

Leena Suopajarvi

Opas projektiarviointiin



LAPIN LIITTO



UNIVERSITY OF LAPLAND
LAPIN YLIOPISTO

Sisällys

Esipuhe.	3
1 Johdanto	5
2 EU:n edellyttämä projektiraportointi ja arviointi	7
3 Arviointia on monenlaista	9
3.1 Tavoite - tuotos - tulos - vaikutus - vaikuttavuus -ketju	10
3.2 Arvioinnin tavoite: tilivelvollisuus, kehittäminen tai tiedontuotanto	13
3.3 Arvioinnin kohde: formatiivinen vai summatiivinen arviointi	15
3.4 Arvioinnin toteutus: ulkoinen arviointi tai itsearviointi	17
4 Arviointi projektin eri vaiheissa	23
4.1 Alkuarviointi	23
4.2 Väliarviointi	25
4.3 Loppuarviointi.	27
5 Arviointi on toiminnan kehittämistä	28
Kirjallisuus	29

Esipuhe

Tämä opas on suunnattu rakennerahastoprojekteja suunnitteleville ja projektien työntekijöille. Pyrkimyksenä on ollut kirjoittaa yleistajuinen ja käytännöllinen opas projektiarvioinnin suunnitteluun ja toteutukseen. Kohderyhmänä ovat erityisesti he, jotka eivät ole aiemmin tutustuneet arviointikirjallisuuteen ja tarvitsevat perustietoa arvioinnista. Oppaan lähtökohtana on ollut kokemuseräinen tietoni hanketoiminnasta: olen työskennellyt erilaisissa projekteissa projektityöntekijänä, projektipäällikkönä ja vastuullisena johtajana sekä tehnyt tilaustyönä ulkopuolisia projektiarviointeja. Opas perustuu tietysti myös alan kirjallisuuteen. Tekstissä käytetään lähdeviitteitä senkin takia, että jostakin aiheesta kiinnostuva lukija löytää arviointikirjallisuuden lähteille.

Opas projektiarviointiin on toteutettu Lapin liiton rahoittamassa EAKR-projektissa Lapin EU-hankkeiden arviointikäytännöt ja kehittämistarpeet -esiselvityshankkeessa, joka toteutettiin 1.6.–30.11.2013 Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Hankkeen omarahoitusosuus oli 36 prosenttia, joten opas on kirjoitettu käytännössä Lapin yliopiston työajalla. Hankkeessa selvitettiin lappilaisten projektien arviointikäytäntöjä ja arvioinnin kehittämistarpeita. Tästä aiheesta tutkija Juha Koskela on kirjoittanut esiselvitysraportin Lapin EU-projektien arviointikäytännöt.

Projekti syntyy ja toteutuu yhteistyön tuloksena. Niin myös meidän projektimme. Tehtyä työtä ovat ohjanneet hankkeen ohjausryhmä sekä yliopiston sisäinen asiantuntijaryhmä. Ohjausryhmän jäseninä ovat toimineet kehittämispäällikkö Raimo Jänkälä (Lapin yliopisto), ylitarkastaja Marja Kivekäs (Lapin ELY-keskus), kehitysjohtaja Veli-Pekka Laukkanen (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä) ja tarkastuspäällikkö Tarja Saarelainen (Rovaniemen kaupunki) sekä hankkeen valvojana aluekehitysasiantuntija Satu Kantola (Lapin liitto). Lapin yliopiston sisäisen asiantuntijaryhmän jäseninä hanketta ovat edistäneet kehittämispäällikkö Raimo Jänkälä, tilastotieteen yliopisto-opettaja Marianne Silén, sosiologian professori Asko Suikkanen, sosiologian apulaisprofessori Jarno Valkonen ja tilastotieteen lehtori Pekka Vasari. Molempien ryhmien jäsenille lämmin kiitos asiantuntevista kommentteista.

Rovaniemellä 21.10.2013

Leena Suopajarvi

1 Johdanto

Arviointi on arkipäiväistä puuhaa. Yhä useamman lenkkipolulla vastaan tulevan hölkkääjän varusteisiin kuuluu sykemittari, jolla seurataan paitsi sydämen sykettä, myös otettuja askeleita ja kaloreiden kulutusta. Tältä pohjalta tavoitteellinen liikkuja seuraa kuntonsa kehitystä ja suunnittelee tulevia harjoitusohjelmia. Se, joka haluaa päästä eroon vyötärölle kertyneistä liikakiloista, mittailee vyötärön ympärystä ja vertaa sitä tavoitearvioihin sekä seuraa painoansa astumalla säännöllisesti lahjomattomalle puntarille.

Meitä suomalaisia on arvioitu jo ennen kuin itse kenenkään oma tietoisuus on kehittynyt: suomalaisissa neuvoloissa on 1920-luvulta lähtien seurattu vauvojen kehitystä ja keskusteltu äitien kanssa heidän jälkikasvunsa varttumisesta. Kouluissa arviointi on perustoimintaa: numeroarviointi kertoo opintomenestyksestä ja erilaiset kehityskeskustelut kuuluvat jo vakiintuneisiin käytäntöihin, joissa ohjaaja ja opiskelija yhdessä arvioivat opiskelijan kehittymistä ja suoriutumista. Työelämässä suorituksia arvioidaan monin tavoin. Esimerkiksi yliopistolla seurataan tuotettuja kandidaatin, maisterin ja tohtorin tutkintoja, opintopisteiden suorittamista vuosittain, opintojen läpäisyä sekä julkaisuja ja muuta tieteellistä toimintaa. Tuloksien pohjalta toimintaa korjataan kulloistenkin tavoitteiden suuntaan ja pohditaan, miten ongelma-kohtia voidaan korjata; näin sekä hallinnollisessa päätöksenteossa kuin sitten henkilökohtaisissa esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

Elämme siis yhteiskunnassa, missä arviointi on läsnä elämän eri osa-alueilla. Arvioinnin merkityksen korostuminen on kuitenkin vain osa yleisemmästä yhteiskunnallisesta muutoksesta, jota yhteiskuntatieteilijät ovat kuvanneet käsitteillä projektiyhteiskunta (Rantala & Sulkunen 2006; ks. myös Roininen 2008), kilpailukyky-yhteiskunta (Heiskala 2006) ja vaikuttavuusyhteiskunta (Rajavaara 2007). Kati Rantala ja Pekka Sulkunen (2006, 15; ks. myös Sulkunen 2006), jotka käyttävät käsitettä projektiyhteiskunta, toteavat: ”Projekteista, sopimuksista, arvioinneista, ohjelmista, rahastoista, kumppanuuksista ja verkostoista on tullut nopeasti paitsi uutta perussanastoa myös käsitteitä, jotka kuvaavat kokonaan uudenlaisen hallintamuodon syntyä. Muutosta voi katsoa läheltä työntekijöiden, toiminnan rahoittajien ja arvioinnin näkökulmasta. Sitä voi myös tarkastella etäämpää suhteuttamalla sitä historiaan ja kansainvälisiin suuntauksiin. Molemmista näkökulmista katsottuna muutosprosessi osoittautuu yhdeksi mittavimmista

kapitalismin käännteistä ensimmäisen teollisen vallankumouksen jälkeen.” Projektimaiset työtavat ja ehkä koko elämäntavankin ”projektoituminen” siten, että elämää hallitsee nopea tavoitteellisuus ja jatkuva tilivelvollisuus, tuntuu lävistäneen länsimaisen elämän. Kun tavoitteellisuus ja arviointivelvollisuus ovat tulleet jäädäkseen, Colin Robson (2001, 23) kehottaakin: ”Jos et voi voittaa heitä, liity heihin.”

Opas etenee siten, että seuraavassa luvussa luodaan katsaus Euroopan unionin edellyttämään projektiraportointiin ja arviointiin. Luvussa kolme käydään läpi arvioinnin perusteita ja esitellään erilaisia näkökulmia arviointiin. Seuraavassa luvussa pohditaan arvioinnin tehtävää projektin eri vaiheissa. Oppaan päättää pohdinta, jossa lyhyen tiivistelmän lisäksi esitellään muutama hyödyllinen linkki arviointiyhteisöjen sivuille.

2 EU:n edellyttämä projektiraportointi ja arviointi

EU:n rakennerahastojen hallintajärjestelmässä eli EURA 2007 -järjestelmässä kysytään jo projektihakemusvaiheessa, miten projektin toimintaa arvioidaan ja miten asiakaspalaute kerätään. Projektihakemuksessa arvioidaan – tai oikeammin, ennakoidaan – myös projektin vaikutuksia kohde-ryhmään ja toimintaympäristöön, tasa-arvovaikutuksia ja vaikutuksia ympäristöön. (www.eura2007.fi.)

Projekteilla on velvollisuus raportoida toimintaansa seurantalomakkeilla, väliraporteilla ja loppuraportilla. ESR-hankkeiden seurantalomakkeessa kerätään tietoja esimerkiksi projektissa aloittaneiden henkilöiden työmarkkina-asemasta, iästä, koulutustasosta ja sukupuolesta; toimenpiteisiin ja tiedotustilanteisiin osallistuneista, suoritetuista tutkinnoista ja osatutkinnoista ja koulutus- ja henkilötyöpäivistä, mukaan tulleista yrityksistä ja organisaatioista sekä uusien työpaikkojen ja yritysten määrästä. EAKR-hankkeiden seurantalomakkeessa pyydetään tietoja vain projektiin mukaan tulleista yrityksistä ja työllisyysvaikutuksista.

Seurantalomakkeen ongelmana on se, että nämä mittarit eivät sovi kaikkiin hankkeisiin ja siten seurantalomakkeen hyöty arvioinnin kannalta voi olla vähäinen. Ongelma on myös se, että seurantalomake kysyy vain määrällisiä tuloksia ja siinä ei ole mahdollisuutta taustoittaa syitä tavoitteiden toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen. (Ks. Suopajarvi 2007, 110.) Väliraportti on itsearviointin kannalta toimivampi väline. EURA 2007 järjestelmässä täytettävässä väliraportissa pyydettäviä tietoja ovat mm. projektin toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen, projektin tasa-arvovaikutukset ja vaikutukset kestäväan kehitykseen, projektin toteutuksen ja yhteistyön onnistuneisuus, julkisuus ja tiedottaminen, innovatiivisuus, hyvät käytännöt, ongelmat ja suositukset ja toiminnan jatkuvuus. Vastaukset annetaan kirjallisesti avovastauksina, mikä mahdollistaa vapaamuotoisemman itsearvioinnin. Noin kaksi kolmasosaa Hanketoiminta osaamisen kehittäjänä Lapissa eli Lapin OVO-arviointiin osallistuneista projektipäälliköistä katsoi, että väliraportoinnista on ollut hyötyä projektityön kannalta vähintäänkin melko paljon (Suopajarvi 2007, 109.) Samat kysymykset toistuvat myös loppuarvioinnissa, joka tehdään projektin päätösvaiheessa. (www.eura2007.fi.)

Rahoittaja ohjeistaa projekteja oppaalla, jossa selvitetään, miten projektia tulee toteuttaa. Oppaassa neuvotaan edellä kuvattuun raportointiin

ja hyvänä projektikäytäntönä pidetään esimerkiksi tiedotus- tai viestintäsuunnitelman tekoa. Ohjeissa ei kuitenkaan suositella vastaavanlaista arviointisuunnitelman tekoa eikä myöskään EAKR- ja ESR-rahoituksen palveluportaalissa anneta suosituksia tai ohjeita omaehtoisen projektiarvioinnin toteuttamiseen. (www.rakennerahastot.fi; myös esimerkiksi www.lapinliitto.fi/fi.) Projektitoiminnan vaikuttavuutta seurataan siis lähinnä ohjelmatasolla (ks. esim. EAKR-ohjelmien arviointi ja ESR-ohjelman arviointi www.rakennerahastot.fi -sivustolla).

3 Arviointia on monenlaista

Arviointiprosessin tulee olla

- systemaattinen
- läpinäkyvä
- kriittinen

Pelkkä tiedonkeruu ei ole arviointia. Jos esimerkiksi projektin järjestämän koulutuksen palautelomakkeita ei koskaan analysoida, niiden tekeminen on hukkaan heitettyä aikaa. Se on myös arviointilupauksen pettämistä: palautelomakkeen täyttäjät todennäköisesti toivoo ja uskoo, että hänen mielipidettään kuunnellaan ja mielipiteellä on myös merkitystä tulevien koulutusten ja projektin toiminnan kannalta. Sosiaalialan arviointikäytäntöjä pohtinut ja kehittänyt Petteri Paasio (2003, 3) toteaa: ”Seuranta ei ole muuta kuin informaation tuottamista toiminnan eri puolista. Nykyisen informaatioaikakauden vakava ja yleinen väärinkäsitys on ajatella, että tällä informaatiotulvalla ja sen varastoinnilla ja käsittelyllä olisi suurtakin merkitystä sinänsä. Ilman arviointia seurannasta ei ole hyötyä, koska vasta arviointi tuo informaation merkityksen ja tekee siitä tietoa.” (Vrt. myös Stenvall & Syväjärvi 2006, 24–28.)

Arvioinnista on olemassa monia määritelmiä (ks. esim. Paasio 2003, 3–4). Tässä oppaassa projektiarviointi ymmärretään seuraavasti: projektiarviointi on projektin toiminnan ja toiminnan aikaansaamien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittämistä. Koska projektin päätehtävät ilmaistaan projektin tavoitteissa, erityisesti tavoitteiden toteutumisen arviointi on tärkeää. Projektitarviointi perustuu kahteen peruskysymykseen: *Tehdäänkö oikeita asioita?* ja *Tehdäänkö asioita oikein?* Tehdäänkö oikeita asioita -kysymys kohdistuu projektin perustehtävään, joka ilmaistaan tavoitteiden muodossa. Onko aidosti mahdollista, että projekti pystyy vastaamaan siihen tarpeeseen, jota varten se on luotu? Entä vastaavatko projektisuunnitelmassa esitetyt tavoitteet juuri tähän tarpeeseen? Tehdäänkö asioita oikein -kysymys kohdistuu puolestaan projektin toimintaan. Toimii-ko projekti parhaalla mahdollisella tavalla ja tavoitteellisesti niin, että se täyttää peruslähtökohtana olevan tarpeen?

Arvioinnin lähtökohta on arviointiasetelma. Siinä kuvataan, mitä arvioidaan ja miten. Arvioidaanko esimerkiksi projektin toimeenpanoa eli projektin prosesseja kuten hallinnointi, tiedottaminen tai yhteistyö ja ver-

kostoituminen kumppanien kanssa. Vai arvioidaanko projektin tavoitteiden toteutumista projektin aikana ja lopulta sen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Myös projektihenkilöstön kokemuksia projektityöstä ja näkemyksiä projektin toiminnasta voidaan arvioida. Arviointiasetelmaan kuuluvat tärkeinä myös kysymykset siitä, mihin ja miten arviointia käytetään ja kuka arvioinnin tuottamaa tietoa käyttää. Onko arviointi tarkoitettu projektin omaksi työvälineeksi vai raportoidaanko tulokset sidosryhmille, rahoittajille ja laajemminkin julkisuudelle? Tehtiinpä arviointi ulkoisena arviointina tai itsearviointina, projektin tulee määritellä nämä asiat arvioinnin tarkoituksenmukaisuuden turvaamiseksi. (Ks. esim. Robson 2001, 122–124; Seppänen-Järvelä 2003, 14–17.)

Arviointi on luonteeltaan soveltavaa ja käytännönläheistä tiedon keruuta ja analysointia. Vaikka arviointi ei täyttäisikään tieteellisen tutkimuksen kriteereitä, arviointitiedon uskottavuuden, luotettavuuden ja siten myös käytännön hyödyllisyyden kannalta on hyvä seurata muutamia perussääntöjä. Ensiksi, arvioinnin tulee olla systemaattista eli tietoa kerätään suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Toiseksi, arviointiprosessi tulee kuvata mahdollisimman avoimesti, jotta päätelmien pitävyyttä voidaan arvioida. Ja kolmanneksi, esiin olisi hyvä tuoda myös vaihtoehtoisia tulkintamahdollisuuksia sekä mahdollinen negatiivinen palaute tai epäonnistumiset, sillä juuri niiden pohdinnan kautta arviointi voi tuottaa tärkeää tietoa projektin kehittämiseksi.

Arviointi on tiedon levittämistä. Arvioinnin avulla viestitään projektin ohjausryhmälle, kumppaneille ja sidosryhmille, kohderyhmälle, rahoittajalle ja vaikkapa laajalle julkisuudelle siitä, miten projekti etenee. Arviointi myös tallettaa tietoa tiiviissä ja analysoidussa muodossa. Siten arviointi helpottaa esimerkiksi loppuraportointia. Arviointitiedosta on hyötyä myös silloin, jos projektihenkilöstö vaihtuu – uudet työntekijät pääsevät projektiin nopeammin sisälle. Arviointitietoa voidaan hyödyntää myös myöhemmin, jos suunnitellaan samantyyppistä projektia tai halutaan ylipäätään oppia projektityöstä.

3.1 Tavoite - tuotos - tulos - vaikutus - vaikuttavuus -ketju

Projektin toimintaa voi tarkastella tavoite – tuotos – tulos – vaikutus – vaikuttavuus -ketjun kautta. Näillä käsitteillä on erilaisia määritelmiä arviointikirjallisuudessa ja etenkin projektityössä esimerkiksi tuotosta ja tulosta voidaan käyttää synonyymeina. Myös tuloksen, vaikutuksen ja vaikuttavuuden määrittäminen on käytännössä hankalaa ja vaikuttavuuden käsite on alan kirjallisuudessa keskustelunalainen. Joskus tulos määritellään välittömäksi vaikutukseksi tai esimerkiksi vaikutusta ja vaikuttavuutta ei eritel-

lä. (Ks. keskustelua esim. Dahlen-Larsen 2005; Kivipelto 2008, 35–37; Mickwitz 2005; erityisesti Rajavaara 2006; 2007; myös Virtanen 2007, 88, 105–111.) Ketjun eri osat on kuitenkin välttämätöntä hahmottaa, jotta tavoitteiden arviointi onnistuu.

Projektin tehtävä pilkotaan muutamaan *tavoitteeseen*. Projektisuunnitelmaan kirjatut tavoitteet kertovat sen, mihin projektilla pyritään. Tavoitteiden olisi hyvä olla selkeästi ilmaistuja ja saavutettavia eli realistisia ja uskottavia. Arvioinnin kannalta olisi hyvä, että jo tavoitteita suunniteltaessa mietitään, miten niiden toteutumista voidaan arvioida projektin toiminnan aikana ja sen päätyttyä. Esimerkiksi Lapin EU-hankkeiden arviointikäytännöt ja arviointien kehittäminen -projektissamme eli tuttavallisemmin Arvi-projektissa tavoitteena oli tuottaa tietoa Lapissa toteuttavien EAKR- ja ESR-hankkeiden arviointikäytännöistä ja siitä, miten arviointikäytäntöjä voisi kehittää.

Tavoitteeseen pyrkiminen on projektin toimintaa, joka realisoituu projektin *tuotoksina*. Projektin tuotokset ovat sitä, mitä projekti konkreettisesti saa aikaan. Tuotos voi olla esimerkiksi koulutus, moniammatillinen toimintamalli tai vaikkapa konkreettinen rakennus. Arvi-projektin tuotoksia ovat projektipäälliköille tehty kysely, kyselyn pohjalta tehty tutkimusraportti lappilaisten projektien arviointikäytännöistä sekä tämä arviointi-*opas*.

Tulokset kertovat projektin suorituksesta määrällisesti. Projektissa tavoiteltavat tulokset määritellään tavallisesti jo hakemusvaiheessa. Hakemuksessa esitetään esimerkiksi, kuinka monen henkilön tai yrityksen odotetaan osallistuvan projektiin ja luodaan mittarit siihen, miten heidän osallistumisestaan mitataan. Koulutusprojektissa voidaan laskea yksittäisiin koulutuspäiviin osallistuneet, osatutkintoja ja tutkintoja suorittaneet; matkailun tuotekehityshankkeessa seurataan, kuinka monta uutta matkailutuotetta hankkeessa syntyi ja niin edelleen. Projektissa tuleekin miettiä, millaisilla tunnusluvuilla projektin tulosta voidaan arvioida. Tunnusluvut voi koota tulosmatriisiin, jonka avulla voi seurata projektin edistymistä esimerkiksi raportointikausittain. Arvi-projektin kaltaisessa tutkimushankkeessa tuloksen mittaaminen on vaikeaa. Periaatteessa nettijulkaisun tulosta voidaan kuitenkin arvioida esimerkiksi seuraamalla, kuinka paljon sitä ladataan julkaisusivustoilta.

Vaikutus kertoo siitä, millaisen muutoksen projekti saa aikaan. Esimerkiksi Jarmo Vakkuri ja Pentti Meklin (2001, 45) määrittelevät, että vaikutuksella tarkoitetaan projektilla tai muulla sosiaalisella interventiolla aikaan saatua positiivista (tai negatiivista) impulssia arvioitavassa kohteessa. Myös ympäristöhankkeiden sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa korostetaan, että vaikutukset ovat niitä konkreettisia muutoksia, jotka realisoituvat esimerkiksi paikallisen asukkaan elämässä (esim. Vanclay 2002; vrt. Konu

ym. 2009, 286–287). Pelkät tuloksia mittaavat tilastot eivät siis kerro siitä, miten hanke tai toimenpide varsinaisesti vaikuttaa ihmisten elämään. Vaikutuksia on monenlaisia: paitsi positiivisia myös negatiivisia sekä odotettuja että yllätyksellisiä. Hyvä esimerkki tästä on projekti, jonka tavoitteena oli nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Projektin aikana kaksi osanottajista rakastui toisiinsa, meni myöhemmin avioliittoon ja perusti perheen. Tuskinpa projektissa tällaista vaikutusta osattiin ennakoida, mutta syrjäytymisen ehkäisemisen kannalta hyvä parisuhde on varmasti elämäniloa ylläpitävä ja syrjäytymistä ehkäisevä voima.

Vaikutusten arvioinnin kannalta ongelmallista on se, että ne alkavat ilmetä projektin toiminnan myötä vasta projektin loppupuolella tai projektin jälkeen. Vaikutusten arviointi edellyttäisi (säännöllisin väliajoin toistuvaa) seurantatutkimusta projektin jälkeen. Tämä edellyttäisi taas uutta projektirahoitusta ja siksi vaikutuksia pyritään yleensä ennakoimaan projektin loppuarvioinnissa. Arvi-projektin kaltaisessa tutkimushankkeessa vaikutusten arviointi on puolen vuoden projektin puitteissa pulmallista. Vaikutusten arviointia on kuitenkin tavoiteltu tekemällä hankkeen kotisivulle palautelinkki, jossa vastaajaa pyydetään arvioimaan oppaan hyödynnettävyyttä. Tulevaisuudessa projektin vaikutuksia voitaisiin arvioida esimerkiksi lähettämällä projektipäälliköille ja rahoittajille nettikysely, jossa pyydetään kertomaan, onko tutkimusraporttia ja tätä opaskirjaa hyödynnetty, miten niitä on hyödynnetty ja miten Arvi-projektin tuotokset ovat vaikuttaneet projektiarviointien suunnitteluun ja kehittämiseen.

Vaikuttavuudella tarkoitetaan projektin pitkäkestoisia ja pysyviä vaikutuksia sekä laaja-alaisia vaikutuksia, jotka säteilevät laajemmin koko yhteisöön. Joskus tässä yhteydessä käytetään käsitettä yhteiskunnallinen vaikuttavuus (ks. Rajavaara 2006, 32; 43–44). Arvi-projektin perimmäisenä vaikuttavuustavoitteena on ollut halu kehittää lappilaisten projektien arviointikäytäntöjä. Lähtökohtana on ollut ajatus siitä, että esimerkiksi Lapin kaltaisilla alueilla aluekehitystä toteutetaan pääasiassa projektien kautta. Projektitaloudessa pyörii satoja miljoonia euroja pelkästään jo yhden alueen tasolla ohjelmakauden aikana. Rahat tulevat yhteisestä pussista, veronmaksajilta. Ihmisillä on siten oikeus tietää, miten projektit julkisia varoja käyttävät ja mitä hankkeilla saadaan aikaan. Arvioinnin avulla voidaan selvittää, miten projektit toteuttavat tavoitteitaan ja miten ne toimivat. Myös toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen on projektien hyväksyttävyyden kannalta tärkeää. Yhdellä projektilla ei arviointikulttuuria lyödä projektimaailmassa läpi, mutta ehkäpä Arvi-projekti osaltaan edistää arviointikäytäntöjen vakinaistumista ja kehittämistä. (Vaikuttavuuden arvioinnista ks. Rajavaara 2006; 2007.)

Tavoitteiden konkretisoimiseksi projektissa on hyödyllistä tehdä taulukko, jossa kunkin tavoitteen osalta kirjataan esiin tuotokset, joilla tavoit-

teen täyttämiseen pyritään; tulokset, joita odotetaan saavutettavan sekä se, millaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta kullakin tavoitteella odotetaan olevan. Tämän jälkeen mietitään, miten tuotoksia, tuloksia, vaikutusta ja vaikuttavuutta arvioidaan ja miten arviointia hyödynnetään.

Taulukko 1. Tavoite - tuotos - tulos - vaikutus - vaikuttavuus -taulukko.

	Tuotos	Tulos	Vaikutus	Vaikuttavuus
Tavoite 1				
Miten arvioidaan?				
Miten arviointia hyödynnetään?				
Tavoite 2				
Miten arvioidaan?				
Miten arviointia hyödynnetään?				
Tavoite 3				
Miten arvioidaan?				
Miten arviointia hyödynnetään?				

3.2 Arvioinnin tavoite: tilivelvollisuus, kehittäminen tai tiedontuotanto

Arviointia voi käyttää projektissa hyödyksi monella eri tavalla. Arviointikirjallisuudessa ehkä tunnetuin jaottelu on Eleanor Chelimskyn vuonna 1997 esittämä jaottelu tilivelvollisuusarviointiin, kehittämisarviointiin ja tiedontuotantoarviointiin.

Tilivelvollisuusarvioinnin tausta on taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden tavoittelussa (ks. esim. Sulkunen 2006). Tilivelvollisuusarviointi on luonteeltaan määrällistä mittaamista, jossa seurataan toimenpiteiden panoksia ja tuotoksia. Tilivelvollisuusarviointi on monen organisaation arkipäiväistä seurantatiedon tuottamista: panoksina ovat aika ja raha ja tuotoksia seurataan erilaisten indikaattoreiden avulla. Tilivelvollisuusarviointi on hallinnan keino. Projekteissa esimerkiksi seurantalomakkeiden indikaattorit tai projektihakemukseen kirjatut määrälliset tavoitteet voidaan laskea tilivelvollisuusarvioinnin piiriin. Tilivelvollisuusarvioinnin kannalta tärkeää on kysyä, onko tuotostavoitteet asetettu realistisesti tai mittaavatko tulosindikaattorit oikeita asioita ja pystytäänkö toiminnan luonnetta lopulta aidosti ymmärtämään tulosindikaattoreiden avulla. Joka

tapauksessa projektissa on hyvä miettiä, miten toimintaa voidaan kuvata ja seurata numeraalisesti, sillä tilastot ovat tiivistettyä tietoa. (Ks. tilivelvollisuuskäsitteen kritiikki Paasio 2003, 17.)

Kehittämisarviointi on projektin toiminnan eli esimerkiksi suunnittelun, päätöksenteon, johtamisen ja tiedottamisen arviointia. Projektin väliarviointi on useimmiten kehittämisarviointia: arvioinnin avulla selvitetään, onko projekti pysynyt ”kurssissa” ja tehdään ehdotuksia siitä, miten toimitoja tulee muuttaa, jotta tavoitteet saavutetaan. Kehittämisarvioinnissa käytetään usein sekä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä ja kehittämisarvioinnin kannalta oleellista on se, että arvioinnin tuloksia tulkitaan yhdessä ja samoin yhdessä mietitään tarvittavia toimenpiteitä. (Ks. Seppänen-Järvelä 2003.)

Tiedontuotantoarviointi tarkoittaa uuden tiedon tuottamista, uusien näkökulmien ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamista arvioinnin avulla. Tiedontuotantoarviointia käytetään usein projektin alussa nykytilanteen määrittämiseen eli esimerkiksi kohderyhmälle tehdään kysely, jossa karotetaan heidän tilanteitaan ja odotuksiaan projektia kohtaan. Projektissa tiedontuotantoarviointi voidaan kytkeä alkuarviointiin myös siten, että esimerkiksi projektin osatoteuttajien ja kumppaneiden kesken järjestetään ideariihä, joissa pohditaan projektin tavoitteiden ja toiminnan kannalta oleellisia asioita ja mietitään luovia ratkaisuja. Uuden tiedon tuottamista tarvitaan myös silloin, jos projekti ajautuu umpikujaan eikä etene suunnitelmien mukaisesti. Tiedontuotantoarvioinnissa tärkeää on, että arvioija tuntee hyvin projektin toimialan ja aktiivisesti perehtyy alansa uusimpaan kirjallisuuteen. Arviointimenetelmät voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia ja esimerkiksi ennakoinnin teorian ja menetelmien tunteminen ovat tiedontuotantoarvioinnissa hyödyksi. (Vrt. Rajavaara 2006; 20–21.)

Seuraava taulukko on muokattu Eleanor Chelimskyn (1997) alkuperäisen taulukon ja Päivi Atjosen (2007) esittämän suomennoksen pohjalta.

Taulukko 2. Arviointi tavoitteen mukaan.

	Tilivelvollisuusarviointi	Kehittämisarviointi	Tiedontuotantoarviointi
Tavoite	Mitata tuloksia tai arvoa suhteessa resursointiin; määritellä kustannukset; arvioida tehokkuutta	Vahvistaa projektia; lisätä toiminnallista suorituskykyä tai uusia toimintamuotoja joillekin arviointialueille	Avata näkökulmia projektin kannalta keskeisiin julkisiin ongelmiin, politiikkaan, ohjelmiin ja prosesseihin; kehittää uusia menetelmiä ja kritisoida vanhoja
Kohde	Tulosten ja tehokkuuden mittaaminen	Toiminnan kehittäminen	Aiheen ja ilmiön syvälinen ymmärtäminen
Tyypillinen käyttö	Poliittinen; väittely ja neuvottelu; tiedostaminen; hallinnollinen uudistus; julkinen käyttö	Institutionaalinen käyttö osana arviointiprosessia; julkinen ja yksityinen hyödyntäminen	Tiedostaminen; politiikka; tutkimus ja toistaminen; koulutus; tietoperustan rakentaminen
Ajallinen kohdistuminen	Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Käytetyt aineistot	Määrälliset	Määrälliset ja laadulliset	Määrälliset ja laadulliset

3.3 Arvioinnin kohde: formatiivinen vai summatiivinen arviointi

Arviointi on aina täynnä valintoja. Jos projekti tilaa ulkoisen arvioinnin, tarjouspyyntöön tulee määritellä, mitä arviointi koskee. Arvioidaanko ensisijaisesti projektin toimeenpanoa vai keskitytäänkö lähinnä tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Arviointikirjallisuudessa käytetään käsitteitä formatiivinen ja summatiivinen arviointi, jotka kuvaavat sitä, mihin arviointi kohdistuu.

Formatiivinen arviointi kohdistuu projektin toimeenpanoon eli sen kohteena on projektin etenemisen arviointi. Sen tavoitteena on oppiminen, toiminnan kehittäminen ja suuntaaminen projektin kannalta oleellisiin asioihin. Esimerkkejä formatiivisen arvioinnin kohteista ovat esimerkiksi seuraavat: Toimiiko projekti alkuperäisen suunnitelman mukaisesti? Miten projektin keskeiset toimenpiteet ovat onnistuneet? Miten esimerkiksi yhteistyöverkostojen luominen on onnistunut? Onko projekti tavoittanut kohderyhmänsä kuten projektisuunnitelmassa on luvattu? Toimiiko projekti niin, että se pystyy toteuttamaan hankehakemuksessa esitetyt tavoitteet? Miten tuotoksia mitataan ja vastaavatko tuotokset projektin tavoitteita?

Formatiivinen arviointi on kehittämisarviointia, jota toteutetaan läpi koko projektin toiminnan. (Ks. Seppänen-Järvelä 2003, mm. kysymyspatterit 18; 45; myös sosiaalipalvelujen evaluaatioryhmä 2001, 19; Virtanen 2007, 93.)

Summatiivinen arviointi keskittyy projektilla aikaansaatuisten tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin. Summatiivisen arvioinnin peruskysymyksiä ovat esimerkiksi: Ovatko projektin tavoitteet toteutuneet? Onko projekti-hakemuksessa esitellyt tavoitellut tulokset saavutettu? Millaisia tavoiteltuja ja ei-tavoiteltuja vaikutuksia projektilla on ollut? Kysyä voi myös, miten projektin toiminta on onnistunut ja miksi? Tärkeä kysymys tulevaisuuden kannalta on myös, millaisia hyviä käytäntöjä projektissa on opittu? Summatiivinen arviointi on luonteeltaan jälkikäteisarviointia, jota käytännössä tehdään projektin loppuvaiheissa ennen sen päättymistä. (Ks. myös Virtanen 2007, 93; hyvän käytännön kuvaus Koivisto 2005.) Formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin erot on esitelty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin erot (Robson 2001, 83).

	Formatiivinen arviointi	Summatiivinen arviointi
Pääasiallinen arviointilähestymistapa	Prosessien arviointi	Vaikutusten arviointi
Pääasiallinen yleisö	Palvelu/projektihenkilöstö	Päätöksentekijät Rahoittajat
Pääasialliset tehtävät	Päämäärien selkiyttäminen. Informaation kerääminen palvelun tai projektin prosesseista ja toteutuksesta, ongelmista ja edistymisestä.	Vaikutusten ja toteutuksen dokumentointi
Metodologia	Tyypillisesti pääosin kvalitatiivista	Tyypillisesti pääosin kvantitatiivista
Tiedon kerääminen	Jatkuvaa	Usein pääosin loppuvaiheessa
Raportointi	Useissa yhteyksissä, pääosin tapaamisissa ja keskusteluissa. Painotus ehdotuksissa muutokseen ja kehitykseen.	Muodollinen kirjoitettu raportti lopussa. Painotus vaikutuksissa ja niiden merkityksissä.
Arvioijan uskottavuus riippuu	Osoitettu ymmärrys palvelusta tai projektista ja hyvät suhteet henkilöstön kanssa	Tekninen kompetenssi ja puolueettomuus

3.4 Arvioinnin toteutus: ulkoinen arviointi tai itsearviointi

Arvioinnin voi toteuttaa joko projektin omana työnä eli itsearviointina tai sitten tilata sen konsulttityönä eli teettää ulkoisen arviointi. Vaihtoehdot eivät sulje toisiaan pois eli joskus tarkoituksenmukaista on se, että projekti toteuttaa itsearviointia ulkoisen arvioinnin rinnalla. Molemmissa arvioinnin toteutustavoissa on omat hyötynsä.

Ulkoisen arviointi

Ulkoisen arviointi tarkoittaa sitä, että arvioinnin toteuttaa projektiorganisaation ulkopuolinen taho. Arviointeja tekevät esimerkiksi konsulttiyhtiöt, tutkimuslaitokset ja yliopistot. Arviointia voi esittää oppilaitoksille myös siten, että se tehtäisiin opiskelijatyönä. Tällöin on kuitenkin syytä muistaa, että tekijä on vasta opiskelija ja jos työ on samalla opinnäytetyö, arvioinnin tekemiseen kuluu todennäköisesti enemmän aikaa kuin päätoimisella ja kokeneella tutkijalla tai konsultilla.

Myös ulkoisen arviointi vie projektihenkilöstön työaika. Hankkeessa täytyy tehdä ensinnäkin tarjouspyyntö projektiarvioinnin toteutuksesta. Tarjouspyynnössä on kuvaus hankkeesta, arvioinnin kohteet, tavoitteet ja hyödyntäminen sekä toteutusaikataulu ja hinta. Sen jälkeen tarjouspyyntö tulee lähettää useammalle mahdolliselle arvioinnin tekijälle. Kilpailutuksen jälkeen valitaan työn tekijä ja sen jälkeen yleensä yhdessä suunnitellaan arviointiasetelma, johon sisältyy arvioinnin käytännön toteutus ja tulosten hyödyntäminen. Usein arvioinnin tekijä joutuu pyytämään arvioinnin aikana esimerkiksi yhteystietoja ja toivoo myös kommentteja esimerkiksi kyselylomakkeisiin ja arviointiraportin luonnokseen. (Ks. myös sosiaalipalvelujen evaluaatioryhmä 2001, 13–16; Virtanen 2007, 127–131.)

Ulkoista arviointia pidetään objektiivisempänä kuin sisäistä arviointia: ammattitaitoinen arvioitsija noudattaa tieteellisen tiedonkeruun pelisääntöjä ja kun hän ei itse vastaa projektin toteutuksesta, arviointi raportoi neutraalisti arviointitutkimuksen tulokset. Ulkoisen arvioinnin hyöty voi olla myös se, että ulkopuolinen tuo projektin toimintaan uusia näkemyksiä. Projektityön arjessa voi sokeutua omalle työlleen ja silloin ulkopuolinen arvioitsija on projektin kannalta hyödyllinen ”kehittämiskumppani”, jonka kanssa voi rakentavasti pohtia omaa työtään ja projektin toimintaa. Ulkoista arviointia tilattaessa onkin hyvä pohtia, millaista roolia arvioitsijalta odotetaan. Palveleeko projektin toimintaa ja tavoitteiden toteutumista parhaiten se, että arvioitsija toimii ulkopuolisen kriitikon roolissa ja tuottaa faktatietoa projektin toiminnasta vai tarvitaanko projektiin sitoutunutta

muutosagenttia, joka on läsnä projektin arkisessa työssä ja toimii ennemmin konsultin kuin tutkijan roolissa (ks. Pohjola 2001b; Vartiainen 2001, 18–20.).

Ulkoisen arvioinnin tilaajan ei tarvitse välttämättä tuntea esimerkiksi tutkimusmenetelmiä tai arvioinnin teorioita. Arvioitsija tekee esityksen arviointiasetelmasta ja hän on myös vastuussa arvioinnin laadusta ja luotettavuudesta. Jos projektissa ei ole tutkimusosaamista, ulkoinen arviointi on varteenotettava vaihtoehto. Ulkoisen arvioinnin tilaaminen on myös takuu siitä, että arviointi tulee projektin aikana todella tehtyä.

Itsearviointi

Projektin itse tekemää arviointia kutsutaan sisäiseksi arvioinniksi tai itsearviointiksi, joka on arviointikirjallisuudessa käyttöön vakiintunut käsite. Itsearviointin määritelmiä on monia. Esimerkiksi Riitta Haverinen ja Pekka Karjalainen (2001,2) määrittelevät itsearviointin toiminnassa mukana olevien osallistujien tuottamaksi todistusaineistoon ja näyttöön perustuvaksi reflektiiviseksi, systemaattiseksi ja monipuoliseksi arvioksi omasta toiminnastaan; sen mahdollisuuksista, uhista, vahvuuksista ja heikkouksista. (Ks. myös Uusikylä & Mäkinen 2003; Pohjola 2001a.) Kaikille määritelmille on yhteistä osallisuus eli se, että arvioinnin tekijä on projektin toiminnassa mukana. Itsearviointiin liittyy vahvasti myös oppimisen ja kehittämisen idea. Arviointia pitkään Helsingin kaupungin sosiaalitoimessa kehittänyt Petteri Paasio korostaa itsearviointin tärkeyttä: ”Mikäli rajoitutaan pääosin ulkopuolisiin arviointeihin, ei palvelujen arviointi osana normaalia palvelujen kehittämistoimintaa voi toteutua. Julkisten palveluiden tulevaisuuden kannalta on keskeinen kysymys käytännön ammattilaisen arviointiosaaminen, arviointikäytäntöjen tulo osaksi arkipäivän toimintaa ja se, että arviointitieto ohjaa palvelujen tuottamista.” (Paasio 2002, 16.) Kun siis arviointi on osa käytännön työtä eli työntekijät itse ovat arvioinnin tekijöitä, sen vaikuttavuus työn sisältöihin ja kehittämiseen on parempi, sillä he ovat todennäköisesti valmiimpia myös hyödyntämään arvioinnin tuloksia. Etua on tietysti myös siitä, että itsearviointin tekijät tuntevat oman organisaationsa toimintatavat ja -ympäristön. (Ks. myös sosiaalipalvelujen evaluaatioryhmä 2001, 15–16; Seppänen-Järvelä 2003, 10–11.)

Jos projekti toteuttaa itsearviointia, sen on noudatettava arvioinnin peruslähtökohtia. Tiedon keruun tulee olla systemaattista, kerätty aineisto tulee analysoida ja tuloksia julkistettaessa on kerrottava myös mahdolliset arvioinnin rajoitukset, puutteet ja tuloksiin mahdollisesti vaikuttavat sidokset. Siten itsearviointin toteuttajan tulee osata arviointikäsitteet sekä perustiedot tutkimuksen tekemisestä eli tuntea tutkimusmenetelmiä, ai-

neiston hankinnan periaatteita ja osata aineiston analysointi ja arviointitutkimuksen raportointi (Robson 2001; Virtanen 2001).

Itsearviointi vaatii myös ihmissuhdetaitoja ja oman roolin kriittistä pohdintaa. Projektin toiminnassa mukana olevien henkilöiden väliset suhteet voivat vaikuttaa arvioinnin tuloksiin enemmän silloin, kun hanke on valinnut itsearvioinnin ulkoisen arvioinnin sijasta. Arviointihaastatteluissa ei esimerkiksi kehdata sanoa ”päin naamaa” negatiivista palautetta tai sitten itsearviointi voi johtaa kärjistyneeseen tilanteeseen, jossa projektin toimintaan suivaantunut voi ”antaa tulla kaiken”, myös sellaisen, joka ei varsinaisesti liity projektin toimintaan. Itsearvioinnin suurin uhka on arvioitsijan itsepetos. Ongelmia ja virheitä ei ehkä haluta myöntää. On kuitenkin niin, että ongelmat ja virheet kuuluvat kaikkeen inhimilliseen toimintaan ja niitä vääjäämättä tulee erityisesti projekteissa, joiden perustehtävä on luoda uusia käytäntöjä ja toimintamalleja. Siksi ongelmien ja virheiden avoin kuvaaminen on projektin kannalta lopulta hyödyllisin tapa kehittää projektin toimintaa ja yleensäkin projektityötä. (Ks. Seppänen-Järvelä 2004.)

Itsearviointisuunnitelma selkiyttää arvioinnin tavoitteet, toteuttamisen ja hyödyntämisen sekä antaa mahdollisuuden arvioida arvioinnin vaatimat resurssit. Pelkkä taulukkokin riittää itsearviointisuunnitelman kuvaamiseen. Seuraava taulukko on muokattu Eija Pääkön ja Soili Makkosen (2003) oppaan pohjalta. Siinä siis määritellään ensinnäkin arvioinnin kohde, keneltä arviointitieto kerätään (kohderyhmä), milloin arviointi toteutetaan, miten arviointi toteutetaan (menetelmä), arvioinnin raportointi, arvioinnin hyödyntäminen ja arviointiin käytettävät resurssit.

Taulukko 4. Itsearviointisuunnitelma taulukkomuodossa.

Arvioinnin kohde (mitä arvioidaan?)	Itsearviointin kohde 1, esimerkiksi projektin toimenpiteen arviointi	Itsearviointin kohde 2, esimerkiksi projektihenkilöstön jaksamisen ja kokemusten arviointi
Arvioinnin kohderyhmät (keneltä arviointitieto kerätään?)		
Toteutusaika (milloin arviointi tehdään?)		
Arvioinnin menetelmät (miten arviointi tehdään?)		
Arvioinnin raportointi (kenelle arviointi raportoidaan?)		
Arvioinnin hyödyntäminen (miten arviointia hyödynnetään?)		
Arvioinnin vaatimat resurssit (miten paljon työaikaa ja muita resursseja arviointi vaatii?)		

Itsearviointinnissa voi käyttää monenlaisia menetelmiä. Dokumentoitu ryhmäkeskustelu, johon osallistuvat esimerkiksi projektin ohjausryhmä, tärkeät sidosryhmät ja kohderyhmät – yhdessä tai erikseen – on hyvä tapa nostaa esiin projektin kannalta tärkeitä kysymyksiä ja etsiä niihin myös ratkaisuja. Ryhmäkeskustelu (ns. fokusryhmä, ks. Yliruka 2000, 45–46) edellyttää hyvää suunnittelua, mutta on joka tapauksessa nopeampi tapa tiedonkeruuseen kuin yksilöhaastattelut. Ryhmäkeskustelu tuottaa usein myös tuoreita ideoita. (Ks. Seppänen-Järvelä 2003, 32–34.)

Yksilötason arvioinnissa vanha kunnon päiväkirja on myös oiva itsearviointin väline. Kukin työntekijä voi pitää omaa projektipäiväkirjaansa, johon kirjaa kokemuksia ja ajatuksia. Projektissa voi olla myös esimerkiksi netin työalustalla yhteinen päiväkirja, johon kaikki kirjaavat omia näkemyksiään. Näin projektin toiminta on sisäisesti läpinäkyvää. (Ks. esim. Seppänen-Järvelä 2003, 36; Yliruka 2000, 47.)

Arviointia voi toteuttaa myös piirtämällä. Esimerkiksi projektin kohderyhmää voi pyytää piirtämään janan, nousuineen ja laskuineen, johon kuvataan vaikuttavimmat tapahtumat projektin aikana. Sen jälkeen jokaisen kohderyhmäläisen kanssa käydään jana keskustellen läpi: tämä menetel-

mä toimii esimerkiksi silloin, jos kohderyhmä ei ole tottunut kirjoittamaan omista kokemuksistaan. Toinen tapa käyttää piirtämistä – tai tarkemmin sanottuna – värittämistä on ympyrämalli, jossa ympyrä on jaettu esimerkiksi kuuteen sektoriin. Kukin sektori nimetään. Jos vaikkapa projektin henkilöstö käyttää ympyrämallia, sektorit voidaan nimetä esimerkiksi siten, että kussakin sektorissa on yksi projektin tavoite. Tämän lisäksi sektoreita voivat olla esimerkiksi verkostoituminen, projektihallinto tai tiedottaminen. Projektin henkilöstö värittää kunkin sektorin siten, että jos asia on toteutunut täydellisesti, sektori väritetään täyteen. Jos taas huonommin, sektoria täytetään toteutumisen verran. Sen jälkeen kunkin ympyrämalli käydään yhdessä keskustellen läpi ja keskustelujen pohjalta tehdään johtopäätökset, mitä projektin osa-alueita tulisi kehittää. Tämänkaltaiset työtavat eivät todennäköisesti tunnu niin raskailta kuin esimerkiksi kyselylomakkeiden täyttäminen tai haastatteluihin vastaaminen ja voivat tuottaa uudenlaisia ja yllättäviäkin näkemyksiä projektin tietoon.

Itsearviointiin voidaan käyttää apuna myös SWOT-*taulukko*, johon kootaan hankkeen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. SWOTia voidaan täyttää esimerkiksi projektin omista työkokouksissa, ohjausryhmän kokouksissa, kohderyhmiä tavattaessa tai sidosryhmäkokouksissa. SWOT-*taulukko* voi täyttää nopeasti esimerkiksi ohjausryhmän kokouksessa ja kun sen tekee uudelleen seuraavissa kokouksissa, SWOT:in avulla pystyy myös seuraamaan tilanteen muutosta. Pelkkä asioiden kirjaaminen SWOT-*taulukko*on ei riitä, vaan *taulukko*äytettäessä on hyvä myös jäsentää, mikä esimerkiksi vahvuuksista on kaikkein tärkein eli kuhunkin kenttään kirjataan asiat tärkeysjärjestyksessä. Erityisesti heikkouksien ja uhkien kohdalla on hyvä kysyä, mitä asialle voi tehdä. Vahvuuksien osalta voi miettiä, miten niitä ylläpidetään ja mahdollisuuksien osalta sitä, miten mahdollisuudet saataisiin realisoitua tulevaisuudessa. (Vrt. Virtanen 2007, 189.)

Toinen väline itsearviointiin on heikkennä – luovu – vahvista – luo -*strategiamatriisi*. Siinäkin luodaan nelikenttä, johon kirjataan asioita, joiden 1) merkitystä voidaan vähentää tai joista 2) voidaan luopua kokonaan tai sitten asioita, joita 3) tulee vahvistaa. Viimeiseen nelikentän osaan kirjataan 4) uusia asioita, joita tulevaisuuden toiminnassa tarvitaan. Vaikka *strategiamatriisi*ä on käytetty lähinnä organisaatioiden työkaluna, voidaan sitä hyödyntää projektinkin toiminnan aikana, jotta toiminta keskittyy oleellisiin asioihin ja on uutta luovaa. (Ks. Virtanen 2007, 190.)

Projektin lopussa tehtävässä arvioinnissa, ja miksei myös jo projektin toiminnan aikana, yksi mahdollinen menetelmä on tärkeimmän muutoksen kuvaaminen (most significant change). Koska vaikutusten arviointi on muutoksen arvioimista, esimerkiksi kohderyhmää voi pyytää kirjoittamaan lyhyesti vastaus kysymykseen: mikä on kaikkein tärkein muutos, jonka projekti on saanut aikaan vastaajan elämässä tai vaikkapa koulutusasenteis-

sa. MSC-malli sopii tilanteisiin, joissa vaikutuksia on vaikea ennakoida ja esimerkiksi kohderyhmältä halutaan saada laadullista aineistoa projektin vaikutuksista. (Ks. esim. Seppänen-Järvelä 2003, 25–26.)

Itsearviointissa voi siis käyttää hyvinkin monenlaisia tiedonkeruutapoja. Tärkeää kuitenkin on, että tiedonkeruu on suunnitelmallista ja systemaattista, arvioinnin toteutus on kuvattu tarkoin ja erilaiset tulkintamahdollisuudet tuodaan tuloksia julkistettaessa selkeästi esille.

4 Arviointi projektin eri vaiheissa

Alkuarvioinnissa kohteena on projektin toimintaympäristö.
Väliarvioinnissa kohteena on toiminta.
Loppuarvioinnissa kohteena ovat tulokset ja vaikuttavuus.

Arvioinnilla on oma tehtävänsä projektin eri vaiheissa. Tiivistäen sanottuna alkuarvioinnissa selvitetään toimintaympäristön näkemyksiä ja odotuksia projektin toiminnasta ja tavoitteista, väliarvioinnissa keskitytään projektin toiminnan arviointiin ja loppuarvioinnissa kohteena on projektin tuosten, tulosten ja vaikuttavuuden arviointi. Alkuarvioinnissa kohteena on siis projektin *toimintaympäristö* ja sen odotukset projektia kohtaan, väliarvioinnissa *toiminta* ja loppuarvioinnissa *tulokset* ja *vaikuttavuus*. Kustakin näistä lisää seuraavaksi.

4.1 Alkuarviointi

Projektien perustehtävänä on luoda uutta tietoa, toimintaa, käytäntöjä ja verkostoja. Tehtävä on haasteellinen, sillä projektit ovat tavallisesti melko lyhytkestoisia eli kestävät vain pari vuotta. Pelkästään projektin toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen ottaa oman aikansa, saati sitten varsinaisen perustehtävän toteuttaminen. Siksi arvioinnin toteuttamista olisi hyvä pohtia jo projektin suunnitteluvaiheessa. Ainakin arvioinnille tulisi varata riittävät resurssit hankkeen budjettiin. Jos projektissa aiotaan toteuttaa itsearviointi, se olisi hyvä kirjata jonkun projektityöntekijän tehtäviin ja hänelle tulisi varata arvioinnin toteuttamiseen riittävät resurssit.

Projektien suunnitteluvaiheessa optimismi on vahvaa ja tavoitteet ovat korkealla. Projektisuunnitelmat näyttävät joskus ”toiveiden tynnyreiltä”: parin vuoden projektilla hoidetaan paikkakunnan ikääntyneet pitkäaikaisyöttömät fyysisesti ja henkisesti huippuhyvään työkuuntoon tai kotoutetaan maahanmuuttajat suomalaiseen yhteiskuntaan. Vaikuttaa siltä, että projektisuunnitelmat melko harvoin perustuvat esimerkiksi kohderyhmän tarvekartoitukseen tai ilmiön huolelliseen tutkimukseen. ”Yleensä suunnitelmat, ongelman määrittelyt ja interventiot teoriat ovat hyviä aavistuksia tai kor-

keintaan perusteltuja hypoteeseja”, Petteri Paasio (2003, 21) toteaa poh- tiessaan toimenpiteiden toteutusta, mutta hänen havaintonsa pätenee myös projektien suunnitteluun.

Suunnitteluvaiheessa projektin tavoitteet kirjataan korkealentoisiksi usein siksi, että näin pyritään vakuuttamaan myös rahoittaja siitä, että pro- jecti on tärkeä ja ansaitsee tulla rahoitetuksi. Projektirahoitus on organisaat- ioille tärkeää etenkin tiukan taloustilanteen aikana, jolloin perustoimin- nasta ei löydy resursseja uuden kehittämiseen. Projektit ovat myös tärkeitä työllistäjiä ja siten moni projektihakemusta kirjoittava toivoo saavansa pro- jectista taas uuden ”pätkän”. Joskus, jos projektipäällikkö ei ole ollut muka- na hankkeen suunnitteluvaiheessa, tavoitteiden tulkinta ja ymmärtäminen onkin aidosti haasteellista: tavoitteet on määritelty väljästi tai ne on ilmaisi- tu niin ”hienosti” tai yleisellä tasolla, että niiden konkretisoiminen varsinaisi- siksi toimenpiteiksi on vaikeaa.

Kun projektirahoitus sitten saadaan, ollaan tosi paikan edessä: miten tavoitteet pystytään saavuttamaan ja uusi toiminta juurruttamaan parin vuoden aikana. Jos projektissa on useita osatoteuttajia, alussa voi syntyä ongelmia jo pelkästään siitä, että suunnitteluvaiheen lupaukset projektiin käytettävästä työajasta ja muusta panostuksesta onkin vaikeampi toteuttaa kuin suunnitteluvaiheessa ennakoitiin. Osatoteuttajien vakitukselle henki- löstölle projektit nimittäin merkitsevät usein vain lisää työtä – ja tämä ei koske vain niitä, jotka kirjaavat työtuntinsa projektille omarahoitusosuute- na. Ongelmia voi olla myös hankkeen hakijaorganisaatiossa, missä projecti voidaan kokea uhkana vakiintuneille toimintakäytännöille: ”Mitä ne tuossa yrittävät? Näin meillä on aina tehty. Sitä on jo kokeiltu. Tämä hanke ei kos- ke meitä. Muuten kyllä, mutta ei ole aikaa. Tämä on taas niitä projektipi- perryksiä.” Alkuarviointi on keino nostaa epäilyt ja vastalauseet näkyviksi ja pohdittaviksi. Oman organisaation ja kumppaneiden näkemykset on hyvä huomioida huolella: tuskinpa yhdenkään projektin työntekijät haluavat, että projecti jää pelkäksi projektiksi, hetkelliseksi kokeiluksi ja yritykseksi ilman pysyvämpiä vaikutuksia. (Ks. Seppänen-Järvelä 2003, 3; Paasio 2002, 17.)

Alkuarviointi (ex ante -arviointi) on siis keino selvittää toiminta- ympäristön projektille asettamia odotuksia. Siten se on luonteeltaan enna- koivaa tutkimus- ja arviointitietoa (Hänninen & Junnila 2012, 17). Projek- tia määrittelevä toimintaympäristö on laaja: projektin tulee toteuttaa EU:n ja rakennerahasto-ohjelman painopisteitä, toimialan ja maantieteellisen toiminta-alueen kehittämistarpeita ja tavoitteita sekä hallinnoivan organi- saation, sidosryhmien ja kohderyhmien odotuksia (ks. Pääkkö & Makkonen 2003, 17). Projektihenkilöstön tulee siis ymmärtää hankkeelle myönnetyn rahoituksen perustavoitteet ja alkuarviointinissa selvittää oman kotiorgani- saation, hankkeen yhteistyötahojen, kohderyhmän ja muiden kumppanei- den näkemyksiä siitä, miten projecti, sen tavoitteet ja toiminta, tosiasialli-

sesti koetaan ja mitkä asiat voivat muodostua projektin toiminnan esteiksi sen toteutusaikana. Kun projektin kumppaneita kuullaan heti hankkeen alussa, heidän näkemyksensä voidaan ottaa huomioon. Tärkeää on myös se, että projektin kannalta tärkeät toimijat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan projektin toimintaan heti alusta saakka ja siten he todennäköisesti myös sitoutuvat projektin toimintaan tiiviimmin. (Ks. Kauppinen 2012.)

Alkuarviointi auttaa myös projektin tavoitteiden täsmentämisessä: mitä kullakin tavoitteella oikeastaan tarkoitetaan, miten esimerkiksi osatoteuttaja priorisoi projektin tavoitteita, minkä tavoitteen toteuttamiseen kumppani on vahvasti sitoutunut ja mihin tavoitteisiin osatoteuttaja ylipäättään pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Kuten edellisessä luvussa todettiin, alkuarvioinnin voi ymmärtää tiedontuotantoarviointina, jonka kautta täsmennetään projektin perustehtävää ja sitä, miten perustehtävä voidaan toteuttaa. Alkuarvioinnin kautta saadaan esiin myös kohderyhmän ja sidosryhmän toiveet, odotukset yhtä hyvin kuin uudet ideat ja ratkaisumallit.

Alkuarvioinnissa on mahdollista käyttää monenlaisia tiedonkeruumenetelmiä. Nettikyselyt ovat nopea ja halpa tapa kartoittaa kumppaneiden näkemyksiä laajemminkin. Kyselyt kannattaa muokata kullekin kohderyhmälle sopivaksi: esimerkiksi osatoteuttajille, kohderyhmälle ja muille projektin toiminnan kannalta tärkeille kumppaneille. Nettikyselyjen ongelma on vastauskato ja ihmisten kyllästyminen sähköpostikyselyihin – siksi myös esimerkiksi muutaman kysymyksen puhelinhaastattelut ovat aivan toimiva tapa kerätä alkuarvioinnin aineistoa. Samalla projektihenkilöstö alkaa tulla myös tutuksi keskeisten kumppaneiden piirissä. Projektin esittelytilaisuuksia tai esimerkiksi ohjausryhmän kokouksia kannattaa myös hyödyntää: tilaisuudessa jaetaan lyhyt, maksimissaan kaksisivuinen kysely, ja varataan sen täyttämiseen aikaa 5–10 minuuttia. Alkuarvioinnissa voi käyttää apuna myös esimerkiksi SWOT-taulukkoa, johon kirjataan projektin nykyiset vahvuudet ja heikkoudet ja tulevaisuudessa ennakoitavissa olevat mahdollisuudet ja uhat.

4.2 Väliarviointi

Kuten jo aiemmin todettu, projektin tehtävänä on tuottaa jotakin uutta. Tämä on kirjattu projektin tavoitteisiin. Projektin perustehtävä, ydinprosessi, on sen tavoitteiden toteuttaminen. Toinen tärkeä tehtävä, joka alkaa heti projektin käynnistyttyä, on yhteistyö muiden toimijoiden kanssa niin, että projektin toiminta vakiintuu sen päättymisen jälkeen. Sitouttaminen on läpi projektin kestävä, jatkuvaa työtä, jotta projektin saavutukset vakiintuvat kestäviksi käytännöiksi. Näiden lisäksi projektissa on hoidettava hallinnolliset tehtävät. Ei siis olekaan ihme, että projektin toiminnan

arviointi eli väliarviointi tahtoo jäädä tekemättä projektityön kiireisessä arjessa, vaikka arvioinnin merkitys kuinka tiedostettaisiin.

Väliarvioinnin keskeinen tehtävä on arvioida projektin toimintaa suhteessa sen tavoitteisiin ja toteutuviin tuloksiin. Väliarviointi on siis luonteeltaan formatiivista arviointia (ks. alaluku 3.3). Peruskysymys on, mahdollistaako toiminta tavoitteiden toteutumisen. Arviointikirjallisuudessa on jonkin verran kritisoitu tavoitelähtöistä arviointia siitä, että tavoitteista vapaa arviointi mahdollistaa paremmin sen tarkastelun, mitä projektissa todella tapahtuu. Näin etenkin epävakaaassa ympäristössä, missä projektin tavoitteiden mitattavuus ja täsmällisyys voivat muuttua projektin aikana (esim. sosiaalipalvelujen arviointiryhmä 2001, 22–23; Seppänen-Järvelä 2003, 19–20; Virtanen 2007, 105). On kuitenkin niin, että projektihenkilöstö toimii ennalta asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Näin ollen projektin tavoitesuuntautuneen toiminnan arviointi on väliarvioinnin tehtävä. Jos tavoitteet eivät toteudu, projekti joutuu selitysvastuuseen niin rahoittajille, osatoteuttajille kuin omalle organisaatiolleenkin, ellei tavoitteita väliarvioinnin perusteella muuteta. (Ks. Mickwitz 2005.)

Väliarviointi (ex nunc -arviointi) voi olla keino suunnata projektia uudelleen keskustellen ohjausryhmän ja rahoittajien kanssa. Tavoitteiden muokkaaminen toiminnan kuluessa on luonnollinen asia, sillä projektin toiminnan aikana ymmärrys perustehtävästä ja sen toteuttamisen ehdoista syvenee. Uuden tiedon ja perusteltujen syiden pohjalta projektin toimintaa ja tavoitteita on hyvä muokata yhteistyössä sidosryhmien, kohderyhmän ja rahoittajien kanssa. (Ks. Hänninen & Junnila 2012, 18; Paasio 2003, 22.)

Ulkoinen arviointi, johon jo budjetissa on varattu rahat, on varma takuu arvioinnin toteuttamisesta. Jos taas väliarviointi tehdään sisäisenä arviointina, sen toteutumista edistää projektin alussa tehty arviointisuunnitelma ja se, että arviointi on suunniteltu riittävän kevyeksi, jotta sen toteuttaminen on mahdollista projektin resurssien puitteissa.

Väliarvioinnin aineistoja kannattaa kerätä eri tahoilta. Tärkeää on tietää, miten toimenpiteet alkavat vaikuttaa kohderyhmässä. Hankkeen toiminnan juurruttamisen kannalta on oleellista kuulla oman organisaation, kumppaneiden ja sidosryhmien näkemyksiä. Myös projektihenkilöstön kokemusten ja jaksamisen arviointi on projektin toiminnan aikana tärkeää. Tietoa voi väliarvioinnissakin koota monin eri tavoin, mutta jos hanke toteuttaa väliarvioinnin itsearviointina, tiedonkeruun tulee olla riittävän keveää, jotta arviointiaineistoa jaksetaan koota systemaattisesti läpi projektin.

4.3 Loppuarviointi

Loppuarviointi (ex post -arviointi) vastaa kysymykseen: mitä projekti sai aikaan? Toinen tärkeä kysymys on: toteutuivatko projektin tavoitteet? Loppuarvioinnissa selvitetään, mitkä ovat projektin tuotokset, tulokset ja vaikutukset ja siinä arvioidaan myös jälkikäteen projektin toiminnan onnistumista (ks. alaluku 3.3). Loppuarviointi toteutetaan tavallisesti projektin viimeisinä kuukausina siten, että se palvelee myös loppuraportin kirjoittamista. (Vrt. Hänninen & Junnila 2012, 18 politiikkatoimien jälkiarvioinnista.)

Tuotosten ja tulosten raportointi on kohtuullisen helppoa, jos projekti on koko toimintansa ajan kerännyt systemaattisesti tietoja hankkeen toiminnasta. Sen sijaan vaikutusten arviointi edellyttää jo uuden tiedon hankintaa: lomakekyselyä tai haastatteluja projektin kohderyhmän, sidosryhmien ja oman organisaation piirissä, jotta voidaan selvittää millaisen muutoksen projekti on saanut aikaan. Arviota projektin vaikutuksista on syytä kysyä suoraan esimerkiksi kohderyhmältä, sillä ulkopuolelta on vaikea päätellä miten ja kuinka paljon juuri projekti on vaikuttanut syntyneeseen muutokseen. Vaikutuksia arvioitaessa on hyvä pohtia avoimesti myös odottamattomia tai tarkoittamattomia vaikutuksia. Pitkäkestoisen vaikuttavuuden arviointi on loppuarvioinnissa hankalaa, koska pysyviä muutoksia ei tietenkään voi arvioida projektin vielä ollessa käynnissä. Niitä voi kuitenkin ennakoita pyytämällä vastaajia arvioimaan, kuinka pitkäkestoisia hankkeen tuotokset, tulokset ja vaikutukset ovat ja jäävätkö ne pysyviksi. (Ks. Virtanen 2007, 105–111).

Loppuarvioinnissa kootaan siis yhteen kaikki projektin aikana kertynyt arviointitieto ja kerätään uutta tietoa projektin toteutuneista tai ennakoituista vaikutuksista. Koska loppuarvioinnin tehtävä ei ole enää toiminnan kehittäminen vaan lähinnä tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan tulokellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi, tiedonkeruumuotoina toimivat parhaiten perinteiset lomakekyselyt ja haastattelut ja esimerkiksi MSC-malli.

Taulukko 5. Arviointi projektin eri vaiheissa.

	Alkuarviointi	Väliarviointi	Loppuarviointi
Arvioinnin kohde	Toimintaympäristön odotukset ja tavoitteiden täsmentäminen	Toiminnan arviointi suhteessa tavoitteisiin	Tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi
Arvioinnin tavoite (Chelimsky 1997)	Tiedontuotanto-arviointi	Kehittämisarviointi	Tilivelvollisuusarviointi
Arvioinnin kohdistuminen (Robson 2001)	Formatiivinen arviointi	Formatiivinen arviointi	Summatiivinen arviointi

5 Arviointi on toiminnan kehittämistä

Projektiarviointi on projektin toiminnan ja toiminnan aikaansaamien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittämistä. Arvioinnista on hyötyä projektin eri vaiheissa: alkuarvioinnin avulla voidaan selvittää toimintaympäristön odotukset projektia kohtaan, väliarviointi on keino projektin toiminnan kohdentamiseen oikeisiin asioihin ja loppuarviointi palvelee loppuraportin tekoa ja antaa tietoa projektin toiminnasta ja vaikutuksista, mitä myös rahoittaja edellyttää.

Arviointi on kehittämisen ja oppimisen väline. Sen avulla voidaan seurata projektin tulosten saavuttamista, kerätä erilaisia näkökulmia projektin toiminnan kehittämiseen ja tuottaa uutta tietoa esimerkiksi projektin alussa tai silloin, kun projekti on ajautunut umpikujaan.

Arvioinnin toteuttamisen kannalta tärkeää on, että jo projektin hakemusvaiheessa arviointiin kohdennetaan riittävät resurssit – joko rahaa ulkoisen arvioinnin ostamiseen tai sitten aikaa itsearvioinnin toteuttamiseen. Joka tapauksessa, tehtiinpä arviointi millä tavalla tahansa, arviointitiedon tuottamisen tulee olla suunniteltua ja järjestelmällistä ja arvioinnin toteutus tulee kuvata niin, että arviointitiedon hyödyntäjä voi itse arvioida tulosten pitävyyttä. Arviointi palvelee oppimista ja kehittämistä vain silloin, kun se tehdään rehellisesti.

Arviointia voi oppia hakeutumalla alan koulutukseen tai lukemalla arviointikirjallisuutta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) julkaisuarkisto Julkari (www.julkari.fi) on arviointikirjallisuuden aarreaitta, josta löytyvät monet muun muassa tässäkin oppaassa käytetyt lähteet. THL (entinen Stakes) tuottaa edelleenkin kiinnostavaa arviointitietoa, jota löytyy sen sivustoilta. Myös esimerkiksi Kela hyödyntää arviointeja eli jos hankkeen toiminta kohdistuu hyvinvoinnin edistämiseen, myös sen sivuilla kannattaa vieraillla (www.kela.fi). Suomessa toimii myös Suomen arviointiyhdistys (www.sayfes.fi/etusivu), joka järjestää alan tilaisuuksia ja jonka sivujen kautta löytää myös yhteydet ulkomaalaisiin arviointiyhdistyksiin.

Kirjallisuus

- Atjonen Päivi 2007. Hyvä, paha arviointi. Tammi, Helsinki.
- Chelimsky Eleanor 1997. The coming transformations in evaluation. Kirjassa Chelimsky Eleanor & Shadish William R. (toim.) Evaluation for the 21st century. A handbook. SAGE: Thousand Oaks, 1–26.
- Dahlen-Larsen Peter 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. STAKES: Helsinki. Luettu 5.8.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1.
- Haverinen Riitta & Karjalainen Pekka 2001. Itsearviointin paikannuksia. FinSoc news 2/2001, 1–7. Luettu 1.8.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77532/Finsoclehti2_2001.pdf?sequence=1.
- Heiskala Risto 2006. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Heiskala Risto & Luhtakallio Eeva (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Gaudeamus, Helsinki, 14–42.
- Hänninen Sakari & Junnila Maijaliisa 2012. Poliittinen vaikuttaminen ja politiikkatoimien vaikuttavuusarviointi demokratiassa. Kirjassa Hänninen Sakari & Junnila Maijaliisa (toim.) Vaikuttavatko politiikkatoimet? Sosiaali- ja terveydenhuolto vaikuttavuusarviointin kohteena. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki, 14–20. Luettu 12.8.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90840/URN_ISBN_978-952-245-527-7.pdf?sequence=1.
- Kauppinen Tapani 2012. Ennakoarviointi kuntien päätöksenteon tukena. Hänninen Sakari & Junnila Maijaliisa (toim.) Vaikuttavatko politiikkatoimet? Sosiaali- ja terveydenhuolto vaikuttavuusarviointin kohteena. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki, 133–138. Luettu 12.8.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90840/URN_ISBN_978-952-245-527-7.pdf?sequence=1.
- Kivipelto Minna 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. STAKES työpapereita 17/2008. Luettu 14.8.2013 osoitteessa <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75668/T17-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>.
- Koivisto Juha 2005. Hyvän käytännön kuvaus. FinSoc: sosiaalialan menetelmien arviointi 1/2005, 16–18. Luettu 12.8.2013 osoitteessa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77514/Finsoc01_2005.pdf?sequence=1.
- Konu Anne, Rissanen Pekka, Ihantola Mervi & Sund Reijo 2009. ”Vaikuttavuus” suomalaisissa terveydenhuollon tutkimuksissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2009:46, 285–297.
- Mickwitz Per 2005. Terveiden edistämisen vaikuttavuuden arviointi ympäristöpolitiikan arvioinnin näkökulmasta. Koskinen-Ollonqvist Pirjo, Pelto-Huikko Antti & Rouvinen-Wilenius Päivi (toim.) Näkökulmia vaikuttavuuteen. Vaikut-

- tavuuden arvioinnin mahdollisuudet terveyden edistämässä. Terveyden edistämisen keskus ry., Helsinki, 59–77.
- Paasio Petteri 2002. Colin Robson ja Suomen uuden arvioinnin aikakauden alku. *FinSoc news* 1/2002, 15–17. Luettu 13.9.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77526/Finsoclehti_102b.pdf?sequence=1.
- Paasio Petteri 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. *FinSoc työpapereita* 3/2003. STAKES, Helsinki. Luettu 19.8.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77070/Tyopapereita3_03.pdf?sequence=1.
- Pohjola Anneli 2001a. Mitä ihmeen itsearviointia ja miksi? *FinSoc news* 2/2001, 13–14. STAKES, Helsinki. Luettu 1.8.2013 osoitteessa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77532/Finsoclehti2_2001.pdf?sequence=1.
- Pohjola Anneli 2001b. Projektiarvioinnin sitoumusten jännitteitä. Vartiainen Pirkko (toim.) *Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa*. Finnpublishers Oy, Tampere, 53–68.
- Pääkkö Eija & Makkonen Soili 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisu nro 82. Itä-Suomen lääninhallitus, Joensuu. Luettu 23.8.2013 osoitteessa <https://wiki oulu.fi/download/attachments/26688127/Arviointi+ja+itsearviointi.pdf?version=1&modificationDate=1336027536000>.
- Rajavaara Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Kelan tutkimusosasto, Helsinki. Luettu 1.8.2013 osoitteessa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1>.
- Rajavaara Marketta 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Kelan tutkimusosasto, Helsinki. Luettu 13.9.2013 osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20060308Hyvaein/100663.pdf.
- Rantala Kati & Sulkunen Pekka 2006. Uudet hallintamekanismit – miksi ja miten? Rantala Kati & Sulkunen Pekka (toim.) *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Helsinki, 15–16.
- Robson Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Roininen Janne 2008. Projektityhteiskunnan haaste arvioinnille. *FinSoc: sosiaalialan menetelmien arviointi* 1/2008. STAKES, Helsinki. Luettu 13.9.2013 osoitteessa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77517/FinSoc1_2008vedos4.pdf?sequence=1.
- Seppänen-Järvelä Riitta 2003. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. *FinSoc työpapereita* 1/2003. STAKES, Helsinki.
- Seppänen-Järvelä Riitta 2004. Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapolitiikka* 69 (2004) 3, 251–259.
- Sosiaalipalvelujen evaluaatioryhmä 2001. Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. *FinSoc työpapereita* 3/2001. STAKES, Helsinki. Luettu 16.8.2013 osoitteessa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75416/Ty%c3%b6papereita32001.pdf?sequence=1>.
- Stenvall Jari & Syväjärvi Antti 2006. Onks tietoo? Valtion informaatio-ohjaus kun-

- tien hyvinvointitehtävissä. Tutkimukset ja selvitykset 3/2006. Valtiovarainministeriö, Helsinki. Luettu 13.9.2013 osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20060308Hyvaein/100663.pdf.
- Sulkunen Pekka 2006. Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Rantala Kati & Sulkunen Pekka (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Gaudeamus, Helsinki, 17–38.
- Suopajarvi Leena 2007. Seuranta ja arviointi hankkeissa. Martikainen Jari, Hakkarainen Leena-Kaarina & Suopajarvi Leena (toim.) Hanketoiminta osaamisen kehittäjänä Lapissa. Lapin OVO-arviointi. Lapin lääninhallituksen julkaisusarja 2007:7. Lapin lääninhallitus, Rovaniemi, 109–114.
- Uusikylä Petri & Mäkinen Anna-Kaisa 2003. Mitä itsearviointi on? Mäkinen Anna-Kaisa & Uusikylä Petri (toim.) Tiedosta – arvioi – paranna: itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö, Helsinki. Luettu 17.9.2013 osoitteessa [http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/FED0782C8A5BD DF54225735E0032B811/\\$FILE/itsearviointi.pdf](http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/FED0782C8A5BD DF54225735E0032B811/$FILE/itsearviointi.pdf).
- Vakkuri Jarmo & Meklin Pentti 2001. Taloudellinen näkökulma projektiarvioinnissa. Vartiainen Pirkko (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Finnpublishers Oy, Tampere, 29–52.
- Vanclay Frank 2002. Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review* 2002:22, 183–211.
- Vartiainen Pirkko 2001. Mitä on projektiarviointi. Vartiainen Pirkko (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Finnpublishers Oy, Tampere, 11–28.
- Virtanen Petri 2001. Arviointiosaamisen ulottuvuudet julkisella ja kolmannella sektorilla. *Hallinnon tutkimus* 2/2001, 144–152.
- Virtanen Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita, Helsinki.
- Yliruka Laura 2000. Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. *FinSoc* työpapereita 2/2000. STAKES, Helsinki.