessa sosiaalitoimessa](#). THL. Tampere University Print.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009). [Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena](#). Työelämän tutkimus 2/2009.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2008). [Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen](#). Innokylä.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2006). Prosessiarviointi - mahdollisuus lujittaa kehittämissuunnitelmaa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksissä. Helsinki, Stakes.

## 9.2.2 Vaikuttavuudesta

Dahler-Larsen, P. (2005). [Vaikuttavuuden arviointi](#)

Karjalainen, P. & Kotiranta, T. (2010). [Alustava kartoitus Suomessa aikuissosiaalityössä käytävistä vaikutusten arvioinnin menettelytavoista](#).

Kivipelto, M., Blomgren, S., Karjalainen, P. & Saikonen, P. (toim.) (2013). [Vaikuttavaa aikuissosiaalityötä – arviointimalleista mittareihin. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti](#).

Koskela T. & Harju, H. (2012). [RAY:n arviointikoulutusmateriaali](#).

Paasio, P. (2003). [Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla](#)

Rajahonka, M. [Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Selvitys. Aalto-yliopisto: Kolmas lähde](#).

Rajavaara, M. (2007). [Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen](#).

Rajavaara, M. (2006). [Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin](#).

## 9.2.3 Osallistava ja valtaistava arviointi

Adams, R. (2003). Social Work and Empowerment. 3. painos. Palgrave Macmillan: Houndmills, Basingstoke, Hampshire and New York.

Antikainen-Juntunen, E. (2006). [Empowerment-arviointi ja sosiaalityön käytäntötutkimus](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2006.

Fetterman, D., Kaftarian, S.J. & Wandersman, A. (toim.) (1996). Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Sage Publications: Thousand Oaks.

Halttunen-Sommerdahl, R. (2008). [Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliviraston työssä – Opas sosiaaliviraston työntekijöille](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Harkko, J., Haverinen, R. & Koivisto, J. (2005). [Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalityössä](#). FinSoc Työpapereita 5/2005: Stakes.

Haverinen, R. (2002). [Empowerment-evaluatio, asiakaslähtöisyyden tämentäjä?](#) FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2002.

Högnabba, S. (2008a). Kompetenssi – työyhteisöä voimaannuttava menetelmä. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Kivipelto, M. (2008). [Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin](#). Stakes, Työpapereita 17/2008. Helsinki: Stakes.

Krogstrup, H. K. (2004a). [Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline](#). FinSoc Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja.

## 9.2.4 Tapauskohtainen arviointi

Borg, P. & Kilponen, M-R. (2008). Tapauskohtainen arviointi. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Högnabba, S., Kuisma, M., Korteniemi, P. & Liukonen, R. (2003). [Tapauskohtaista arviointia perussosiaalivirastossa](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2003.

Kazi, M. (1998). Single-case evaluation by social workers. Ashgate Publishing Company: Aldershot.

Lindqvist, T. (2005). Johdatus tapauskohtaiseen ja realistiseen arviointiin. Julkaisussa Julkunen, I., Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.). [Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet](#). Stakes.

Peitola, P. (2003). [Arvioinnin soveltuvuus sosiaalivirastossa](#). Tapauksena realistinen arviointi huoneongelman yksilökohtaisessa palveluohjauksessa. FinSoc: Työpapereita 4.

Rostila, I. & Mäntysaari, M. (1997). Tapauskohtainen arviointi sosiaaliviraston välineenä. Stakes. Raportteja 212. Helsinki.

## 9.2.5 Itsearviointi

Haverinen, R. & Karjalainen, P. (2001). [Itsearvioinnin paikannuksia](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2001.

Korteniemi, P. & Pietilä, N. (2008). Itsearviointi työyksikön asiakastyössä. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Pohjola, A. (2001b). [Mitä ihmisen itsearviointia ja miksi](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2001.

Raha-automaattiyhdistys (2013a). [Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä](#).

Raha-automaattiyhdistys (2004). [Arvioiva ajattelu projektitoiminnassa](#). (laatinut Evalue Praxis Oy).

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). [Kehittävän itsearvioinnin taidot, kyvykkyydet ja osaaminen. Empiirinen analyysi sosiaalitoimen työyhteisöistä](#). Hallinnon Tutkimus 28 (5), 60-72.

Vataja, K. (2012). [Kehittyvä työyhteisö. Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa](#). THL. Tampere University Print.

Yliruka, L. (2006). [Kuvastin. Reflektiivinen itsejarta vertaisarviointimenetelmä sosiaalivirastossa](#). Stakesin työpapereita 15/2006.

Yliruka, L. (2003). [Itsearvioinnista reflektiiviseen arviointiin asiakkaan kanssa - teoreettisten perusteiden tarkastelua](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

## 9.2.6 Asiakaslähtöisyys

Hänninen, K., Julkunen, I., Hirsikoski, R., Högnabba, S., Paananen, I., Romo, H. & Thomasén, T. (2007). [Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehittämisestä](#). Stakesin raportteja 6/2007.

Högnabba, S. (2008b). BIKVA – asiakasosallisuutta ja oppimista. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Högnabba, S. (2008c). [Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista](#). Stakesin raportteja 34/2008.

Julkunen, I. (2003b). [Asiakkaiden osallisuus ja itsearviointi](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

Koivisto, J. (2007). [Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi](#). Stakesin raportteja 21/2007.

Krogstrup, H.K. (2004b). [Asiakaslähtöinen arviointi](#).

[ointi. Bikva-malli](#). FinSoc Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja.

Metteri, A. (2003). [Asiakkaan tieto sosiaalityön ja palvelujärjestelmän itsearvioinnissa](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

Mönkkönen, Kaarina (2007) Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Edita Oy: Helsinki.

Toikko, Timo (2006) Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2006. Helsinki.

Yliruka, L. (2003). [Itsearviointista reflektiiviseen arviointiin asiakkaan kanssa - teoreettisten perusteiden tarkastelua](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

### 9.2.7 Vertaismenetelmät

Hellstén, K., Outinen, M. & Holma, T. (2004). [Kehittävä vertaiskäynti – työväline laadunhallintaan](#). Aiheita 31/2004. Stakes: Helsinki.

Järvi, S. (2003). Askel osallisuuteen – vertaishaastattelu arvioinnin näkökulmasta. Hyvinvointipalvelujen arvioinnin asiantuntijaohjelma (PD). Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. (2005). Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) [Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä](#). FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Stakes: Helsinki.

Välimäki, A-L (2004). [Vertaishaastattelu näkökulmana arviointiin](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2004.

## 10. Lähteet

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Kehitys Oy. Pori.

Antikainen-Juntunen, E. (2006). [Empowerment-arviointi ja sosiaalityön käytäntötutkimus](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2006.

Bergman, E. (2007). [Arviointi arjen toiminnaksi – kokemuksia Helsingin sosiaaliviraston arviointityöstä](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 2/2007.

Borg, P. (2008a). Chenin tieteellinen luokittelu ohjelman arviointiin. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Borg, P. (2008b). Ohjelmateoria. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Borg, P. & Kilponen, M-R. (2008). Tapauskohtainen arviointi. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Borg, P. & Korteniemi, P. (2008). Näyttöön perustuvat käytännöt. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Chelimsky, E. & Shadish, W. (toim.) (1997). Evaluation for the 21st Century. A Handbook. Sage Publications: Thousand Oaks.

Chen, Huey-Tsyh (2005). Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning,

Implementation, and Effectiveness. Sage Publications: Thousand Oaks.

Dahler-Larsen, P. (2005). [Vaikuttavuuden arviointi](#). Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 3/2005. Helsinki: Stakes.

Fetterman, D., Kaftarian, S.J. & Wandersman, A. (toim.) (1996). Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Sage Publications: Thousand Oaks.

Fields, M. (2009). [Järjestöarvioinnin ilmansuuntia](#). Ok-opintokeskus.

FinSoc (2001). [Arviointi sosiaalipalveluissa. Kat-saus arvioinnin peruskysymyksiin](#). FinSoc Työpapereita 3/2001: Stakes.

Hakulinen, H. & Paija, L. (2009). Projektit ja viestintä kehittämistyössä. Julkaisussa Koskinen-Ollonqvist, P., Paija, L., Pantzar, J., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. JÄRVI-hanke. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry & Terveysten edistämisen keskus ry: Helsinki.

Harju, A. (2004). Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Harkko, J., Haverinen, R. & Koivisto, J. (2005). [Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalityössä](#). FinSoc Työpapereita 5/2005: Stakes.

Haverinen, R. (2002). [Empowerment-evaluatio, asiakaslähtöisyyden tämentäjä?](#) FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2002.

Haverinen, R. & Karjalainen, P. (2001). [Itsearviointin paikannuksia](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2001.

Heikkinen, A. (2005). [Lastensuojelun ryhmätöiminnan arvioinnin alkumetrejä](#). Julkaisussa Julkunen, I., Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.). Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. Stakes.

Hellstén, K., Outinen, M. & Holma, T. (2005). [Kehittävä vertaiskäynti](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointi

tiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.

Holma, T. (2003). [Mitä kuuluu ITE-menetelmälle](#). Stakes: Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuverkoston tiedotuslehti Lautupala 2/2003.

Hyttinen, N., Opari, P. & Savolainen, N. (2009). Kaikki mukaan arvioimaan. Julkaisussa Koskinen-Ollonqvist, P., Paija, L., Pantzar, J., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. JÄRVI-hanke. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry & Terveysten edistämisen keskus ry: Helsinki.

Hänninen, K., Julkunen, I., Hirsikoski, R., Högnabba, S., Paananen, I., Romo, H. & Thomasén, T. (2007). [Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä](#). Stakesin raportteja 6/2007.

Högnabba, S. (2008a). Kompetenssi – työyhteisöä voimaannuttava menetelmä. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämistä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Högnabba, S. (2008b). BIKVA – asiakasosallisuutta ja oppimista. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämistä Helsingin sosiaalivirastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivirasto: Yliopistopaino.

Högnabba, S. (2008c). [Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista](#). Stakesin raportteja 34/2008.

Högnabba, S., Kuisma, M., Korteniemi, P. & Liukonen, R. (2003). [Tapauskohtaista arviointia perussosiaalivirastossa](#). FinSoc News: Utiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2003.

Julkunen, I., Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.) (2005). [Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet](#). Stakes.

Julkunen, I. (2003a). [Tieto ja sosiaalialan hyvät käytännöt - lähtökohtien tarkastelua](#). FinSoc News: Utiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

Julkunen, I. (2003b). [Asiakkaiden osallisuus ja itsearviointi](#). FinSoc News: Utiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

Kaakinen, J. (2004). [Arvioinnin paikka. Arvioitsija intressien ristipaineissa](#). Hallinnon tutkimus 23 (2004) : 2.

Karjalainen, P. & Saikkonen, P. (2013). [AVAIN-mittari aikuissosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnissa](#). Esitelmämateriaali Pääkaupunkiseudun aikuissosiaalityön päivästä 21.5.2013.

Karjalainen, P. & Kotiranta, T. (2010). [Alustava kartoitus Suomen aikuissosiaalityössä käytettävistä vaikutusten arvioinnin menettelytavoista](#). THL.

Karjalainen, P. (2008). [FinSocin horisontista](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2008.

Kiijärvi-Pihkala, M. (2009). Arvioivan työotteen merkitys sosiaali- ja terveysjärjestöjen työssä. Julkaisussa Koskinen-Ollonqvist, P., Paija, L., Pantzar, J., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. JÄRVI-hanke. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry & Terveysten edistämisen keskus ry: Helsinki.

Kivipelto, M., Blomgren, S., Karjalainen, P. & Saikkonen, P. (toim.) (2013). [Vaikuttavaa aikuissosiaalityötä – arviointimalleista mittareihin. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti](#). THL: Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Kivipelto, M. (2008). [Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin](#). Stakes, Työpapereita 17/2008. Helsinki: Stakes.

Koivisto, J., Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2008). Relational Evaluation of Organizational Development Activities. International Journal of Public Administration 31:1167-1181. (löytyy myös [Vatajan 2012 teoksesta](#))

Koivisto, J. (2007). [Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi](#). Stakesin raportteja 21/2007.

Koivisto, J. (2005). [Hyvän käytännön kuvaus](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2005.

Korhonen, S. (2007). [Delfi: tulevaisuustietoa vaihtoehtojen tueksi](#). FinSoc: Sosiaalialan mene-



telmien arviointi 1/2007.

Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä, R. (2007). [Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta](#). Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 16/2007. Helsinki: Stakes.

Korteniemi, P. & Pietilä, N. (2008). Itsearviointi työyksikön asiakastyössä. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivivastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivivasto: Yliopistopaino.

Koskela, T. (2012). [Kehittämishankkeiden arvioinnin tila. Motiivit ja arviointitiedon hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä](#). Avustustoiminnan raportteja 28. Raha-automaattiyhdistys.

Koskela, T. & Harju, H. (2012). [RAY:n arviointikoulutusmateriaali](#).

Koskinen-Ollonqvist, P., Paija, L., Pantzar, J., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) (2009). Näkökulmia järjestöarviointiin. Hansaprint Oy. Helsinki.

Krogstrup, H. K. (2004a). [Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline](#). FinSoc Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja.

Krogstrup, H.K. (2004b). [Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva-malli](#). FinSoc Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja.

Lindqvist, T. (2005). Johdatus tapauskohtaiseen ja realistiseen arviointiin. Julkaisussa Julkunen, I., Lindqvist, T. & Kainulainen, S. (toim.). [Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet](#). Stakes.

Metteri, A. (2003). [Asiakkaan tieto sosiaalityön ja palvelujärjestelmän itsearvioinnissa](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

Noro, A. (2005). Tunnusluku-benchmarking. Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) [Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä](#). FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.

Paasio, P. (2003). [Vaikuttavuuden arvioinnin ra-](#)

[kenne ja mahdollisuus sosiaalialalla](#). FinSoc Työpapereita 3/2003: Stakes.

Paija, L. & Saikkonen, P. (2007). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen arvioinnin tila ja tarpeet. JÄRVI-hankkeen kartoituksen tuloksia. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto & Terveysturvan edistämisen keskus.

Pantzar, J., Saikkonen, P. & Viirkorpi, P. Arviointi järjestöjen kokonais- ja vaikuttamistoiminnan tukena. Julkaisussa Koskinen-Ollonqvist, P., Paija, L., Pantzar, J., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. JÄRVI-hanke. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry & Terveysturvan edistämisen keskus ry: Helsinki.

Patton, M. Q. (1997). Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text. (3.painos.) Sage Publications: Thousand Oaks.

Perttilä, K. (2005). [Vertaiskonsultointi ja -arviointi koulu-yhteisön hyvinvoinnin tunnistamisessa](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.

Pietilä, N. (2008). Kehittävä arviointi työotteena. Julkaisussa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. [Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivivastossa](#). Helsingin kaupungin sosiaalivivasto: Yliopistopaino.

Piirainen, K., Kuvaja-Köllner, V., Hokkanen, J., Mannelin, K. & Kettunen, A. (2010). [Järjestöjen vaikutukset : arvioinnin kehittämistä kolmessa kuopiolaisessa järjestössä](#). Diakonia ammattikorkeakoulun julkaisuja. B raportteja 42.

Pohjola, A. (2001a). Projektiarvioinnin sitoumusten jännitteitä. Teoksessa Vartiainen, P. (toim.) (2001). Näkökulmia projektiarviointiin. Finnpublishers Oy: Tampere.

Pohjola, A. (2001b). [Mitä ihmeen itsearviointia ja miksi](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2001.

Raha-automaattiyhdistys (2013a). [Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä](#).

- Raha-automaattiyhdistys (2013b). [Tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksen raportointiohje](#).
- Raha-automaattiyhdistys (2012). [Vaikuttavaa! Järjestötyön tulokset näkyviin -kiertueen materiaali](#).
- Raha-automaattiyhdistys (2004). [Arvioiva ajattelu projektitoiminnassa](#). (laatinut Evalue Praxis Oy).
- Rajavaara, M. (2007). [Vaikuttavuusyhdistys. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen](#). Kelan tutkimusosasto: Helsinki.
- Rajavaara, M. (2006). [Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin](#). Kelan tutkimusosasto: Helsinki.
- Robson, C. (2001). Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. (Suom. Lindqvist T., Maaniittu M., Niemi E., Paasio P. & Pajja L.) Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Roininen, J. (2008). [Projektityhteiskunnan haaste arvioinnille](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2008.
- Rostila, I. & Kazi, M. (2001). Realistinen arviointitutkimus toimintamallin kehittämisen välineenä. Teoksessa Vartiainen, P. (toim.) (2001). Näkökulmia projektiarviointiin. Finnpublishers Oy: Tampere.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). [Kehittävän itsearvioinnin taidot, kyvykkyudet ja osaminen. Empiirinen analyysi sosiaalitoimen työyhteisöstä](#). Hallinnon Tutkimus 28 (5), 60-72.
- Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). [Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä](#). FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Stakes: Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, R. (2005). Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) [Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä](#). FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Stakes: Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). [Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin](#). Stakes, FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Stakes: Helsinki.
- Strömmer, P. (2005). [Vertailukehittäminen: Virtuaalikypärä nimeltä Benchmarking](#). Julkaisussa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Stakes: Helsinki.
- Valkonen, J. & Harju, S. (2005). Ihmisen arvoinen diili. Tuetun työllistymisen hankkeen toimeenpano ja tulokset. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 73/2005.
- Vartiainen, P. (2001). Mitä on projektiarviointi? Teoksessa Vartiainen, P. (2001). Näkökulmia järjestöarviointiin. Finnpublishers Oy: Tampere.
- Vataja, K. (2012). [Kehittyvä työyhteisö. Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa](#). THL. Tampere University Print.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009). [Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisenä](#). Työelämän tutkimus 2/2009.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2008). [Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen](#). Innokylä.
- Vataja, K. & Kotiranta, T. (2007). [Reaaliaikaisen arviointitiedon keruu - kokemuksia alkaa kertyä Sveitsissä](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 2/2007.
- Vataja, K. (2005). Arvioijan monet roolit ja mahdollisuudet arviointiprosessin hyödyntämisessä. Hallinnon tutkimus 24.
- Vedung, E. (2004). [Arviointiaallon muodot ja suunnat](#). Yhteiskuntapolitiikka 69 (2004) : 3.
- Vedung, E. (2003). [Arviointiaalto ja sen liikkeelle panevat voimat](#). FinSoc Työpapereita 2/2003.
- Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Virtanen, P., Karjalainen, K., Mäkinen, A-K, Mäkelä, O. & Ahonen, P. (2003). [Miten sosiaali- ja terveystieteiden järjestöjen tilintekovastuu toteutuu? Selvitys järjestöjen saamista RAY:n toiminta-avustuksista](#). RAY, Avustustoiminnan raportteja 7. Helsinki.
- Välimäki, A.-L. & Järvi, S. (2005). [Vertaishaastatte-](#)

[luja dialoginen vertaisprosessi](#). Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc-arviointiraportteja 2/2005. Stakes: Helsinki.

Yliruka, L., Savolainen, M., Kaakinen, S. & Kärki, J. (2008). [Hyvien käytäntöjen oppimisverkostot –toiminta syvenee](#). FinSoc: Sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2008.

Yliruka, L. (2006). [Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä](#). Stakesin työpapereita 15/2006.

Yliruka, L. (2003). [Itsearviointinista reflektiiviseen arviointiin asiakkaan kanssa - teoreettisten perusteiden tarkastelua](#). FinSoc News: Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 1/2003.

#### **Internet** (luettu ajalla 19.8.-28.10.2013)

Innokylä-sivusto  
<https://www.innokyla.fi/>

Jelli - järjestötietopalvelun arviointisivusto  
<http://www.jelli.fi/valineita-jarjestotyohon/apua-ja-ohjeita-jarjestotoimintaan/arvioinnin-tyokaluja-ja-menetelmia/>

Kuntotussäätiön arviointisivusto  
[http://www.kuntoutussaatio.fi/arviointi\\_ ja\\_koulutus](http://www.kuntoutussaatio.fi/arviointi_ ja_koulutus)

Osaavaa kansalaistoimintaa -opintokeskuksen (Ok-opintokeskus) arviointisivusto  
<http://ok-opintokeskus.fi/jarjestoarviointi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia>

Raha-automaattiyhdistyksen verkkosivut  
<https://www.ray.fi/fi/jarjestot>

Sininauhaliiton arviointisivusto  
[http://www.sininauhaliitto.fi/sininauhaliitto/palvelut/asiantuntijapalvelut/1\\_arviointi/](http://www.sininauhaliitto.fi/sininauhaliitto/palvelut/asiantuntijapalvelut/1_arviointi/)

Suomen Setlementtiliitto ry:n Mamuset-projektin (2003-2007) sivusto  
<http://www.setlementti.fi/toiminta/monikulttuurinen-tyo/projektit/mamuset/esittely/>

Suomen sosiaali ja terveys ry: n (Soste) arviointisivusto

<http://www.soste.fi/kehitamme/arviointitoiminta.html>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) arviointisivusto  
[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/aikuissosiaalityon\\_vaikuttavuuden\\_arviointi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/aikuissosiaalityon_vaikuttavuuden_arviointi)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Sosiaaliportin Hyvä Käytäntö -sivusto  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvatkaytanot/lahtokohtia/arviointi/>

# LIITE 1

## Arviointisuunnitelman tekoa ohjaava lomake (Sosten verkkosivuilta)

**Käyttöohje:** Tämä lomake on suunniteltu tukemaan arviointisuunnitelman teossa. Käy kukin kysymys läpi numerojärjestyksessä ja kirjaa vastaukset alle. Kirjaamiesi vastausten pohjalta voit rakentaa arviointisuunnitelman joko yksin tai yhdessä organisaatiosi ja sidosryhmiesi toimijoiden kanssa.

### 1. MIKSI arvioimme?

- Mitä hyötyä arvioinnilta odotetaan?
- Mihin toiminnan tai kehittämisen tarpeisiin pyrimme vastaamaan?
- Mitä arviointitiedolla tavoitellaan?
- Onko kyseessä oppiminen, korjaaminen, tarvittavista toimenpiteistä päättäminen, toimenpiteiden seuranta ja uusien arviointitarpeiden määrittely?
- Onko tarkoitus määrittää/perustella valittavia keinoja?

### 2. KENELLE arviointi tehdään?

- Keitä tai mitä arviointi palvelee?
- Kuka arvioinnin tuloksista on kiinnostunut?

### 3. MITÄ aiomme arvioida?

- Hanke, toiminta, ohjelma jne. Mikä on arvioinnin kohteena?
- Arviointitehtävän ja -näkökulman määrittely?

### 4. MILLOIN on tarkoitus arvioida?

- Missä toiminnan/hankkeen vaiheessa – aikataulu?

### 5. MITÄ tietoa tarvitaan arvioinnin suorittamiseksi?

- Mitä toiminnassa on luvattu?
- Miten saamme tietoa onnistumisesta – Arviointikysymykset?
- Mistä tiedämme onnistuneemme – Arviointikriteerit?

### 6. KUKA tekee arvioinnin – arviointisijoiden valinta?

- Osaaminen, valtuudet, sopiminen ja työsuunnitelman laadinta, arvioinnin ohjaus

### 7. MITÄ resursseja arviointiin

### tarvitaan?

- Henkilöt, välineet, aika

### 8. Miten ja mistä tieto kootaan?

- Arviointimenetelmien valinta ja aineiston koonti

### 9. Miten tietoa käsitellään ja analysoidaan?

- Tulosten käsittely ja johtopäätösten teko

### 10. Miten raportoidaan?

- Milloin, missä muodossa, kenelle?

### 11. Miten arviointituloksia hyödynnetään jatkossa?

### 12. Tarkistus

- Ovatko resurssit suhteessa arvioitavaan toimintaan tai ohjelmaan?
- Onko arvioinnin tavoite selvä? Palveleeko se toimintaa tai hanketta?
- Onko järjestöllä riittävästi taloudellisia ja osaamisresursseja suunnitellun arvioinnin toteuttamiseen?
- Onko sillä tiedolla mitä arvioinnin tueksi kerätään mahdollista vastata esitettyihin arviointikysymyksiin?
- Onko raportoinnissa huomioitu kohderyhmä (esim. rahoittaja, projektihenkilöstö ja sidosryhmät ovat kiinnostuneita hieman eri asioista)?

Lomakkeen teossa hyödynnettyjä lähteitä:

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Oltonqvist, P. Arvioinnin kartalla – matka teorias- ta käytäntöön 2009. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 7/2009.

Lee LI, Sampson JF. A Practical Approach to Program Evaluation. Evaluation and Program Planning 1990; 13: 157-164, sovellus.







SUOMEN  
MIELEN-  
TERVEYS-  
SEURA

Suomen Mielenterveysseura  
Kehittämisyksikkö Horisontti  
Maistraatinportti 4 A, 7. krs  
00240 HELSINKI

