



# Kaste -verkostoseminaari

## Miten rakennetaan onnistunut arviointiprosessi?

# Ramboll Management Consulting

RMC  
Denmark

RMC  
Germany

RMC  
Belgium

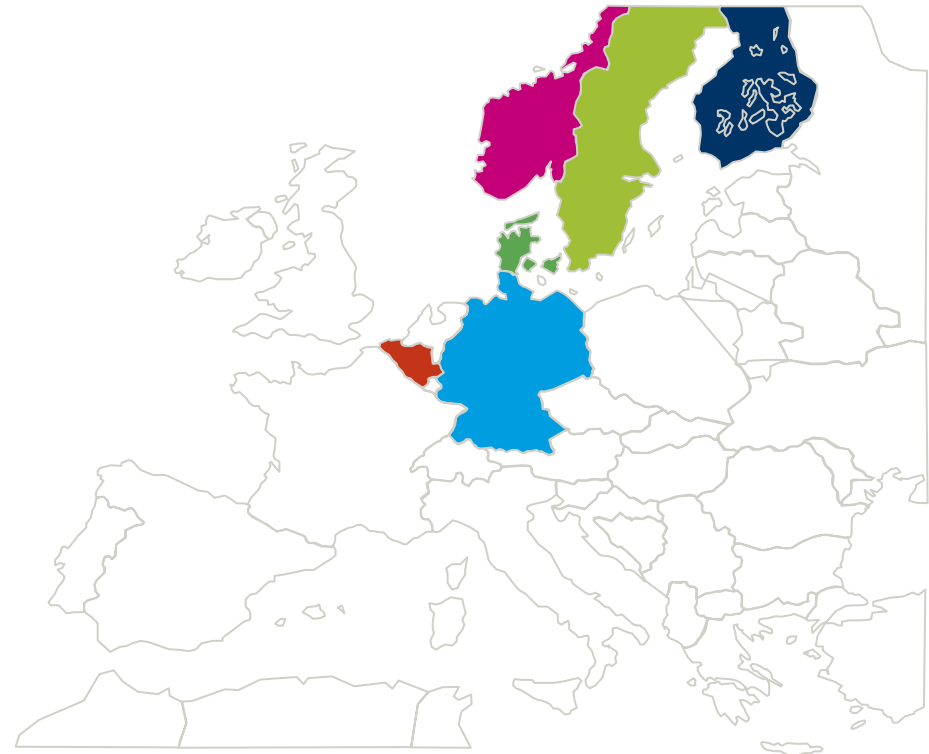
RMC  
Sweden

RMC  
Norway

RMC  
Finland

- 450 vakituista työntekijää sekä 250 projektiavustajaa ja harjoittelijaa
- Euroopan johtava julkishallinnon konsulttitalo
- Toteutamme vuosittain yli 100 arviointihanketta
- Toimistot Århusissa, Kööpenhaminassa, Berliinissä, Hampurissa, Brysselissä, Osllossa, Tukholmassa ja Helsingissä

RAMBOLL



# Sisältö

01

Arvioinnin suunnittelun lähtökohdat

02

Arviointisuunnitelman laadinta

03

Arvioinnin toteutus

04

Arvioinnin raportointi

TRENDI 1-  
PISTEMÄISISTÄ ARVIOINNEISTA  
ARVIOINTI- JA SEURANTA-  
JÄRJESTELMIIN

Perinteinen näkemys

## Seuranta vs. arviointi

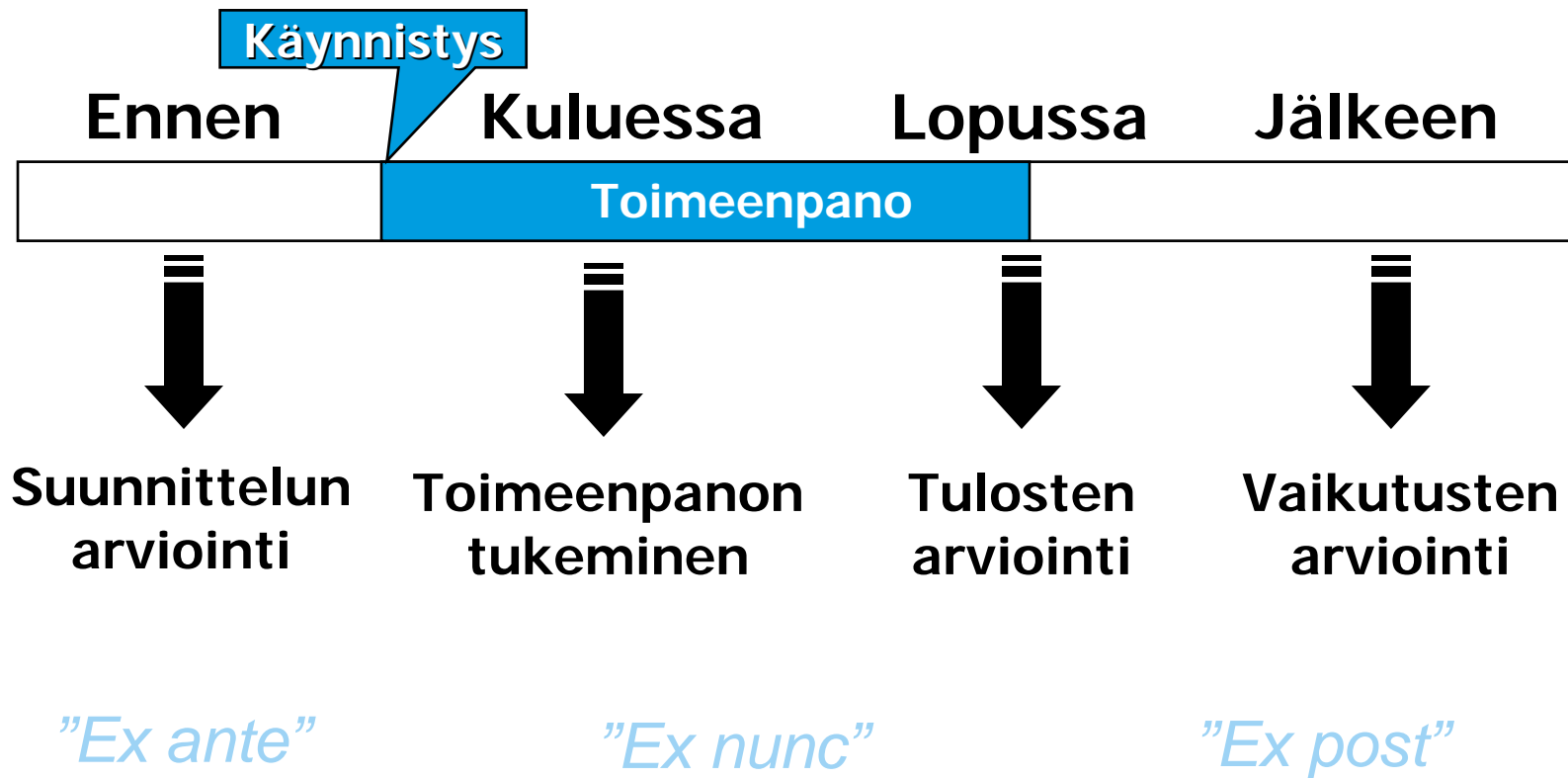
	Seuranta	Arviointi
<b>Kuka?</b>	Johdon toteutusvastuu	Ulkopuolisen/riippumattoman elimen suorittama
<b>Milloin?</b>	Jatkuva	Periodinen
<b>Miksi?</b>	Toiminnan edistymisen seuranta	Toiminnan kehittäminen, korjaavien toimenpiteiden identifiointi ja priorisointi
<b>Fokus tyypillisesti</b>	Panokset, toiminta, tulokset	Tulokset, toiminnan tarkoitus, vaikutukset

# Arvioinnin perustyyppit

- **Formatiivinen arviointi**
  - Kehittämisen- ja oppimisfokus: Toiminnan parantaminen tai uudelleen suunnittelu
  - Miten voimme parantaa toimintaa?
  - Keskeistä palautteen antaminen toiminnan kehittämiseksi
- **Summatiivinen arviointi**
  - Mitä toiminnalla on saavutettu?
  - Mikä on toiminnan arvo?
  - Pitäisikö toimintaa jatkaa vai tulisiko se keskeyttää?
- Kun kokki maistaa ruokaa on kyseessä formatiivinen arviointi. Kun asiakas maistaa ruokaa on kyseessä summatiivinen arviointi.

Perinteinen näkemys

## Arviointi toiminnan eri vaiheissa



Mitä on jatkuva arviointi?

## Jatkuvan arvioinnin käsite

“ Jatkuva arviointi on prosessi, joka toteutetaan useiden arviointitoimenpiteiden sarjana. Sen pääasiallisena tarkoituksena on **jatkovasti seurata hankkeen toimeenpanoa ja toteutusta sekä muutoksia ulkoisessa toimintaympäristössä**. Tavoitteena on ymmärtää ja analysoida paremmin saavutettuja tuotoksia ja tuloksia sekä **niiden tuottamaa ketjua kohti pidemmän aikavälin vaikutuksia**. Samalla pyritään tuottamaan tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. ”

Euroopan Komission arviointiohjeistus

Mitä on jatkuva arviointi?

## Jatkuva arviointi – miten se tehdään?

- Jatkuva arviointi painottaa vahvaa kytkentää seurannan, arvioinnin ja päätöksenteon välille
- Säännöllisen seurannan tulisi tuottaa operatiivisen tason informaatiota, joka mahdollistaa arviointien toteuttamisen
- Kaikkia informaatiotarpeita ei voida johtaa suoraan seuranta-järjestelmistä: tämä edellyttää arvioinnin tuottamaa säännöllistä tietoa

TRENDI 2-  
TIETEELLISISTÄ TUTKIMUKSISTA  
KÄYTÄNNÖN PÄÄTÖKSENTEKOTARPEITA  
PALVELEVIIN ARVIOINTEIHIN

# Sisältö

01

Arvioinnin suunnittelun lähtökohdat

02

Arviointisuunnitelman laadinta

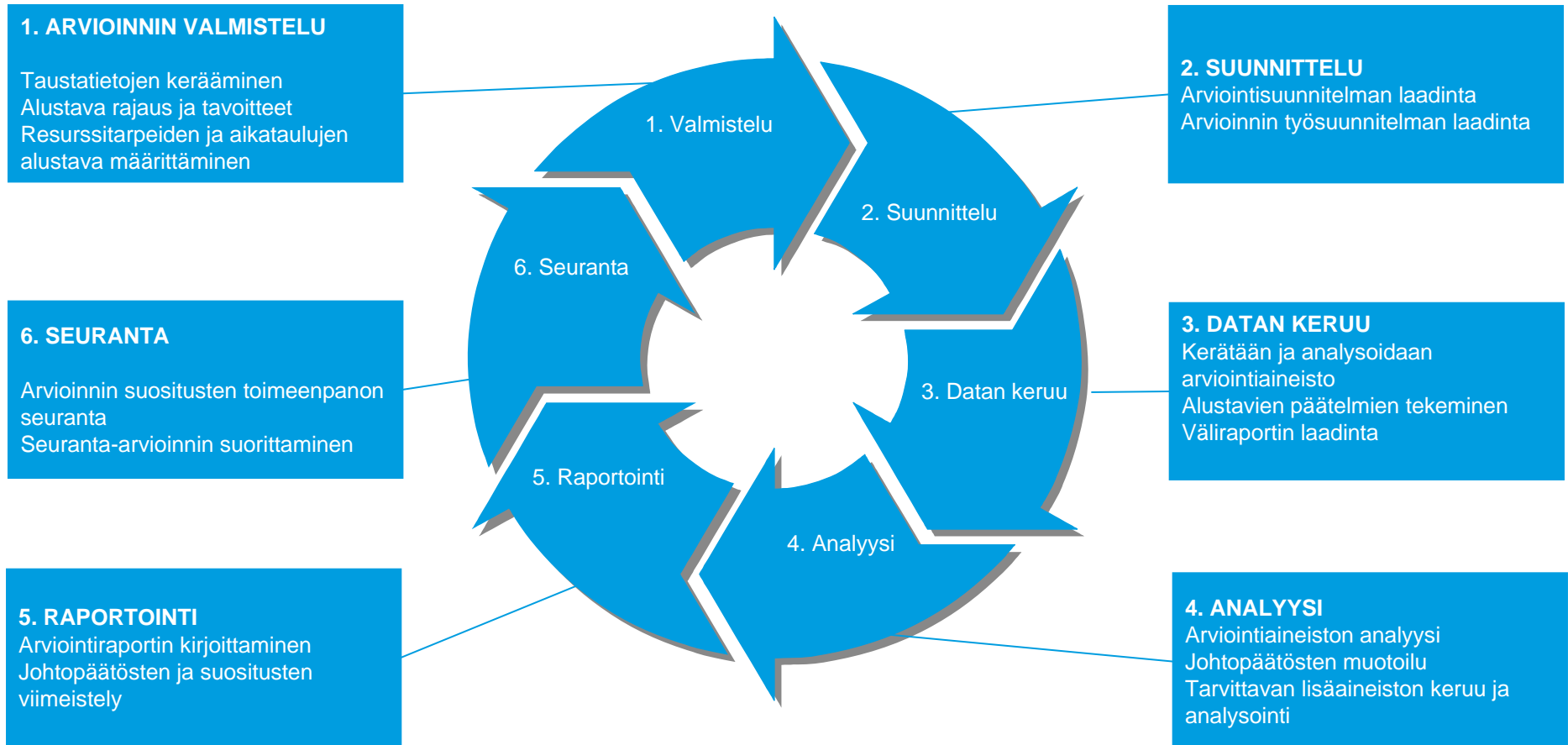
03

Arvioinnin toteutus

04

Arvioinnin raportointi

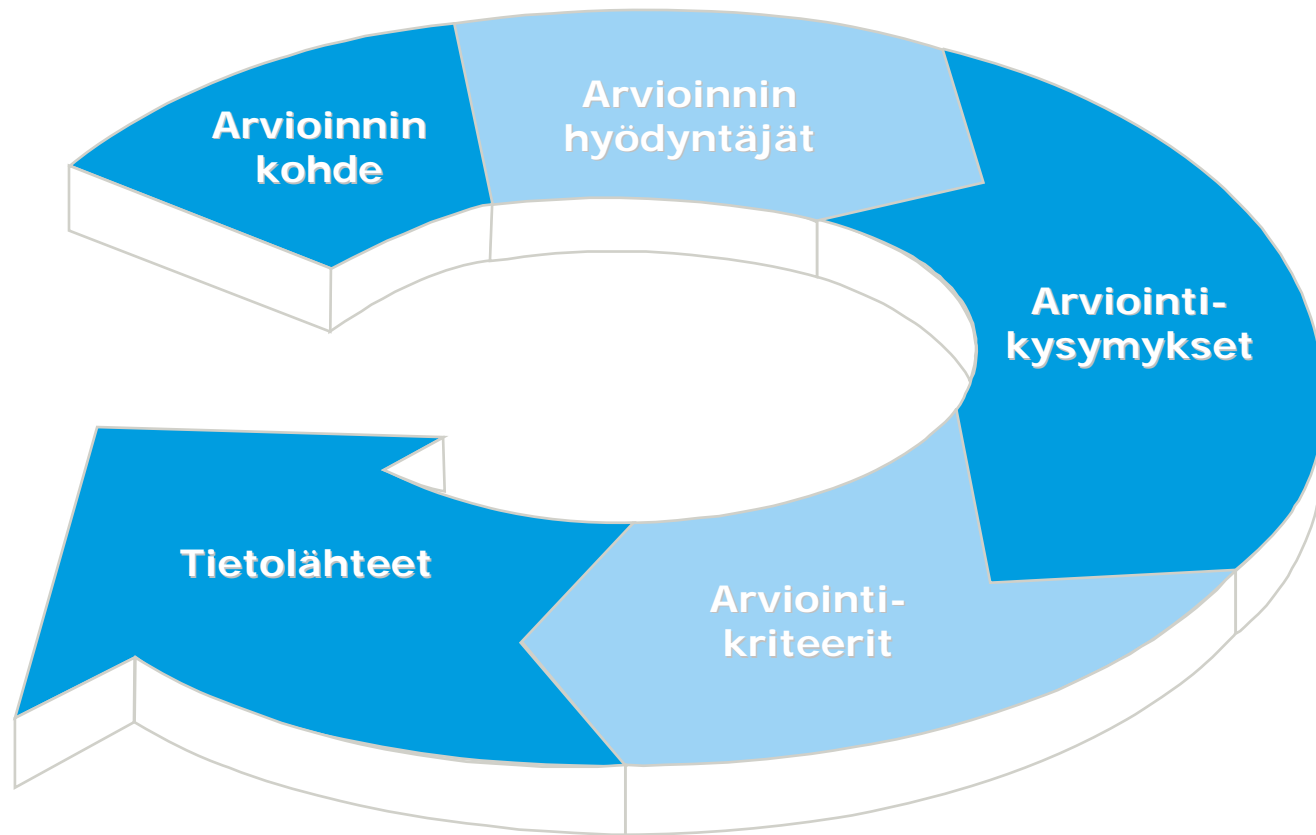
# Arviointityön vaiheet



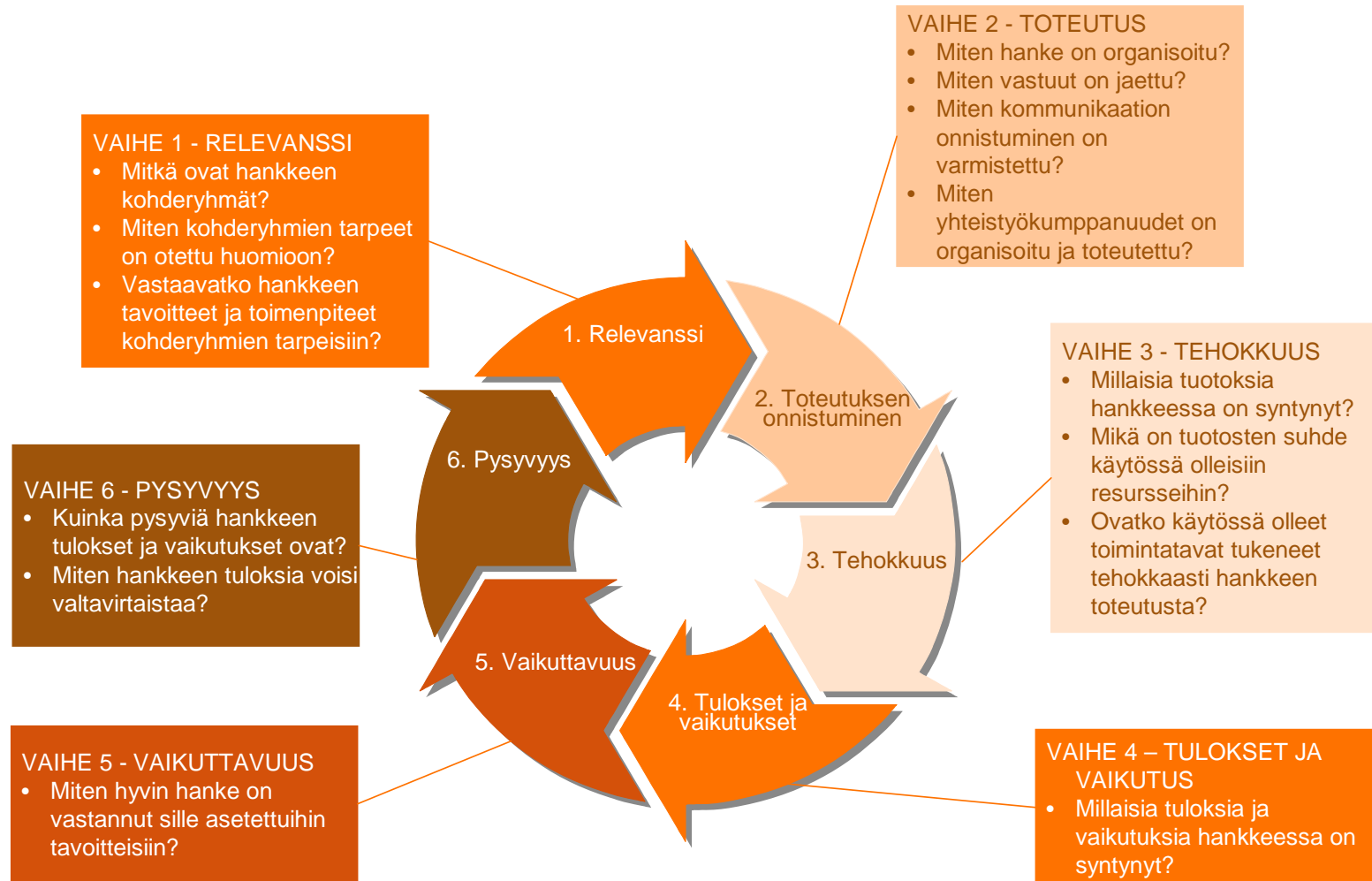
# Arviointisuunnitelma

1. Arvioinnin kohteen määrittely ja rajaus
  - Mitä arvioidaan?
2. Arvioinnin tavoitteiden määrittely
  - Miksi arviointi tehdään?
  - Mitä arvioinnilta odotetaan?
3. Arviointikysymysten määrittely
  - Mihin kysymyksiin arvioinnilla haetaan vastausta
4. Arviointikriteerien määrittely
  - Millä perusteella aineistoa arvioidaan ja kysymyksiin vastataan?
5. Arviointiaineiston määrittely
  - Millä aineistolla arviointikysymyksiin vastataan?
6. Arviointiaineiston analyysimenetelmien määrittely
  - Millä menetelmillä päätelmät tehdään?
7. Työsuunnitelma
  - Työvaiheet ja aikataulu
  - Resurssit

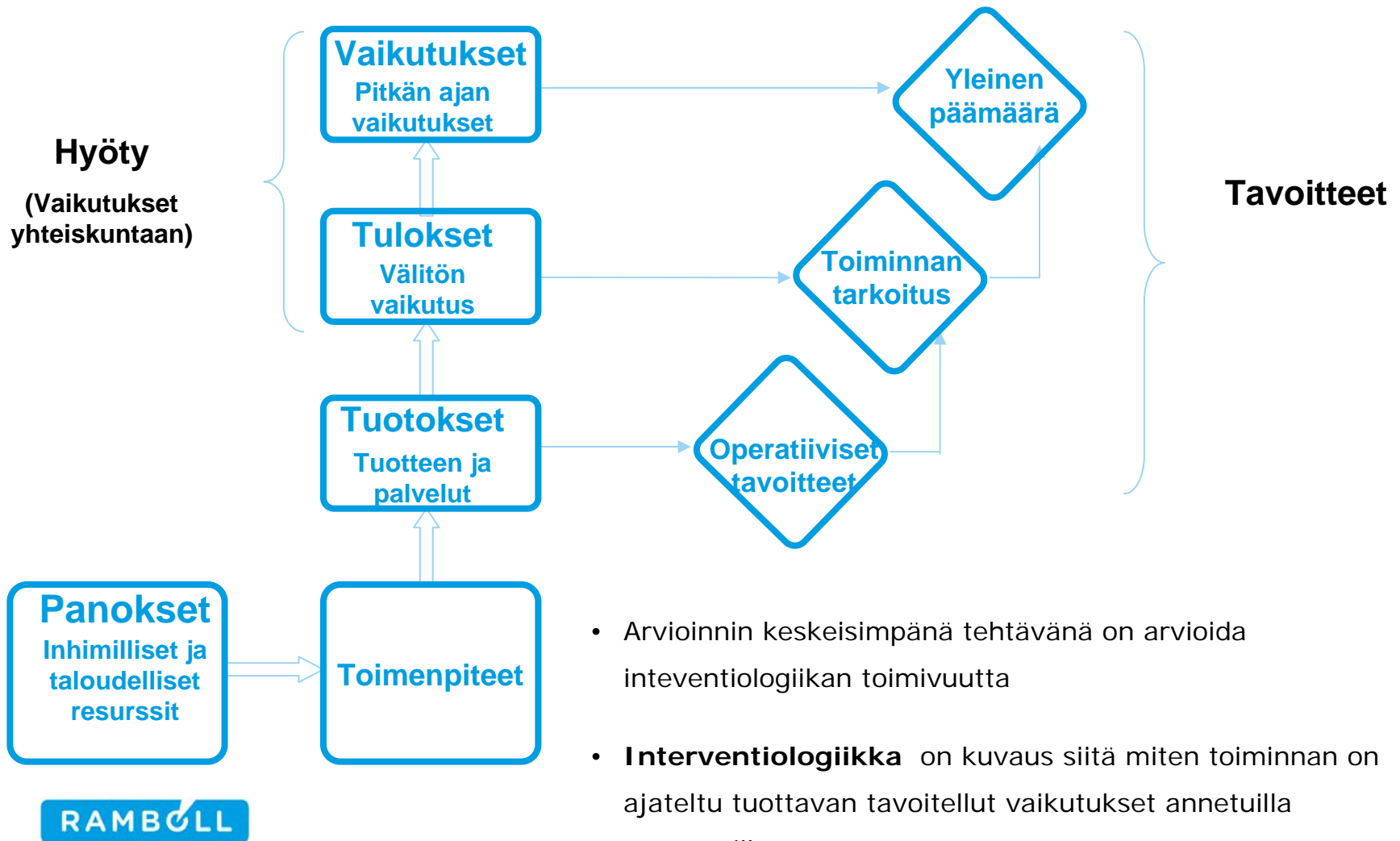
# Arviointikysymysten ja kriteerien määrittely



# Esimerkki hankearvioinnin arviointikysymyksistä



# Lähtökohtana hankkeen interventiologiikka



- Arvioinnin keskeisimpänä tehtävänä on arvioida interventiologiikan toimivuutta
- **Interventiologiikka** on kuvaus siitä miten toiminnan on ajateltu tuottavan tavoitellut vaikutukset annetuilla resursseilla.

# Arvioinnin peruskäsitteitä

Käsite	Esimerkki
Panokset	Taloudelliset resurssit
Tuotokset	Koulutuspäivien määrä
Tulokset	Oppimistulokset
Vaikutukset	Sijoittuminen työmarkkinoille

Käsite	Merkitys
Relevanssi	Tavoitteiden mielekkyys suhteessa tarpeisiin
Tehokkuus	Tulosten suhde panoksiin
Vaikuttavuus	Vaikutusten suhde asetettuihin tavoitteisiin

# Arviointikysymysten määrittäminen

Tyyppi	Käyttötarkoitus	Esimerkki
Deskriptiivinen	Asiaintilojen kuvailu	Mitä perhepäivähoidon kehittämistoimenpiteitä on tehty vuonna 2006?
Kausaalinen	Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen	Mistä henkilöstön tyytymättömyyteen liittyvät ongelmat ovat johtuneet?
Arvottava	Vastaa arviointikriteeriin	Ovatko opetustoimen tavoitteet saavutettu <i>tyydyttävällä tavalla</i> ?
Ennustava	Seurausten ennakointi	Aiheuttaako sosiaali- ja terveystoimen yhdistäminen yhdeksi toimialaksi kielteisiä vaikutuksia?
Kriittiset kysymykset	Vakiintuneen asioiden tarkastelutavan rikkominen	Onko prosessi x toimiva kuntalaisten näkökulmasta?

# Arviointikysymyksestä kriteeriksi

Johda kriteeri arviointikysymyksestä.... kysy siis “Miten perustelisit vastauksesi arviointikysymykseen?”

Arviointikysymykset	Arviointikriteerit
Onko toimialan X kehityprojekti KEPO auttanut sitä saavuttamaan toiminnalliset tavoitteensa?	<ul style="list-style-type: none"><li>• KEPON tavoitteet on johdettu toimialan x toiminnallisista tavoitteista</li><li>• Toimenpiteet ovat sellaisia, että niillä voidaan saavuttaa KEPON tavoitteet</li></ul>
Miten asioiden valmistelu (asiasta X) on sujunut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asioiden valmistelu on ollut <i>läpinäkyvää</i> ja kaikki mukana olijat ovat olleet <i>tietoisia valmisteluaikataulusta</i></li></ul>
Mitä perhepäivähoidon kehittämistoimenpiteitä on tehty vuonna 2006?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deskriptiivinen kysymys</li></ul>

# Tiedonkeruun suunnittelu

Huom. Tavoitteille asetettujen mittareiden tarkastelulla ei saavuteta todellista *arviota*. Mittarit ovat toki yksi tietolähde muun arviointiaineiston ohella

1. Suunnittele tiedonkeruu arviointikysymysten ja kriteerien pohjalta
2. Tarkastele arviointikysymystä ja tarkastele mistä tieto kysymykseen saadaan

Arviointikysymykset	Arviointikriteerit
Onko toimialan X kehityprojekti KEPO auttanut sitä saavuttamaan toiminnalliset tavoitteensa?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KEPO:n tavoitteet on johdettu toiminnallisista tavoitteista</li> <li>2. Toimenpiteet ovat sellaisia, että niillä voidaan saavuttaa KEPO:n tavoitteet</li> <li>3. KEPO-projektin toimenpiteet ovat toteutuneet ongelmitta</li> </ol>
Miten asioiden valmistelu (asiasta X) on sujunut	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asioiden valmistelu on ollut <i>lapinäkyvää</i> ja kaikki mukana olijat ovat olleet <i>tietoisia valmisteluajataulusta</i></li> </ol>
Mitä perhepäivähoidon kehittämistoimenpiteitä on tehty vuonna 2006?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deskriptiivisiä kysymyksiä ei ole mielekästä arvottaa</li> </ol>

## Tiedonkeruu

- Haastatellaan henkilöt x, y, z
- Focus Group –ryhmähaastattelu toimialan X edustajille
- Raporttien x ja y analyysi
- Analysoidaan tilastot x, y ja z
- Analysoidaan peruspalvelujen arviointi
- Kysely otokselle asiakkaista
- Toimintakertomuksen analysointi
- Haastattelut x, y ja z

# Esimerkki: Kysymys, kriteerit, aineisto

Kysymys	Kriteeri	Aineistot
Miten uusi organisaatiomalli toimii?	Vastuunjaon selkeys	<ul style="list-style-type: none"><li>• Johtosääntö</li><li>• Haastattelut</li><li>• Henkilöstökysely</li></ul>
	Henkilöstön tyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viraston oma henkilöstöbarometri</li><li>• Henkilöstökysely</li><li>• Haastattelut</li></ul>
	Prosessien sujuvuus: käsittelyajat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hakemustietokanta</li></ul>
	Asiakkaiden tyytyväisyyden kehitys	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakaspalautteet</li></ul>

Mitä arvioidaan?

Miten arvioidaan?

Millä perusteella arvioidaan?

RAMBOLL

Arvioinnin lopputulos riippuu näistä tekijöistä! Läpinäkyvyys edellyttää niiden selkeää esilletuontia

# Erilaiset tiedonkeruun menetelmät 1/2

Menetelmä	Vahvuudet	Heikkoudet	Kuormittavuus	Vaativuus
Seurantaindikaattorit	Laaja mittaristo takaa ajankohtaisen ja määrällisen tiedon saavutetuista tuloksista ja vaikutuksista	Eivät välttämättä kerro toiminnan onnistumisen / epäonnistumisen syistä	Kevyt	Kohtalainen
Dokumenttianalyysi	Täydentää muuta aineistoa Antaa hyvän yleiskuvan (esim. toimintakertomukset)	Ei analysoi syitä Voi sisältää vanhaa informaatiota	Kohtalainen	Helppo
Sosio-ekonominen tilastotieto	Laaja ja luotettava kuva toimintaympäristöstä ja tilanteesta	Datan saatavuus Tarve täydentää ihmisten kokemuksilla ja näkemyksillä	Kevyt	Kohtalainen

# Erilaiset tiedonkeruun menetelmät 1/2

Menetelmä	Vahvuudet	Heikkoudet	Kuormittavuus	Vaativuus
Kyselytutkimus	Laaja aineisto, joka mahdollistaa vertailun ja analyysin	Kohdejoukon määrittämisen haasteet Kysymysten määrittämisen haasteet	Raskas	Vaikea
Haastattelut	Syvälinen ja yksityiskohtainen aineisto	Mahdollisuus tulkintoihin	Kevyt	Helppo
Focus Group -haastattelut	Joustava tiedon muotoilu ja keskustelu ryhmässä	Vaikea toteuttaa Vaatii myös täydentävää dataa	Kevyt	Kohtalainen
Tapaustutkimukset	Mahdollistavat datan rikastuttamisen ja vertailun	Erilaisten tiedonkeruumenetelmien hyödyntäminen tapaustutkimusten sisällä vie aikaa ja resursseja	Raskas	Kohtalainen

# Esimerkki työsuunnitelmasta

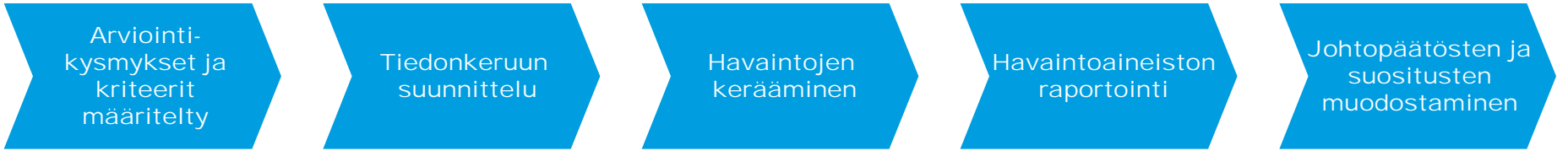
1. Suunnittelu
2. Tiedonkeruu
3. Analyysi ja synteesi
4. Raportointi ja tiedonsiirto

VAIHE 2. TIEDONKERUU	
<b>Vaihe 2.1 Dokumentti- ja tilastoaineiston kartoitus ja kerääminen</b>	
Tarkoitus	Kertään olemassa oleva dokumentti- ja tilastoaineisto arvioinnin eri osa-alueilta. Keskeisen aineiston muodostaa paitsi hankkeeseen välittömästi liittyvät asiakirjat niin erityisesti kohde-alueiden kehityksestä kertovat seuranta ja tilastotiedot.
Toimenpiteet	1. Tarvittavan aineiston määrittäminen 2. Aineistojen kartoitus (tietokannat, tilastokeskus) 3. Aineiston kerääminen 4. Aineiston esikäsittely analysoitavaan muotoon
Toteutus	2 htp. Joului-tammikuussa 2006.
<b>Vaihe 2.2 Haastattelut kohdealueilla</b>	
Tarkoitus	Vaiheen tarkoituksena on kartoittaa kaupungin sekä muiden keskeisten alueellisten toimijoiden (TE-keskusten jne.) näkemyksiä lakkauttamisen vaikutuksista alueelle. Haastattelujen avulla kerättyjä näkemyksiä hyödynnetään vaikutusketjujen muodostamisessa, hypoteesien muodostamisessa sekä itse vaikutusten tunnistamisessa.
Toimenpiteet	1. Haastateltavien määrittäminen 2. Haastatteluajkojen sopiminen 3. Haastattelujen suorittaminen (n. 20 kpl) 4. Aineiston yhteenveto ja analysointi
Toteutus	8 htp. Tammi-helmikuussa 2008.
<b>Vaihe 2.3 Tilastollisten aineistojen analysointi</b>	
Tarkoitus	Vaikutusten tunnistaminen ja analysointi taloudellisen ja tilastollisen aineiston perusteella
Toimenpiteet	1. Aineistojen luokittelu 2. Analysoitavien asioiden täsmentäminen 3. Analyysien suorittaminen 4. Tulosten arviointi
Toteutus	7 htp. Maaliskuussa 2006

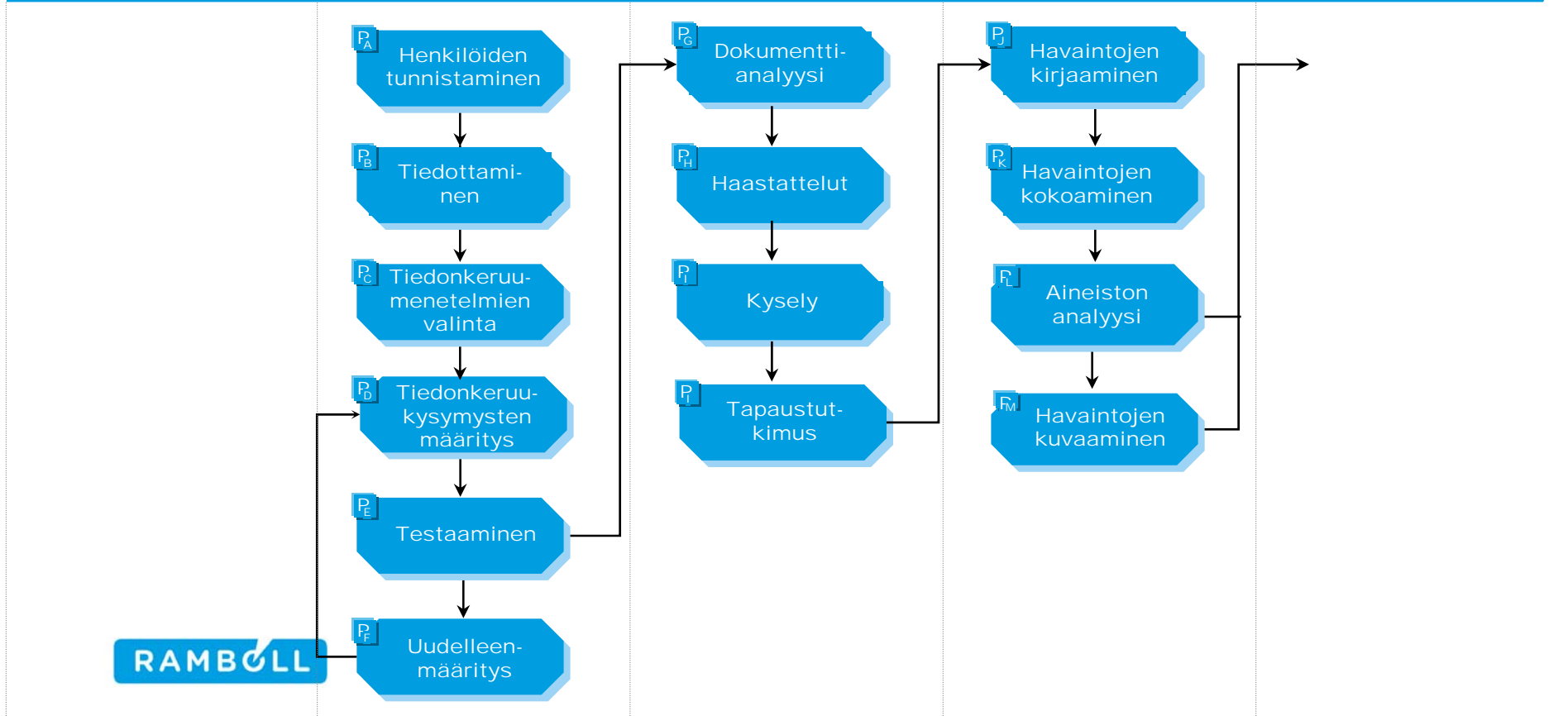
# Sisältö

01	Arvioinnin suunnittelun lähtökohdat
02	Arviointisuunnitelman laadinta
03	Arvioinnin toteutus
04	Arvioinnin raportointi

# Tiedonkeruun organisointi



## Organisointi



# Havintojen keräämisen keskeiset asiat

- Riittävän selkeät, arviointikysymyksiin ja kriteereihin pohjautuvat tieto kerävät kysymykset
- Riittävän selkeät muistiinpanot / tulosteet aineiston keruusta syntyvistä vastauksista
- Havainnot sekä niistä mahdollisesti tehdyt omat päätelmät eroteltava
- Anonymiteetti / Luottamus
- Havainnon raportointi voi pitää sisällään jo alustavaa analyysiä, jos tämä erotetaan selkeästi

# Havaintojen kuvaaminen

- Hyötyä etsivä lukija etsii vastauksia arviointikysymyksiin. Ne tulee esittää selkeästi.
- *“Arviointikysymykseen x liittyen haastatteluissa on noussut esiin seuraavat havainnot:”*
  - Havainnot ovat ilmauksia siitä, mitä jonkin havaintojen keräämisen menetelmän kautta on *havaittu*.
  - Esim. Haastatteluhavaintojen raportoinnissa voidaan viitata taustaan jne. (*“henkilökunnan edustajat katsovat, että...”*)
  - Havainnot eivät siis ole mielipiteitä, vaan ne voivat olla useista mielipiteistä syntetisoituja näkemyksiä.
  - Havaintoja voidaan jatkoanalysoida sekä syntetisoida johtopäätösten muodostamiseksi.

# Sisältö

01	Arvioinnin suunnittelun lähtökohdat
02	Arviointisuunnitelman laadinta
03	Arvioinnin toteutus
04	Arvioinnin raportointi

# Millainen on hyvä raportti?

Kriteeri	Kuvaus
<b>Loogisuus</b>	Raportti on johdonmukainen sekä sisällöltään että rakenteeltaan
<b>Relevanssi</b>	Raportissa esitetään vain arviointikysymysten kannalta relevanttia informaatiota
<b>Ymmärrettävyys</b>	Raportti on myös sellaisen henkilön luettavissa, jolla ei ole arvioinnin kohteesta tai arviointimenetelmistä syvällistä ymmärrystä
<b>Vertailtavuus</b>	Arviointihavainnot on esitetty sellaisessa muodossa, että se mahdollistaa vertailun (yli ajan)
<b>Luotettavuus</b>	Raportin tulee sisältää riittävä taustainformaatio kerätyistä datasta ja sovelletuista menetelmistä, jotta lukija pystyy päättelemään havaintojen ja johtopäätösten luotettavuuden.



**Hyödynnettävyys!**

# Mitä raportissa tulee olla?

## Arvioinnin tausta

- Arvioinnin yleiset lähtökohdat

## Arvioinnin tavoitteet

- Mihin arvioinnilla pyritään ja miksi se on tehty?

## Arviointikysymykset ja kriteerit

- Mihin kysymyksiin arvioinnissa haetaan vastausta?
- Millä kriteereillä kysymyksiin vastataan ja aineistoa tulkitaan

## Arvioinnin rajaus ja sen perustelut

- Mitä jää arvioinnin ulkopuolelle ja miksi

## Aineistot ja menetelmät

- Millä aineistoilla ja menetelmillä arviointi on suoritettu

## Arviointiprosessin kuvaus

- Miten arviointi on toteutettu

## Kuvaus arvioinnin kohteesta

- Mitä on arvioitu?

## Arviointihavaintojen kuvaus

- Havainnot joihin johtopäätöksen pohjautuvat

## Arvioinnin johtopäätökset

- Tarkastuslautakunnan päätelmät

## Arvioinnin suositukset

- Tarkastuslautakunnan kannanotot

# Arviointraportin rakenne

1. Tiivistelmä
  - Keskeisimmät havainnot, johtopäätökset ja suositukset
2. Johdanto
  - Tausta
  - Syyt arvioinnille
3. Arviointiasetelma
  - Kysymykset ja kriteerit
  - Aineistot ja menetelmät
  - Rajaus
  - Arviointiprosessi
4. Arviointikohteen kuvaus
5. Havainnot
6. Johtopäätökset
7. Suositukset

Liitteet



# Esimerkki erään arviointiraportin rakenteesta

## Sisällys

### 1 Johdanto

#### 1.1 Yhteenveto johtopäätöksistä

### 2 Arviointihanke ja arvioinnin toteutus

#### 2.1 Arvioinnin tavoitteet

#### 2.2 Arvioinnin toteutus

#### 2.3 Arvioinnin aineisto

#### 2.4 Arvioinnin viitekehys

### 3 Keskeiset havainnot

#### 3.1 Kohderyhmät ja tarpeet

#### 3.2 Tavoitteet

#### 3.3 Toteutus

#### 3.4 Organisointi

#### 3.5 Tuotokset ja tulokset

#### 3.6 Vaikutukset ja pysyvyys

### 4 Johtopäätökset

#### 4.1 Kohderyhmät ja tarpeet

#### 4.2 Tavoitteet

#### 4.3 Toteutus

#### 4.4 Organisointi

#### 4.5 Tuotokset ja tulokset

#### 4.6 Vaikutukset ja pysyvyys

### 5 Kehittämisuositukset

#### Liitteet

#### Liite 1: Sähköinen kysely

# Kaksi vaihtoehtoista tapaa jäsentää raportti – Tapa 1

- 5. Arviointihavainnot
  - 5.1. Havainnot koskien arviointikysymystä A
  - 5.2. Havainnot koskien arviointikysymystä B
- 6. Johtopäätökset
  - 5.1. Johtopäätökset koskien arviointikysymystä A
  - 5.2. Johtopäätökset koskien arviointikysymystä B
- 7. Suositukset
  - 5.1. Johtopäätökset koskien arviointikysymystä A
  - 5.2. Johtopäätökset koskien arviointikysymystä B

# Kaksi vaihtoehtoista tapaa jäsentää raportti – Tapa 2

- 5. Arviointikysymys A
  - 5.1. Havainnot koskien arviointikysymystä A
  - 5.2. Johtopäätökset koskien arviointikysymystä A
  - 5.3. Susoitukset koskien arviointikysymystä A
- 6. Arviointikysymys B
  - 6.1. Havainnot koskien arviointikysymystä B
  - 6.2. Johtopäätökset koskien arviointikysymystä B
  - 6.3. Susoitukset koskien arviointikysymystä B

# Suosituksen rakenne

Suositus	Perustelu	Kohde	Aikataulu
Konkreettinen ja mahdollisimman selkeä suositus siitä, mitä tulisi tehdä havaittuun ongelmaan vastaamiseksi	Havainnot joiden nojalla suositus on annettu; tämä voi sisältää viittauksen havaintolukuun (esim. Ks. Luku 4.3.1)	Kenelle suositus on ositettu; ts. Kenen tulee ryhtyä esitettyihin toimenpiteisiin	Missä aikataulussa suosituksen mukaisiin toimiin tulee ryhtyä

# KIITOS

RAMBOLL

