

Aalto-Kallio Mervi, Haake Niina
& Saarinen Erja (toim.)

OPAS
KOKONAIS-
TOIMINNAN
ARVIOINTIIN

Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen



soste

Sisällys

Kiitokset	3
Kirjoittajat ja haastateltavat	4
Avainsanoja	5
Lukijalle	7

ARVIOIVAA TOIMINTAKULTTUURIA RAKENTAMASSA

Edetkää vaiheittain	9
Tehkää pohjatyöt hyvin	11
Vaihe 1. Mitä arviointi meille tarkoittaa?	11
Vaihe 2. Miten hyödynnämme arviointia?	14
Vaihe 3. Kuka toimintaamme arvioi? Millaista osaamista tarvitaan?	18
Kartoittakaa lähtötilanne	22
Vaihe 4. Mitä toimintaamme sisältää?	22
Vaihe 5. Miten arvioimme kokonaistoimintaamme nyt?	25
Rakentakaa arviointikäytännöt ja sopikaa pelisäännöt	28
Vaihe 6. Miten sen teemme?	28

JÄRJESTÖESIMERKKIEN ANTIA AMMENTAMASSA

Erilaisia järjestöjä, erilaisia arviointitapoja	35
1 CAF taipuu arvioinnin pelikorteiksi	38
2 BSC-mittaristolla ennakoivuutta toimintaan	43
3 IMS – valokeila olennaiseen	49
4 Muistiluotsien toiminnanohjausjärjestelmä	54
5 Tuetusti systematiikka arviointiin	61
6 Yhdistysten tukiyhdistyksen arviointikäytännöt	68
7 Arvioinnin työkaluja pienissä järjestöissä	73
8 YhdistysEVA paikallisyhdistyksen tukena	81
9 Yke-päivä yhdistyksen arviointiin	87
10 Arvioiva kehittämisiltä vapaaehtoisyhdistyksessä	91
Loppusanat	95

© SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2014

Taitto ja kansi: Vitale Ay
Paino: FRAM, Vaasa

ISBN 978-952-6628-11-0

Kiitokset

Aidot järjestöesimerkit ovat olennainen osa tätä opasta. Iso kiitos teille, jotka olitte valmiita jakamaan muiden kanssa arviointikäytäntönne, vaikka sen kehittäminen olisikin ollut vielä alussa. Olitte ihailtavan sitoutuneita työhön heti alkumetreiltä. Kaikki ei ole valmista heti, se on yksi tämän oppaan viesteistä, mutta jo kehittämistyöstä saadut kokemukset ovat opiksi muille. Kiitos teille myös kommenteista oppaan toimitustyössä.

Kiitokset myös muille opasta kommentoineille: SOSTEn Järjestöjen elinvoima -tiimiläisille, tiimin johtajalle Riitta Särkelälle, RAY:n seuranan ja kehittämisen asiantuntijoille Janne Jalavalle ja Tuomas Koskelalle sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkijalle Paula Saikkoselle. Autoitte tekemään oppaasta sellaisen kuin se nyt on.

Kiitos kuuluu myös SOSTEn arviointitoiminnassa keväällä sijaistaneelle Lea Vaitille, joka oli yhteydessä järjestöihin ja laati ohjeet käytäntöjen kirjoitustyöhön. Siitä oli suuri apu. Ilman SOSTEn viestinnän Erja Saarisen tukea ja vinkkejä oppaan toimitustyössä kirja ei olisi löytänyt opasmaista tyyliään ja teksti sujuvuutta.

Järjestöissä on lukuisia erinomaisia kokonaistoiminnan arviointikäytäntöjä, jotka eivät päätyneet tämän oppaan sivuille. Kuulemme niistä mielellämme! Kannustamme järjestötoimijoita myös kirjaamaan omia hyviä arviointikäytäntöjään Innokylään (www.innokyla.fi). Käytännöthän ovat parhaita levitessään. Annetaan hyvän kiertää!

Helsingissä marraskuussa 2014

Mervi Aalto-Kallio ja Niina Haake

Kirjoittajat ja haastateltavat

Kirjoittajat

Aalto-Kallio Mervi, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry,
s. 5–34, 38–42, 95–96

Alaranta Maaret, muistiluotsikoordinaattori, Muistiliitto ry, s. 54–60

Haake Niina, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry,
s. 5–8, 35–37, 43–48, 95–96

Harju Henna, arviointipäällikkö, Kuntoutussäätiö, s. 61–67

Karttunen Kirsti, järjestösuunnittelija, Psoriasisliitto ry, s. 81–86

Kiiveri Mirva, vastaava järjestötyön suunnittelija, Invalidiliitto ry, s. 87–90

Petäjämäki Timo, hallituksen jäsen, Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan
järjestöjen tuki ry (ESTERY), s. 68–72

Taavitsainen Satu, toiminnanjohtaja, Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan
järjestöjen tuki ry (ESTERY), s. 68–72

Tommola Satu, suunnittelija, Eläkeliitto ry, s. 49–53

Tynkkynen Auli, koulutussuunnittelija, Invalidiliitto ry, s. 87–90

Vaitti Lea, kansalaistoiminnan päällikkö ts., Kehitysvammaisten tukiliitto ry, s. 91–94

Vedenkannas Elina, arviointipäällikkö, Kuntoutussäätiö, s. 73–80

Haastateltavat

Ahtiainen Karoliina, kehittämisspäällikkö, Mielenterveysomaisten keskusliitto –
Finfami ry, s. 38–42

Huhtonen Sanna, suunnittelija, Mielenterveysomaisten keskusliitto –
Finfami ry, s. 38–42

Kukkola, Maija, kurssisihteeri, Kesälukioseura ry, s. 43–48

Yli-Viikari Katri, toiminnanjohtaja, Kesälukioseura ry, s. 43–48

Avainsanoja

Arvioiva ajattelu on osa työntekijän tai työyhteisön työtapoja silloin, kun tehtyä toimintaa arvioidaan rakentavasti ja kriittisesti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, ja kun johtopäätökset sekä kehittämistoimet johdetaan saaduista arviointituloksista.

Arvioiva toimintakulttuuri näkyy työyhteisön arkisena työtapana, jossa koko työyhteisö on sitoutunut ja osallistuu arviointiin. Arvioiva ajattelu ja rakentava vuoropuhelu onnistumisista ja kehittämistarpeista ovat jatkuva ja luonnollinen osa arkityötä.

Arviointikäytäntö on konkreettinen arviointitapa, -malli tai -menetelmä, jolla kokonaistoimintaa arvioidaan käytännössä. Arviointikäytäntö kattaa myös tiedon siitä, mitä ja milloin arvioidaan sekä missä ja miten arviointitietoa käsitellään ja mihin se johtaa.

Kokonaistoiminnan arviointi kattaa järjestön koko toiminnan ja se kuuluu kaikille toimintaa toteuttaville. Kokonaistoiminnan arvioinnissa tarkastellaan, missä määrin toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettiin sekä jatkossa tarvittavat kehittämistoimet. Raamit kokonaistoiminnan arvioinnille luo toimintasuunnitelma ja käytettävissä olevat resurssit.

Strategia on pitkän aikavälin visio ja suunnitelma siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan. Strategiasta johdetaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat.

Tavoite on konkreettinen ja selkeä kuvaus niistä asioista, joita toiminnalla halutaan saada aikaiseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmä on esimerkiksi tietojärjestelmä, joka yhdistää eri toimintoja, esimerkiksi hankkeita, palveluja, taloutta ja hallintoa. Se nopeuttaa tiedon käsittelyä ja päätöksentekoa, kun tiedot ovat välittömästi nähtävillä ja käytettävissä yhdessä paikassa.

Toimintasuunnitelma tehdään yleensä vuodeksi kerrallaan. Toimintasuunnitelmasta nähdään, mitä toiminnalla tavoitellaan ja millä toimenpiteillä. Toimintasuunnitelman rinnalla on talousarvio. Yhdessä ne ovat järjestön toiminnan keskeisimmät ohjausvälineet.

Työsuunnitelma on toimintasuunnitelmaa yksityiskohtaisempi ja voi käsitellä vain tiettyjä toimintoja. Työsuunnitelma sisältää usein tarkemman toteutusaikataulun ja vastuuhenkilöt sekä mahdollisesti myös tarkemman kuvauksen resursseista.

Tulokset kuvaavat toiminnalla aikaansaatuja välittömiä muutoksia, jotka voivat olla esimerkiksi odotettuja tai ei-odotettuja, positiivisia tai negatiivisia.

Vaikutukset kuvaa toiminnalla saavutettuja muutoksia ja hyötyjä. Vaikutukset voivat olla esimerkiksi odotettuja ja ei-odotettuja, välillisiä tai välittömiä.

Lukijalle

Arviointi ei kuulu minulle! Onko tähän pakko tuhlata kallista työaikaa? Mitä hyötyä arvioinnista on meille, saati minulle? Tämähän on vain välttämätön pakko rahoittajaa varten!

Arvioinnin kaiku ei ole aina myönteinen. Onko se pelkkää virheiden kaivelua ja syyllisten etsimistä? Jo käsitteenä se voi tuntua epämääräiseltä ja vaikealta. Arvioinnin koulutusta, neuvontaa ja ohjausta antavina asiantuntijoina joudumme ajoittain itsekkin miettimään, mikä saa meidät tästä huolimatta yhä uudelleen innostumaan arvioinnista. Onneksi ei tarvitse miettiä pitkään. Vastaus tulee järjestökentältä.

On palkitsevaa kuulla ja nähdä, millaisia oivalluksia ja oppimiskokemuksia ihmiset ovat saaneet arvioinnin avulla. Arviointi on kirkastanut oman työn merkityksen ja auttanut tekemään työn tuloksia näkyväksi. Onnistumisille on osattu antaa enemmän arvoa, kun juuri arvioinneista on saatu tämä tieto. Toiminnan kehittäminenkin on perusteltua, kun todelliset pulmakohdat on saatu arvioinnin avulla esille.

Järjestöjen yhteiskunnallisen työn näkyväksi tekeminen on meidän kaikkien järjestötoimijoiden etu, ja olemme kaikki siitä vastuussa. On tärkeä näyttää, miten tuloksekasta ja vaikuttavaa työtä teemme. Työmme läpinäkyvyys ja uskottavuus lisääntyvät, kun pystymme osoittamaan sen tulokset systemaattisella arvioinnilla.

Lähdimme tekemään tätä opasta kahdesta syystä. Ensimmäkin toiveesta saada järjestöihin istutettua arvioivan toimintakulttuurin siemen. Tällaisessa kulttuurissa jokainen järjestötoimija on sitoutunut arviointiin osana toiminnan ydintä, kokee sen hyödylliseksi ja oman roolinsa siinä merkittäväksi. Toiseksi tarkoituksena on vastata järjestöissä esiintyneeseen tarpeeseen saada tukea ja konkreettisia työkaluja kokonaistoiminnan arviointiin.

Järjestöjen kirjo on mitä moninaisin. Arvioiva toimintakulttuuri on mahdollista luoda kaikenlaisiin järjestöihin. Sen sijaan yksiselitteistä ohjetta kokonaistoiminnan arvioimiseksi on mahdotonta antaa.

Järjestöesimerkeissä lukijaksi on ajateltu pienen tai keskikokoisen järjestön suunnittelijaa, jolla ei ole merkittävää aiempaa arviointikokemusta, mutta joka on innostunut arvioinnista. Suunnittelijalle on annettu tehtäväksi kehittää arviointikäytäntö, joka sopii koko keskusjärjestön että paikallisten yhdistysten toiminnan arviointiin.

Opas on tarkoitettu kaikille järjestöissä työskenteleville ja arvioinnista kiinnostuneille. Sen on tarkoitus tukea niin heitä, jotka ovat kokonaistoiminnan arvioinnissa vielä alkumetreillä kuin heitä, jotka ehkä haluavat löytää uusia näkökulmia ja kehittää järjestönsä arviointia astetta syvemmälle. Opas on suunnattu kaikille järjestöille, joskin osa asioista linkittyy enemmän järjestöihin, joissa on palkattuja työntekijöitä.

Arvioivan toimintakulttuurin ja kokonaistoiminnan arviointikäytännön kehittäminen ja toteuttaminen kannattaa ajatella yhteisenä matkana, joka opettaa kaikille jotain uutta. Se tukee jokaisen ammatillista kehittymistä ja vahvistaa koko työyhteisön itsetuntoa. Kun arviointi antaa tietoa toiminnan onnistumisesta ja kehittämistarpeista, se luotsaa suuntaa tulevaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Arviointia oppii tekemällä ja se on palkitsevaa. Toivomme, että tämä opas kannustaa tarttumaan rohkeasti ja ennakkoluulottomasti arviointityöhön. Rikasta ja antoisaa arviointimatkaa!

Mervi Aalto-Kallio & Niina Haake

Mervi Aalto-Kallio

Arvioivaa toimintakulttuuria rakentamassa



1

2

3

4

5

6

Edetkää vaiheittain

Arvioiva toimintakulttuuri näkyy järjestön perustoiminnassa työtapana, johon koko työyhteisö on sitoutunut. Siinä arvioiva ajattelu ja rakentava vuoropuhelu onnistumisista ja kehittämistarpeista ovat jatkuva ja luonnollinen osa arkityötä. Arviointitiedon avulla toimintaa kehitetään vastamaan jäsenistön tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Arviointitieto tekee toimintaa näkyväksi.

Tätä nykyä arviointia tehdään monesti irrallaan muusta toiminnasta, vaikka sen tulisi olla osa järjestön perustoimintaa siinä missä esimerkiksi talouden, hallinnon ja viestinnän. Arviointi on helposti teknistä ja suoritettavaa eikä sitä hyödynnetä aidosti kehittämisessä.

Arvioivaa toimintakulttuuria ei luoda hetkessä. Pitkäjänteisen järjestötoiminnan kehittämisen ja järjestöjen yhteiskunnallisen merkityksen esille tuomisen kannalta siihen kannattaa kuitenkin ryhtyä. Se vie oman aikansa, vaatii kärsivällisyyttä ja ennen kaikkea yhteistä tahtoa. Arviointitapoja ja -käytäntöjä jalostetaan ja päivitetään ajan saatossa.

Ensin on tehtävä hyvin pohjatyöt ja luotava perusta. Tämän jälkeen kartoitetaan lähtötilanne: miten arvioimme toimintaamme nyt. Sen jälkeen päätetään, mikä olisi omalle järjestölle toimiva ja konkreettinen arviointikäytäntö ja ryhdytään työhön. Askel askeleelta nouseaan kohti yhteisesti jaettua arvioivaa toimintakulttuuria.

Arvioivan toimintakulttuurin vahvistamisen tuloksena koko työyhteisö oppii ja kehittyy, toiminnan tarpeellisuus ja tulokset saadaan näkyväksi ja järjestön uskottavuus kasvaa.

Vaihe 6. Valintojen tekeminen ja toteutuksen suunnittelu:

Millaiset resurssit ovat käytössämme? Millaisia aineistoja meillä on? Millaisia aineistoja tarvitsimme, kuka/ketkä ne kerää? Millaisin menetelmin arvioimme? Millaiset pelisäännöt tarvitsemme? Mistä voisimme ottaa mallia?

Suunnitelkaa ja toteutakaa

Vaihe 5. Nykyisten arviointikäytäntöjen tarkasteleminen:

Miten arvioimme tällä hetkellä ja millaisia menetelmiä käytämme? Kattaako arviointi koko toiminnan?

Kartoittakaa lähtötilanne

Vaihe 4. Toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen:

Mitä järjestömme koko toiminta sisältää? Miltä kokonaisuus näyttää?

Vaihe 3. Sitouttaminen ja osaamisen vahvistaminen:

Millaista osaamista tarvitsemme arviointiin? Miten arviointia johdetaan ja miten vastuut jaetaan?

Tehkää pohjatyt hyvin

Vaihe 2. Hyödyn määrittäminen:

Miten hyödynme arvioinnista? Miksi teemme arviointia? Mitä siltä odotamme?

Vaihe 1. Yhteisen ymmärryksen luominen:

Miten ymmärrämme arvioinnin? Millaisia tunteita arviointi herättää?

ARVIOIVAN TOIMINTAKULTTUURIN RAKENTAMINEN

Tehkää pohjatyöt hyvin

1

Vaihe 1. Mitä arviointi meille tarkoittaa?

Järjestöissä arviointi on tärkeä ymmärtää hyvin arkisena. Se on osa kehittämisen kehää, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja raportointi seuraavat toisiaan. Useimmiten jokaisella on arviointiin jonkinlaista tarttumapintaa ja myös annettavaa.

Arvioiva toimintakulttuuri edellyttää yhteistä ymmärrystä siitä, mitä arviointi meille tarkoittaa. Tällä varmistetaan se, että arviointiin yhdistetty arvostelun ja virheiden kaivamisen leima poistuu ja arvioinnin myönteiset seikat ja hyödyt saadaan nostettua esiin. On tärkeä varata aikaa avoimelle keskustelulle, jossa kokemuksia, tunteita ja näkemyksiä arvioinnista voidaan jakaa hyvässä hengessä.

Hyödyntäkää soveltaen perinteistä SWOT-analyysia, kun haluatte tehdä näkyväksi työyhteisössä esiintyviä näkemyksiä arvioinnista. Olennaista on päästä keskustelussa siihen, miten jokainen on omalla asenteellaan mukana arvioivan toimintakulttuurin rakentamisessa.

VINKKI

Vahvuudet ja myönteiset seikat:

Miksi arviointi on hyvä juttu?
Mitä saan siitä itse,
että työyhteisö?

Heikkoudet ja uhat:

Mitkä ovat arvioinnin
sudenkuoppia tai
kompastuskiviä?

Mahdollisuudet:

Mitä arviointi mahdollistaa
ja tarjoaa nyt
ja tulevaisuudessa?

Kehittämistarpeet:

Miten vahvistamme arvioinnin
myönteisyyttä ja otamme sen
mahdollisuuksista kaiken irti
välttämällä samalla pahimmat
kompastuskivet?

Yhteistä ymmärrystä arvioinnista voi lähteä luomaan keskustelemalla ja tarkastelemalla sen lähikäsitteiden merkityksiä. Arvioinnin lähikäsitteitä ovat seuranta, tarkastus, tutkimus ja auditointi. Sisäisessä valvonnassa on kokonaistoiminnan arviointiin liittyviä tekijöitä. Rajanveto määritelmille on usein liukuva ja käsitteitä käytetään helposti synonyymeinä.

KÄSITE	MÄÄRITELMIÄ
Arviointi	on jonkun asian arvon tai ansion määrittelyä. Arviointitulosta peilataan suhteessa toiminnalle asetettuihin kriteereihin: mikä on onnistunutta, mikä vähemmän onnistunutta, mikä hyvää tai huonoa. Se on toimintaa koskevan tiedon järjestelmällistä keruuta, analysointia ja tulkintaa. Arviointi antaa vastauksia kysymyksiin, onko edetty tavoitteiden suuntaisesti ja saatu aikaan se, mitä on tavoiteltu ja tehty tarvittavia muutoksia toiminnassa.
Seuranta	on työyhteisöissä ennalta sovittujen mittareiden tai indikaattoreiden rutiininomaista toteutumatietojen keräämistä ja luonteeltaan jatkuvaa ja säännöllistä. Seuranta on synonyymi käsitteelle monitorointi. Se on arvovapaata eli ei tuota arvottavaa esitystä arvioitavasta asiasta toisin kuin arviointi. Seuranta tuottaa ihannetilanteessa operatiiviselle tasolle tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi arvioinnissa muun arviointitiedon ohella. Tällaisia ovat esimerkiksi tilinpäätökset ja budjetit. Sosiaali- ja terveysjärjestöjä rahoittavalle RAY:lle seuranta on lakisääteinen tehtävä huolehtia riittävästä ja asianmukaisesta avustusten käytöstä. Sillä taataan, että avustuksia käytetään lainsäädännön ja avustuspäätösten mukaisesti tulokselliseen toimintaan. Järjestöiltä saatua seurantatietoa RAY hyödyntää muun muassa avustusehdotuksen käsittelyssä, avustustoiminnan kehittämisessä sekä viestinnässä.
Tarkastus	toteutuu pääasiassa riippumattomana valvontatehtävänä, jolloin tekijällä on auktorisoitu ja usein myös viranomaisasema. Se keskittyy selvittämään tai tarkistamaan, että toimintatavat ovat oikeat ja minimi-tavoitteet tai standardit saavutetaan.
Tutkimus	on luonteeltaan tieteellistä ja systemaattista. Se tuottaa uutta empiiristä tai teoreettista tietoa. Se kuvaa, selittää ja ymmärtää eli siihen ei mielletä kuuluvaksi arvioinnin kaltaista arvottamista.
Auditointi	on laadunhallinnan menetelmä ja sillä tarkoitetaan yleensä järjestelmällistä ja riippumatonta laatutoimintojen ja niiden tulosten suunnitelmien mukaisuuden määrittämistä. Auditointi liittyy usein laatujärjestelmien toimivuuden arviointiin. Auditointi voidaan ymmärtää arvioinnin erityistyyppiksi, joka perustuu laadunhallintaan ja laatujärjestelmiä koskevaan teoriaan.
Sisäinen valvonta	on hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jonka tarkoitus on tuottaa kohtuullinen varmuus siitä, että toiminnot ovat tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia, taloudellinen raportointi luotettavaa ja toiminta lakien ja säädösten mukaista. Sen tulisi olla osa organisaation päivittäistä toimintaa ja koskea jokaista organisaation tasoa ja toimintoa (ns. COSO-malli).

Lähteet: Vuorela (1997); Robson (2001); Virtanen (2007); Laitinen (2008); Ahokas (2012); Rajahonka (2013); RAY:n verkkosivut.

**POHDITTAVAKSI
JA TEHTÄVÄKSI**

1 Varatkaa aika ja jakakaa koko työyhteisön kesken kokemuksia, tunteita ja näkemyksiä arvioinnista. Hyödyntäkää tarvittaessa vinkkinä olevaa sovellettua SWOT-analyysia.

2 Tarkastelkaa arviointia ja sen lähikäsitteitä ja luokaa yhteinen ymmärrys sille, mitä arviointi meille tarkoittaa ja miksi se on meille tärkeää. Heittäytykää ja keksikää arvioinnille iskulauseita, jotka motivoivat ja luovat kannustavaa yhteishenkeä alkavalle arviointimatkalle.

LÄHTEET

Ahokas, N. (2012) Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Edita.

Laitinen, I. (2008) Autenttinen evaluaatioetiikka. Acta Universitatis Lapponiensis 133. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Robson, C. (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. (Suom. Lindqvist, T., Maaniittu, M., Niemi, E., Paasio, P. & Paija, L.). Helsinki: Tammi.

Rajahonka, M. (2013) Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Selvitys. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Kolmas lähde. Saatavissa: http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/2013/kolmas_lahde_vuorovaikutuksessa_vaiikuttamiseen.pdf [24.11.2014]

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

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

RAY, www.ray.fi

SWOT-analyysista löytyy lisätietoa esim. www.soste.fi, www.innokyla.fi

Vaihe 2. Miten hyödynnämme arviointia?

Arviointiin on turha laittaa paukkuja, jos siitä saatavaa tietoa ei jaeta ja hyödynnetä kehittämiseen.

Arvioinnin hyötyjä on tyypillisesti tarkasteltu kolmelta kantilta. Arviointikirjallisuudessa näitä on käsitellyt muun muassa Patton (1997) ja Chelmsky (1997).

Kehittämiseen ja oppimiseen perustuvan arvioinnin tarkoitus on palvelula käytännön työtä tavoitteiden saavuttamiseksi ja muutosten aikaansaamiseksi. Arvioinnista hyötyvät erityisesti toiminnassa kiinteästi mukana olevat työntekijät ja työyhteisö.

Tilivelvollisuudesta tehtävän arvioinnin tarkoitus on tehdä näkyväksi aikaansaadut tulokset ja vaikutukset. Järjestöjen tilintekovastuu koskee erityisesti rahoittajia ja päätöksentekijöitä, joille on osoitettava toiminnan tarpeellisuus ja perusteltava tarve rahoituksen jatkuvuudelle. RAY:lla on rahoittajana tilivelvollisuus kertoa, mitä järjestöille myönnettyillä avustuksilla on saatu aikaan.

Tiedon tuottamista tai lisäämistä korostava arviointi tavoittelee muutosta ihmisten ajattelutavoissa, asenteissa ja arvoissa. Arviointitieto antaa lisää ideoita ja näkökulmia. Muutos tapahtuu tiedon lisääntyessä ja pidemmällä aikavälillä.

Jotta työyhteisön on mahdollista ottaa arvioinnista kaikki hyöty irti, tulee arviointiin sitoutua ja arviointitarpeen nousta työyhteisön omista lähtökohdista. Arviointi vain ”arvioinnin vuoksi”, teknisesti toteutettuna tai rituaalina, ei luo uutta.



Lähde: mukailten Virtanen & Uusikylä (2000), teoksessa Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia (2001).

Kokonaistoiminnan arvioinnissa kaikki arvioinnin kolme edellä mainittua hyödyntämisen näkökulmaa ovat läsnä eri painoituksin riippuen siitä, kenen silmälaseilla asioita katsotaan. Eri toimijoille arviointitiedosta on erilaista hyötyä.

TOIMIJAT	KOKONAISTOIMINNAN ARVIOINTITIEDON HYÖTY/HYÖDYNTÄMINEN
Luottamusjohto	- toiminnan toteutumisen valvonta, ohjaus ja talouden seuranta - toiminnan tarpeellisuuden ja hyödyn osoittaminen - toimintasuositusten ja ohjeiden antaminen - luottamushenkilönä toimintaan sitoutuminen
Johto(ryhmä)	- osaamisen ja arvioivan ajattelun vahvistuminen ja ammatillinen kehittyminen - toiminnan tarpeellisuuden ja hyödyn osoittaminen - toiminnan luotettava kuvaaminen ja raportointi, toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten osoittaminen pitkällä aikavälillä - toiminnan tavoitteiden saavuttamisen ja tarkoituksenmukaisuuden kokonaisseuranta, talouden seuranta, päätöksenteon tuki - päivittäinen toiminnanohjaus, osaamisen johtaminen, palautteen antaminen - korjaavien toimien aloittaminen ja muutostarpeiden perustelu
Henkilöstö/työntekijät	- osaamisen ja arvioivan ajattelun vahvistuminen ja ammatillinen kehittyminen - oman työn onnistumisten ja tulosten näkyväksi tekeminen, oman työn kehittäminen ja yhteiskunnallisten vaikutusten osoittaminen pitkällä aikavälillä - oman työn jäsentyminen osaksi kokonaisuutta - toimintaan ja järjestöön sitoutuminen - motivaation vahvistuminen

Jäsenet ja muut sidosryhmät	• käsitys järjestön toiminnan toteutumisesta, siinä onnistumisesta ja kehittämistarpeista suhteessa omiin tarpeisiin ja syihin olla mukana • toimintaan sitoutumisen ja osallistumisen vahvistuminen • oman osuuden/osallistumisen syyn hahmottaminen osana järjestön toimintaa
Rahoittavat viranomaiset (esim. RAY, kunnat)	• tieto rahoitetun järjestön toiminnan tuloksellisuudesta ja kehittämistarpeista sekä jatkorahoituksen tarpeen arviointi • järjestöjen työn tulosten ja vaikutusten näkyväksi tekeminen yhteiskunnallisesti järjestöjen tuottamasta seuranta-aineistosta • rahoituksen suuntaaminen ja avustustoiminnan kehittäminen • toiminnan ja palvelun laadun arviointi suhteessa resursseihin
Lahjoittajat/ sponsorit	• tieto avustetun toiminnan tuloksellisuudesta ja kehittämistarpeista ja jatkoavustuksen tarpeen arviointi
Kansalaiset	• järjestöjen työn tärkeyden ymmärtäminen ja konkretisoituminen • positiivisten mielikuvien vahvistuminen sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnasta

Hyötyjen oivaltaminen on olennaista arviointiin ryhtymisessä. Arvioinnin hyödynnettävyyttä on tarkasteltu eri näkökulmista (ks. lähteet), joita luetellaan seuraavaksi. Hyödynnettävyyttä edistää arvioinnin tarvelähtöisyys ja kaikkien olennaisten osapuolien sitoutuminen siihen heti alusta lähtien. Se vie ehkä enemmän aikaa kuin valmiiden menetelmien ja toimintaohjeiden noudattaminen, mutta voi parhaimmillaan tuottaa syvempää tietoa ja vahvistaa motivaatiota kehittää toimintaa.

Arvioinnin tulisi kiinnittyä johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen siten, että arviointitieto päättyy myös oikea-aikaisesti kehittämisen tueksi. Arviointi tulee suhteuttaa resursseihin, jotta sen saa tehtyä huolella ja riittävällä energialla. Selkeys tulosten raportoinnissa on valttia. Johtopäätösten tulee olla perusteltuja ja esitettyjen kehittämistoimien toteuttamiskelpoisia. Näin arviointi kiinnittyy perustoimintaa ja arvioivan toimintakulttuurin perusta kehittyä entistä vahvemmassa.

**POHDITTAVAKSI
JA TEHTÄVÄKSI**

1 Keskustelkaa, mihin järjestössänne tulisi nyt tai jatkossa hyödyntää arviointia, ja miksi: kehittämiseen ja oppimiseen, tilintekovastuun osoittamiseen, tiedon ja ymmärryksen lisäämiseen.

2 Pohtikaa, mitä tietoa eri toimijat nyt saavat toimintanne tuloksista, vaikutuksista ja kehittämis-tarpeista. Kuka tietoa välittää ja missä muodossa? Onko tiedosta ollut hyötyä eri tahoille? Saavatko kaikki tarvitsemaansa tietoa?

Keskustelkaa ja kirjatkaa ylös, miten maksimoitte arvioinnin hyödynnettävyyden omassa toiminnassanne. Tätä varten voi laatia esimerkiksi tarkistuslistan.

2

LÄHTEET

- Chelimsky, E. (1997) The Coming Transformations in Evaluation. Teoksessa Chelimsky, E. & Shadish, W. R. (eds.) Evaluation for the 21st Century. A Handbook. London: Sage, 1–26.
- Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia. Keskustelualoite (2001) Helsinki: Kansallinen tuottavuus-ohjelma Tuottavuudella tulevaisuuteen. Suomen Kuntaliitto, Sisäasiainministeriö, Valtiovarainministeriö.
- Patton, M. Q. (1997) Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text. 3. edition. London: Sage.
- Rönholm, H. (2005) Arviointitiedot hyötykäyttöön. Teoksessa Lyytinen, H. K. & Räisänen, A. (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. Helsinki: Koulutuksen arviointineuvosto, 59–76.
- Vataja, K. (2005) Arvioijan monet roolit ja mahdollisuudet arviointiprosessin hyödyntämisessä. Hallinnon Tutkimus 24 (3), 123–130.
- Virtanen, P. (2007) Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Uusikylä, P. (2000) Agency Level Evaluations in Finland. Paper presented in the CES conference in Montreal, 17.5.2000.

Vaihe 3. Kuka toimintaamme arvioi? Millaista osaamista tarvitaan?

Arviointi voidaan määritellä tekijän mukaan sisäiseksi itsearviointiksi, ulkoiseksi arviointiksi tai vertaisarviointiksi. Sisäisessä itsearviointissa arviointia tekee yksilö tai organisaation sisäiset toimijat, mahdollisesti myös keskeiset sidosryhmät. Ulkoinen arviointi on toimiva vaihtoehto, jos järjestön sisällä ei ole riittävää osaamista tai aikaa arviointiin tai tarvitaan ulkopuolinen, riippumaton arvioitsija ja ulkoiseen arviointiin on mahdollista investoida. Vertaisarviointilla tarkoitetaan samaan ammattiryhmään kuuluvien tai saman aiheen tai kohdejoukon kanssa työskentelevien kesken tapahtuvaa vertailuun perustuvaa työn kehittämistä. Järjestöille vertaisarviointi ja -kehittäminen on oiva paikka jakaa ja parantaa omia käytäntöjä. Tähän löytyy myös Seppänen-Järvelän toimittama useita vertaismenetelmiä sisältävä opas (ks. lähteet).

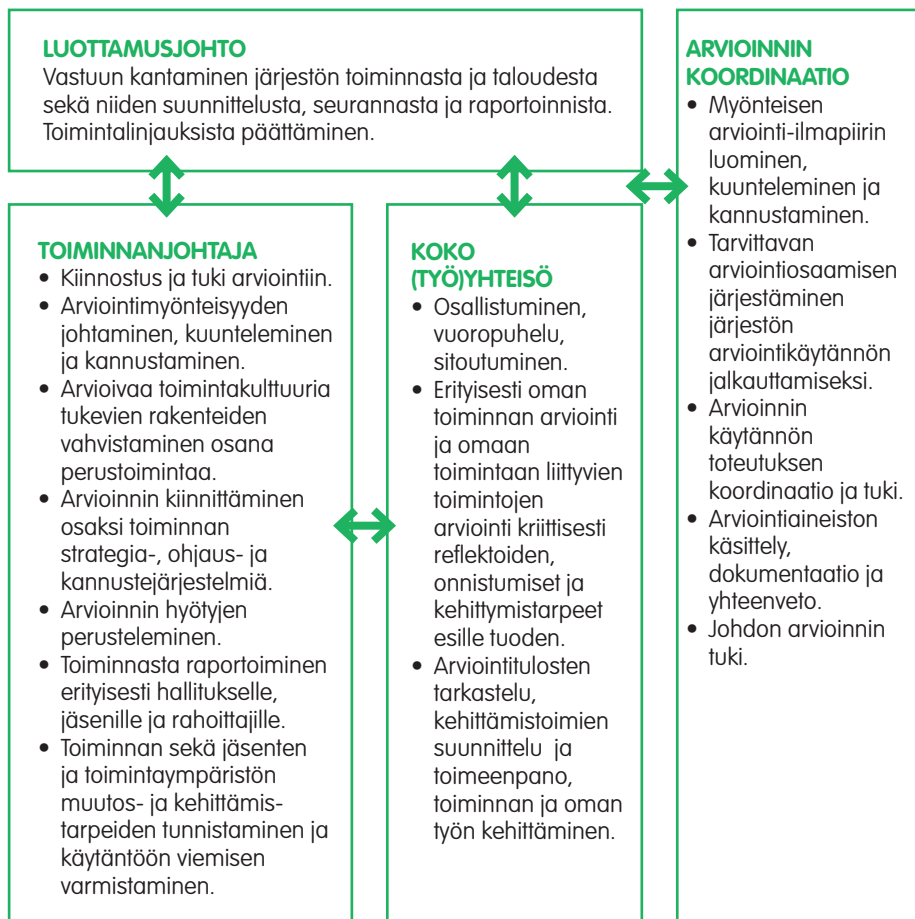
Kokonaistoiminnan arviointi toteutetaan järjestön sisäisenä itsearviointina. Johdon kiinnostus ja tuki ovat A ja O arvioivan toimintakulttuurin luomisessa ja kaikkien sitouttamisessa. Kaikkien sitoutuminen on olennainen osa onnistumista.

Järjestön koosta tai työyhteisön sitouttamisen haasteellisuudesta riippuen arviointi voi edellyttää koordinoitua. Koordinaattorin tehtävä on antaa tukea, kannustaa sekä kerätä arviointitietoa yhteen. Mitä isommasta järjestöstä on kysymys, sitä tarpeellisemmaksi arvioinnin koordinaatio muodostuu. Koordinaatiosta voi vastata henkilö/t esimerkiksi osaamisen tai kiinnostuksen mukaan tai sen mukaan, kenelle tehtävä työnkuvan mukaan kuuluu.

Järjestöjohdon, arviointia koordinoivan työntekijän ja työyhteisön rooleja kokonaistoiminnan arvioinnissa voi havainnollistaa seuraavalla kuvalla. Mitä pienimuotoisempaa toiminta on, sitä lähemmäs luottamusojohtajan ja työyhteisön roolit tulevat toisiaan, ja toiminnanjohtajan ja arvioinnin koordinaation roolit supistuvat. Pienissä järjestöissä arvioinnin koordinaatio kuuluu usein toiminnanjohtajalle.

Kuvan roolitus sopii järjestöihin, joissa on palkattua työvoimaa. Suurin osa järjestöistä toimii kuitenkin täysin vapaaehtoistoimijoiden panoksella ilman keskus-, alue- tai piirijärjestön tukea. Silloin arviointiin käytet-

tävää työpanosta on erityisen tärkeä arvioida suhteessa resursseihin. Arviointia tarvitaan kuitenkin myös vapaaehtoistoiminnassa. Sen näkyväksi tekeminen, hyödyllisyyden ja tuloksellisuuden osoittaminen on yhteiskunnallisesti tärkeää myös siksi, että se on toimintaa, joka muilta sektoreilta puuttuu.



Kun kaikkien tulee arvioida, herää kysymys arvioinnin osaamisvaatimuksista. Suomessa on nykyään eri sektoreilla arviointia työkseen tekeviä ammattilaisia ja arvioinnin tieteellisenä ja ammatillisena foorumina toimii Suomen Arviointiyhdistys (www.sayfes.fi). Tästä voi syntyä se käsitys, että arviointi kuuluu vain näille niin kutsutuille arvioinnin ammattilaisille. Näin ei kuitenkaan ole. Kontisen (2009) osuvia sanoja lainaten arvioivan ajattelun muutos edellyttää uutta näkemystä arviointi-

osaamisesta, joka ei ole arviointia ammatikseen tekevien ominaisuus, vaan toimijan ja sen kumppaneiden toimintatavoissa syntyvää osaamista. Arvioivan toimintakulttuurin luomisessa pyritään juuri tähän.

Arviointia oppii parhaiten käytännön tekemisen kautta, joskin järjestöjen arvioinnista löytyy kiinnostuneille myös hyviä nettisivuja ja oppaita. Lyytinen ja Nikkanen (2005) täydentävät Kontista (2009) toteamalla arvioinnin yhteydessä jaetun osaamisen nostattavan myös yhteisöllistä osaamista ja antavan paremmat edellytykset koko työyhteisön tuloksellisuudelle. Jaetuilla kokemuksilla on taipumus vahvistaa myös yhteisöllistä muutoksen hallintaa.



VINKKEJÄ

www.soste.fi: Kattavilta arviointisivuilta löytyy tietoa muun muassa toiminnan ja arvioinnin suunnitteluun. Sivulla on myös joukko arviointityökaluja, arvioinnin käsitteistöä ja tietoa arviointituen muodoista sekä arviointijulkaisuja pdf-muodossa.

www.innokyla.fi: Yhteisellä kehittämisalustalla voi muun muassa työstää ja arvioida kehittämistyötä yhteisöllisesti. Sivulta löytää myös testattuja käytäntöjä ja menetelmiä.

www.ok-opintokeskus.fi: Verkko-oppimateriaalisivuilta löytyy arvioinnin menetelmiä ja työkaluja sekä Järjestöarvioinnin ilmansuuntia -aineistot.

www.jelli.fi: Sivuilta saa apua ja ohjeita järjestötoimintaan, kuten käytännön työvälineitä ja menetelmiä, oppaita ja malleja muun muassa lomakepohjista.

www.kuntoutussaatio.fi: Arviointi- ja koulutusyksikkö tarjoaa muun muassa ohjelma-, projekti- ja hankearviointeja. Sivuilta löytyy myös malleja arviointiin ja palautteen keräämiseen.

www.sininauhaliitto.fi: Tarjoaa arviointipalveluja ja sivuilta löytyy työkalupakki projektiarviointiin sekä tilattavia julkaisuja.

www.ray.fi: RAY:n avustuksen aineistopankista löytyvät RAY-avustusten hakemista ja raportointia koskevat ohjeet, oppaat ja lomakkeet. Sivuille on koottu myös muita avustustoiminnan julkaisuja.

**POHDITTAVAKSI
JA TEHTÄVÄKSI**

1 Käykää läpi, millaista arviointiosaamista ja käytännön kokemusta arvioinnista työyhteisössänne jo on. Onko järjestössä toimijoita, jotka ovat erityisen kiinnostuneita kehittämään arviointiosaamistaan? Onko joukossa joku, joka haluaisi jakaa osaamistaan kaikille?

2 Pohtikaa, miten jokainen voi vahvistaa omaa rooliaan kokonaistoiminnan arvioinnissa. Jos tarpeen, määrittäkää vielä tarkemmin, millaisia vastuita kokonaistoiminnan arviointi keneltäkin edellyttää. Tehkää lupauksia. Kun asiat ovat kirjattu ja niistä on puhuttu yhdessä, niihin myös sitoudutaan paremmin.

LÄHTEET

Kontinen, T. (2009) Paradigmakeskustelut ja käytännön jännitteet. Kehitysyhteistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen arviointiosaamisen haasteista. Hallinnon Tutkimus 28 (5), 94–108.

Lyytinen, H. K. & Nikkanen, P. (2005) Kehittämiskoivomaa arvioinnista. Teoksessa Lyytinen, H. K. & Räisänen, A. (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. Helsinki: Koulutuksen arviointineuvosto, 129–141.

Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: STAKES Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

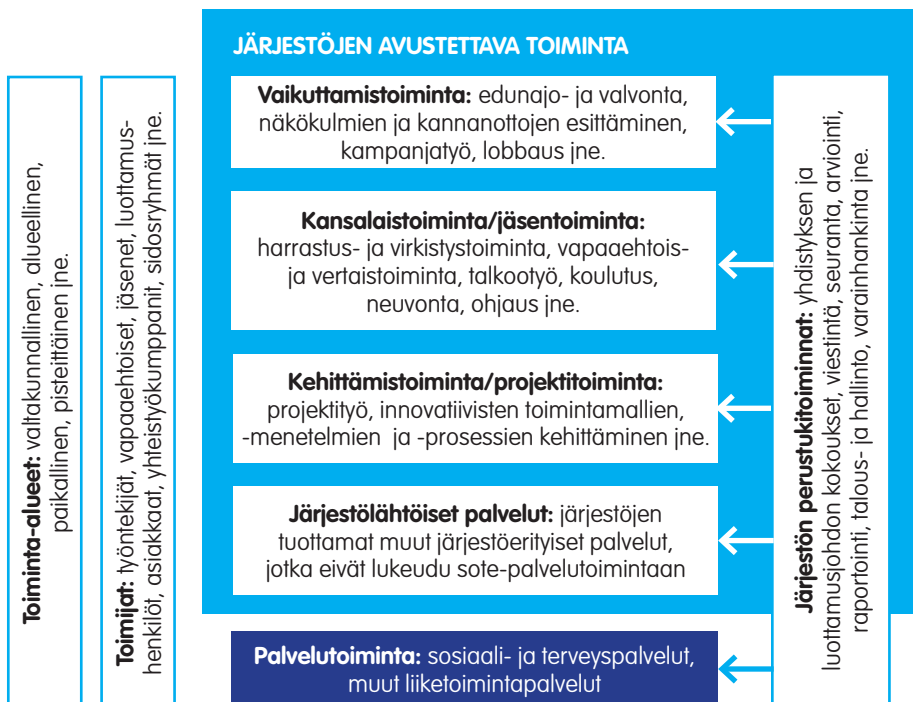
Suomen Arviointiyhdistys, www.sayfes.fi

Kartoittakaa lähtötilanne

Vaihe 4. Mitä toimintamme sisältää?

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen kirjo on laaja: on niin vanhoja ja vakiintuneita kuin uusia järjestöjä. On järjestöjä, joiden toiminnan rahoitus pohja on monipuolinen ja vahva ja vastaavasti pienien jäsenmaksujen turvin toimivia järjestöjä. On niin palveluntuottajajärjestöjä kuin vapaaehtoistoiminnan pohjalta toimivia kansalaisjärjestöjä. On kooltaan erikokoisia järjestöjä, joissa osassa on palkattuja järjestöammattilaisia ja osassa vapaaehtoisia. On valtakunnallisia, alueellisia, piiri- ja paikallisia järjestöjä. Näissä kaikissa toiminta on omanlaistaan.

Kun pohjatytöt on tehty ja perustaa luotu arvioivalle toimintakulttuurille (vaiheet 1–3), tarkastellaan, mitä omassa järjestössä itse asiassa tehdään. Toiminnan kirkastaminen avaa asiat, joita kokonaistoiminnan arvioinnin tulisi kattaa. Järjestötoimintaa voi mallintaa monin tavoin. Alla yhdenlainen jäsennys, jonka kautta omaa toimintaa voi lähteä tarkastelemaan.

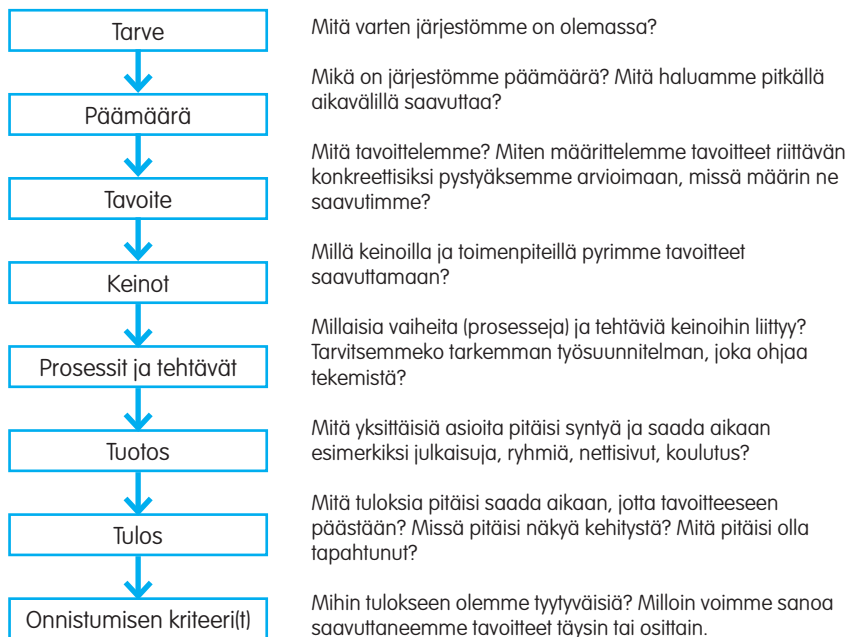


Koko toiminnan pitäisi avautua toimintasuunnitelmassa, joka järjestöis-
sä laaditaan yleensä vuodeksi kerrallaan. Toimintasuunnitelman laatimi-
seksi ei ole yhtä oikeaa tapaa. Tyypillisesti sen tulee sisältää vähintään
toiminnan tavoitteet, keinot ja toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi
sekä odotetut tulokset. Toimintasuunnitelman rinnalle laaditaan talous-
arvio, jonka on oltava tasapainossa suhteessa suunniteltuun toimintaan.

**Toimintasuunnitelma ja käytettävissä olevat resurssit luovat raamit kokonais-
toiminnan arvioinnille. Kokonaistoiminnan arviointia varten tarvitaan selkeä
suunnitelma toiminnan tavoitteista, toimenpiteistä, joilla tavoitteet pyritään
saavuttamaan sekä odotetut tulokset ja vaikutukset toiminnalle. Kokonaistoi-
minnan arvioinnissa tarkastellaan, missä määrin tavoitteet saavutettiin, oliko
toiminta onnistunutta, mitä tuloksia saatiin aikaan, millä rahalla sekä mitä
kehittämistoimia tarvitaan jatkossa.**

Toiminnan suunnittelun apuna voi hyödyntää SUUNTA-työkalua, josta
löytyy oma oppaansa nettisivuilta (www.soste.fi tai www.innokyla.fi).
Työkalun avulla toimintasuunnitelmasta tulee johdonmukaisesti
etenevä kokonaisuus, jossa eri osa-alueet ja -toiminnot ovat
loogisessa suhteessa keskenään. Lopputuloksena on toiminta-
suunnitelma, jossa sisäinen logiikka syy-seuraus-suhteineen on mietitty.

VINKKI



**POHDITTAVAKSI
JA TEHTÄVÄKSI**

- 1 Käykää läpi toimintanne, mitä se sisältää ja millaisin painotuksin.
- 2 Tarkastelkaa nykyistä toimintasuunnitelmaanne ja arvioikaa, onko tavoitteet kirjattu sellaisiksi, että ne on mahdollista yhden toimintavuoden aikana saavuttaa suhteessa resursseihin, aikaan, rahaan, henkilöstöön. Onko tavoitteista johdettu riittävän selkeä suunnitelma, jossa tiedetään kuka tekee, mitä ja milloin sekä mitä pitäisi saada aikaan? Tarvitaanko erillisiä työsuunnitelmia?
- 3 Keskustelkaa lopuksi, jäsenyykö kaikille oma rooli ja merkitys osana järjestön toimintaa? Ovatko vastuut selkeät ja tehtävät mitoitettu suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja rahaan?

Vaihe 5. Miten arvioimme kokonaistoimintaamme nyt?

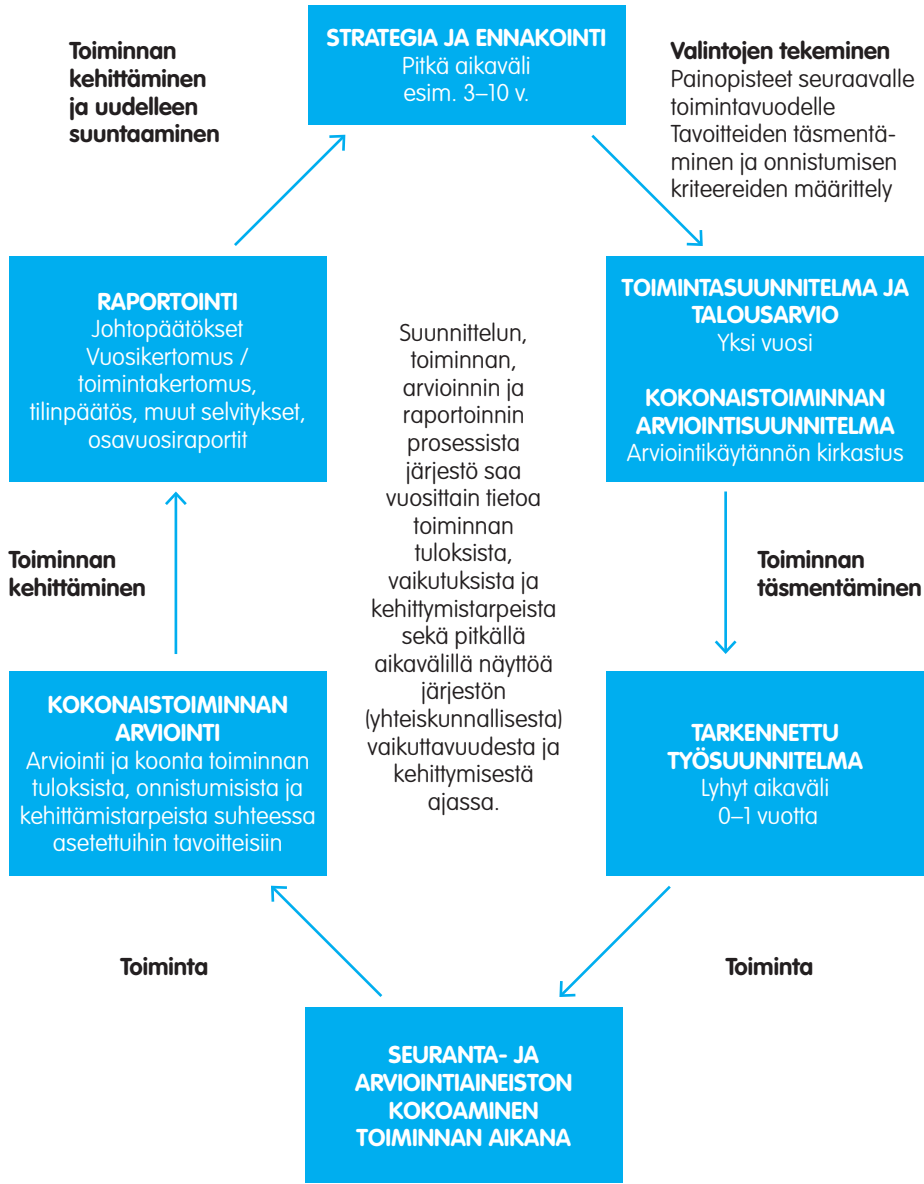
Kokonaistoiminnan arvioinnin ei tarvitse näyttäytyä juhlavana ja mittavana vaan arkisena, jokaisen työhön kiinnittyvänä tehtävänä. Yhtä oikeaa tapaa arviointiin ei ole. Olennaisinta on, että arviointi on tarkoituksenmukaista ja sillä saadaan riittävät tiedot aikaansaannoksista ja kehittämistarpeista.

Kokonaistoiminnan arvioinnin tilaa lähdetään käymään läpi arvioimalla, miten toimintaa ohjaavia suunnitelmia jo seurataan, arvioidaan ja millä arviointikäytännöillä. Jokaisella järjestöllä on vuosittain laadittu toimintasuunnitelma. Tämän lisäksi järjestöllä voi olla tarkempia työsuunnitelmia. Osalla järjestöistä on myös strategia, joka on pitkän aikavälin visio ja suunnitelma siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan. Kolmas lähde -hankkeessa on laadittu järjestöille helppokäyttöinen strategiaopas (ks. lähteet), joka luo näkökulmia järjestöjen tulevaisuuden suunnitteluun, valintojen tekemiseen ja niiden toteuttamiseen käytännössä.

Jos järjestöllä on strategia, lähtötilanteen kartoituksessa tulisi arvioida, elääkö se käytännössä ja onko vuosittainen toimintasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan, aidosti johdettu strategiasta. Jos toimintasuunnitelmasta on johdettu tarkennettu työsuunnitelma, käydään läpi, miten vastuuhenkilöt seuraavat ja arvioivat tekemäänsä työtä. On syytä myös selvittää, miten tätä arviointitietoa käsitellään kokonaistoiminnan arvioinnissa osana järjestön toimintasuunnitelman toteuttamisen seurantaa ja arviointia. Mitä lyhyemmästä aikavälistä on kysymys, sitä yksityiskohtaisemmalla ja konkreettisemmalla tiedolla toimintaa kuvataan, arvioidaan ja raportoidaan.

Suunnittelu, toiminta, seuranta ja arviointi sekä raportointi muodostavat kehän, palapelin, jossa jokainen pala on erilainen, mutta yhdenkin palan puuttuminen rikkoo kokonaiskuvan. Eri paloja sitoo yhteen toiminnassa mukana olevien ihmisten jatkuva vuoropuhelu ja prosessin tuoma jatkuva kehittäminen. Tätä kehää havainnollistaa seuraava kuva. Toimintaa ei voi suunnitella tarkoituksenmukaiseksi ilman käsitystä jäsenten tarpeista ja toimintaympäristön edellyttämistä muutostarpeista. Tietoa näistä saadaan arvioinnin avulla. Toimintaa ei voi raportoida ilman arvioitua tietoa tuloksista ja kehittymistarpeista. Arvioida emme

voi ilman riittävän selkää ymmärrystä siitä, mihin toiminnalla pyritään ja mitä tuloksia tavoitellaan.



Lähtötilanteen kartoitus on pohjatöiden jälkeen tärkeä, jotta tiedetään, missä määrin nykyinen arviointi kattaa koko toiminnan ja toisaalta, mitä asioita nykyisissä seuranta- ja arviointitavoissa on syytä muuttaa.

**POHDITTAVAKSI
JA TEHTÄVÄKSI**

- 1 Tarkastelkaa, miten olemassa olevia suunnitelmia seurataan, arvioidaan ja miten niitä raportoidaan: Kattaako arviointi koko toiminnan? Millä tavoilla ja käytännöillä arviointi- ja seurantatietoa kerätään? Antavatko nykyiset arviointitavat ja -käytännöt riittävät tiedot tuloksista, vaikutuksista ja kehittämistarpeista?
- 2 Keskustelkaa, miten kukin arvioi tällä hetkellä omaa työtänsä ja miten arviointi kiinnittyy osaksi kokonaistoiminnan arviointia.
- 3 Arvioikaa toimintanne arviointia vuosisyklissä. Onko arviointi systemaattista vai satunnaista?

LÄHTEET

Förbom (toim.) (2014) Näe, koe, tee. Yhdistyksen strategiaopas. Helsinki: Kolmas lähde -hanke.

Pantzar, J. A., Saikkonen, P. & Viirkorpi, P. (2009) Arviointi järjestöjen kokonais- ja vaikuttamistoiminnan tukena. Teoksessa Koskinen-Ollonqvist, P., Pajja, L., Pantzar, J.A., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Terveysten edistämisen keskus ry, 20–33.

Rakentakaa arviointi- käytännöt ja sopikaa pelisäännöt

Vaihe 6. Miten sen teemme?

Pohjatyö arvioivalle toimintakulttuurille (vaiheet 1–3) ja lähtötilanteen kartoitus (vaiheet 4–5) voivat toteutua nopeastikin esimerkiksi arvioivien kehittämispäivien muodossa. Useimmiten varsinaiseen arviointikäytäntöön siirtyminen, käytännön ylläpitäminen ja muokkaaminen eli arvioivan toimintakulttuurin juurtuminen pysyväksi työtavaksi onkin usein se vaikein pala purtavaksi. Käytännöt hioutuvat toimivammiksi ja tarkoituksenmukaisimmiksi ajan saatossa.

Pohjatöiden tekeminen ja lähtötilanteen kartoitus antavat hyvän pohjan käytännön arviointityölle. Arviointi ei jää perustyön jalkoihin, kun jokainen on sitoutunut siihen, ymmärtää sen merkityksen ja kun arviointi on kiinnittynyt osaksi arkea.

Systemaattista ja resursseihin sopivaa

Jo arvioivaa toimintakulttuuria luodessa on ollut tärkeä käydä keskustelua siitä, millä henkilö- ja aikaresursseilla toimintaa arvioidaan. Viimeistään käytännön työn suunnittelussa sitä tulee pohtia. Arvioinnista voi muodostua peikko, jos tuntuu, että se vie liikaa aikaa ja siitä ei koeta olevan hyötyä. Jos käytännön arviointityöhön lähdetään alkutekijöistä, on hyvä tiedostaa sen vievän alkuun aikaa kaikilta. Kun pohjatyöt on tehty hyvin, arvioinnin merkitys ja hyödyt tehty näkyväksi sekä sitoutuminen ja arvioinnin into syttynyt, peikotkin katoavat. Jos arviointi edellyttää koordinoijaa, tähän työhön tulee varata tarvittava aika. Arvioinnin tarkoitus on olla toiminnan kehittämisen väline, ei itseisarvo sinällään.

Yksiselitteistä vastausta siihen, millainen arviointi on riittävää tai kuinka yksityiskohtaisesti asioihin kokonaistoiminnan arvioinnissa tulisi uppoutua, ei ole. Järjestön koko ja organisoituneisuus, toiminnan laajuus, järjestössä entuudestaan oleva arviointikokemus ja resurssit on huomioitava sopivan arviointikäytännön suunnittelussa.

Käytännön suunnittelussa olennaista on ensinnäkin se, että arviointi antaa riittävät tiedot koko toiminnan onnistumisista, tuloksista ja kehittämistarpeista. Tämä auttaa muun muassa raportoinnissa rahoittajille, jäsenille ja sidosryhmille. Toiseksi arviointi tulisi suunnitella systemaattiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että arviointi on toteuttamiskelpoinen, vuosirytmiiin sopiva ja tarkoituksenmukainen käytäntö. Joskus tiettyä toimintaa voi olla tarpeen arvioida syvemmin ja tarkastella, onko toiminta edelleen tarpeellista ja miten sitä pitäisi kehittää. Järjestön tulee elää toimintaympäristön mukana.

Koko toiminnan kattavat aineistot

Kokonaistoiminnan arvioinnin aineistot voivat juontua monista eri lähteistä. Useimmiten eri toiminnoista tehdään erilaisia kyselyitä ja selvityksiä pitkin vuotta. Kokonaisuuden kannalta olennaista olisi, että kaikki aineisto olisi dokumentoituna yhteen paikkaan, jotta nähdään, onko arviointitieto kattavaa ja voidaan tarkistaa esimerkiksi rahoittajaa varten jokin olennainen tieto. Sitoutumista tarvitaan siihen, että jokainen toiminnassa mukana ollut kerää tarvittavaa aineistoa tai vähintään yleisemmällä tasolla osallistuu arvioivaan keskusteluun. Taulukkoon on koottu esimerkkejä erilaisista kokonaistoiminnan seuranta- ja arviointiaineistoista.

Arvioinnin kohde	Seuranta-aineisto esim.	Arviointi-aineisto esim.	Kokonaistoiminnan kannalta olennaisia arviointikysymyksiä
Järjestön ns. perustoiminta	toiminnan volyymit: jäsentiedot, tilinpäätös, henkilöstötilinpäätös	henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyt, riskien arvioinnit, toimintaympäristö-analyysit, erilliset kustannushyöty-analyysit	1. Onko edetty tavoitteiden suuntaisesti? 2. Onko asetetut tavoitteet ylitetty, saavutettu vai alitettu? Miten se ilmenee (määrällisesti, laadullisesti, kokemuksellisesti)?
Vaikuttamistoiminta	tiedotteiden, kannanottojen, lausuntojen, asiantuntija-kirjoitusten, nettisivukävijöiden määrä, mediaseuranta	raportit toiminnan sisällöstä ja näkyvyydestä, arviot sen vaikutuksista	3. Mitkä ovat koko toiminnan kannalta keskeiset onnistumiset ja hyödyt? Miksi? Miten tämä ilmenee (määrällisesti, laadullisesti, kokemuksellisesti) ja kenelle?
Kansalaistoiminta/jäsentoiminta	toiminnan määrä ja laajuus, osallistuja- ja kävijämäärät	osallistujapalautteet ja kokemukset (kyselyt, havainnoinnit, haastattelut, työpäiväkirjat...), sisällön arvioinnit	4. Mitkä ovat toiminnan kannalta olennaisia kehittämisen kohteita tulevalle vuodelle/ tuleville vuosille? Miksi? Miten niihin panostetaan jatkossa?
Kehittämistoiminta/projektitoiminta	projektitoiminnan laajuus, uusien innovaatioiden, toimintamallien, sovellusten ja muiden tuotosten määrä ja kuvaukset	toiminnan sisältö ja onnistuneisuus, hyödyntäminen, projektiarvioinnit toimintojen erilliset syvällisemmät arvioinnit	5. Onko toiminnassa joitain osa-alueita, jotka on tarpeen arvioida syvällisemmin? Miksi?
Järjestölähtöiset palvelut	toiminnan määrä ja laajuus, osallistuja- ja kävijämäärät, resurssit	asiakaskyselyt (kyselyt, havainnoinnit, haastattelut), laadun arvioinnit	6. Saatiinko suunniteltu toiminta toteutettua siihen tarkoitettulla määrärahalta?

Toteuttamiskelpoinen arviointikäytäntö

Aineiston kerääminen ei johda vielä mihinkään. Arvioinnissa olennaisinta on aineiston käsittely, arviointi ja siitä johdettujen johtopäätösten tekeminen, kehittämistoimista päättäminen ja erityisesti niiden käytäntöön vieminen. Toisin sanoen: arvioinnin hyödyntäminen.

Järjestölle sopivan arviointikäytännön suunnittelussa tulisi kaikkien olla mukana jollain tavalla. Suunnittelu ja valmistelu ovat tärkeitä vaiheita, jotka vievät arviointia kohti käytäntöä. Jokaisella tulee olla käsitys siitä, mitä heiltä arvioinnin suhteen odotetaan. Tätä varten on hyvä yhdessä laatia esimerkiksi mahdollisimman lyhyt ohje tai opas, josta jokainen saa käsityksen siitä, mitä arvioidaan ja milloin, missä arviointitietoa yhdessä käsitellään ja miten sekä mihin se johtaa. Valmista ei tarvitse syntyä heti ja käytäntöä tulee kokeilla ja kehittää yhä toimivammaksi.

Yksinkertaisimmillaan koko toiminnan arvioinnin voi sisällyttää olemassa oleviin kokouskäytäntöihin, ryhmätapaamisiin tai kehittämispäiville keskusteluna. Tällöin tapaamisiin varataan erikseen aikaa arviointikeskustelulle, jossa esimerkiksi toiminta- ja/tai työsuunnitelmia läpikäymällä arvioidaan, miten toiminnat ovat edenneet ja onnistuneet suhteessa tavoitteisiin. Lisäksi käydään keskustelua siitä, mitä pitäisi tehdä asioiden etenemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvioinnille voi järjestää myös kokonaan oman tapaamisen ja se on jopa suositeltavaa; silloin muut asiat eivät vie tilaa arvioinnilta. Koko työyhteisölle yhteinen arviointitapaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Tämän lisäksi on tärkeää, että vuoden aikana koottua seuranta- ja arviointitietoa käsitellään esimerkiksi pienemmissä ryhmissä niin, että työn tuloksista voi iloita matkan varrella ja vastaavasti kehittämistoimet viedä nopeasti käytäntöön.

Jokainen tuo omasta toiminnastaan tarvittavaa tietoa arviointikeskustelun pohjaksi, esimerkiksi omasta työstä kerättyjä palautteita ja selvityksiä. Myös määrällisistä seurantatiedoista kootaan arvioiva yhteenveto. Olennaista on, että jokainen toimija osallistuu keskusteluun ja että tietoa kootaan yhteen reflektoiden ja koko toiminnan onnistumisia, kehittämistarpeita ja -suunnitelmia arvioiden ja punniten.

Toiminnan ohjaukseen, strategiseen suunnitteluun ja laadun arviointiin on kehitetty menetelmiä, jotka sopivat soveltuvin osin järjestöjen arkeen. Tunnetuimpia niistä ovat Looginen viitekehys (LFA), EFQM-malli sekä tästä mallista kehitetty CAF-malli sekä Balanced Scorecard (BSC). Arviointikäytäntöä suunniteltaessa näihin voi tutustua ja miettiä, onko niissä sovellettavia osia oman järjestön arviointiin. Luovuus ja kyky soveltaa on sallittu.

Kokonaistoiminnan arvioinnille voidaan luoda myös oma työkalu: malli, järjestelmä, menetelmä tai taulukko, joka toimii arviointitiedon kokoamisen pohjana ja arviointikeskustelun tukena. Esimerkkejä erilaisista käytännöistä on tämän oppaan toisessa osassa. Lisäksi esimerkiksi RAY on laatinut oppaan (ks. lähteet) erilaisista työkaluista, joita voi hyödyntää kokonaistoiminnan arvioinnissa.

Kokonaistoiminnan arviointi voi toteutua näppärästi excel-
taulukon avulla, joka löytyy esimerkeillä täydennettynä SOSTEn
arviointitoiminnan (www.soste.fi) ja Innokylän (www.innokyla.fi)
sivuilta. Taulukkoa voi soveltaa oman järjestön kokonaistoiminnan
arviointiin.

VINKKI

Pelisäännöt käytännön arviointityöhön

Rakentavan arvioinnin pelisäännöt kruunaavat suunnittelun ja vauhdittavat käytäntöön siirtymistä hyvällä energialla ja motivaatiolla. Arvioivaa toimintakulttuuria on aika alkaa elää todeksi.

Pidetään yhdessä hyvää arviointihenkeä ja -ilmapiiriä yllä. Ollaan reiluja ja tasapuolisia. Kannustetaan ja innostetaan toinen toisiamme!

Otetaan arvioinnista kaikki irti! Juhlitaan onnistumisia ja tuloksia, joita saamme aikaan.

Kuunnellaan toista ja keskustellaan rakentavasti. Jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen ja vaikeistakin asioista on tärkeä pystyä puhumaan.

Muistetaan, että arvioinnista ei saisi olla haittaa kenellekään ja heitä, joilta keräämme tarvittavaa arviointitietoa tulee informoida siitä, mihin tietoa tarvitsemme. Tämä motivoi myös heitä arvioimaan!

Arvioinnin tarkoitus on kehittää toimintaa paremmaksi ja siihen pyrimme koko ajan! Tämä voi tarkoittaa, että toisinaan on käsiteltävä myös ikäviä asioita. Tätä varten meillä on kerätty arviointitietoa, jonka pohjalta käymme asiat läpi.

Tehdään toimintamme arvioinnin avulla läpinäkyväksi ja avoimeksi muille ja vahvistetaan työmme uskottavuutta ja tarpeellisuutta. Me teemme hyvää työtä ja meitä tarvitaan!

1 Keskustelkaa, millaisia kokonaistoimintaa koskevia arviointikokemuksia työyhteisössänne on. Onko jollain hyviä vinkkejä muista järjestöistä, joissa on toimivia arviointikäytäntöjä?

2 Keskustelkaa, millaisia aikaresursseja arviointi edellyttää ja millaiset lähtökohdat kokonaistoiminnan arviointiin on.

3 Käykää läpi, mitä aineistoa jo keräätte kokonaistoiminnan arviointiin. Kattaako aineisto kaiken toiminnan? Mihin tiedot kootaan tällä hetkellä? Miten koottua aineistoa käsitellään?

4 Sopikaa ja tehkää suunnitelma, miten lähдете toteuttamaan järjestössänne koko toiminnan arviointia. Mitä konkreettisemmin asioista sovitaan, sitä paremmin siihen sitoudutaan.

**POHDITTAVAKSI
JA TEHTÄVÄKSI**

LÄHTEET

Atjonen, P. (2007) Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.

Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä (2013) Raha-automaattiyhdistyksen raportteja. Saatavissa: https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/itsearviointiopas.pdf [24.11.2014]

Pantzar, J. A., Saikkonen, P. & Viirakorpi, P. (2009) Arviointi järjestöjen kokonais- ja vaikuttamistoiminnan tukena. Teoksessa Koskinen-Ollonqvist, P., Pajja, L., Pantzar, J.A., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Terveiden edistämisen keskus ry, 20–33.

Järjestöesimerkkien antia ammentamassa



Erilaisia järjestöjä, erilaisia arviointitapoja

Oppaan toiseen osaan on koottu kymmenen esimerkkiä siitä, kuinka kokonaistoiminnan arviointia järjestöissä toteutetaan. Mukaan on valittu esimerkkejä kaikenkokoisista järjestöistä, keskusjärjestöjä aluetoimintoi-
neen ja -yhdistyksineen, pieniä yhdistyksiä ja alue- tai paikallistoimijoita. Esimerkeistä ensimmäisenä esitellään keskusjärjestöissä toteutettavia, eniten valmistelutyötä vaativia malleja. Yhdistystoimijoille kehitetyt kevyemmät mallit löytyvät loppuosasta. Osaa arviointikäytännöistä on kehitetty vuosia, osa on saatu käyntiin lyhyessä ajassa. Kehittämis- ja käynnistämistyö on synnyttänyt kustannuksia, mutta itse järjestelmät tai menetelmät ovat enimmäkseen ilmaisia. Lähes kaikissa esimerkkijärjestöissä hyödynnetään sähköisiä työkaluja ainakin kyselylomakkeiden muodossa.

Arvioinnin lähtökohdat ovat esimerkkijärjestöissä erilaiset. Pää tavoite on tietysti tehdä tuloksia näkyväksi ja kehittää omaa toimintaa, mutta seurannan lisäksi kokonaistoiminnan arviointi voi palvella muutakin tarkoitusta, kuten voimaannuttaa tai istuttaa liiketoiminta-ajattelun siemeniä toiminnan suunnitteluun. Keskeistä on, että arviointi kiinnittyy luontevasti osaksi toimintaa ja siitä on aidosti hyötyä. Järjestöesimerkkeien lyhyet kuvaukset on koottu seuraavan aukeaman taulukkoon.

Mielenterveysomaisten keskusliitto FinFami ry:n ja Kesälukioseura ry:n esimerkeistä saa kuvan julkisella ja yksityisellä sektorilla kehitettyjen CAF- ja BSC-mallien soveltamisesta järjestön kokonaistoiminnan arviointiin. Keskusjärjestön toiminnanohjausjärjestelmän teknisestä rakentumisesta ja sen hyödyntämisestä strategisten tavoitteiden seurannassa kerrotaan Eläkeliiton esimerkissä. Pitkälle kehitetystä valtakunnallisen toiminnan arviointivälineestä kerrotaan Muistiliiton Muistiluotsiverkoston laadun itsearvioinnin kautta.

Näkökulmia alueellisen ja paikallisesti toimivan yhdistyksen itsearviointiin antavat esimerkit Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry:stä, Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuki ESTERY ry:stä ja Psoriasiliitto

ry:stä. Koko toiminnan itsearvioinnista kohtalaisen pienessä yhdistyksessä kerrotaan Hope ry:n ja Leikkiväki ry:n itsearviointimallien avulla. Molemmissa työskentelee palkattua työvoimaa. Yhdistystoiminnan kehittämispäivä ja paikallisyhdistyksen kehittämisiltat ovat työkaluja paikallisyhdistykselle tai pienelle, vapaaehtoisvoimin toimivalle järjestölle. Toisaalta ne voivat toimia myös tiedonkeruuvälineenä paikallistasolta liittotasolle.

Tässä esitellyt arviointikäytännöt eivät kata koko järjestökenttää ja lukuisia hyviä ja toimivia käytäntöjä löytyy enemmänkin. Kuten esi-

Järjestön nimi ja arviointiväline	Päätavoite ja tarve	Järjestön koko ja arviointimallin sovellettavuus	Arviointimallin rakenne	
Mielenterveysomaisten keskusliitto FinFami ry ja CAF Common Assessment Framework	Laadun, tulosten ja vaikutusten näkyväksi tekeminen	Kaikenkokoiset, sopii myös hankearviointiin	Muunneltavissa	
Kesälukioseura ry ja Tasapainotettu Mittaristo (BSC Balanced Scorecard)	Toiminnan seuranta ja kehittäminen	Kaikenkokoiset	Muunneltavissa, kokoava	
Eläkeliiitto ry ja IMS Toimintajärjestelmä	Strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta, toiminnan kehittäminen	Kaikenkokoiset	Laaja, monitasoinen, kokoava	
Muistiliitto ry:n Muistiluotsi-verkosto ja Muistiluotsien toiminnanohjausjärjestelmä	Yhtenäinen arviointi, toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, laadunvarmistus	Keskusjärjestöt, alueelliset järjestöt	Laaja, kokoava	
Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry (KYT) ja itsearviointimalli	Systemaattinen ja luotettava arviointitieto, tuki- ja kehittämispalveluiden itsearviointimalli	Alueellinen järjestö ja palvelutoiminta	Kohtalaisen kevyt	
Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuki ry (ESTERY), seuranta ja kehittäminen jäsenyhteisöjen tukena	Toiminnan kehittämisen tarvelähtöisesti, systemaattinen tiedonkeruu	Alueellinen järjestö	Kokoava	
Hope ja Leikkiväki ry:t ja itsearviointimalli	Itsearviointi ja toiminnan kehittäminen	Pienet järjestöt	Kevyt	
Psoriasisliitto ry ja YhdistysEVA	Yhdistystoiminnan vahvistaminen, jäsenlähtöisyyssnäkökulma	Paikallisyhdistykset, pienet järjestöt	Kohtalaisen kevyt, mutta vaatii vapaaehtoisilta sitoutumista	
Invalidiliitto ry ja YKE-päivä	Toiminnan kehittäminen, voimaannuttava arviointi	Räätälöitävissä eri kokoihin yhdistyksiin, sopii myös hankearviointiin	Kevyt, arviointipäivä ja kehittämissuunnitelma	
Kehitysvammaisten tukiliitto ry ja Paikallisyhdistyksen kehittämisilta	Yhdistystoiminnan tavoitteellinen kehittäminen	Paikallisyhdistykset, pienet järjestöt	Kevyt, muunneltavissa	

merkeistä käy ilmi, yksikään arviointikäytäntö tai toiminnanohjauksen tapa ei ole sellaisenaan siirrettävissä järjestön kokonaistoiminnan arviointivälineeksi, vaan niitä on sovellettu ja kehitetty useitakin vuosia toimintaa parhaiten palvelevaksi, vertaisoppimista unohtamatta. On hyvä muistaa, että kehittämistyö ei voi pysähtyä ja toimintaympäristö muuttuu, joskus nopeastikin. Esimerkkien on tarkoitus innostaa pohtimaan omaa arvioivaa toimintatapaa. Kenties esimerkeistä löytyy sovellettavaa myös käytännön työhön. Osa työkaluista on kuvattuna Innokylään ja osaan löytyy linkkejä ja lisätietoja tekstin lopusta.

	Sähköiset työkalut	Perehdyttämisen välineet	Arvioinnin toteutuksessa keskeiset henkilöt	Rahoittajalle raportointi huomioitu	Kuvattu Innokylään
		Käsikirja, koulutus	Arviointikoordinaattori, toiminnanjohtaja	Kyllä	x
	Osa kyselylomakkeista		Hallitus, työntekijät, opinnäytetyöntekijä	Kyllä	
	Verkko-ohjelmisto, maksullinen	Koulutus, koulutusmateriaali, workshopit, helpdesk	Johto, luottamushenkilöt ja toimihenkilöt	Kyllä	
	Verkko-ohjelmisto, maksullinen, lomakkeet	Käsikirja, koulutus, tuki	Valtakunnallinen koordinaatio, keskusten työntekijät	Kyllä	x
		Ulkoinen arviointituki	Toiminnanjohtaja, kehittämisspällikkö	Kyllä	
	Verkkotietokanta, lomakkeet	Koulutus, tuki	Henkilöresurssi kyselyjen tekniseen toteuttamiseen, sitoutuneet vapaaehtoiset	Kyllä	
	Kyselylomakkeet	Artsi-hankkeen tuki	Toiminnanjohtaja	Kyllä	
	Sähköinen työkalu	Koulutus ja opas	Yhdistyskehittäjät, yhdistysten luottamushenkilöt		
		Prosessikuvaus, ohjeet	Keskusjärjestön työntekijä, fasilitoija	Osana muuta raportointia	
	Itsearviointilomake	Koulutus keskusjärjestöstä	Kehittämisisällön vetäjä / fasilitoija		x

1 CAF taipuu arvioinnin pelikorteiksi

CAF (Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehittämä julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli, joka on tarkoitettu suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. Malli sisältää viisi toiminnan arviointialuetta ja neljä tulosarviointialuetta. Pisteytys tapahtuu asteikolla 0–100. Valtiovarainministeriön sivulta löytyy opas CAF-mallin käyttöönottoon.

Mielenterveysomaisten keskusliitto – FinFami ry (www.finfami.fi) on vuonna 1991 perustettu sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatio, joka edistää mielenterveysomaisten hyvinvointia yhdessä sen 17 jäsenyhdistyksen kanssa. Jäsenyhdistyksissä työskentelee lähes sata palkattua työntekijää. Lisäksi yhdistysten toiminnassa on mukana satoja vapaaehtoisia. Valtakunnallisen edunvalvontatehtävän lisäksi keskusliitto välittää muun muassa tietoa ja vahvistaa jäsenyhdistysten toimintaa tarjoamalla esimerkiksi koulutuksia ja neuvontaa sekä järjestämällä tapahtumia jäsenyhdistysten toimijoille.

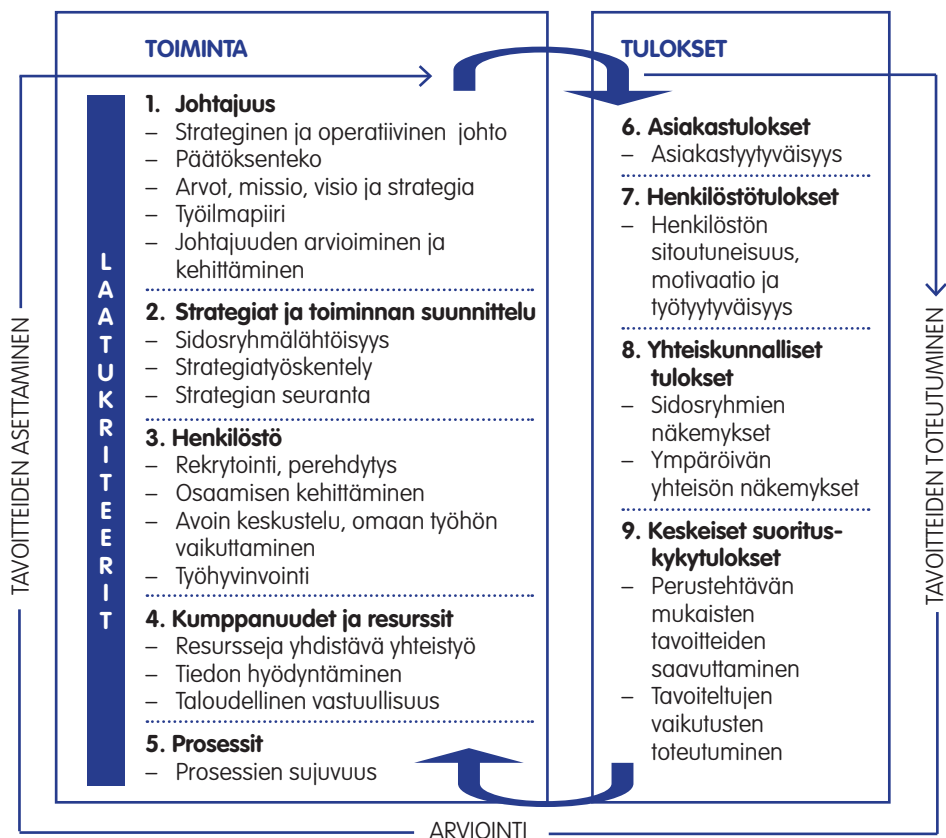
Ydinasiat

- Malli tuottaa tietoa erilaisten ja -kokoisten järjestöjen kokonais-toiminnan kehittämiseksi laatukriteerien avulla.
- Kehittämistyön koordinointiin tarvitaan yhden henkilön työpanos.
- Kehittämistyössä on hyödyksi CAF-mallin perusidean tunteminen ja/tai FinFamin arviointimallin oppaaseen tutustuminen.
- Laatukriteerit tulee laatia yhdessä sitoutumisen aikaansaamiseksi esimerkiksi keskusjärjestö ja alueyhdistykset yhdessä.
- Laatukriteereistä on laadittu pelikortit pika-arviointiin.
- Käytäntöä voi soveltaen käyttää myös hankkeiden arviointiin.

CAF-mallin soveltamista järjestön tarpeita kuunnellen

Omaisjärjestötyön arviointimalli kehitettiin FinFamin toiminnan laadun, tulosten ja vaikutusten kehittämiseksi vuonna 2011 Omaistyön kehittämisprojektin päätteeksi. Kehittämistyötä tehtiin tiiviissä yhteistyössä jäsenistön kanssa. Arviointimallissa sovellettiin CAF-mallia.

FinFamin mallissa on luotu 48 laatukriteeriä, jotka toimivat tavoite-tasona viiden toiminnan sisällön ja neljän tulosalueen arviointiin. Pisteytys FinFamin arviointimallissa toteutetaan asteikolla 1–5 perinteisen CAF-mallin 0–100-pisteytyksen sijaan. Arvioinnin voi toteuttaa laajana tai pika-arviointina pelikorteilla pelaten. Oppaassa on mukana pisteytyslauta sekä pelikortit: kullekin laatukriteerille on oma korttinsa. Liiton viesti on, että arvioinnin ei aina tarvitse olla vakavaa, vaan tärkeää kehittämistyötä voidaan tehdä myös kevyemmin menetelmin.



Lähde: "Millä korteilla pelaat?" Omaisjärjestötyön arviointimalli (2011).

Ideointia ja koordinointia

Vuoden kestäneessä kehittämistyössä keskusliiton työntekijä koordinoi prosessia, vastasi ideoinnista, alustavien ehdotusten tekemisestä ja kirjoitustyöstä. Aktiivisesti mukana olevat kymmenen jäsenyhdistystä tuottivat laatukriteerit ja kommentoivat tekstiä. Tuotoksena syntyi sekä painettu että sähköisenä versiona löytyvä selkeä noin 20-sivuinen arviointiopas, jonka pohjalta arviointiin on helppo ryhtyä. Keskusliitto toteutti jäsenille myös puolen päivän käyttöönottokoulutuksen. Monet jäsenet ovat ottaneet mallin käyttöön ja se on koettu hyödylliseksi.



Keskusliitolta on tullut hyviä työkaluja arviointiin. Ja mikä parasta, on saanut olla mukana kehittämässä näitä työmenetelmiä, silloin ne tuntuvat omilta ja lähtevät omista tarpeista.

Malli käyttöön oppaaseen perehtymällä

Arviointimallin käyttöönotto ei vaadi erityisosaamista. Ideaan pääsee sisälle oppaaseen perehtymällä. Arvioinnin lähtökohtana on johdon sitoutuminen sekä avoin, luottamuksellinen ja kehittävä arviointia tukeva ilmapiiri. Tausta-aineiston keruu ja arvioinnin dokumentaatio voi olla yhden henkilön koordinoitavana, mutta muutoin arviointi kuuluu osaksi kaikkien toiminnan kannalta olennaisten osapuolten toimintaa. Arvioinnin vaiheet ovat seuraavat:

1. **Päätös:** Päätetään arvioinnin tekemisestä ja tiedotetaan siitä. Luodaan yhteinen käsitys, miksi arviointia tehdään ja miten sen tuloksia hyödynnetään. Keskusliitossa arviointia on tehty palastellen. Hallitus on käsitellyt erityisesti johtajuuden, työyhteisön ja henkilöstön asioita ja työntekijät ovat näiden teemojen lisäksi keskittyneet asiakastuloksiin.
2. **Suunnittelu:** Valitaan laaja- tai pika-arviointi ja päätetään arviointiin osallistujat. Nimetään, kuka koordinoi arviointia, päätetään ajankohdasta ja varataan aika. Laaja arviointi vie arviolta kaksi

henkilötyöpäivää. Arvioinnin voi toteuttaa myös arviointialue kerrallaan. Arvioinnin voi sisällyttää esimerkiksi osaksi hallituksen, henkilöstön tai jäsenistön kehittämispäiviä. Keskusliitossa arviointia on tehty eri aikaan: vuoden alussa lähtötilanteen kartoittamiseksi ja vuoden lopussa toteutuneen toiminnan arvioimiseksi. Arvioinnin voi toteuttaa tarpeen mukaan.

3. **Tausta-aineiston keruu:** Kerätään arviointia varten tarvittava materiaali ja perehdytään arviointimalliin. Sopivaa aineistoa arvioinnin pohjaksi ovat esimerkiksi jäsen-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyt, koulutuspalautteet jne.
4. **Arviointi:** Arviointi toteutetaan tausta-aineiston pohjalta. Arviointi toteutuu pisteitä antamalla ja käymällä arviointikeskustelua. Toiminta-arviointialueiden pohjalla tavoitetasona ovat omaisjärjestötyön laatuksiteerit. Tuloksia arvioimalla saadaan tietoa, onko asetetut tavoitteet saavutettu odotetusti vai onko toiminnalle muutostarpeita. Pisteytys antaa tietoa yleisellä tasolla. Arvioinnin hedelmällisin anti syntyy arviointikeskusteluista. Arvioinnin tuloksena saadaan näkyväksi toiminnan heikkoudet ja vahvuudet, joiden pohjalta päätetään tarvittavista kehittämistoimenpiteistä ja toiminnan suunnittelussa huomioitavista asioista.
5. **Dokumentointi:** Kirjoitetaan arviointiraportti tai yhteenveto, laaditaan kehittämissuunnitelma ja viestitään nämä kaikille järjestön toimijoille.
6. **Kehittämistoimenpiteet käytäntöön.**

Malli huomioi monialaisen toiminnan ja soveltuu muillekin

Arviointimalli ottaa monialaisesti huomioon koko toiminnan ja on aidosti toiminnan kehittämisen väline. Malli pureutuu myös sisäiseen vuorovaikutukseen. Malli tukee hyvin RAY:n tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksiä. Keskusliitto on saanut arviointimallista rahoittajalta kiitosta. Arviointimalli on suunniteltu päivitettäväksi ja esimerkiksi kriteereitä voi tarkistaa toimintaympäristön muutosten mukaan.

Arvioinnissa olennaisinta on hyvän pohjan rakentaminen arviointityölle; viestinnän tulee lähteä johdolta ja ihmisten sitouttaminen alusta lähtien tekemiseen on olennaista. Kun arvioinnin saa toiminnan muuhun ytimeen, siitä tulee osa jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

 **Annetaan hyvän kiertää ja
toivottavasti muutkin innostuvat
tämästä. Tämä on meidän järjestön yksi
helmi. Omaisjärjestötyön arviointimalli
on innovatiivinen, toimiva ja ottaa
huomioon järjestökentän reunaehdot.**

LÄHTEET

”Millä korteilla pelaat?” Omaisjärjestötyön arviointimalli (2011) Helsinki: Omaiset mielenterveystyön tukena keskusliitto ry. Saatavissa: <http://www.finfami.fi/julkaisut/22-julkaisut> ja <http://www.finfami.fi/pagetoiminta2/jasenjarjestoille/arvioinnista> [24.11.2014]

Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. CAF 2013. (suomennettu) (2013) Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf [24.11.2014]

2 BSC-mittaristolla ennakoivuutta toimintaan

BSC (Balanced Scorecard) eli tasapainotettu mittaristo tai tasapainotettu tuloskortti on malli, jossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään lyhytaikaisen ohjauksen rinnalla myös pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Esimerkiksi Opetushallituksen sivuilta löytyy seikkaperäistä tietoa ja työkaluja BSC-mittariston tekemiseen.

Kesälukioseura ry (www.kesalukioseura.fi) on vuonna 1965 perustettu valtakunnallinen järjestö, joka edistää nuorten vapaaehtoista opiskelua ja harrastustoimintaa sekä kehittää opiskelun ja opetuksen sisältöön ja menetelmiin kohdistuvaa kokeilu- ja tutkimustoimintaa. Toimintaa rahoittavat pääasiassa OKM ja RAY. Seura toteuttaa kesälukioita, järjestää ulkosuomalaisen lasten ja nuorten suomen kielen ja kulttuurin kursseja sekä pakolaislasten oman äidinkielen ja kulttuurin kursseja.

Ydinasiat

- Malli on systemaattinen ja muokattavissa oleva sisäisen kehittämisen menetelmä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tarkastelemiseksi eri aikavälein.
- BSC sopii järjestöille, jotka hyväksyvät liiketoiminta-ajattelun tuomisen mukaan toiminnan suunnitteluun.
- BSC-työkaluja löytyy malliksi mm. Opetushallituksen sivuilta.
- Mittaristo auttaa konkretisoimaan strategiaa toimenpiteiksi.
- Kehittämistyölle kannattaa varata riittävästi aikaa ja siihen on tärkeä saada mukaan myös yhteistyökumppaneiden näkökulmat.
- Olennaista on johdon osaaminen ja henkilöstön sitoutuminen.

Kesälukioseuran arvioinnista

Kesälukioseuran toiminta on kausiluonteista. Kiireisimpänä kesäaikana keskitytään kursseihin ja muuhun käytännön toimintaan sekä seurantaan ja valvontaan. Syyskaudella edessä on kesäkauden raportointi ja arviointi sekä uuden toimintakauden suunnittelun aloitus. Kesälukioseuran toiminnan rakennetta ja operatiivista sykliä havainnollistaa seuraava kuva.



Lähde: Kesälukioseuran tulevaisuus 2014–2016 (2014).

Vapaan sivistystyön ja koulutusorganisaation luonteensa mukaisesti Kesälukioseura on kerännyt jo parin viime vuosikymmenen ajan systemaattisesti palautetietoa järjestämistään kursseista. Toiminnan painottuminen kesäaikaan näkyy myös arvioinnin vuosittaisessa ajoituksessa. Sisällöllistä kehittämistä suunnittelutyön pohjaksi tehdään yhdessä rehtoriverkoston kanssa keväisin, ja kurssien jälkeen syksyisin yhteen

koottu palaute käydään yhdessä keskustellen läpi. Kurssi- ja opettaja-palautteiden lisäksi kerätään palautetta kesälukioiden rehtoreilta, ja palautetta saadaan myös muiden kanavien kautta muun muassa yhteistyökumppaneilta. Oppilaspalautetta kerättäessä on huomioitu esimerkiksi kielimuurin ja vastaajan iän merkitys. Myös lasten ja nuorten vanhemmilta saatua palautetta pidetään erittäin tärkeänä. Toiminnan harjoittamisessa syntyy myös paljon hiljaista tietoa, jota voidaan hyödyntää arvioinnissa.

	Ajanjakso	Näkökulma	Tiedon keräämisen tavat
Balanced Scorecard -viitekehys	Kevättalvi Kevät	Rehtoriverkosto, opetus- ja korkeakoulu-harjoittelijaresurssit	Verkostotapaamiset, sisällöllinen kehittäminen, sitouttaminen
	Kesä	Lapset ja nuoret (suomalaiset, ulkosuomalaiset, Suomeen muuttaneet) Opettajat, ohjaajat, mentorit, vapaaehtoiset Muu verkosto	Palautelomakkeet, raportit, muut palautteet, kehittämis ehdotukset
	Syksy	Kesälukioseuran hallitus, työntekijät, rehtoriverkosto, tilintarkastaja, toiminnantarkastajat, ulkopuoliset arvioitsijat	Palautteiden läpikäynti, arviointi, kehittämisen linjat, uudet avaukset ja mahdolliset luopumiset
	Jatkuva	Henkilöstö	Laadullinen motivaatio ja seuranta-arviointi: valmistelukeskustelut, kehityskeskustelut, työhyvinvointi ja työssä kehittyminen ja oppiminen

Kesälukioseurassa on kerätty selvitys- ja tutkimustietoa vuosittain erilaisten opinnäytetöiden ja tutkimusyhteistyön avulla. Myös BSC-mittariston käyttöönotto on ollut osa opinnäyteyhteistyötä. Muutama vuosi sitten käyttöönotetun mittariston kehittämisessä on osallistettu laajasti koko Kesälukioseuran toiminnassa mukana olevaa henkilöstöä. Kehittämistyö on vielä kesken, mutta jo nyt voidaan sanoa, että menetelmästä on ollut hyötyä.

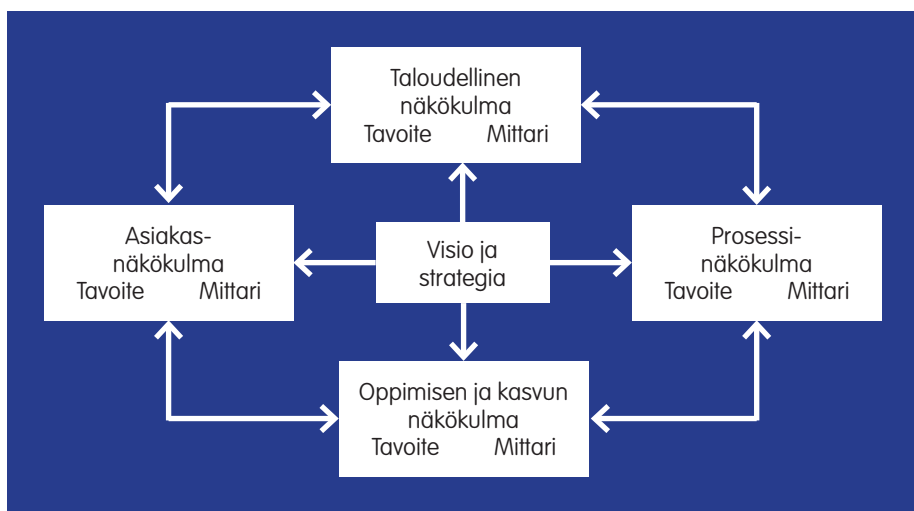
Lähtökohtana mittariston käyttöönotolle oli toive yhdistyksen strategisen kehittämisen lisäämisestä ja liiketoimintaosaamisen tuomisesta yhdistyksen prosesseihin. Seurantamekanismin rakentaminen ja tulosten ja vaikutusten näkeminen pidemmällä aikavälillä ja useasta näkökulmasta koettiin tärkeäksi. Suuri merkitys mittariston käyttöönotolle

on ollut myös yhdistyksen hallituksen roolilla ja ymmärtämyksellä strategisen kehittämisen tärkeydestä.

Mikä on Balanced Scorecard?

BSC-mittariston ideana on, että hyvin laadittu ja koko organisaatiossa ymmärretty strategia oikein jalkautettuna palvelee koko organisaation kehittämistä systemaattisesti. Se auttaa kohdentamaan niukat resurssit strategian mukaisella tavalla ja hahmottamaan eri toiminnot kokonaisuutena. BSC:n käyttöönotossa kannattaa lähteä liikkeelle organisaation koko ja arvioinnin tila huomioiden yksinkertaisesta mallista ja laajentaa ja terävöittää eri painopisteitä, kun kokemus karttuu.

BSC-mittaristo perustuu nimensä mukaisesti eri näkökulmien avulla asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen. Perusmallissa näkökulmia on neljä: talous, prosessit, oppiminen ja kasvu sekä asiakasnäkökulma, mutta näkökulmia voidaan muuttaa, lisätä tai vähentää sen mukaan, mikä organisaation kannalta on olennaista. Näkökulmien painotus nousee organisaation strategiasta: mitkä näkökulmat palvelevat parhaiten toimintamme kehittämistä?



Lähde: Malli BSC-mittariston näkökulmista (OPH:n verkkosivut).

Vaikka BSC-mittariston käyttöönottoon ei ole mitään yleispätevää tapaa, voidaan mittariston rakentamisen vaiheet kuvata seuraavasti:

1. Valitaan näkökulmat ja päätetään niiden käsittelyjärjestyksestä.
2. Tunnistetaan toiminnan kannalta niin sanotut kriittiset menestystekijät eli ne tekijät, jotka ovat onnistumisen kannalta olennaisia ja joihin organisaatio voi vaikuttaa.
3. Päätetään mittaamisen kohteet.
4. Tasapainotetaan näkökulmat strategiakartan avulla. Kartta auttaa myös hahmottamaan näkökulmien, tavoitteiden ja toimintojen väliset syy-seuraussuhteet.
5. Määritetään kriittisten menestystekijöiden pohjalta arviointikriteerit ja asetetaan tavoitetasot.
6. Päätetään toimenpiteistä.
7. Tiivistetään yllä olevat päätökset BSC-mittaristoon.

Onnistunut mittaristo ei siis mittaa vain eri toiminnoissa onnistumista, vaan kytkee ne kokonaistoiminnaksi. Erilaisten tavoitteiden ja mittareiden määrittelemisessä tulisi kuitenkin olla nöyrä: usein vähemmän on enemmän. Usean mittarin käyttö tarkoittaa suuritöisempää arviointityötä, mikä saattaa taas aiheuttaa sen, ettei palautteita ehditä käsitellä tai kaikkia kehittämistoimenpiteitä toteuttaa.

Kesälukioseuran kokemuksen mukaan BSC-mittaristo mahdollistaa resurssien ja toiminnan tavoitteiden optimoinnin niin, että aikaa jää paremmin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Järjestötoiminnassa haasteena on esimerkiksi talouden näkökulma, kun kunkin vuoden avustuspäätökset saadaan vasta siinä vaiheessa, kun toiminta on jo hyvässä vauhdissa.

BSC-mittariston hyödyt ja haasteet

Kesälukioseurassa BSC-mittaristosta saatu hyöty liittyy liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Toisaalta mittaristoa kehitetään edelleen vastaamaan entistä paremmin toiminnan seuranta- ja arviointia. Mittaristo tuo lisää ennakoitavuutta toimintaan ja sen avulla voidaan vahvistaa yhdistyksen viestiä ulospäin, ja mikä tärkeintä, kehittää toimintaa.

BSC on mekanismi, jonka avulla voidaan myös rajata toimintaa, jos budjetti niin vaatii. Mittaristo on helpottanut strategista keskustelua yhdistyksen hallituksessa, kun keskustelulle on yhteinen ”selkäranka”.

Mittariston haaste on kenties se, ettei menetelmä itsessään ota huomioon muutoksia toimintaympäristössä. Sitä hyödyntävällä organisaatiolla pitää olla omaa osaamista ja ymmärtämystä siitä, kuinka muutoksiin kannattaa reagoida. Hiljainen tieto ei suoraan näy mittaristossa. Toiminnan toteuttajien kannalta eduksi on, että mittaristo yhdistää strategian toimintaan, tuo konkretiaa tekemiseen ja auttaa jaksamisessa. Hyvä keskusteluyhteys työntekijöiden ja hallituksen välillä tuo tehokkuutta – asioita voidaan ratkaista ketterästi.

Asiakaspalautetta tulee arvostaa ja sen merkitys ymmärtää. Tarvittaessa tulee olla taitoa muuttaa toiminnan suuntaa. Pitkäjänteisellä ja systemaattisella arvioinnilla saadaan tietoa toiminnan vaikuttavuudesta eli käsitystä siitä, miten toiminta on kyennyt vastaamaan yhteiskunnallisessa keskustelussa esille nousseisiin pakolaisten ja -nuorten integraatioita koskeviin tarpeisiin ja kysymyksiin.

 **Olemme tilivelvollisia siitä, mitä julkisin avustusvaroin tuetulla toiminnalla olemme saaneet aikaan. Se on meidän velvollisuus, mutta tekee myös toimintamme yhteiskunnallista merkittävyyttä näkyväksi.**

LÄHTEET

Tasapainotettu tuloskortisto Opetushallituksen sivuilla http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista [24.11.2014]

Kesälukioseuran tulevaisuus 2014–2016 (2014) Merilampi, R.-S., Yli-Viikari, K. & Kumpulainen, E.-N. (toim.) Helsinki: Kesälukioseura ry. Julkaisematon.

3 IMS – valokeila olennaiseen

IMS (Integrated Management System) on Internet-selainpohjainen toimintajärjestelmä. Kyse on sähköisestä kehitysalustasta, jonne voidaan koota keskitetysti kokonaistoimintaa koordinoivia työkaluja kuten esimerkiksi kuvaukset, ohjeet, mittarit ja palautteet. IMS sisältää osiot Prosessit, Käsikirjat, Dokumentit, Mittaristo, Raportit, Vies-tit, Uutiset ja Tehtävähallinta, joita käytetään tarpeen mukaan.

Eläkeliitto ry (www.elakeliitto.fi) on ikäihmisten yhdessäolo-, palvelu- ja edunvalvontajärjestö. Toiminnan perusta on yhteisön ja yhdessäolon tarjoama turvallisuus, vaikuttaminen, virkistäytyminen ja lähimmäisen auttaminen. Eläkeliitto on Suomen suurin eläkeläisjärjestö ja henkilö-jäsenmäärältään toiseksi suurin sosiaali- ja terveysalan järjestö. Liitto on perustettu vuonna 1970. Liitossa oli vuoden 2013 lopussa 128 914 jäsentä, 402 yhdistystä ja 20 piirijärjestöä. Keskustoimistossa työskentelee 16–23 toimihenkilöä projektien määrästä riippuen. Lisäksi liitto omistaa Lehmirannan lomakeskuksen Salossa.

Ydinasiat

- Kyseessä on Internet-selainpohjainen toimintajärjestelmä, joka sopii kaikille järjestöille.
- Käyttö edellyttää voimassaolevaa maksullista lisenssisopimusta. Ennen käyttöönottoa kannattaa käydä koulutus, johon voi osallistua järjestöstä useampi henkilö. Käyttöönottovaiheessa voi olla hyödyllistä ostaa muutama workshop-päivä. Ohjelmiston toimittaja järjestää usein myös maksuttomia seminaareja, jotka on koettu hyödyllisiksi.
- Järjestelmä toimii visuaalisena ja keskitettynä suunnittelun ja kehittämisen välineenä.
- Vähintään yhden henkilön on hyvä koordinoida kehittämistä sekä tietojen viemistä sähköiselle alustalle.

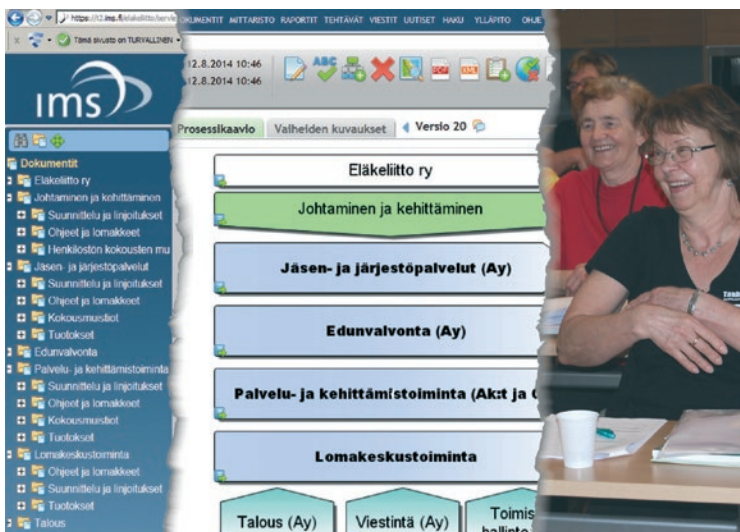
- Järjestelmän voi ottaa käyttöön vaiheittain ajan kanssa ja työyhteisössä keskustellen.

IMS kokoaa yhteen

IMS:ssä on huomioitu laadunhallinta-, ympäristö- ja turvallisuusstandardien vaatimukset sekä EFQM-kattavuus, mutta ohjelmaa voi käyttää ilmankin. Laadunhallintajärjestelmästä ei tarvitse puhua erikseen, koska sen tulisi olla osana toimintaa. Ohjelmaa kehittää, toimittaa ja ylläpitää IMS Business Solutions Oy.

Parhaimmillaan IMS säästää aikaa ja selkeyttää tekemistä, kun tärkeät asiat ja toimintaperiaatteet löytyvät keskitetysti. Eläkelitossa IMS palvelee erityisesti

- tietolähteenä ja yhteisenä muistina muun muassa Prosessit ja Dokumentit -osioissa,
- sisäisen tiedotuksen ja viestinnän apuna, johon käytetään Uutiset-osiota,
- arvioinnin ja seurannan välineenä Mittaristo-osiolla,
- perehdytystyökaluna ja
- oppimisprosessina.



Lähde: Osat Eläkelitton IMS:in Dokumenteista ja Prosesseista yhdistettynä kuvaan järjestöllisestä koulutuksesta (kuvaaja Kirsti Mustakallio).

Resurssit: pääkäyttäjät ja ohjelmistokulut

Eläkeliiton keskustoimistossa IMS:in rakentamista ja käyttöönottoa varten on nimetty kaksi pääkäyttäjää, joista toiselle on osoitettu työaikaa päivä viikossa. Aikaresurssin lisäksi tärkeää on toiminnanjohtajan ja johtoryhmän tuki. Pääkäyttäjät ovat käyneet neljän päivän tehopakettin. Resursseja on tarvittu myös ohjelman hankinta- ja ylläpitokuluihin, joihin sisältyvät asiakastuki ja helpdesk-palvelut. Tarvittaessa voidaan ostaa myös organisaatiokohtaisesti suunniteltuja koulutuspäiviä.

Järjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto on jaksotettu Eläkeliitossa kolmen vuoden ajalle, mutta suunnitteilla on syventää käyttöä senkin jälkeen. Kunkin vuoden tavoitteet on pidetty selkeinä ja maanläheisinä. Asioita konkretisoidaan mahdollisimman pitkälle. Muiden IMS:iä käyttävien järjestöjen kesken – Kuuloliitto, Vanhustyön keskusliitto sekä Invalidiliitto – käydyistä keskusteluista on saatu vertaistukea.

Prosessissa opittua, vinkeiksi muille

Eläkeliitossa on koettu hyväksi, että IMS:iä rakennetaan yhdessä, jolloin väline herää eloon palvelemaan työyhteisöä. Eläkeliitossa prosessi on ollut opettavainen ja lisännyt yhteisöllisyyttä. Punaisena lankana on ollut alusta asti saada henkilökunnan erilaiset näkökulmat aidosti mukaan keskusteluun. On tärkeää, että jokainen kokee ohjelman olevan hyödyllinen oman työnsä kannalta. Prosessissa edetään tarve ja sisällöt edellä. Prosessista voi ammentaa vinkiksi muun muassa seuraavia asioita:

- IMS:n rakentamisessa on hyödynnetty muiden organisaatioiden kokemuksia siten, että aluksi kuvataan, mikä tilanne on sillä hetkellä. Sen jälkeen vasta kehitetään toimintoja.
- Kieli, jota käytetään, on olennaista. IMS:in jäsennysotsikoita voidaan hyvin pitkälti muokata omassa organisaatiossa käytettäväiksi termeiksi. Kannattaa miettiä, millainen puhekieli istuu luontevasti omaan organisaatioon. ”Uutiset”-osio voi olla ”sähköinen ilmoitustaulu”. Itse ”IMS” voi olla esimerkiksi ”kartta”.
- Tunteet kannattaa huomioida ja tiedostaa. Uuden järjestelmän rakentaminen herättää monenlaisia tunteita: Pelkoa tuntematonta

kohtaan. Ärsyyntymisen tunteita, kun pitääkin ajatella ja tehdä toisin, kuin on tottunut. Epävarmuuden tunteet liittyen uuteen tietotekniiseen ohjelmaan huomioidaan siten, että jokainen saa joko henkilökohtaista tai pareittain käyttöönoton tukea.

 **”Näe suuret linjat ja ole
intohimoinen kiinnostunut
yksityiskohdista” pätee niin IMS:in
rakentamiseen kuin yleisesti arviointiinkin.**

Mittaristo ohjaa olennaiseen ja konkreettiseen

Arvioinnin ja mittaamisen lähtökohtana ovat aina tavoitteet, joihin toiminnalla pyritään. Laajassa mittakaavassa tavoitteet on esitetty Eläkeliiton liittokokouksen kolmivuotiskausittain päättämässä Toiminta- ja talousohjelman strategisissa tavoitteissa. Arvioinnin pääperiaatteet on esitetty arviointistrategiassa, joka päivitetään vuosittain. Mittariston rakentaminen IMS:iin ohjaa miettimään, mitä ovat olennaiset mitattavat tekijät.

Johtoryhmä kokoontuu 5–8 kertaa vuodessa seuraamaan ja arvioimaan toimintaa. Toiminnanjohtaja valmistelee toimintakatsaukset hallitukselle kolme kertaa vuodessa. IMS:in Mittaristo-osiota tarvitaan muun muassa näiden käytäntöjen tueksi.

Eläkeliitossa kerätään monin tavoin kehittämisessä hyödynnettävää tietoa. Seurantatietoa saadaan järjestötoimintaan muun muassa toimintatilastolomakkeella palautusprosentin ollessa 99–100 sekä kehittämis- ja palvelutoimintaan muun muassa arviointilomakkein ja seurantaraporttein sekä lomakeskukselle asiakaspalautteina. Myös päärahoittajan RAY:n vaatimukset huomioidaan. Tarvetta on koordinoita tiedon kulkua keskustuomiston yksikköjen kesken sekä parantaa käytäntöjä. Näihin tarpeisiin IMS vastaa.

Eläkeliiton IMS on ohjelman toimittajan hallinnoimalla palvelimella, ja toimittaja hoitaa ohjelmiston päivitykset. Järjestely rajoittaa omalla

palvelimella olevien Excel-tietojen hyödyntämistä IMS:n Mittaristo-osiossa. Eläkeliiton mittarit rakennetaan suoraan IMS:iin.

Nuotio ja norsu: IMS taipuu moneen

Välillä IMS on ollut ”nuotiotuli”, jonka äärelle on kokoonnuttu vaihtamaan näkemyksiä siitä, miten asiat suhteutuvat keskustoimistossa toisiinsa. Sen myötä johtoryhmä ja muu työyhteisö pystyvät esimerkiksi selkeyttämään luontevalla tavalla töiden organisoinnin vaatimia työrooleja.

Eläkeliiton kokonaisuuden havainnollistamiseksi on käytetty perinteistä esimerkkiä norsua tutkivista ihmisistä. Yksi tutkii kärsää ja sanoo ”norsu on pitkä ja joustava”, toinen tutkii jalkaa ja sanoo ”norsu on jämäkkä pilari” ja kolmas tutkii korvaa ja sanoo ”norsu on suuri lehdenkaltainen lipare”. IMS:iin kuvattu Eläkeliiton kokonaisvaltainen järjestelmä on koko norsu.

IMS on pääasiassa suunnittelun väline, mutta sitä käytetään myös arjen työssä. Se ei ole ulkoa annettu ja päälle liimattu, vaan sitä muokataan tarpeiden mukaan.

 **IMS on työyhteisön rakentamisessa**
edistänyt yhteisöllisyyttä,
avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

LÄHTEET

IMS-Toimintajärjestelmän kotisivut, jossa voi tutustua ohjelmaan www.ims.fi

4 Muistiluotsien toiminnanohjausjärjestelmä

Muistiliitto ry (www.muistiliitto.fi) toimii muistisairaiden ihmisten sekä heidän läheistensä kansanterveys-, potilas- ja edunvalvontajärjestönä. Jäsenyhdistyksiä on 43 ja henkilöjäseniä noin 12 000. Muistiluotsit ovat Muistiliiton jäsenyhdistysten ylläpitämiä maakunnallisia asiantuntija- ja tukikeskuksia, jotka tarjoavat apua ja tukea muistisairaille ja heidän läheisilleen. Muistiluotsit tekevät vaikuttamistyötä muistisairaiden yhdenvertaisuuden ja hyvän elämän puolesta sekä toimivat aktiivisesti maakuntansa verkostoissa. Muistiluotseissa vahvistetaan erityisesti muistisairauksiin liittyvää vapaaehtois- ja vertaistoimintaa sekä varmistetaan muistisairaiden äänen kuuluminen. Muistiluotsit ovat muistisairaiden ja heidän läheistensä asialla.

Muistiluotsikeskuksia on 17 maakunnassa ja niissä työskentelee 60 ammattilaista. Keskukset toimivat yhteisten periaatteiden mukaisesti ja muodostavat koko maan kattavan Muistiluotsi-verkoston. Valtakunnallista verkostoa koordinoi Muistiliitto ja toimintaa rahoittaa RAY.

Ydinasiat

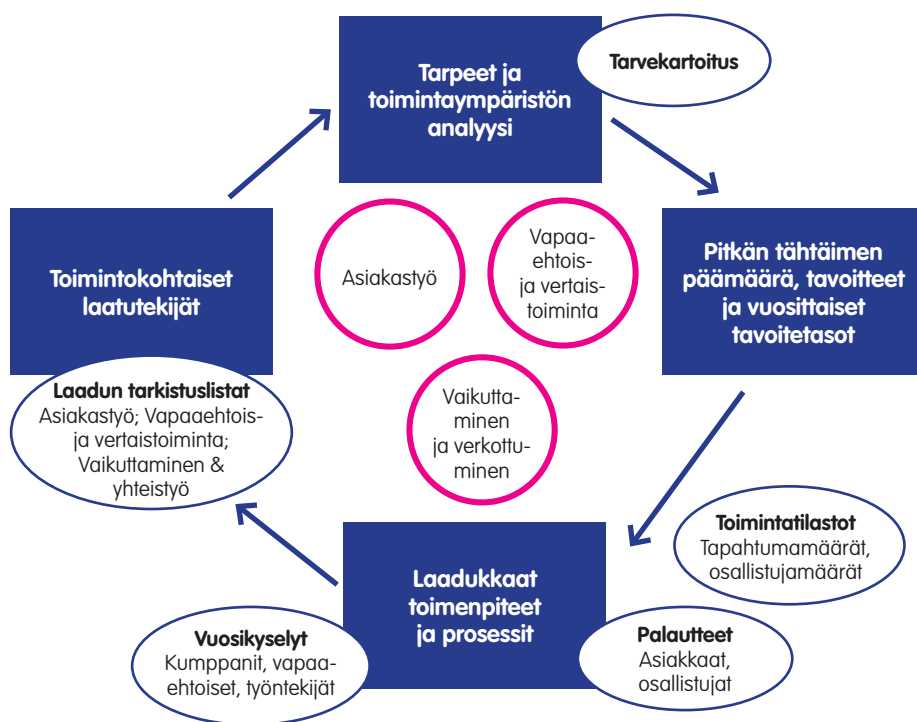
- Järjestelmä on laadun itsearviointiväline, joka tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseen ja rahoittajan tarpeisiin.
- Järjestelmä on laaja johtuen toiminnan laajuudesta ja moninaisuudesta ja sopii ensisijaisesti keskusjärjestölle tai yhdistykselle, jolla on palkattuja työntekijöitä. Osia voi kuitenkin soveltaa myös vapaaehtoisvoimin toimivissa yhdistyksissä.
- Kerättävää tietoa on paljon, mutta analysointi ja laadun itsearviointi on suhteellisen nopeaa.

- Järjestelmä hyödyntää maksullista verkkotyökalua, mutta lomakkeet voi rakentaa muutenkin.
- Järjestelmän käyttö vaatii perehtymistä. Siinä auttaa käytännönläheinen käsikirja.

Yhteistä kehittämistä verkostossa

Toiminnan yhtenäisen laadun varmistamiseksi ja toiminnan kehittämisen tueksi haluttiin luoda kaikkien käyttöön yhtenäiset seurannan ja arvioinnin menetelmät. Ne muodostavat Muistiluotsien toiminnanohjausjärjestelmän. Järjestelmä luotiin maakunnallisten keskusten käyttöön ja sitä käyttävät palkatut työntekijät. Se mahdollistaa maakunnalliselle keskukselle systemaattisen tiedon keräämisen ja opastaa sen lisäksi tiedon analysointiin ja tulosten hyödyntämiseen.

Muistiluotsien Toiminnanohjausjärjestelmä



Lähde: Toiminnanohjauksen käsikirja (2014).

Järjestelmän kehittämistyössä hyödynnettiin ja sovellettiin tunnettuja arviointimalleja sekä hyviksi havaittuja keskusten käytössä aiemmin olleita arviointityökaluja. Erityisesti laadun itsearvioinnin suunnittelussa verkoston jäsenet olivat avainroolissa. Verkoston jäsenillä oli ennestään hyvät valmiudet arvioinnin toteuttamiseen, mutta niitä vahvistettiin entisestään verkostotapaamisissa. Järjestelmää työstettiin pitkään itsenäisesti, mutta lopulliseen kokoamiseen ostettiin ulkopuolista asiantuntijatukea.

Koottu tieto on ensisijaisesti tarkoitettu keskuksen omaan käyttöön toiminnan kehittämiseksi, mutta myös rahoittajan vaatimukset on huomioitu. Järjestelmä mahdollistaa lisäksi koko maan kattavan tiedon koonnin kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Valtakunnallinen koordinaatio vastaa yhteisestä kehittämisestä ja kukin keskus itse oman toimintansa kehittämisestä.

Tilastoja, palautteita ja laadun arviointia

Järjestelmässä kerätään toiminnan määrää ja laajuutta kuvaavia toimintatilastoja (asiakaskontaktien ja tilaisuuksien määrät, asiakas- ja osallistujamäärät), asiakaspalautetta sekä kumppaneiden, vapaaehtoisten ja työntekijöiden näkemyksiä (ks. kuva edellä). Tiedon keruussa käytetään maksullista internetpohjaista Surveypal-palautteohjelmistoa, johon kaikki tilastointi- ja palautelomakkeet on rakennettu. Tiedot, muun muassa osallistujamäärät ja saatu palaute, pyritään tilastoimaan heti tapahtuman jälkeen. Tallennuksessa hyödynnetään älypuhelimia ja tabletteja, joiden avulla internetissä olevat tilastopohjat pystyy täyttämään jo tapahtumapaikalla. Yhteen järjestelmään, sähköiseen muotoon kerätty tieto on helppo koota yhteen ja analysoida. Ohjelmistosta saa suoraan yhteenvedot ja kaaviot esimerkiksi tapahtuma- ja osallistujamääristä.

Lomakkeissa on huomioitu Muistiluotsitoiminnan tavoitteiden ja toiminnan kehittämisen kannalta olennaiset asiat, kuten eri toimintamuotojen osuus, toiminta-alueen kattavuus ja osallistujien kokemukset. Lisäksi on huomioitu rahoittajan edellyttämät tiedot, kuten osallistujien ikä- ja sukupuolijakauma. Aineiston valossa Muistiluotsin työntekijät

sekä yhdistyksen luottamusjohto analysoivat tuloksia, tavoitteiden saavuttamista, osallistujien tyytyväisyyttä sekä määrittelevät kehittämis-kohteet. Tämän jälkeen analyysin pohjalta tehdään laadun itsearviointi, jota varten on kehitetty toimintokohtaiset laadun tarkistuslistat, esimerkki ja ote tarkistuslistasta alla. Kukin keskus täyttää listat omalta kohdaltaan, minkä jälkeen niistä tehdään yhteenveto, josta nousevat koko verkoston yhteiset seuraavan vuoden kehittämiskohteet. Näiden pohjalta toteutetaan vertaiskehittämistä verkostotapaamisissa.

Arvioi kunkin väittämän toteutumista asteikolla 1–5: 1=erittäin huonosti, 2=välttävästi, 3=kohtalaisesti, 4=hyvin ja 5=erittäin hyvin. Mikäli väittämä ei koske keskustanne, näpätkää kohta ”Ei koske keskusta”. Kun olette arvioineet väittämän, valitkaa kohta ”Haluamme kehittää ensi vuonna”, mikäli haluatte kehittää ko. väittämän sisältämiä asioita seuraavana vuonna.

Kuinka hyvin väittämän sisällöt ovat toteutuneet teillä?

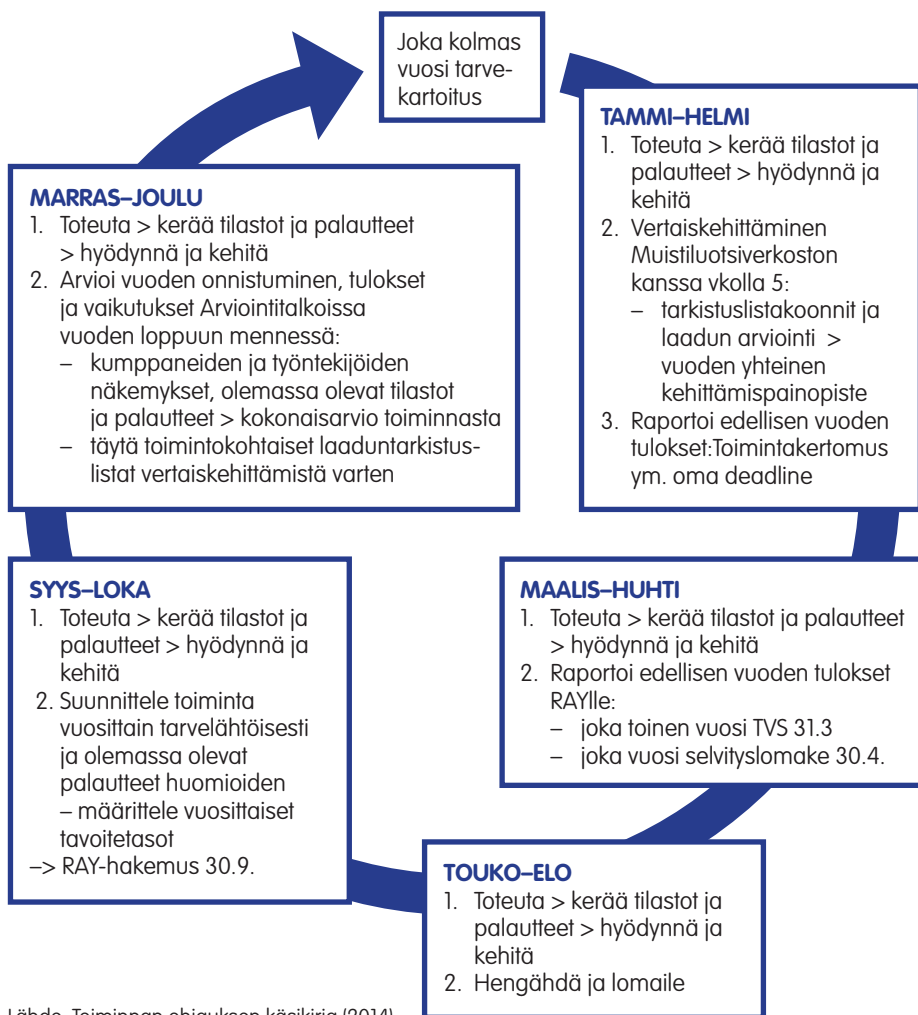
	Erittäin huonosti 1	Välttävästi 2	Kohtalaisesti 3	Hyvin 4	Erittäin hyvin 5	Ei koske keskustaa	Haluamme kehittää ensi vuonna
Maakunnan asiakkaiden tarpeet on kartoitettu ja asiakastyötä suunnitellaan ja toteutetaan niiden mukaisesti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Keskuksessa panostetaan siihen, että muistisairaat ja heidän läheisensä voivat osallistua asiakastyön suunnitteluun.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
On varmistettu se, että työntekijät ovat saavutettavissa asiakkaille ilmoitettuna aikoina.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työntekijöillä on riittävästi tietoa asiakkaiden lakisääteisistä oikeuksista esim. sosiaali- ja terveyspalveluihin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lähde: Toiminnanohjauksen käsikirja (2014).

Arvioinnissa painotetaan toiminnan kehittämistä eikä tärkeimpänä tuloksena haluta pitää pitkiä ja laajoja raportteja. Olennaisimmat dokumentit muodostuvat toimintatilastojen ja palautteiden yhteenvedoista, laadun arvioinnin tarkistuslistoista sekä Sinisen valtameren strategian kokonaisarvioinnin nelikentästä ja Vähennä, luovu, vahvista, luo -matriisista (kuvat seuraavalla sivulla).



Lähde: Sovellus ja osa-alue Sinisen valtameren strategiasta, joka löytyy järjestökentälle sovellettavaan muotoon työstettynä SOSTEn verkkosivuilta (www.soste.fi).



Lähde: Toiminnan ohjauksen käsikirja (2014).

Miksi vaiva kannattaa?

Järjestelmä tuottaa hyvin monipuolisesti tietoa koko toiminnan kehittämiseen. Myös tulosten yhteenveto sekä usein vähälle jäävä analysointi ja kehittämiskohteiden nimeäminen on huomioitu järjestelmässä. Asiakas-palautteen systemaattinen kirjaaminen esimerkiksi neuvontapuheluista tuottaa tärkeää tietoa muistisairaiden ja heidän läheistensä tilanteesta ja tuo näkyviin toiminnan koettuja vaikutuksia. Koottua tietoa voi hyödyntää keskuksen omien toimintojen kehittämisen lisäksi myös esimerkiksi muistisairaiden äänen esille tuomisessa vaikuttamistyössä.

Suurin hyöty toiminnanohjausjärjestelmästä on ollut se, että se on tehnyt sekä toimijoille itselleen että muille näkyväksi tehdyn työn. Kun käyttäjät näkevät oman työnsä tulokset, motivaatio arviointitiedon keräämiseen, yhteiseen oppimiseen ja kehittämiseen kasvaa. Kootut tulokset osoittavat sen, tehdäänkö Muistiluotseissa oikeita, muistisairaiden ja läheisten tarpeita vastaavia asioita. Systemaattisesti kerätty tieto on luotettavaa, mikä lisää koko toiminnan uskottavuutta ja takaa yhtenäisen laadun koko maassa. Erään työntekijän sanoin ”toiminnanohjausjärjestelmä on nostanut Muistiluotsit uudelle tasolle”.

Järjestelmää kehitetään edelleen käyttäjien tarpeita paremmin vastaavaksi. Ensimmäisen vuoden aikana on kerätty käyttäjäkokemuksia ja niiden pohjalta lomakkeita on karsittu ja sisältöjä tiivistetty. Järjestelmän käyttäminen on vaatinut varsinkin aluksi työtä ja aikaa. Keskusliitto on ohjannut ja tukenut maakuntia käyttöönotossa.

 **Järjestelmä vie kyllä meidät aimo
harppauksen enemmän ihan
oikean ammattilaisuuden suuntaan.
Eli siis tästä tasosta olen yllättänyt.**

 **Tämä (laadun tarkistuslista)
on huippua. Itselle tosi hyvä
runko omaa asiakastyötä varten!**

LÄHTEET

Craig, E. Logical Models. Usable training. Saatavissa: <http://www.usablellc.net/resources/logic-model-tutorial> [24.11.2014]

Free PDCA Guidance. Saatavissa: <http://www.iso-9001-checklist.co.uk/iso-9001-training.htm> [24.11.2014]

Kim, W. C.& Mauborgne, R.(2010) Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Logical Framework Approach: handbook for objectives-oriented planning (1999) Handbook for objectives-oriented planning (4. ed.). Norad – The Norwegian Agency for Development Cooperation. Saatavissa: <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/publications/publication?key=109408> [24.11.2014]

Niven, R. P. (2008) Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies. 2. Painos. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

Sinisen valtameren strategian järjestöissä sovellettaviin työkaluihin voi tutustua www.soste.fi tai www.innokyla.fi

Toiminnanohjauksen käsikirja (2014) Muistiluotsi-asiantuntija- ja tukikeskusverkosto. Helsinki: Muistiliitto ry. Julkaisematon.

5 Tuetusti systematiikkaa arviointiin

Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki (KYT) ry (www.kyt.fi) on keskisuomalainen kansalaistoiminnan ja sitä edustavien yhteisöjen kehittäjä, joka tarjoaa tilitoimisto- ja tukipalveluja, ohjausta ja neuvontaa yhteisöille sekä avoimia kohtaamispaikkoja kansalaisille. KYT ry:llä on 50 jäsenyhdistystä.

Kumppanina itsearvioinnin kehittämisessä toiminut **Kuntoutussäätiön** (www.kuntoutussaatio.fi) arviointi- ja koulutusyksikkö tarjoaa räätälöityjä arviointi-, kehittämis- ja konsultaatiopalveluita. Arviointi- ja koulutusyksikön palveluita ovat kolmannelle sektorille ja julkishallinnolle suunnatut tuetut itsearviointit sekä itsearviointijärjestelmien kehittämisprosessit ja arviointikonsultaatiot, ohjelma-, projekti- ja toiminnan arviointit sekä selvitykset ja kartoitukset.

Ydinasia

- Malli on yksinkertainen ja luo hyvät raamit RAY-rahoitteisen toiminnan itsearviointiin.
- Arvioinnin työkaluja voi soveltaen hyödyntää erikokoisissa järjestöissä.
- Itsearviointimalli sekä sen osiot erillisinä sopivat monenlaisten järjestöjen tai esimerkiksi projektin käyttöön. Mallia voi myös soveltaa esimerkiksi järjestösektorilla tuotetun palvelun arviointiin.
- Arviointimenetelmästä on helppo hyödyntää vain osia ja räätälöidä itselle sopivia välineitä.

Arviointimenetelmän taustatiedot

Kuntoutussäätiön arviointi- ja koulutusyksikkö toimi KYT ry:n tukena heidän tuki- ja kehittämispalveluiden itsearviointimallin kehittämisessä keväällä 2012. Työ toteutettiin konsultoiden ulkoisen arvioinnin yhteydessä. Tavoitteena oli tehdä itsearvioinnista systemaattista ja luotettavaa. Lisäksi palautteenkeruu oli tarpeen päivittää, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin uusia RAY-seurantakäytäntöjä.

KYT ry:n tuki- ja kehittämispalveluiden kohderyhmänä ovat keski-suomalaiset yleishyödylliset yhdistykset, joiden toiminta liittyy kansalaisten hyvinvointiin – keski-suomalaisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Kohderyhmä on moninainen joukko, jossa myös palvelutarpeet ovat hyvin moninaiset. Tämä heijastuu arviointitiedonkeruuseen. Itsearviointin tavoitteena on lähestyä myös sitä kohderyhmää, joka ei hyödynnä KYT ry:n tuki- ja kehittämispalveluita, ja selvittää myös heidän näkemyksiään järjestön toiminnasta. Tämän vuoksi kyselylomakkeiden tulee sisältää kysymyksiä, jotka soveltuvat sekä palveluita hyödyntäneille että niiden potentiaalisille hyödyntäjille.

Työn edetessä kävi ilmi, että järjestössä oli paljon arviointiosaamista ja -käytäntöjä. Yhteistyön yksi keskeinen näkökulma oli olemassa olevien käytäntöjen tunnistaminen ja kokoaminen. Yhdessä kehitettyjen välineiden ja vanhojen käytäntöjen yhdistämisen tuloksena syntyi KYT ry:n tuki- ja kehittämispalveluiden itsearviointimalli, joka koostuu neljästä osasta: 1) toiminnan kuvaus (sisältää toiminnan tavoitteet, keinot, indikaattorit, seurantatavat ja arviointitiedon käsittelyfoorumit), 2) kyselylomakkeet, 3) arviointitiedon hyödyntämisen työkalu sekä 4) toiminnan vuosikello.

Toiminnan suunnittelu

1. Toiminnan kuvaus

Arvioinnin suunnittelu aloitettiin käymällä yhdessä järjestön kanssa läpi toiminnan perusteita. Toiminnan kuvaus taulukkomuotoisesti on yksinkertainen ja tehokas keino jäsentää toimintaa. Taulukkoon kirjattiin toiminnalle asetetut tavoitteet ja tavoitekohtaisesti keinot niiden saavuttamiseksi sekä indikaattorit, joilla mitataan tavoitteen saavuttamista määrällisesti tai laadullisesti. Näitä tavoitetasoja eli tavoiteindikaattoreita

TAVOITEALUE/ ARVIOINTI- KOHDE	TOIMENPIDE	TAVOITE- INDIKAATTORI	AINEISTO/ KEINO	KÄSITTELY- FOORUMI
Ohjaus- ja neuvontapalvelut järjestötoimijoille	a) Pitkät b) Lyhyet (kerta-luonteiset)	a) Asiakasmäärät Hyöty asiakkaalle (toimijan oma aktiivisuus/asenne prosessin aikana) b) Asiakasmäärät Hyöty asiakkaalle (toimijan oma aktiivisuus/asenne prosessin aikana)	a) Tilastointi Palautelomake, toimijoiden oma näkemys/havainnointi b) Tilastointi, toimijoiden oma näkemys/havainnointi ARVIOINTIKYSELY	Sisäiset palaverit elo- ja maaliskuussa, uutiskirje syys- ja huhtikuussa Asiakasraati? (eri tavoitealueiden yhteinen)
Koulutuspalvelut järjestötoimijoille	a) Pienois-koulutukset b) Yleiset järjestö-koulutukset c) Koulutus-kokonaisuudet	Kävijämäärät, koettu hyöty	Tilastot, koulutus-palautteet ja niiden koonnit, yhteydenpito kouluttajien kanssa/havainnointi ARVIOINTIKYSELY	Sisäiset palaverit elo- ja maaliskuussa, Järjestöareena vuosittain Asiakasraati? (eri tavoitealueiden yhteinen)
Järjestökentän hanke- ja seutu-yhteistyön edistäminen	a) Työryhmät (esim. Järjestöareena) b) Seutukunta-kohtaisen yhteistyön edistäminen c) Yhteistoiminta- ja toimitila-hankkeet	a) Työryhmä- ja kokousosallistumiset ja koordinointi-osallistumiset b) Seutukunta-projektien ja -rakenteiden syntyminen c) Koettu yhteistyön lisääntyminen	a) Tilastointi ARVIOINTIKYSELY	Sisäiset palaverit elo- ja maaliskuussa, uutiskirje, Järjestöareena Asiakasraati? (eri tavoitealueiden yhteinen)
Järjestökentän tiedotuslusta Yhdistystori		Kävijämäärät, uutiskirjeen tilaajamäärät, rekisteröityjen määrä, kehittämisindikaattori	Tilastointi	REPA-ryhmä Asiakasraati? (eri tavoitealueiden yhteinen)

määriteltäessä on tärkeää, että tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa, mutta asettavat kuitenkin riman riittävän korkealle.

Esimerkkeinä asetetuista määrällisistä indikaattoreista ovat asiakas- ja osallistujamäärät, joita voidaan seurata tilastoinnin avulla. Lisäksi laadullisiksi indikaattoreiksi määriteltiin mm. asiakkaiden kokemaa hyötyä sekä lisääntynyt yhteistyö sidosryhmien kanssa. Määrällisiä tavoitteita ei vielä asetettu, vaan järjestö asettaa ne itse, jotta ne saadaan mahdollisimman oikealle tasolle.

Samalla määriteltiin, millä tavoin kunkin tavoiteindikaattorin täyttymistä voidaan seurata ja missä yhteyksissä tätä seurantaa ja arviointia tullessaan tekemään. KYT ry:ssä sovittiin, että tavoitteiden toteumaa seurataan ja käsitellään muun muassa toimintaa toteuttavien henkilöiden sisäisissä palaverissa sekä toiminnan läpinäkyvyyden vahvistamiseksi myös julkisesti muun muassa järjestön sähköisissä asiakaskirjeissä.

2. Palautekysely

Yhdessä kehitettyjä palautekyselyitä testattiin osana ulkoista arviointia. Kyselylomakkeita muotoiltaessa käytiin keskustelua siitä, minkälaiselle tiedolle on käyttöä, ja mitkä ovat parhaat tavat ja ajankohdat tavoittaa järjestön kohde- ja sidosryhmät. Saatujen kokemusten perusteella testattuja arviointikyselyjä muokattiin sellaisiksi, että ne kattavat sekä järjestön että RAY-raportoinnin tiedon tarpeet.

3. Arviointitiedon hyödyntämisen työkalu

Itsearvioinnin kriittisin vaihe on yleensä se, mitä tapahtuu arviointitiedon keräämisen jälkeen. Siksi KYT ry:n itsearviointimalliin haluttiin sisällyttää yksinkertainen arviointitiedon hyödyntämisen työkalu. Siihen voidaan nostaa itse-, vertais- tai ulkoisesta arvioinnista nousseita kehittämiskohteita, joihin halutaan pureutua. Kullekin kehittämiskohteelle määritellään keinot, joilla tilannetta voidaan parantaa, mihin pyritään, millä aikataululla ja kuka ottaa vastuun kehittämiskohteesta ja sen seuraamisesta. Työkalun avulla kehittämiskohteita voidaan myös priorisoida.

Kehittämiskohteiden listaaminen työkalun avulla on hyvä keino konkretisoida järjestön kokonaistilannetta. Taulukosta näkee nopeasti, mikä kehittämiskohde on kiireellinen, ja mikä ei. Aikataulujen suhteen kannattaa olla armollinen realisti – kaikkea ei voi, eikä kannata muuttaa hetkessä.

KEHITTÄMIS-KOHDE	TOIMENPIDE	TAVOITETILA/INDIKAATTORI	AIKATAULU	VASTUUHÖ
Toiminnan markkinoinnin ja tiedottamisen tehostaminen	• Esitteen päivittäminen • Ilmoittelu lehdissä • Sosiaalinen media • Tiedottaminen yhdistystorin kautta • Yhdistystorin kehittämisryhmän perustaminen	Tieto KYT:n palveluista leviää paremmin uutiskirjeen kautta	Jatkuva	Matti
Sisäisen tiedottamisen tehostaminen	• Sisäisen tiedottamisen tehostaminen erityisesti projekti-henkilöstö	KYT:n henkilöstö toimii tuki- ja kehittämispalveluiden markkinoijina	Heti	Antero
Kohderyhmän vahvempi osallistaminen (hyödyntäminen tiedottamisessa, verkostotyössä ja arvioinnissa)	• Tiedotuksen tehostaminen jäsenjärjestöille • Palveluiden markkinointi jäsenhankinnan yhteydessä (yhteiset tapaamiset/ puhelinmarkkinointi?)	Uudet jäsenjärjestöt tuntevat KYT-palvelut	Jatkuva	Antero koordinoi
Hanke- ja seutu-yhteistyön kehittäminen	• Nimi/tuotteistus • Järjestöjen tuki- ja kehittämispalvelut-nimi?	Palveluiden nimet ovat informatiiviset ja mieleenjäävät	3/2014 mennessä, sisäisen palaverin yhteydessä	Tiina

4. Toiminnan vuosikello

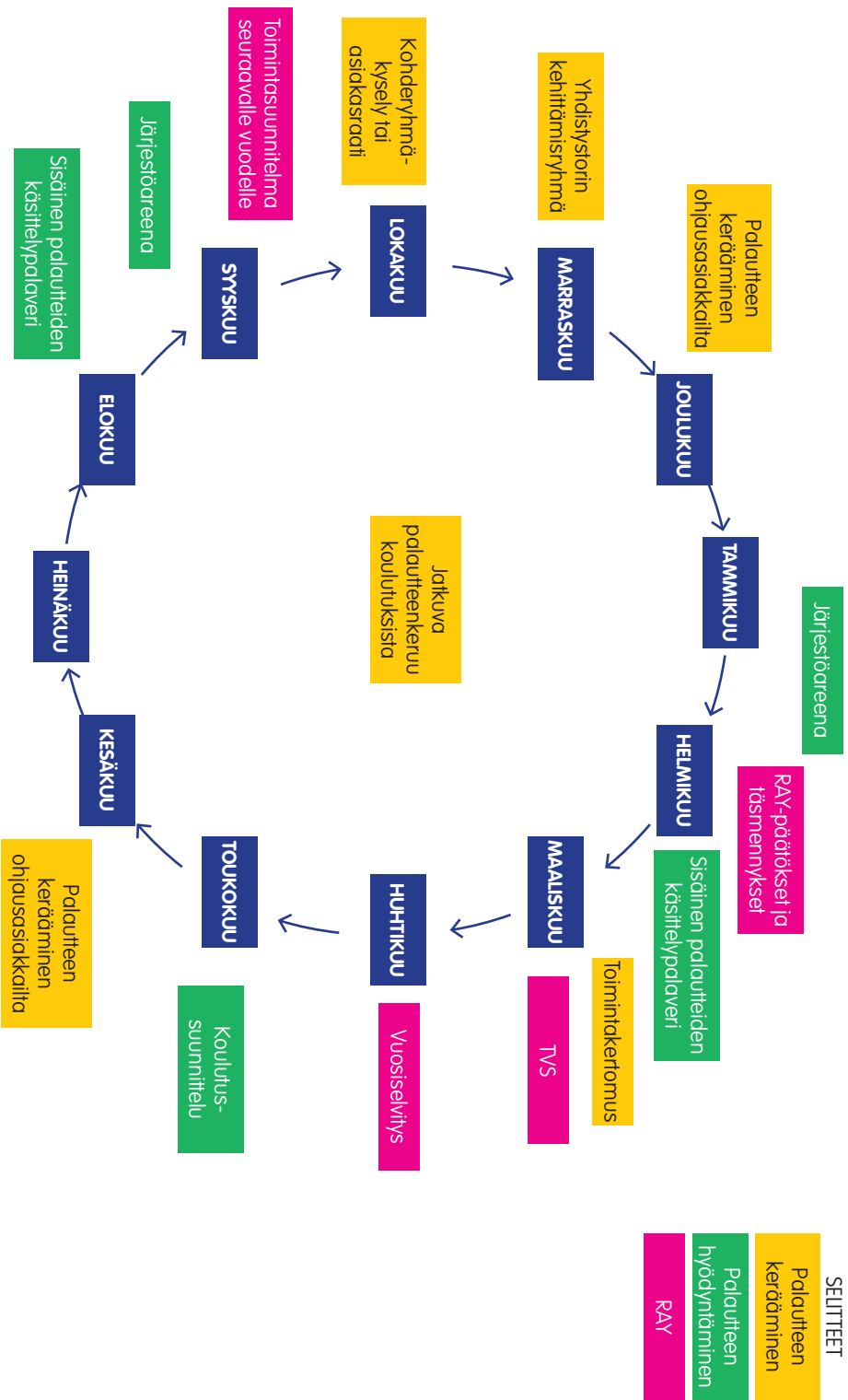
Toiminnan vuosikello nimettiin alun perin arvioinnin ja seurannan vuosikelloksi, mutta koska oikein oivallettuna arviointi ja seuranta muodostavat olennaisen osan järjestön toimintaa ja sen suunnittelua, nimi muutettiin toiminnan vuosikelloksi. Vuosikellon tapahtumat jaettiin kolmeen kategoriaan; palautteen keräämiseen, palautteen hyödyntämiseen sekä RAY-rahoituksen hallinnollisiin velvoitteisiin ja käytäntöihin. Näiden kategorioiden rajat ovat liukuvia, mutta niillä vuosikelloa pystyttiin jäsentelemään ja havainnollistamaan väreillä.

Itsearviointimallin käyttöönotto

Tavoitteena oli pitää arviointi- ja seurantakäytännöt käytännönläheisinä ja kevyinä toteuttaa. Tässä onkin tähänastisten kokemusten valossa myös onnistuttu. Koska kaikki asianosaiset osallistuivat tapaamisiin, jossa itsearviointia kehitettiin, erillistä perehdytystä mallin käyttöönottoon ei tarvittu. Itsearviointimallin käyttöönotossa vuosi on osoittautunut melko lyhyeksi ajanjaksoksi, jos asiat halutaan tehdä kunnolla muiden töiden ohella



Itsearviointimallin myötä arvioinnista on tullut KYTissä luonteva osa toimintaa ja sen suunnittelua. Arvioinnin kautta on omia onnistumisia nostettu esiin, ja niitä on käytetty osana palveluiden markkinointia ja muuta viestintää.



6 Yhdistysten tukiyhdistyksen arviointikäytännöt

Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuki ry, ESTERY

(www.estery.fi) on 38 paikallisen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksen tukiyhdistys. Jäsenistöä jäsenyhdistyksissä on yli 12 000. ESTERY:ssä on toiminnanjohtajan lisäksi kaksi palkattua järjestöassistenttia ja yksi ryhmätoiminnan assistentti. ESTERY kehittää Etelä-Savon alueen ihmisten edellytyksiä osallistua yhdistys- ja vapaaehtoistoimintaan tukemalla sosiaali- ja terveysalan yhdistysten toimintaa, yhteistyötä, uusia toimintamalleja, vertaistukea ja vaikutusmahdollisuuksia. ESTERY:n käytössä on järjestötalo ja jäsenyhdistyksille kokoontuminen talolla on maksutonta. ESTERY:n toimintaa rahoittaa RAY ja Mikkelin kaupunki.

Ydinasiat

- Seurantalomakkeella saadaan seuranta- ja vertailutietoa toiminnan kehittymisestä ja toiminnan volyymeista. ESTERY:n lomake on sovellettavissa muihin järjestöihin ja lomakepohjan saa pyydettäessä.
- Seurantalomakkeista tiedot tulee koota sähköiseen muotoon. ESTERY:llä on tätä varten nettipohjainen tietokanta. Tietokannasta saa lisätietoa ESTERY:ltä. Tietokannan helposti käyttöön otettavaksi versioksi käy excel.
- Seurantalomakkeessa on huomioitu RAY:n edellyttämä tieto.
- Seuranta- ja arviointitiedon saaminen seurantalomakkeella, vierailuilla tai kyselyillä pääasiassa vapaaehtoispanoksella toimivilta jäsenyhdistyksiltä edellyttää kykyä motivoida ja kannustaa arviointiin.

Arvioinnista käytännön toimiin

ESTERY:ssä jäsenyhdistyksistä tuleva tieto on arvokasta ja toimintaa viedään jatkuvasti siihen suuntaan kuin jäsenistön tarve vaatii. Toiminnan kehittämiseksi tarvitaan tietoa siitä, mitä tukea käytetään, mitä tukea toivotaan, mitkä yhdistykset käyttävät tukipalveluita ja mitkä eivät käytä ja miksi.

ESTERY:n toimintatapa on, että arvioinneista esille nousseiden kehittämis ehdotusten tulee johtaa toimenpiteisiin mahdollisimman nopeasti. Näin varmistetaan, että arvioinnin antajilla säilyy motivaatio antaa palautetta myös jatkossa sekä osallistua arviointiin ja kehittämiseen. Konkreettinen esimerkki arvioinneista esille nousseesta tarpeesta oli saada isompi kokoustila, johon mahtuu paremmin yhdistysten vertaistukiryhmissä käyvät 30–40 osallistujaa. Kahden kuukauden kuluttua palautteesta yksi väliseinä oli kaadettu ja käytössä oli isompi kokoontumistila. Arvioinnista saatu palaute johti suoraan toimiin.

Seurannan ja arvioinnin tavat

ESTERY:ssä seuranta ja arviointi on suunniteltu kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin tavoite on kehittää toimintaa jatkuvasti jäsenten tuen tarpeita vastaavaksi. Toiseksi tavoite on saada seurantatietoa keräämällä systemaattisesti tietoa toiminnan volyymeista paitsi rahoittajia varten myös toiminnan merkittävyyden osoittamiseksi itselle ja jäsenistölle.

1. Nettipohjainen tietokanta tiedonhallintaan ja seurantaan

Tiedonhallinnan tueksi ESTERY:ssä kehitettiin hallituksen jäsenen asiantuntemusta hyödyntäen nettipohjainen tietokanta, johon kerätään tietoa kävijämääristä. Tiedonkeruussa on huomioitu muun muassa RAY:n tuloksellisuus- ja vaikutusselvityksessä kysyttävät tiedot.

Määrällisen kävijätiedon keräämistä varten kehitettiin seurantalomake, jonka kaikki jäsenyhdistykset täyttävät aina kokoontuessaan järjestöalolla. Tiedot viedään lomakkeista nettipohjaiseen tietokantaan kuukausittain. Lomakkeen taustamuuttujat, kuten osallistujien ikä, sukupuoli ja työelämästatus sekä kokoontumisen tarkoitus, kuten vertaistukiryhmä,

Nro Yhdistys

Etelä-Savon ...

- 00 ESTERY
- 01 ADHD-, Autismi- ja Dysf.
- 02 CP-yhdistys
- 03 Meniere-yhdistys
- 04 munuais- ja maksayhdistys
- 05 Näkövammaiset
- 06 Osteoporosiyhdistys

Mikkelin ...

- 07 Kuurojen yhdistys
- 08 MS-yhdistys
- 09 Parkinson yhdistys
- 10 pelastakaa Lapset ry

Mikkelin Seudun ...

- 11 Afasia- ja aivohalvauisyhd.
- 12 Allergia- ja Astmayhd.
- 13 Diabetesyhdistys
- 14 Epilapsiyhdistys
- 15 Hengitysyhdistys
- 16 Invalidit
- 17 Kehitysvammaisten tuki
- 18 Kellakäyhdistys
- 19 Kuulo

- 20 maah. työn tuki Mimosa
- 21 Mielenterveysseura
- 22 Monikkoperheet
- 23 Muisti
- 24 Omaishoitajat ja Läheiset
- 25 Psoriasisyhdistys
- 26 Reumayhdistys
- 27 Työkyvyttömyys- ja Varh.
- 28 Selkähdistys
- 29 Sydänyhdistys

Muut

- 30 Irti Huumeista - Mikkelin
- 31 Kaakkola-Suomen Lihastautiyhd.
- 32 Mäntyhärjun Invalidit
- 33 Naisvuoren Eläkkeensaajat
- 34 Non Fighting Generation
- 35 Omaiset mielenterv. työn tukena IS.
- 36 Salmiaan syöpäyhdistys
- 37 SPR
- 38 Virike

45 Muu, mikä yhdistys?

Lähde: ESTERYn seurantalomake.

3. Mikä huone?

Iso kammari ☐ Pieni kammari ☐ Muu, mikä? ☐ Vertaistukiryhmä ☐ Muu, mikä? ☐

4. Mikä tapahtuma?

Kokous ☐ Virikstys ☐



Täyttäkää ensin kohdat 1, 2, 3 ja 4.
Jokainen osallistuva henkilö täyttää lisäksi lomakkeen yhden rivin.

Yhd. nro	mies	nainen	0-6 v.	7-17 v.	18-29 v.	30-62 v.	63-79 v.	yli 80 v.	lapsi/ koulul.	opis- kelliä	yrittäjä	palkan- saaja	työtön	äitysloma hoitovapaa	eläk- keellä
1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yhd. nro	mies	nainen	0-6 v.	7-17 v.	18-29 v.	30-62 v.	63-79 v.	yli 80 v.	lapsi/ koulul.	opis- kelliä	yrittäjä	palkan- saaja	työtön	äitysloma hoitovapaa	eläk- keellä
1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yhteensä															

Iso tapahtuma, jossa vaikea kysellä, niin laita ainakin Yhteensä-riville laskemas/arvioimasi luvut

kaikki yhteensä



kerho, hallituksen kokous tai vuosikokous on helposti saatavissa tietokannasta pylväsdiagrammeiksi ja muuhun esitettävään muotoon. RAY on antanut ESTERY:n toimintamallista kiitosta.

2. Laadullinen tiedonkeruu toiminnan onnistumisten ja kehittämistarpeiden tunnistamiseksi

ESTERY:ssä kerätään laadullinen tieto jäsenyhdistysten kanssa keskustellen ja sähköisin kyselyin. Arvioivia keskusteluja käydään säännöllisesti ESTERY:n vuosikokouksissa ja hallituksessa, joka koostuu jäsenyhdistysten edustajista. Tietoa kerätään myös jäsenyhdistysten kokouksissa, joihin osallistuu ESTERY:n työntekijä. Jäsenet arvioivat mikä on hyvää ja mikä huonoa, ja kertovat toiveitaan toiminnan kehittämiseksi. Erilaisissa arviointitilaisuuksissa on tärkeää, että ne on järjestetty ja mietitty huolella niin sisällöllisesti kuin tarjoilujen puolesta. Tällöin vapaaehtoiset henkilöt saadaan tulemaan paikalle ja motivoitumaan arviointiin.

Erilaisten tukimuotojen, kokeiluiden ja projektien onnistumisten ja kehittämistarpeiden arviointiin käytetään sähköisiä kyselyitä. Sähköiset kyselyt lähetetään sähköpostilla kaikkien yhdistysten hallitusten jäsenille ja toistaiseksi niihin on vastattu kohtuullisen hyvin. ESTERY:n kotisivut mahdollistavat kyselyt ja käytössä on myös Webropol-ohjelma.

Kyselyjen toteuttaminen vaatii osaamista ja työntekijäresurssia: on suunniteltava mitä kysytään ja toteutettava kysely teknisesti. ESTERY:n hallituksessa ollut tietotekninen osaaminen on ollut yhdistykselle suuri apu. ESTERY:ssä koetaankin, että työntekijöiden ja vapaaehtoisten yhteistyöllä on saatu aikaan paras tulos.

Arviointi on kaikkien yhteinen juttu

ESTERY:ssä seuranta ja arviointi auttavat kehittämään järkevää toimintaa oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. ESTERY:ssä ei pidetä itsestään selvänä, että enimmäkseen vapaaehtois pohjalta toimivat jäsenyhteisöt lähtevät täyttämään lomakkeita ja motivoituvat arvioimaan. Siksi onkin panostettu siihen, että mitä tahansa seuranta- tai arviointitietoa kerätään, jäsenyhdistyksille on kerrottu ja perusteltu

tarkkaan, miksi tietoa tarvitaan ja miten tiedonkeruu hyödyttää myös jäsenyhdistystä itseään. Kyselyihin vastaamiseen annetaan ohjeet ja tarvittaessa tekniikan käyttöön saa apua. Vastaamisen kynnys tehdään mahdollisimman matalaksi ja perustelut toteutukselle annetaan huolella.

Yhdistystoiminnassa hiljaisen tiedon esille saaminen on tärkeää jatkuvuudelle, samoin hyvien käytäntöjen mallintaminen ja jakaminen. Yhdistystoiminnan punainen lanka on osallisuus ja ihmisten kuulluksi tuleminen. ESTERY on olemassa jäsenyhdistyksiään varten. Huolehtimalla jäsenten tyytyväisyydestä varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja olemassaolon oikeutus.

Tulevaisuuden suunnitelmana on, että ESTERY saisi nettipohjaiseen tietokantaan syötettyä määrällisen tiedon lisäksi myös kerätyn laadullisen tiedon. Näin voitaisiin varmistaa, että käydyt keskustelut eivät jää pelkästään työntekijöiden muistin tai muistioiden varaan, vaan ovat tallessa. Vuosien saatossa saataisiin tietoa toiminnan kehittymisestä ja myös tulostettua raportteja arviointi- ja seurantatiedoista. Silloin ei ole niin suuri riski hiljaisen tiedon katoamisesta, jos työntekijät tai hallituksen jäsenet vaihtuvat.

Yhdistystoiminta on aina aktiivisista vetäjistä kiinni. Kansalaisjärjestötoiminta nousee ihmisten innostuneisuudesta, aktiivisuudesta ja vaikuttamisen halusta, joten yhdistysten tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää inhimillistä pääomaa, joka on yhdistysten jäsenten ja työntekijöiden tietoja, taitoja, kokemusta, osaamista ja halua oppia uutta.



Tärkein paikallisyhdistysten menestymisen kriteeri lienee se, että toimijat itse ovat tyytyväisiä yhdistyksensä toimintaan ja kokevat sen mielekkääksi. Ilman arviointia tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ei saada tietää.

LÄHTEET

Nettipohjaisesta tietokannan on kehittänyt Comupage Finland www.compupage.fi, joka on ESTERY:n hallituksen jäsenen yritys.

7 Arvioinnin työkaluja pienissä järjestöissä

Hope ry ja **Leikkiväki ry** osallistuivat vuonna 2013 **Kuntoutussäätiön** (www.kuntoutussaatio.fi) ARTSI-projektiin, jossa järjestöt saivat tukea oman toiminnan arviointiin ja seurantatiedon tuottamiseen. Projektissa hyödynnetään hyväksi havaittuja itsearviointimalleja, joiden käyttöön-ottoa sovelletusti tuetaan.

ARTSI-projekti (Arviointi ja tiedon tuottaminen systemaattiseksi sosiaali- ja terveysalojen järjestöihin 2013–2016) tarjoaa yhteensä noin 30 sosiaali- ja terveysalan järjestölle tukea oman toiminnan arviointiin ja seurantatiedon tuottamiseen. Projekti on suunnattu pienille, alle kymmenen hengen järjestöille. ARTSI-projektissa kehitettyjä malleja löytyy ARTSI-projektin nettisivuilta www.kuntoutussaatio.fi/artsi.

Hope Yhdessä ja Yhteisesti ry (www.hopeyhdistys.fi) on valtakunnallinen, vuonna 2009 perustettu vapaaehtoisjärjestö, joka toimii lasten paremman arjen puolesta Suomessa. Järjestön toiminta on kasvanut nopeasti. Hope tarjoaa konkreettista apua vähävaraisille ja äkillisen kriisin kohdanneille lapsiperheille sekä huostaanotetuille lapsille. Toiminta ohjautuu 14 paikallistoimijan välityksellä eri puolille Suomea. Järjestöllä on palkattua henkilöstöä 1,6 henkilötyövuotta ja vapaaehtoisia 350. Hope ry haki mukaan ARTSI-projektiin saadakseen tukea yksinkertaisten palautteenkeruu- ja arviointimallien toteuttamiseen. Palautetta tuli pystyä kokoamaan vapaaehtoisilta, asiakkailta, lahjoitusten antajilta ja sidosryhmiltä. Vastuu arvioinnista ja sen hyödyntämisestä toiminnan suunnittelussa on toiminnanjohtajalla, jonka työpanoksen lisäksi vaaditaan vapaaehtoisten sitoutumista arviointikäytäntöihin.

Leikkiväki ry (www.leikkivaki.net) järjestää matalan kynnyksen työpaja- ja kesätoimintaa nuorille aikuisille ja mielenterveyskuntoutujille.

Tavoitteena on parantaa nuorten elämänlaatua, ehkäistä syrjäytymistä ja tukea nuoria löytämään itselleen sopiva koulutus- ja työpaikka. Erityispiirteinä on monipuolisten luovien toiminnallisten menetelmien käyttö. Leikkiväki ry haki mukaan ARTSI-projektiin kehittääkseen järjestölle yksinkertaisia arviointityökaluja, joita on helppo käyttää arjessa. Leikkiväessä työskentelee viisi henkilöä, joten oli tärkeää, että koko henkilöstö saadaan sitoutettua arviointityökalujen käyttöönottoon. Kehittämistyössä oli tiiviisti mukana järjestön toiminnanjohtaja sekä toimistos sihteeri.

Ydinasiat

- Työkalut sopivat pienille järjestöille, jotka kaipaavat yksinkertaisia ja helppoja arviointikäytäntöjä järjestönsä toiminnan kuvaamiseen ja arviointiin.
- Ilmaisen sähköisen kyselyjärjestelmän käyttö helpottaa palautteenkeruuta.
- Palautteenkeruussa vaaditaan sitoutumista henkilökunnalta ja mahdollisilta vapaaehtoisilta.
- Itsearviointimalli auttaa järjestön toiminnan kehittämisessä sekä rahoittajalle raportoimisessa.

Liikkeelle toiminnankuvauksesta

ARTSI-projektiin osallistuneiden järjestöjen kanssa on lähdetty liikkeelle toiminnankuvauksesta, jos se on kaivannut vielä kirkastusta. Aluksi katsottiin, että Hope ry:ssä toiminnankuvausta ei tarvinnut tehdä. Kuitenkin varsinaisiin arviointityökaluihin siirtymisessä huomattiin, että toiminnan paloittelu olisi sittenkin ollut paikallaan. Toiminnankuvauksen merkitystä ei tule vähätellä arvioinnin taustalla. Leikkiväki ry:ssä sen sijaan toiminnankuvaus toteutettiin heti kehittämistyön alussa.

Toiminnankuvauksen apuna käytettiin oheista taulukkoa. Taulukkoon kirjattiin Leikkiväki ry:n tavoitteet ja osatavoitteet, toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään, toimenpiteiden oletetut vaikutukset, tavoitetaso sekä tavoitetta koskevat kehittämistarpeet ja haasteet. Lisäksi kirjattiin kenen vastuulla on kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen.

Tavoitetasoon ja indikaattoreihin kirjattiin sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Määrällisiä tavoitteita ovat esimerkiksi montako osallistujaa kussakin ryhmässä tulisi vähintään/enintään olla. Laadullisia tavoitteita taas esimerkiksi toiminnan vaikutukset kohderyhmälle.

Leikkiväki ry		
TAVOITE	Nuorten elämänlaatu paranee	
OSATAVOITE	Nuorten itsetuntemuksen lisääntyminen	Nuorten toimintakyvyn parantuminen
TOIMENPITEET	Ohjattu ryhmätoiminta	Matalan kynnyksen toiminta (esim. liikunta, päivittäinen ruokailu)
EDELLYTYS TOIMENPITEELLE	Osaava henkilökunta	Nuoret tulevat paikalle Toimintaa järjestetään säännöllisesti
OLETETUT VAIKUTUKSET	Nuori oppii tietämään minkälainen hän on ja miten hänellä on taipumus käyttäytyä	Nuori oppii uusia toimintamalleja
TAVOITETASO/INDIKAATTORI	Ohjaajien määrä (min. 2/per ryhmä) Nuoret kokevat itsetunnon lisääntyneen (kyllä/ei)	Päivittäin järjestetään toimintaa Nuorten toimintakyvyn paraneminen (kyllä/ei)
KEHITTÄMISTARPEET/HAASTEET	Ohjaajien koulutus	Toiminta on pidettävä houkuttelevana, jotta nuoret tulevat paikalle
VASTUUHENKILÖ/AIKATAULU	Syksy 2014	Jatkuva

Moninäkökulmainen ote palautekyselyihin

Toiminnankuvauksen jälkeen yhdistysten kanssa pohdittiin, kuinka riittävä arviointitieto kerätään ja ketkä sen tuottamiseen osallistuvat. Arviointitietoa oli tarpeen saada useilta tahoilta toiminnan kehittämiseksi ja rahoittajalle raportointiseksi.

Hope ry:ssä palautetta kerätään vapaaehtoisilta, asiakkailta ja sidosryhmiltä. Vapaaehtoisille laadittiin kysely, jossa selvitettiin heidän motiivejaan ryhtyä vapaaehtoiseksi, saatua tukea vapaaehtoisena toimimisessa, näkemyksiä toiminnan hyödyistä ja vaikutuksista kohderyhmälle sekä kehittämisajatuksia Hope ry:n toiminnalle. Vapaaehtoiset keräävät

asiakkailta nimettömän palautteen avustushaun yhteydessä Hope ry:n toimipisteissä. Asiakas voi antaa palautteen myös paperilomakkeella. Asiakkailta kysytään toiminnan hyötyjä ja toiveita sen kehittämiseksi.

Sidosryhmiltä kysytään palautetta hyödyntäen ilmaista SurveyMonkey-kyselyohjelmaa. Sidosryhmiltä kysytään syitä lähettää asiakkaita hakemaan Hope ry:n avustuksia sekä asiakkaiden kokemaa hyötyä toiminnasta. Myös kokemuksia yhteistyöstä ja toiminnan kehittämistarpeita kysytään. Erillisissä tapahtumissa palautetta kysytään paikan päällä. Yksityisiltä lahjoittajilta ja tavaralahjoituksia antavilta yrityksiltä kysytään motiiveja toimia lahjoittajana ja yhteistyötahona sekä kehittämisajatuksia toiminnalle.

Leikkiväki ry oli jo aikaisemmin kerännyt palautetta kohderyhmiltään eli työpajatoimintaan osallistuneilta nuorilta. Heille tarkoitettua kyselyä täydennettiin siten, että järjestön oli mahdollisuus saada enemmän tietoa toiminnan kehittämisen tueksi sekä rahoittajalle raportointiin. Lisäksi nuorille luotiin alkukartoituskysely, jonka avulla pystytään seuraamaan nuorten omaa käsitystä työpajaosallistumisen hyödyistä ja vaikutuksista. Palautetta kohderyhmiltä kerätään paperilomakkeilla.

Leikkiväki ry:n sidosryhmiä ovat muun muassa sosiaalitoimi, TE-toimisto, TYP ja psykiatrinen poliklinikka. Yhdistyksen sidosryhmiltä ei aikaisemmin ole kerätty palautetta. Sidosryhmäpalautetta varten tehtiin kysely, joka toteutetaan vuosittain maksuttomalla sähköisellä kyselyohjelmalla. Kyselyssä tiedustellaan muun muassa sidosryhmän näkemyksiä Leikkiväki ry:n tiedottamisesta sekä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiltä kysytään myös miten he kokevat kohderyhmän hyötynneen Leikkiväki ry:n työpajatoiminnasta ja miten he kehittäisivät järjestön toimintaa.

Itsearviointin malli

Molemmissa järjestöissä itsearviointin tueksi luotiin malli, joka kattaa toiminnan kaikki osa-alueet. Itsearviointin tarkoituksena on tuoda esille toiminnan onnistumiset, sekä mahdolliset epäonnistumiset ja kehittämistä kaipaavat asiat.

Hope ry:n mallissa toiminnan kymmenen eri osa-aluetta ovat taulukossa ja jokaiselle osa-alueelle on kirjattu apukysymyksiä.

Hope ry	
OSA-ALUE	APUKYSYMYSIÄ
TAVOITTEET	Ovatko tavoitteet selkeästi määritettyjä? Ovatko tavoitteet kaikkien toimijoiden tiedossa?
TOIMENPITEET	Tukevatko toimenpiteet tavoitteiden saavuttamista? Ovatko toimenpiteet edenneet suunnitelmien mukaisesti?
KOHDERYHMÄT	Onko kohderyhmät selkeästi määritetty? Onko kohderyhmien tarpeet huomioitu toiminnassa? Onko kohderyhmiä saatu suunnitellusti mukaan toimintaan?
RESURSOINTI	Ovatko toimenpiteet mitoitettu oikein suhteessa resursseihin? Ovatko resurssit riittävät? Onko toimintaan osallistuvilla henkilöillä riittävästi aikaa tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen?
SISÄINEN TYÖNJAKO	Ovatko toimintaan osallistuvien tehtävät ja vastuut selkeästi määritetty ja kaikkien tiedossa?
VIESTINTÄ JA TIEDOTUS	Viestintä kohderyhmille/sidosryhmille/vapaaehtoisille Ulkoisen näkyvyys
YHTEISTYÖ KUMPPANEIDEN JA SIDOSRYHMIEN KANSSA	Keskeisimmät yhteistyökumppanit on saatu mukaan toimintaan? Keskeisimmät yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet toimintaan?
HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	Henkilöstö on ammattitaitoista? Vapaaehtoiset ovat sitoutuneita toimintaan? Onko toimijoiden osaamisen kehittämiseen tarvetta/ mahdollisuuksia?
TULOKSET	Toiminnalla on saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia? Toiminta on onnistuttu vakiinnuttamaan?
ARVIOINTITIETO	Palautetta kerätään kohderyhmiltä, sidosryhmiltä ja vapaaehtoisilta? Oman toiminnan itsearviointi toteutetaan säännöllisesti? Saatua palautetta hyödynnetään toiminnan suunnittelussa? Yhteisesti sovitut kehittämistoimenpiteet on toteutettu?

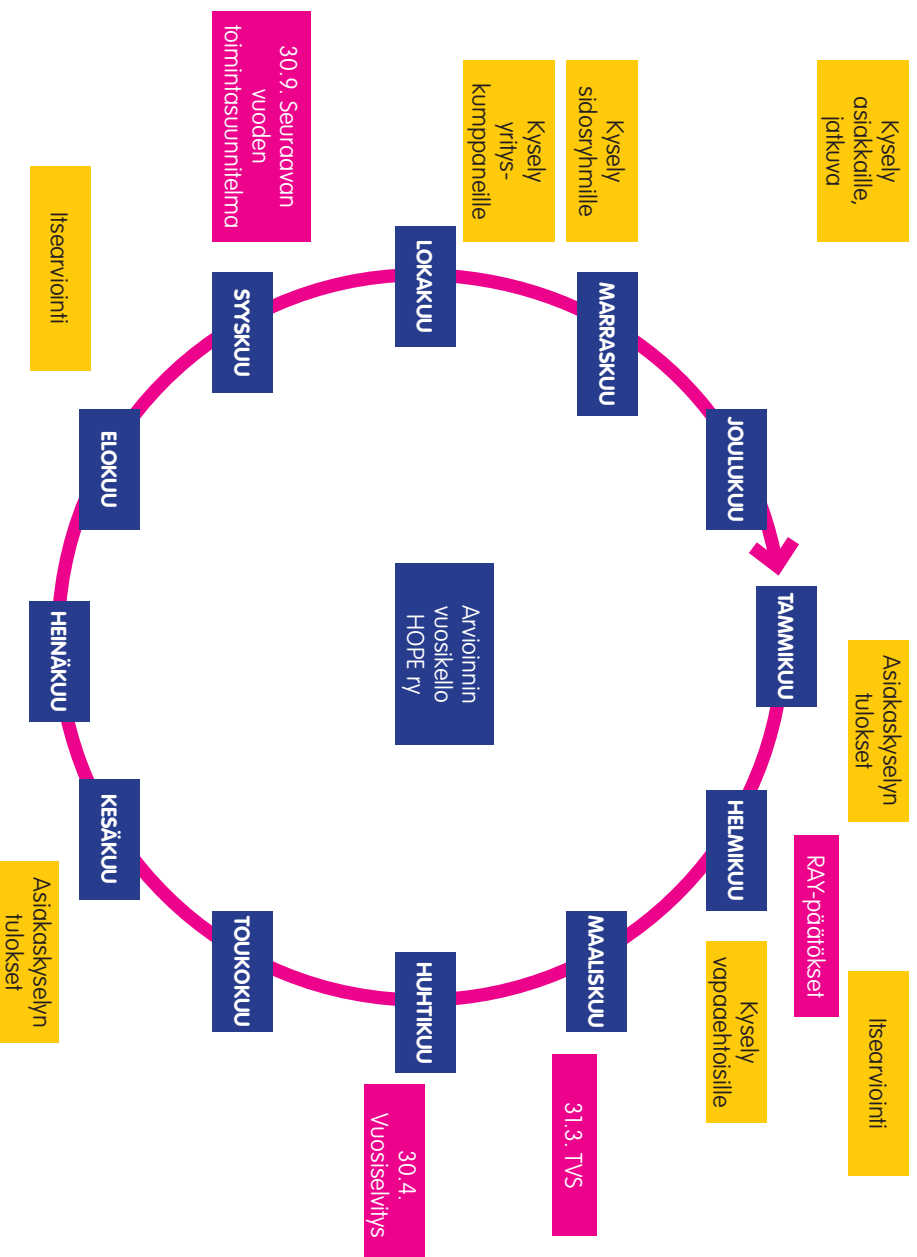
Leikkiväki ry:ssä henkilökunnan kesken oli jo ennen ARTSI-projektin tukea pidetty viikoittain palaveri, jossa pohdittiin, miten viikko on mennyt ja mihin tulisi kiinnittää huomiota. Keskustelut eivät kuitenkaan olleet olleet systemaattisia, eikä keskustelun kulkua dokumentoitu. Heille rakennetun itsearviointimallin tarkoitus on tukea arkityössä tapahtuvaa itsearviointia. Systemaattinen itsearviointi on tarkoitus toteuttaa kerran tai kaksi vuodessa. Itsearvioinnin toteuttamiseen osallistuu koko henkilökunta ja keskustelun pääkohdat dokumentoidaan.

Leikkiväki ry:n mallissa on samat kymmenen osa-aluetta, jotka esiintyvät myös Hope ry:n mallissa, mutta jokaista osa-aluetta on tarkoitus käydä läpi seuraavien asioiden, valintojen ja päätösten kautta:

1. Missä olemme onnistuneet?
2. Mitkä ovat olleet haasteita?
3. Mitä asioita voisi kehittää?
4. Toimenpide-ehdotus kehitettävälle asialle
5. Konkreettinen tavoite ensi vuodelle ja vastuhenkilö

Arvioinnin vuosikello

Kehittämistyön lopuksi järjestöille luotiin arvioinnin vuosikellot helpottamaan arvioinnin suunnittelua ja palautteenkeruun aikataulutusta. Vuosikelloon merkitään, milloin palautteet on järkevää kerätä sekä ajankohdat itsearviointiin. Vuosikelloa laadittaessa otettiin huomioon myös rahoittajan raportointiaikataulu sekä järjestön muut toiminnot, jotta palautteenkeruu voidaan toteuttaa silloin, kun siihen on eniten aikaa. Kuvassa esimerkki Hope ry:n vuosikellosta.



Arvioinnista saatu hyöty

Molemmille järjestöille luodut käytännöt koettiin hyödyllisiksi ja niitä on otettu käyttöön asteittain. Pienen järjestön etuna on ketteryys. Kehitetyt arviointikäytännöt on ollut helppo tuoda käytäntöön ja koko henkilökunnan tietouteen.

Vaikka tiedonkeruun on huomattu vievän aikaa, sitä on pidetty ajan-käytön arvoisena. Saatu tieto on ollut merkittävää ja hyödyllistä toiminnan kehittämiseksi. Pienessä järjestössä on kuitenkin syytä pohtia, miten palautemäärä pidetään kohtuullisena, jotta kaikki palaute saadaan käsiteltyä.

Tehdyistä palautekyselyistä on saatu tietoa toiminnassa onnistumisesta, mutta myös rakentavaa palautetta toiminnan kehittämiseksi. Kyselyihin vastaamisen aktiivisuus vaihtelee. Hope ry:ssä oltiin erityisen otettuja vapaaehtoisten erittäin aktiivisesta vastaamisesta, ja he kokevat onnistuneensa levittämään arvioivaa ajattelua vapaaehtoisten keskuuteen.

Itsearviointimallin avulla on kyetty näkemään, mitkä asiat ovat edenneet ja toisaalta, mihin asioihin tulee vielä kiinnittää huomiota. Saatua palautetta ja itsearviointimallilla koottua aineistoa järjestöt kokevat voivansa hyödyntää myös RAY:n tuloksellisuus- ja vaikutusselvityksessä. ARTSI-projektin tuki on ollut iso apu. Tästä järjestöjen on ollut helppompaa jatkaa arviointia systemaattisesti eteenpäin.

LÄHTEET

ARTSI-projektin kotisivut www.kuntoutussaatio.fi/artsi

SurveyMonkey-kyselyohjelma <https://fi.surveymonkey.com/>

8 YhdistysEVA paikallisyhdistyksen tukena

Psoriasisliitto ry (www.psoriasisliitto.fi) on vuonna 1975 perustettu valtakunnallinen potilas- ja kansanterveysjärjestö. Liittoon kuuluu 45 paikallista psoriasisyhdistystä, joissa on noin 14 000 henkilöjäsentä. Psoriasisliitto tekee psoriasista tunnetuksi, edistää asiallista suhtautumista psoriasista sairastaviin ja heidän oikeuksiensa toteutumista sekä hyvää hoitoa. Se myös kehittää palveluja ja toimii psoriasisyhdistysten keskusjärjestönä. Psoriasisyhdistykset järjestävät hoidonohjausta ja lääkäriluentoja sekä virkistystoimintaa, kuten retkiä ja matkoja. Keskeistä toiminnassa on vertaistukitoiminta. Yhdistykset toimivat psoriasista sairastavien paikallisina edunvalvojina.

Ydinasiat

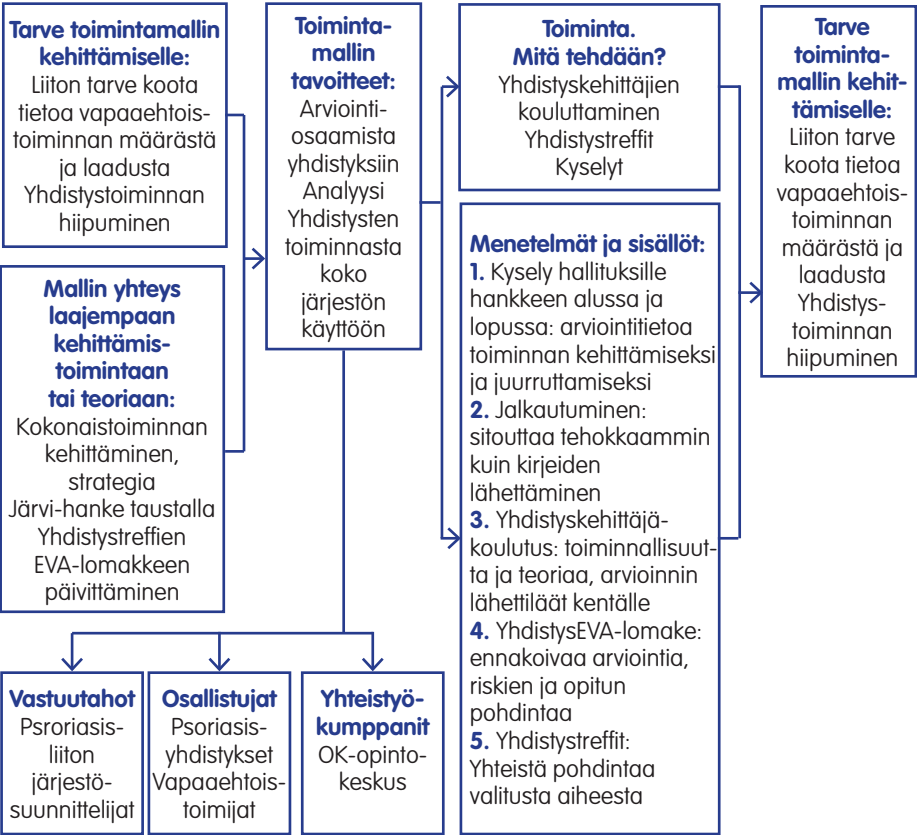
- Arviointimenetelmä on suunniteltu yhdistysten hallitusten työkaluksi toiminnan kehittämiseen, mutta se soveltuu erilaisten vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen käyttöön.
- Perustaidot ja tietoa arvioinnista on hyvä olla ennen työkalun käyttöönottoa.
- Menetelmä sisältää ennakoivaa arviointia.
- YhdistysEVA on muokattavissa erilaisten toimintojen suunnitteluun ja arviointiin ja sen kysymyksiä voidaan muokata omiin tarpeisiin.
- Työkalun käyttö vaatii perehdytystä.

Arviointi tilauksesta

Psoriasisliitto kehitti 2000-luvulla järjestöjen arviointitoimintaa tukevassa JÄRVI-hankkeessa keskusjärjestölle ennakoivaa arviointia sisältävän YhdistysEVA-työkalun järjestön kokonaistoiminnan arviointiin.

Työkalu löytyy liiton sivuilta. Tämän jälkeen hankkeessa tehty kehittämistyö vietiin myös psoriasis-yhdistyksiin. Tämä oli tärkeää, koska järjestön uusi strategia vaati jalkauttamista. Liitto tarvitsi lisää tietoa vapaaehtoistoiminnan määrästä ja laadusta. Keskusjärjestön tavoitteiden lisäksi järjestössä oli näkemys, että useiden yhdistysten aktiivitoimijat olivat väsymässä ja toiminta oli hiipumassa. Yhdistystoiminnan johtaminen ja suunnitelmallinen kehittäminen tarvitsivat ”kättä pidempää”. Arviointitoiminnalla haluttiin vahvistaa yhdistysten perustoimintaa ja korostaa toiminnan jäsenlähtöisyyttä. Työn tuloksena luotiin Arvioinnin avaimet -toimintamalli, jonka yhtenä osana on YhdistysEVA-työkalu, yhdistyksen hallituksen toiminnanohjauksen apuväline.

Arvioinnin avaimet -toimintamalli pähkinäkuoressa



Lähde: Helenius (2013).

Arvioinnin avaimet -hanketta edeltävänä vuotena koulutettiin liiton valtakunnallisilla järjestöpäivillä ja aluekoulutuksissa yhdistysten luottamusjohtoa arvioinnista korostaen perusasioita, kuten että arviointi ei ole arvostelua. Arviointimyonteisyyden rakentaminen luottamusjohdossa ennen yhdistysten arviointitoiminnan aloittamista on tarpeellista ja suositeltavaa.

Järjestösuunnittelijat jalkautuivat paikallisyhdistyksiin ennen päätapahumaa, valtakunnallista Yhdistyskehittäjäkoulutusta. Näillä Yhdistystreffeillä tutustuttiin yhdessä yhdistyksen hallituksen kanssa arviointiin ja YhdistysEVA-työkaluun. Jalkautuminen etukäteen osoittautui onnistuneeksi, sillä erityisesti näistä yhdistyksistä saatiin rekrytoitua uudet toimijat, yhdistyskehittäjät. Yhdistyskehittäjä arvioinnin perusasiat omaavana toimijana ohjaa yhdistyksen hallitustyöskentelyä toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa sekä YhdistysEVA-työkalun käytössä. Ennen työkalun käyttöä on vapaaehtoistoimijoiden kanssa hyvä käsitellä arviointia koskevia asenteita sekä kouluttaa ja ohjata toiminnassa alkuun.

Arvioinnin toteuttaminen – apuna YhdistysEVA

YhdistysEVA-työkalu on strategisen suunnittelun apuväline. Sen avulla yhdistyksen hallitus voi suunnitella ja arvioida erilaisia vapaaehtois-toiminnan tapahtumia ja toimintoja. Työkalun kysymykset auttavat toimijoita pohtimaan toimintaa tavoitteellisesti ja jäsenlähtöisesti. Ajatuksena on suunnitella toimintaa siten, että toiminnan tavoitteet, tehtävät ja resurssit ovat realistisia ja tasapainossa keskenään. Lomaketta täytettäessä määritetään ensimmäiseksi strateginen painoalue, jota suunniteltava toiminto tai tapahtuma koskee. Tarkoitus on, että hallitus yhdessä istuu alas ja suunnittelee toimintaa.

YhdistysEVA-työkalu sisältää:

1. Toiminnan suunnittelun lomake: tavoite, vastuiden jako, työnjako, resurssien arviointi, riskien arviointi, odotukset keskusjärjestölle ja palaute.
2. Toiminnan arvioinnin lomake: tavoitteen toteutuminen, kerätty palaute, resurssien riittävyys ja työnjaon onnistuminen.

3. Lopuksi Mitä opittiin -osiossa pohditaan, mitä toteutuneesta voidaan oppia ja miten opittu asia hyödynnetään tulevaisuudessa. Toiminnan lukumäärät kirjataan ja ne ovat käytettävissä, kun yhdistystoiminnasta raportoidaan liitolle.

Työkalun onnistunut käyttö edellyttää vapaaehtoistoimijoilta sitoutumista, koska suunnittelun ja arvioinnin välinen aika voi olla pitkä. Myös arvioinnille on varattava aikaa: on istuttava yhdessä alas keskustelemaan siitä, miten onnistuttiin. Vapaaehtoistoimijoiden pitäisi saada ohjausta käytöstä ja päästä harjoittelemaan työkalun toteuttamista käytännössä. Tämä tukee myös sitä, että menetelmä on kaikkien yhdistysten saatavilla.

Fields (2013) on kirjoittanut Arvioinnin avaimet -hankkeen loppuarvioinnissa, että ”arviointia tehdään yhdistyksessä toimintojen kehittämistä varten. Tulokset käsitellään arviointiin liitetyn tapahtuman jälkeen, jolloin nähdään mahdolliset kehittämiskohteet, missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin, voidaan karsia turhia panostuksia, jakaa järjestytehtäviä oikeiden ihmisten kesken, huomioiden osaamisalueet ja mahdolliset verkostot kohdennetusti. Seurataan myös yhdistyksen talouden lukuja ja saadaan selvyys rahallisen panostuksen oikeellisuudesta. Arviointi on erinomainen työkalu myös vapaaehtoistyössä.” Arviointi voidaan myös kokea raskaaksi ja vaikeaksi sekä arvosteluksi ja siksi käytön ohjaaminen tai siihen koulutettu vapaaehtoinen tukee toimintaa.

Arvioinnilla arvoa omalle toiminnalle

Useat psoriasisyhdistysten hallitusten jäsenet yllättyivät positiivisesti siitä, kuinka paljon toimintaa yhdistyksellä oli, kun sitä alettiin dokumentoida. Kokemus oli myönteinen, sillä monesti yhdistyksen toiminta nähtiin suppeana ja vaatimattomana.

Toiminnan suunnittelu ja arviointi YhdistysEVA-lomakkeella auttaa yhdistystä määrittämään realistisesti yhteiset tavoitteet ja kohdentamaan resurssit. Yhdistystoimijoiden on tärkeä ymmärtää, että onnistumisen kriteerit luodaan omista lähtökohdista käsin. Hallitus itse määrittää, mikä lopputulos on riittävän hyvä. Tämän oivaltaminen on vapaaehtois-toiminnan arvioinnin onnistumisen yksi kulmakivi. Arviointi on yhteis-

toimintaa ja se edellyttää demokraattista toimintaa. Kuten Iivonen (2011) on todennut: ”On tärkeätä, että yhdistyksen johto luottaa myös muihin toimijoihin ja jakaa tehtäviä tasaisesti ja avoimesti eri ihmisten kesken, vaikka se vaatisi enemmän perehdytystä, ohjausta ja neuvontaa kuin itse tekemällä”. Myös hallituksen jäseniltä odotetaan vastavuoroisesti sitoutumista ja vastuunottoa. Hyvä on pohtia myös, miten jäsenistöltä saadaan palautetta toiminnan suunnitteluun.

Arviointitoiminnan onnistuminen edellyttää yhdistystoiminnan perustietojen ja -taitojen hallitsemista. Siksi Psoriasisliitossa päätettiin tehdä yhdistystoiminnan tueksi Psoriasisyhdistys toimii -niminen opas sekä lisätä perusjärjestökoulutusta (Yhdistystreffit).

Summa summarum

Avaimia arvioinnin kehittämiseen ovat koulutus ja harjoittelun tuomat onnistumisen kokemukset. Koulutuksella voidaan vaikuttaa myönteisesti etenkin arviointia koskeviin usein kielteisiin, ennakkoluuloihin ja asenteisiin. Arviointitoimintaa yhdistyksessä edistää se, että se nähdään asioihin liittyvänä kehitystyönä, ei esimerkiksi yksittäisen henkilön tai hallituksen arvosteluna. Myös arviointiosaaminen kehittyy koulutuksella.

Arvioinnin mahdollisimman nopea aloittaminen koulutuksen jälkeen on tärkeää ja tukee muun muassa avoimuuden lisääntymistä yhdistyksessä. Tässä vaiheessa tarvitaan usein tukea myös keskusjärjestöltä. Psoriasisliiton kokemuksen mukaan arviointitoiminnan vakiintuminen osaksi yhdistystoimintaa vie vuosia silloin, kun toiminta on uutta. Parhaiten YhdistysEVA-työkalun käyttö on onnistunut niissä yhdistyksissä, joissa arviointia oli toteutettu jossakin muodossa jo aiemmin. Arvioinnin edistäminen vapaaehtoistoiminnassa edellyttää jatkuvaa asian esille nostamista, kielteisiin asenteisiin vaikuttamista ja koulutusta sekä ohjaamista. Tällainen toiminta vaatii järjestöltä vahvaa sitoutumista asiaan sekä henkilö- että taloudellisia resursseja.



YhdistysEVA-työkalu on selkeä, asiallinen ja järjestelmällinen työskentelytapa. Toimintamalli on laittanut pohtimaan toimintaa syvemmin ja auttanut jakamaan tehtäviä.

LÄHTEET

YhdistysEVA-työkalu löytyy Psoriasisiiton kotisivuilta www.psoriasisiitto.fi

Fields, M. (2013) Koulutuksella arvioinnin porteille. Psoriasisiiton ja OK-opintokeskuksen Arvioinnin avaimet -hankkeen loppuarviointi. Helsinki: OK-opintokeskus. Saatavissa: <http://www.ok-opintokeskus.fi/sites/default/files/Koulutuksella%20arvioinnin%20porteille%20-raportti.pdf> [25.11.2014]

Helenius, J.(2013) Hyvällä mallilla. Opas arviointikeskustelun ohjaajalle. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Saatavissa: http://mll-fi-bin.directo.fi/@Bin/d063b1901df51e11de7340e-80c5ea6c7/1410261338/application/pdf/19074007/MLL_hyvalla_mallilla_sahkoinen.pdf [25.11.2014]

Ilvonen, A.(2011) Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

9 Yke-päivä yhdistyksen arviointiin

Invalidiliitto ry (www.invalidiliitto.fi) on vuonna 1938 perustettu fyysisesti vammaisten ihmisten valtakunnallinen vaikuttamisen ja palvelutoiminnan monialajärjestö. Invalidiliittoon kuuluu 156 jäsenyhdistystä ja niiden kautta noin 30 000 henkilöjäsentä. Invalidiliitto edistää ja kehittää fyysisesti vammaisten ja toimintakyvyltään erilaisten henkilöiden mahdollisuuksia osallistua, liikkua ja elää täysipainoista elämää. Invalidiliiton 139 paikallisyhdistystä edistävät Invalidiliitolle tärkeitä tavoitteita paikallisesti. Lisäksi liitossa on 17 valtakunnallista ja diagnoosipohjaista yhdistystä, jotka edistävät fyysisesti vammaisten tai pitkäaikaissairaiden elämää eri toimintamuotojen avulla.

Ydinasiat

- YKE-kehittämispäivää voi soveltaa yhdistysten toimintojen suunnitelmalliseen kehittämiseen. Sitä voi myös hyödyntää projektien arvioinnissa.
- YKE:stä on mahdollista hyödyntää vain joitakin osia esimerkiksi arvioidaan perustoimintoja tai tehdään kehittämissuunnitelma.
- Päivän vetäminen edellyttää ulkopuolista fasilitoijaa, joka on perehtynyt menetelmän käyttöön.
- Kehittämispäivään on hyvä varata aikaa noin viisi tuntia taukoineen, lisäksi fasilitoija tuottaa jälkikäteen raportin yhdistyksen käyttöön.
- Jotta kehittämispäivästä on hyötyä, yhdistyksellä tulee olla resursseja itsenäiseen työskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen kehittämispäivän jälkeen.
- YKE-päiviä on pidetty noin 90 Invalidiliiton paikallisyhdistyksessä kevääseen 2014 mennessä ja sitä tarjotaan yhdistyksille yhtenä arvioinnin ja toiminnan kehittämisen välineenä.

Yhdistystoiminnan kehittämishanke (YKE)



YKE motivoi hallituksen jäseniä työskentelemään kehittämisasioiden suuntaan.

Vuonna 2007 Invalidiliitossa heräsi tarve yhdistystoiminnan suunnitelmalliseen arviointiin ja kehittämiseen. Liiton koulutussuunnittelija osallistui koulutusohjelmaan, jossa tutustuttiin David Fettermanin voimaannuttavaan arviointiin. Oppimistehtävänä syntyi projektisuunnitelma yhdistystoiminnan kehittämishankkeesta (YKE). Hankkeen kehittämispäivän menetelmäksi valittiin voimaannuttava arviointi, jota muokattiin tarpeisiin sopivaksi.

Kehittämishanketta työstiin ja pilotoitiin yhdessä yhdistysväen kanssa voimaannuttavan arvioinnin menetelmää käyttäen. Hankkeen visio muotoiltiin seuraavasti: ”Vireä yhdistystoiminta antaa jäsenilleen hyvän mielen ja tempaa mukaansa. Yhdistyksen toimijoilla on intoa ja osaamista arvioida ja uudistaa toimintatapojaan.”

Voimaannuttava arviointi on David Fettermanin kehittämä arvioinnin lähestymistapa, jossa pyritään sitouttamaan osallistujat toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteena on tukea osallistujia itse arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Se edistää osallistujien voimaantumista ja itsemääräämisoikeutta ja luo edellytykset jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiselle.

Arvioinnin toteuttaminen

YKE-päivän vetäjänä toimii yhdistyksen ulkopuolinen henkilö, joka fasilitoi arviointitilanteen. Arviointi toteutetaan selkeän menetelmäkuvauksen avulla. Menetelmä on omaksuttavissa melko helposti, jos henkilöllä on jo valmiiksi kokemusta fasilitoinnista. Fasilitoija on tasavertainen osallistujien kanssa ja hänen asiantuntemuksensa perustuu menetelmän hallintaan.

Tilaisuuteen kutsutaan hallitus, mahdollisia muita aktiiveja sekä mielellään muutama uusi jäsen, kuitenkin enintään 15 henkilöä. Osallistujat

ovat itse vastuussa arvioinnista ja valittavasta kehittämiskohteesta. Arviointi tähtää toiminnan kehittämiseen.

Päivän kulku

Tarvittavat välineet: Tietokone, videotykki, fläppipaperia, tusseja, paperia ja kyniä.

1. Osallistujat jaetaan kahteen tai kolmeen ryhmään. Päivän aluksi vetäjä kertoo päivän kulusta ja toimintatavoista. Osallistujat esittäytyvät ja kertovat ”tähtihetkensä” yhdistyksen toiminnassa. Kierros vähentää jännitystä ja luo hyvää ilmapiiriä. (30 min.)
2. Arviointi aloitetaan yhdistyksen perustehtävän pohtimisella. Ryhmien näkemykset kootaan ja yhdessä keskustellen päädytään yhteiseen näkemykseen. (30 min.)
3. Tämän jälkeen listataan yhdistyksen avaintoiminnot (10 kpl), joiden avulla yhdistys toteuttaa perustehtävänsä. Osallistujia pyydetään myös listaamaan toimintoja, joita eivät tällä hetkellä tee, mutta joita pitäisi tehdä, jotta perustehtävä toteutuisi. Lopuksi listataan kymmenen yhdessä päätettyä avaintoimintoa. (30 min.)
4. Osallistujat äänestävät kolme tärkeintä avaintoimintoa. Jokaisella osallistujalla on kolme ääntä, jotka he voivat jakaa intressiensä mukaan. Äänestystulos lasketaan ja sen jälkeen kolmea eniten ääniä saanutta toimintoa lähdetään arvioimaan sekä numeraalisesti (1–10) että sanallisesti. Vetäjän kannattaa kirjata keskustelua, sillä sieltä löytyy hyviä kehittämisideoita. Lopuksi valitaan yhdessä yksi kehittämiskohde, josta tehdään konkreettinen kehittämissuunnitelma. (40 min.)
5. Kehittämissuunnitelmaan määritellään yhdessä kehittämiskohde, jonka jälkeen ryhmät pohtivat ja kirjaavat tavoitteet, osatavoitteet, toimenpiteet, työnjaon, aikataulun ja onnistumisen mittarit. (60 min.)
6. Lopuksi vedetään päivä yhteen. (15 min.)

Aikaa YKE-päivän toteuttamiseen taukoineen kuluu noin viisi tuntia. Fasilitoija täyttää raporttia päivän kuluessa sekä kirjaa kehittämissuunnitelman. Ne toimitetaan jälkikäteen yhdistyksen käyttöön ja hyödynnettäväksi.

Arvioinnin hyödyt ja haasteet

Voimaannuttava arviointi soveltuu hyvin yhdistystoiminnan kehittämisen menetelmäksi. Se tarjoaa melko helppokäyttöisen arvioinnin työkalun, mutta säilyttää vallan kehittämisen sisällöstä yhdistysväellä. Erityisen tervetullutta on se, että menetelmä pakottaa keskustelemaan ja määrittelemään yhdistyksen perustehtävän, joka voi arjessa jäädä taka-alalle. Voimaannuttava arviointi mahdollistaa moniäänisyyden ja siten myös hiljaisempien hallituksen jäsenten tai yhdistysten jäsenten äänen kuulumisen. Fasilitoijana toimivalle keskusjärjestön työntekijälle päivä on hyvä keino perehtyä yhdistysten toimintaan syvällisemmin. Palautetta päivistä on kerätty systemaattisesti. Osallistujat ovat olleet päivään tyytyväisiä ja 95% suosittelee sitä myös muille.

Kehittämissuunnitelman toteuttaminen ja seuranta jää yhdistyksen vastuulle. Pienen yhdistyksen henkilöresurssit ja osaaminen eivät aina riitä, jolloin tarvitaan keskusjärjestön työntekijän tukea kehittämissuunnitelman läpiviemiseen. Riittävä viestiminen keskusjärjestön tuesta ja työntekijän yhteydenotto kehittämisspäivän jälkeen on tärkeää, jotta YKE-päivän tuotos ei jää pelkäksi kehittämissuunnitelmaksi, vaan johtaa oikeasti toiminnan kehittämiseen.

 **YKE-päivä antoi vauhtia. Ehti kerrankin miettiä kehittämisasioita. Kokousten yhteydessä ei ehdi. Oli aikaa yhdistyksen tilanteen läpikäymiseen.**

 **Kehittämisspäivä lisäsi tietoisuutta yhdistyksen ongelmista ja tehtävistä. Kirjattuina ne pysyvät aktiivisina ja voivat tulla hoidetuiksi. Tulevat hoidetuiksi suuremmalla todennäköisyydellä. Yhdistyksen toiminnan tulee olla hauskaa yhdessä tekemistä, YKE oli juuri sitä.**

LÄHTEET

Fetterman, D. (2001) Foundations of empowerment evaluation. London: Sage.

Hotti, J. (2012) "Yke on meidän juttu" – Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointi. Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41339/hotti_jouni.pdf?sequence=1 [25.11.2014]

Sherrif, B. & Porter, S. (2012) An Introduction to Empowerment Evaluation: Teaching Materials. Saatavissa: <http://www.mrc.ac.za/crime/evaluation.pdf> [25.11.2014]

10 Arvioiva kehittämisilta vapaaehtois-yhdistyksessä

Kehitysvammaisten Tukiliitto ry (www.kvtl.fi) on vuonna 1961 perustettu kansalaisjärjestö, jonka jäsenistö muodostuu noin 170 paikallisesta, alueellisesta ja valtakunnallisesta yhdistyksestä. Yhdistysten jäsenenä on yli 17 000 ihmistä; kehitysvammaisia henkilöitä, omaisia, läheisiä, alan työntekijöitä ja kehitysvammaisten ihmisten hyvää elämää tavoittelevia kansalaisia.

Tukiliiton tavoitteena on maailma, jossa YK:n ihmisoikeussopimuksissa määritellyt oikeudet ja yhteiskunnallinen osallisuus toteutuvat myös kehitysvammaiselle ihmiselle. Järjestö vaikuttaa lainsäädäntöön, palvelujärjestelmään ja asenteisiin, jotta perheet saavat tarvitsemansa tuen. Liiton tehtäviä ovat tiedon ja kokemusten kerääminen ja jakaminen, neuvominen, kouluttaminen sekä yhdistystoiminnan tukeminen.

Ydinasiat

- Kehittämisilta sopii erityisesti pienelle vapaaehtoisvoimin toimivalle yhdistykselle.
- Kehittämisillan toteutus vie aikaa yhden illan.
- Kehittämisiltaan voi yhdistää ennakkokyselyn sekä varata toisen tapaamisen jatkotyöskentelyyn.
- Arviointityökalu löytyy verkosta ja sitä on helppo soveltaa oman yhdistyksen tarpeisiin.
- Kehittämisillan vetäjälle riittää nopea perehtyminen. Eduksi on, jos on kokemusta ryhmänohjaamisesta.
- Myös keskusjärjestön työntekijä voi toimia illan vetäjänä, jos yhdistyksellä ei ole kokemusta arviointikeskusteluista.

Nopea ja kevyt toteutustapa

Kehittämisilta on nopea ja kevyt tapa kehittää toimintaa jäsenistön tarpeiden pohjalta. Tukiliiton jäsenyhdistysten haasteena on löytää toiminnan muotoja ja -tapoja, jotka innostaisivat nuoria perheitä ja muita uusia toimijoita. Lisäksi toimijoiden jaksamisen kannalta on tärkeää valita painopistealueita ja arvioida realistisesti käytettävissä olevia resursseja.

Yhdistysten itsearvioinnin käytännön kehittämisestä vastasi projektitutkija ja siihen osallistui yhdistystoimijoiden työryhmä ja järjestön kansalaistoiminnan työntekijät. Projektitutkija pilotoi käytäntöä kolmessa paikallisyhdistyksessä. Kehittämisen tuloksena muokkautui yhdistyksen hallitukselle suunnattu kehittämisillan malli.

Kehittämisilta käytännössä

Kehittämisillan malli löytyy kokonaisuudessaan Tukiliiton verkkosivuilta. Malli koostuu neljästä osasta:

1. Valmistutuminen: Puheenjohtaja tai muu hallituksen jäsen toimii koolle kutsujana ja tiedottaa illan tarkoituksesta.
2. Kehittämisillan aloittaminen: Aloitetaan positiivisella harjoituksella, esimerkiksi jokainen muistelee hienoimman tapahtuman yhdistyksen toiminnassa tarkasteltavan kauden aikana.
3. Yhdistyksen itsearviointi: Käytetään lomaketta, joka on kehitetty paikallisyhdistyksen itsearvioinnin lomakkeesta. Se löytyy sekä Innokylän (www.innokyla.fi) että SOSTEn (www.soste.fi) sivuilta.
4. Päätelmien tekeminen ja toimenpiteistä sopiminen

Lomakkeessa on kolmekymmentä kysymystä, johon vastataan asteikolla 1–10. Arvioitavia osa-alueita on kolme:

- Ihmisten osallisuus ja toimintamahdollisuudet
- Perustehtävien hallinta, yhteistyö ja näkyvyys
- Talous ja toimitilat

Kehittämisiltaan yhdistykset eivät välttämättä tarvitse ulkopuolista ohjausta, vaan joku hallituksen jäsenistä voi toimia koollekutsujana ja ohjata keskustelua. Käytännössä ainakin ensimmäisellä kerralla keskus-

järjestön työntekijän on hyvä toimia fasilitoijana. Fasilitoijan tehtävänä on jakaa puheenvuoroja ja kannustaa kaikkia osallistumaan keskusteluun. Hän saattaa joutua myös rajaamaan keskustelua ja palauttamaan sen tarvittaessa käsiteltävissä olevaan teemaan.

Illan loppupuolella vetäjän vastuulla on rohkaista osallistujia valitsemaan kehittämisen alueita ja suuntaamaan ajattelua tulevaan. Illan päätteeksi on hyvä sopia seuraava tapaaminen, jossa voidaan keskittyä toimintasuunnitelman tekemiseen.

Kehittämisisillan kulun nopeuttamiseksi jokainen hallituksen jäsen voi tehdä itsearvioinnin lomakkeen etukäteen ja lähettää sen illan fasilitoijalle. Näin keskustelun vetäjä voi tehdä yhteenvedon etukäteen ja valmistua keskustelun ohjaamiseen paremmin. Kun aikaa säästyy arvioinnin tekemiseltä, voidaan siirtyä suoraan keskustelemaan annetuista arvioista ja aikaa jää enemmän kehittämisalueiden työstämiseen.

Etukäteistehtävänä voidaan tehdä myös jäsenkysely tai kartoittaa muulla tavoin jäsenten kokemuksia ja toiveita tulevan toiminnan suunnittelun pohjaksi. Jos hallitus pohtii toiminnan muuttamista ratkaisevasti tai esimerkiksi yhdistymistä alueen yhdistysten kesken, jäsenkysely on erityisen tarpeellinen ennen kehittämisiltaa.

Arvioinnin hyödyt ja kehittämistarpeet



**Yhdistystoimijoiden kokemukset
kehittämisilloista ovat olleet
myönteisiä: strukturoitu kehittämisilta tuo
helposti kokonaisnäkemysten yhdistyksen
tilanteesta ja itsearvioinnin lomakkeen
avulla kaikkien näkemykset ovat tulleet
tasaveroisesti kuulluksi.**

Kehittämisisillan pitäminen edellyttää yhdistyksen hallitukselta rohkeutta tehdä näkyväksi yhdistyksen toimintaa ja kyseenalaistaa sen toimintatapoja. Yhdistykset, joiden toiminta on hiipumassa tai selvästi kriisissä, tarvitsevat yksilöidympää ja pidempikestoisempaa tukea keskusjärjestöltä.

Kehittämisltojen pitäminen ei ole vielä muodostunut Tukiliitossa pysyväksi käytännöksi. Useimmissa paikallisyhdistyksissä toiminnan tavoitteellinen kehittäminen itsearviointin pohjalta on uusi asia ja kehittämisltaa pitää vielä ”kaupata” aktiivisesti. Myös aluetyöntekijöillä saattaa olla kynnys lähteä ohjaamaan työskentelyä. Tukiliitossa mietitään nyt toimenpiteitä, joiden avulla mallia levitetään laajemmin järjestön sisällä.

Loppusanat

Eihän tämä arviointi olekaan rakettitiedettä. Arviointi auttoi meitä oikeasti näkemään työn tuloksia. Nyt ei tarvitse selittää niin paljon, arviointitulokset puhuvat puolestaan. Arviointiprosessi itsessään oli oppimiskokemus. Arviointihan voi olla hauskaa!

Järjestöt tekevät yhteiskunnallisesti merkittävää työtä. Siksi järjestötyön tulokset ja vaikutukset on syytä tehdä näkyväksi. Työn uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä vahvistavat hyvin tehdyt arvioinnit. Myös järjestöjen ammatillistuminen edellyttää entistä vahvempaa arviointiosaamista. Arviointi on osa suunnittelun, toiminnan ja raportoinnin prosessia sekä välttämätön osa kehittämistyötä. Arviointi kuuluu kaikille.

Arvioinnin tulisi rantautua jokaisen järjestön arkityöhön, arvioivaksi toimintakulttuuriksi. Arvioivassa toimintakulttuurissa arvioinnin merkitys on yhdessä käsitetty, mikä vahvistaa jokaisen sitoutumista arviointiin. Arviointi on myös suunniteltu tarkoituksenmukaiseksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi, ja siihen on varattu riittävästi resursseja. Arvioivassa toimintakulttuurissa arviointitietoa hyödynnetään kehittämisessä; se opettaa kaikille järjestössä toimivalle jotain ja auttaa kehittämään toimintaa jäsen-tarpeita ja toimintaympäristön muutoksia vastaavaksi.

Arviointi on jatkuvaa matkantekoa ja oppimista. Jokaisessa järjestössä arviointikäytännöt kehittyvät ajan saatossa vastaamaan yhä paremmin arvioinnin tarpeisiin. Yhtä oikeaa tapaa ei ole. Siksi jokaisen on tärkeä löytää omaan toimintaansa sopivat menetelmät ja työotteet. Arvioivan toimintakulttuurin ja arvioivan ajattelun omaksuminen osaksi järjestö-toimintaa tukee kaikkea järjestötyötä. Siksi sillä on arvoa.

Tämän oppaan tekeminen on niin ikään ollut matka, vuoden pituinen prosessi, joka on opettanut paljon. Se on ollut sitä meille, toivottavasti myös mukana oleville järjestöille ja teille lukijoille. Viisaus ei asu yhdessä paikassa, vaan kaikki järjestöt voivat jakaa hyviä ja toimivia käytännön esimerkkejä muiden sovellettavaksi. Jakamalla onnistuneita käytäntöjämme, vahvistamme järjestöjen elinvoimaa.

Elinvoimainen järjestö on ajassa elävä, kykenee uudistumaan ja muuttumaan. Siellä on myös tahtoa saavuttaa asioita. Elinvoimaisessa järjestössä on kyky käydä vuoropuhelua, keskustella ja arvioida toiminnan suuntaa avoimesti, tunnistaa kipupisteet ja löytää ratkaisut. Elinvoimaisessa järjestössä arvioiva toimintakulttuuri on arkipäivää. Se on yksi elinvoimaisuuden kriteeri: kyky seurata ja arvioida kriittisesti ja reflektiivisesti omaa toimintaa, sen edellytyksiä, onnistumisia ja kehittymistarpeita suhteessa odotuksiin ja aikaan. Arviointi on elinvoimaiselle järjestölle investointi. Siihen kannattaa panostaa.

Sosiaali- ja terveysjärjestöt tekevät yhteiskunnassa tärkeää työtä, joka koskettaa suurta osaa kansalaisista. Jotta järjestöjen arvokas työ saisi ansaitsemansa huomion ja jotta järjestöillä säilyisivät mahdollisuudet tehdä arvokasta työtään, työn tulokset on syytä tehdä näkyviksi. Siihen tarvitaan toiminnan systemaattista arviointia.

Kokonaistoiminnan arviointi edellyttää järjestötoimintaa toteuttavilta sitoutumista, ja tässä johdolla on suuri merkitys. Arviointi kuuluu järjestöissä kaikille ja sitä oppii jokainen, parhaiten itse tekemällä. Onnistunut arviointi tuottaa tietoa, joka auttaa kehittämään toimintaa ja luomaan uutta.

Tämä opas antaa eväitä arvioivan toimintakulttuurin rakentamiseen. Se sisältää runsaasti käytännön esimerkkejä sosiaali- ja terveysjärjestöjen kokonaistoiminnan arviointikäytännöistä. Opas on tarkoitettu kaikille järjestöissä työskenteleville ja arvioinnista kiinnostuneille.

SOSTE

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry
www.soste.fi



ISBN 978-952-6628-11-0



9 789526 628110