

Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille

ARTSI-projektissa kehitetty itsearviointimalli
ja työkalut arviointiin

MIKKO HENRIKSSON, OUTI LINNOLAHTI JA HENNA HARJU

Sisällys

Lukijalle	3
1. Itsearviointi on oman toiminnan kehittämistä	5
2. ARTSI-itsearviointimallin kuvaus	13
3. Arvioinnin ja palautteenkeruun suunnittelu	16
4. Miten kerään arviointitietoa?	25
4.1 Määrällisen seurantatiedon kerääminen	25
4.2 Palautteen ja muun arviointitiedon kerääminen	26
4.3 Vastaajan ohjeistus ja vastausten luottamuksellisuus	33
4.4 Otoksen koko ja tulosten yleistettävyys	35
5. Työkaluja palautteen keräämiseen ja itsearviointiin	36
5.1 Kohderyhmän näkökulma	37
5.2 Sidosryhmien näkökulma	44
5.3 Vapaaehtoisten näkökulma	47
5.4 Työntekijöiden näkökulma ja itsearviointin toteuttaminen	50
6. Miten analysoin kerättyä palautetta?	58
6.1 Vinkkejä numeerisen aineiston analysointiin ja raportointiin	59
6.2 Vinkkejä laadullisen aineiston analysointiin ja raportointiin	62
7. Arviointitiedon hyödyntäminen järjestössä	64

Lukijalle

Tämä on opas sosiaali- ja terveysalan järjestöjen itsearviointiin. Oppaassa on kiinnitetty erityistä huomiota käytännönläheisyyteen sekä asioiden selkeään ja suoraviivaiseen käsittelyyn. Itsearviointiin on tarjolla paljon erilaisia malleja, joilla kaikilla on puolensa. Tässä oppaassa ei kuitenkaan esitellä erilaista itsearviointimallien kirjoja, vaan yksi niihin perustuva laaja-alainen malli ja tapa itsearviointin toteuttamiseen sekä palautteenkeruun menetelmiä eri kohderyhmille.

Oppaan malli ja menetelmät perustuvat Kuntoutussäätiössä toteutetun ARTSI-projektin aikana tehtyyn kehittämistyöhön sekä aiempiin kokemuksiin arviointihankkeista. ARTSI (Arviointi ja tiedon tuottaminen systemaattiseksi sosiaali- ja terveysalan järjestöihin 2013–2016) -projekti luotiin, koska pienten järjestöjen huomattiin kaipaavan tukea oman toimintansa arvioinnissa. Raha-automaattiyhdistyksen rahoittaman projektin tarkoitus on ollut myös vastata RAY:n seurantajärjestelmän järjestöille asettamiin vaatimuksiin toiminnan tulosten raportoinnista.

Mukaan projektiin on valittu vuosittain pieniä järjestöjä, joiden kanssa on kehitetty heidän toimintaansa ja resursseihinsa soveltuvat arviointivälineet ja -käytännöt. Tämän oppaan myötä haluamme jakaa kehittämistyössä tehtyjä oivalluksia ja työkaluja kaikkien järjestöjen käyttöön. Mallien kehittämistyöstä Kuntoutussäätiössä ovat vastanneet Henna Harju, Mikko Henriksson, Outi Linnolahti ja Elina Vedenkannas.

Oppaasta saa parhaan mahdollisen hyödyn tutustumalla linkeistä löytyviin ARTSI-projektin arviointimalleihin ja työkaluihin. Kaikki esitellyt mallit ovat vapaasti hyödynnettävissä ja muokattavissa järjestöjen omaan käyttöön sopiviksi.

Toivotamme oivaltavaa kehittämistyötä ja rohkeutta uusille näkökulmille!

Kirjoittajat

Oppaan alussa perehdytään siihen, mitä on itsearviointi ja miten se liittyy oman toiminnan kehittämiseen ja toiminnan tulosten ja vaikutusten näkyväksi tekemiseen. Tämän jälkeen käydään läpi arvioinnin suunnittelua, tiedonkeruuta ja saadun palautteen analysointia sekä raportointia. Lopuksi tarkastellaan arviointitiedon hyödyntämistä järjestöissä.

Oppaassa esitellyt itsearvioinnin mallit ja työkalut

ARTSI-itsearviointimalli	sivu 14
Arvioinnin suunnittelu -työkalu	sivu 16
Toiminnankuvauslomake	sivu 18
Arvioinnin vuosikello	sivu 21
Ryhmän palautekysely	sivu 43
Neuvonta-/tukitoiminnan palautekysely	sivu 43
Tapahtuman palautekysely	sivu 43
Koulutuksen palautekysely	sivu 43
Sidosryhmäkysely lyhyt	sivu 47
Sidosryhmäkysely pitkä	sivu 47
Vapaaehtoisuuslyhyt	sivu 49
Vapaaehtoisuuspitkä	sivu 49
Itsearviointilomake	sivu 51
Itsearviointikysely	sivu 55
Itsearviointikysely hallitukselle	sivu 55
Seurantamatriisi	sivu 56
Tilastointityökalu	sivu 56
Suullisen palautteen kerääminen ja hyödyntäminen -työkalu	sivu 56
Kehittämisideoiden koontityökalu	sivu 57
Yksilötason itsearviointi -työkalu	sivu 57
Arviointitiedon hyödyntämisen työkalu	sivu 64

Kaikki mallit ja työkalut löytyvät osoitteesta: <http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/mallit/>

1. Itsearviointi on oman toiminnan kehittämistä

Arvioinnin avulla saadaan tietoa siitä, mitä tuloksia toiminnalla on saatu aikaan ja miten toimintaa tulisi kehittää. Järjestön koko toiminta tulisi aina suhteuttaa siihen, mikä on toiminnalle määritelty tavoite. Arvioinnin myötä pyritään tekemään näkyväksi se, onko järjestön toiminta vastannut tavoitteita.

Järjestötoimijat ovat kohderyhmiensä ja toimintaympäristöjensä parhaita asiantuntijoita. Usein kokenut järjestötyöntekijä pystyy näkemään toiminnan kehittämistarpeita ilman muodollista palautteen keräämistä. Palautteen kerääminen, ja ennen kaikkea sen systemaattinen hyödyntäminen on silti tärkeää, jotta oman toiminnan kehittäminen perustuisi faktoihin. Systemaattinen palautteenkeruu ja dokumentaatio helpottavat myös asioiden esittämistä uskottavasti johtoryhmälle, hallitukselle tai rahoittajalle. Panostamalla arviointitiedon keräämiseen ja analysointiin saa ”kättä pidempää” sekä oman toiminnan kehittämistä että rahoittajaa varten.

Tässä oppaassa tarkoitamme itsearvioinnilla järjestön itsensä toteuttamaa oman toiminnan arviointia. Siinä toimintaa arvioidaan eri näkökulmista. Käytännössä kyse on oman toiminnan kehittämistä. Arviointi voidaan toteuttaa myös **ulkoisena arviointina**, jolloin se tilataan ulkopuoliselta toimijalta, joka arvioi toiminnan onnistumista ja tuloksellisuutta objektiivisesti. **Kehittävässä arvioinnissa** tuetaan arvioinnin kohdetta tavoitteiden toteuttamisessa ja kehittämistyössä eri tavoin, ja arvioinnin tuloksia hyödynnetään jo arviointiprosessin aikana. Itsearviointi on siis luonteeltaan kehittävä arviointi mutta myös ulkopuolisen toteuttama arviointi voidaan toteuttaa kehittävällä otteella. Nykyään arvioinnissa painotetaan usein loppuraportin sijaan arviointitiedon hyödyntämistä prosessin aikana. Palautteenkeruussa korostuu nykyään aiempaa enemmän lyhytjänteisempi tai nopeampi sykli ja siinä hyödynnetään aiempaa enemmän digitalisaation mukanaan tuomia menetelmiä.

Arvioivalla työotteella kohti joustavaa ja ajantasaista toimintaa

Itsearviointiprosessi voi käynnistää uutta ajattelua, oppimista ja muutosta. Järjestöjen toimintaa ohjaavat aina erilaiset motiivit, mutta myös tiedostamattomat tavat ja uskomukset. Toimintaa onkin hyvä tarkastella kriittisesti aika ajoin, jottei jämhädetä vanhoihin kaavoihin. Toimintaympäristön muuttuessa kannattaa pohtia sitä, toimivatko järjestön hyvät käytännöt enää tarkoituksenmukaisesti (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Järjestön vakiintunut toiminta ympäristöön reagoivana kehänä.

Itsearvioinnissa kerätään ja luodaan tietoa omasta toiminnasta, jotta oltaisiin tietoisempia sen luonteesta ja vaikutuksista. Tietojen perusteella järjestön toimintaa on mahdollista suhteuttaa käytettävissä oleviin resursseihin sekä aikatauluttaa ja rajata toimenpiteitä. Ylipäätään on hyvä varata aika ja paikka oman tekemisen tarkastelemiselle. Itsearviointi voi myös auttaa tunnistamaan hyviä käytäntöjä ja edesauttaa niiden juurruttamista osaksi järjestöjen toimintaa. Lähim-

Itsearviointi ja uusiutumiskyky voivat tuoda työhön lisää motivaatiota!

mät yhteistyökumppanit kannattaa osallistaa arviointiin ja hyödyntää arviointia ja sen tuloksia yhteistyön kehittämisessä, tämä helpottaa myös juurruttamistyötä. Esimerkiksi kehittämistyön tulosten käytäntöön vieminen helpottuu mitä aiemmin ja mitä laajemmin yhteistyökumppanit on otettu prosessiin mukaan.

Parhaimmillaan itsearviointiprosessi johtaa arvioivaan ajatteluun ja työotteeseen, jossa työn reflektoinnista tulee normaali osa työtä. Se voi lisätä ymmärrystä yksilön työn merkityksestä osana suurempaa kokonaisuutta sekä ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Itsearvioinnin kautta on myös mahdollista tuoda näkyväksi ja dokumentoida henkilöstön hiljaista tietoa ja kokemuksia. Lisäksi sen seurauksena järjestön on mahdollista tarkentaa tavoitteitaan, muokata niitä realistisemmiksi ja kenties jopa asettaa niitä aiempaa korkeammalle. Arviointitietoa keräämällä ja hyödyntämällä parannetaan järjestön toiminnan laatua.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittäminen järjestötoiminnassa

Arvioinnin suorittamisen tapa riippuu olennaisesti tiedon tarpeesta sekä käytettävissä olevista resursseista. Arvioinnin sisällöllisiä kohteita voi olla hyvinkin erilaisia, kuten esimerkiksi järjestöjen tarpeet, tavoitteet, resurssit, strategiat, mekanismit, prosessit, tuotokset, tulokset, vaikutukset, tehokkuus, vaikuttavuus ja merkitykset¹. Vaikuttavuuden selvittäminen on siis vain yksi lähestymistapa arviointiin.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittamisesta on kuitenkin tullut yhä tärkeämpää eri toimijoille mukaan lukien kolmannen sektorin toimijat. Julkisella rahoituksella toteutettavassa toiminnassa arvioinnin velvoite perustuu yhä useammin säädöksiin ja siitä on tullut osa rahoituksen ehtoja. Esimerkiksi RAY:n lakisääteisiin tehtäviin kuuluu avustetun toiminnan tuloksellisuuden ja vaiku-

¹ ks. Janne Roininen: Arvioinnin rikas kirjo. Esitelmä Suomen Arviointiyhdistyksen 15-vuotisseminaarissa. Tieteiden talo 17.3.2015 <http://www.sayfes.fi/binary/file/-/id/21/fid/120/>

tusten arviointi ja seuranta. RAY-avustusta saavien järjestöjen tulee kerätä ja raportoida tietoa toimintansa tuloksista ja vaikutuksista. Järjestöt ovat velvollisia osoittamaan myös jäsenistölleen ja sidosryhmilleen, mitä toiminnoilla on saatu aikaiseksi.

Pienillä sosiaali- ja terveysalojen järjestöillä ei useinkaan ole mahdollisuuksia eikä resursseja suorittaa toimintaansa koskevaa *tieteellistä vaikuttavuustutkimusta*, joten sen mukaiseen tutkimusasetelmaan ei tule pyrkiä. Kun vähäisillä arviointiresursseilla operoivat järjestöt pohtivat vaikuttavuuden mittaamista ja osoittamista, on olennaista keskittyä tavoitteiden realistiseen määrittelyyn sekä niiden toteutumisen seurantaan mielekkäällä tavalla (ks. laatikot alla). *Arviointitieto on arvokasta silloin, kun siitä on käytännön hyötyä tiedon tuottajalle, tilaajalle ja kohteelle.*

Tuloksia ja vaikutuksia koskeva tieto

- Seurataan yksittäisten toimintojen tai toimintamuotojen tuloksia ja vaikutuksia suhteessa tavoitteisiin erilaisin keinoin. **Voidaan käyttää numeerisia seurantamittareita ja -keinoja sekä myös sanallisia palautteenkeruun menetelmiä.** On tärkeää hahmotella jo etukäteen *oletettuja vaikutuksia ja tuloksia*, joita kohti toiminnalla pyritään.

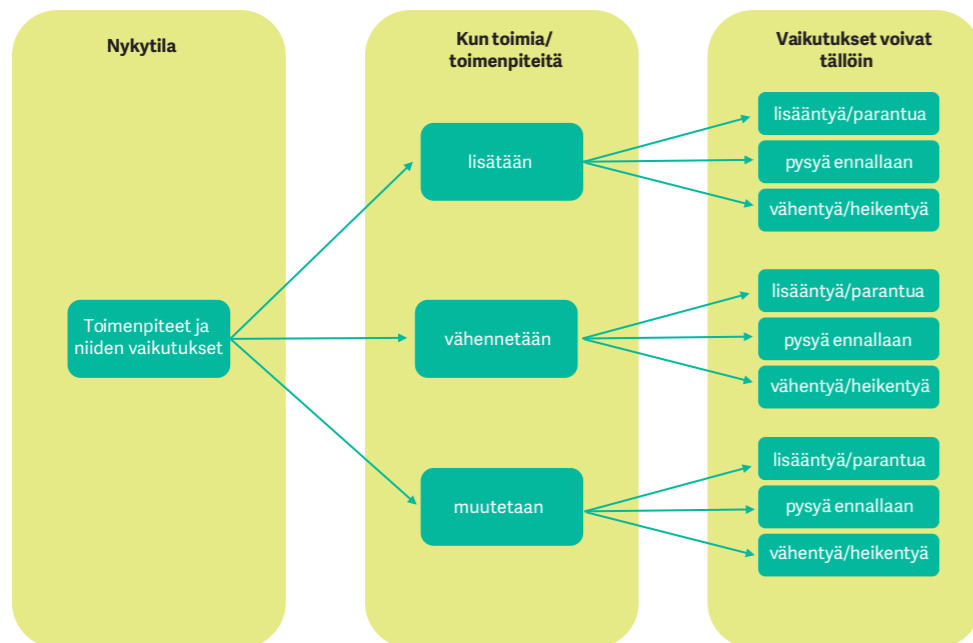
Vaikuttavuustieto

- Vaikuttavuustieto on tieteellisten kriteerien mukaan tuotettua tietoa esimerkiksi jonkin lääkkeen, lääketieteellisen toimenpiteen tai kuntoutuksen vaikuttavuudesta. Tällaisen tiedon tuottamiseen tarvitaan huomattavia resursseja, osaamista ja se on ajallisesti pitkäkestoista.
- Pienten sote-järjestöjen ei ole järkevää tavoitella tieteellisen vaikuttavuustutkimuksen mukaisia käytäntöjä, koska edellä mainituista syistä tämä tapa ei tuota lopputuloksena tieteellistä, eikä käytännön elämää hyödyttävää tietoa.
 - ▶ **Sen sijaan olennaista on pyrkiä ja keskittyä**
 - **realistiseen tavoitteen asetantaan**
 - **moninäkökulmaiseen palautteenkeruuseen**
 - **relevantteihin mittareihin ja muihin seurantamenetelmiin**
 - **konkreettisiin näyttöihin**

Tulokset ja vaikutukset ovat lyhyemmän aikavälin saavutuksia, yksittäisten osatavoitteiden mukaisia muutoksia. Näistä voi muodostua ajan kuluessa **vaikuttavuutta** mikäli saavutetaan kokonaistavoitteen mukaisia tuloksia. On hyvä myös arvioida sitä, missä määrin vaikutuksia kenties esiintyi: Täyttyikö kokonaistavoite osittain, kokonaan tai jopa ylittyi? Minkälaisia muita vaikutuksia toiminnalla oli?

Vaikka pienillä järjestöillä ei olekaan mahdollisuuksia toteuttaa tieteellistä vaikuttavuustutkimusta, voidaan silti arvioida yksittäisten toimenpiteiden tulosten ja vaikutusten lisäksi järjestön päätavoitteen toteutumista. Päätavoitteen toteutumisen arvioinnilla pyritään vastaamaan siihen, onko järjestön toiminta ollut vaikuttavaa. Järjestöjen päätavoitteet ovat usein hyvin yleisellä tasolla määriteltyjä, joten niiden toteutumisen suora seuraaminen on haasteellista ja usein mahdotonta. Käytännössä päätavoitteen toteutumisen seuraaminen tapahtuukin siten, että tarkastellaan, miten osatavoitteiden mukaisissa toiminnoissa on kokonaisuudessaan onnistuttu. Päätavoite pilkotaan osatavoitteiksi ja katsotaan mitkä toimintamuodot vastaavat mitään osatavoitetta. Kun kustakin osatavoitteesta ja/tai niihin liittyvistä toimintamuodosta on kerätty palautetta useasta eri näkökulmasta, alkaa kertyä tietoa vaikutuksista ja tuloksista ja siten myös järjestön kokonaistoiminnan vaikuttavuudesta.

Keskeistä vaikutusten ja vaikuttavuuden tarkastelussa on hahmottaa toimenpiteiden ja vaikutusten välinen suhde. Mikäli toiminnalla on havaittu olevan toivottuja vaikutuksia, on hyvä pyrkiä selvittämään mistä tämä johtui, mitkä tekijät siinä olivat taustalla. Arvioijat viittaavat usein vaikutuksia ja vaikuttavuutta tarkasteltaessa tavoitteet-panokset-tuotokset-tulokset-vaikutukset -ketjuun. Etenkin kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta on ollut mielekästä tarkastella panosten ja tuotosten tai vaikutusten suhdetta. Järjestömaailmassa on ”panosten” sijaan kuitenkin mielekkäämpää tarkastella toimenpiteitä. On keskeistä pohtia, miten pystytään arvioimaan sitä, mitkä nimenomaiset toimenpiteet olivat yhteydessä tavoiteltujen tavoitteiden toteutumiseen. Toimenpiteiden ja vaikutusten suhde ei ole aina yksiselitteinen (ks. kuvio 2). Toimenpiteiden lisääminen ei välttämättä johda vaikutusten lisääntymiseen tai parantumiseen. Vaikka järjestön resursseihin ja tavoitteisiin ei tulisikaan muutoksia, voidaan toimintatapoihin puuttamalla (esimerkiksi muuttamalla aukioloaikaa tai kuntoutuksen tapaa) päästä parempiin tuloksiin.



Kuvio 2. Toimenpiteiden ja vaikutusten välisten suhteiden moninaisuus.

Vaikutuksia voidaan erotella monenlaisia. On vaikutuksia yksilöihin sekä vaikutuksia isompiin järjestelmiin, kuten esimerkiksi yhteiskuntaan. Tai abstraktimmin työttömyyteen, päihteiden käyttöön, syrjäytymisen ehkäisyyn. Toisaalta kaikissa edellisissä voidaan vielä erotella subjektiiviset eli kokemukselliset vaikutukset sekä objektiiviset eli todennetut vaikutukset. Tämä jako paljastaa edelleen vielä yhden vaikutusten erottelun: määrälliset ja laadulliset vaikutukset.

Vaikutusten arvioimiseen liittyviä luotettavuuskysymyksiä:

- Kun tietoa tuotetaan, analysoidaan ja raportoidaan, tehdään aina myös arvovalintoja. On hyvä pohtia sitä, miksi seurataan ja mitataan juuri kutakin asiaa, miksei joitain muuta, jääkö jotain seuraamatta? Miksi on tehty juuri nämä valinnat?
- Pystytäänkö mittaus toistamaan?
- Samaa asiaa voidaan seurata erilaisilla, relevanteilla mittareilla, mutta näiden asteikot eivät välttämättä ole keskenään yhteismitallisia. (Esim. saman asian arvioiminen 1–5- tai 0–10-asteikoilla). Huomioi tämä erityisesti toistuvassa tiedonkeruussa.
- Mikä taho on tilannut vaikutusten arvioinnin ja millaisilla tarkoituksella?
- Kenen (ja mihin tarkoitukseen) luomia mittareita käytetään?
- Jääkö jotain olennaista mittaamatta?
- Millä aikajänteellä ja millä laajuudella pyritään osoittamaan vaikuttavuutta?

Järjestötoimijoiden olisi siis tärkeää pohtia myös sitä, minkä tasoisin ja tyyppisiin vaikutuksiin toiminnalla pyritään. Mitä tarkemmin ja konkreettisemmin oletetut vaikutukset on määritelty, sitä helpompaa on niiden saavuttaminen.

Järjestöjen itsearvioinnin tuen tarpeita

Järjestöjen suhtautuminen arviointiin on muuttunut vuosien saatossa aiempaa myönteisemmäksi. Arviointi nähdään nykyään laajemmin osana oman toiminnan kehittämistä, eikä esim. rahoittajan vaatimana ulkoisena pakkona. Kokemuksemme sekä aiemman tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalojen järjestöjen arviointiosaaminen kuitenkin vaihtelee². On järjestöjä, joissa arvioiva ajattelu ja toiminnan kehittäminen saadun palautteen perusteella tapahtuu luontevasti

² Tässä yhteydessä viittaamme ARTSI-projektissa tehtyyn yhteistyöhön 34 järjestön kanssa sekä aiempiin kokemuksiin Kuntoutussäätiössä tehdystä kehittämistyöstä järjestöjen kanssa. Ks. myös. Koskela, T. Kehittämishankkeiden arvioinnin tila. Motiivit ja arviointitiedon hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalojen järjestöissä. Avustustoiminnan raportteja 28. Julkaistu 2012.

ja vähäeleisesti. Järjestötoimijat saavat kyllä suullista palautetta toiminnastaan, mutta eivät välttämättä miellä sitä arviointitiedoksi, jolloin sen dokumentointi ja hyödyntäminen usein jää tekemättä. Tällaisissa tapauksissa arvioinnista on syytä tehdä *systemaattista ja läpinäkyvää*.

Kokemuksemme mukaan toiminnan kuvaaminen ja toimintojen auki kirjoittaminen voi olla tarpeen joillekin järjestöille. Tällä tavoin pystytään jäsentämään paremmin järjestön *pää- ja osatavoitteita* ja se, minkälaisia *toimenpiteitä* tavoitteisiin pääseminen vaatii. On tärkeää hahmottaa tavoitteiden, toimenpiteiden ja tulosten välinen ero.

Usein järjestö tunnistaa, että arviointia tulee kehittää, mutta tehtävä on yksin liian haastava toteutettavaksi. Toisinaan järjestön itsearvioinnin tueksi voi riittää, että muodostetaan yhdessä kokonaiskuva tarvittavista tiedon keräämisen työkaluista tai päivitetään työkalut. Joillakin järjestöillä on käytössä erilaisia palautteen keräämisen menetelmiä, *mutta kerätyn palautteen kunnollinen hyödyntäminen voi jäädä tekemättä*. Kehittämiskohteita siis monesti tunnistetaan, mutta henkilöstö turhautuu, kun asiat jäävät roikkumaan. Palautelomakkeita suunniteltaessa on erityisen tärkeää huomioida palautteen analysointiin *käytössä olevat resurssit*. Seuraavaksi esiteltävä ARTSI-projektissa kehitetty joustava ja laaja-alainen itsearviointimalli mahdollistaa moninaisiin tarpeisiin vastaamisen.

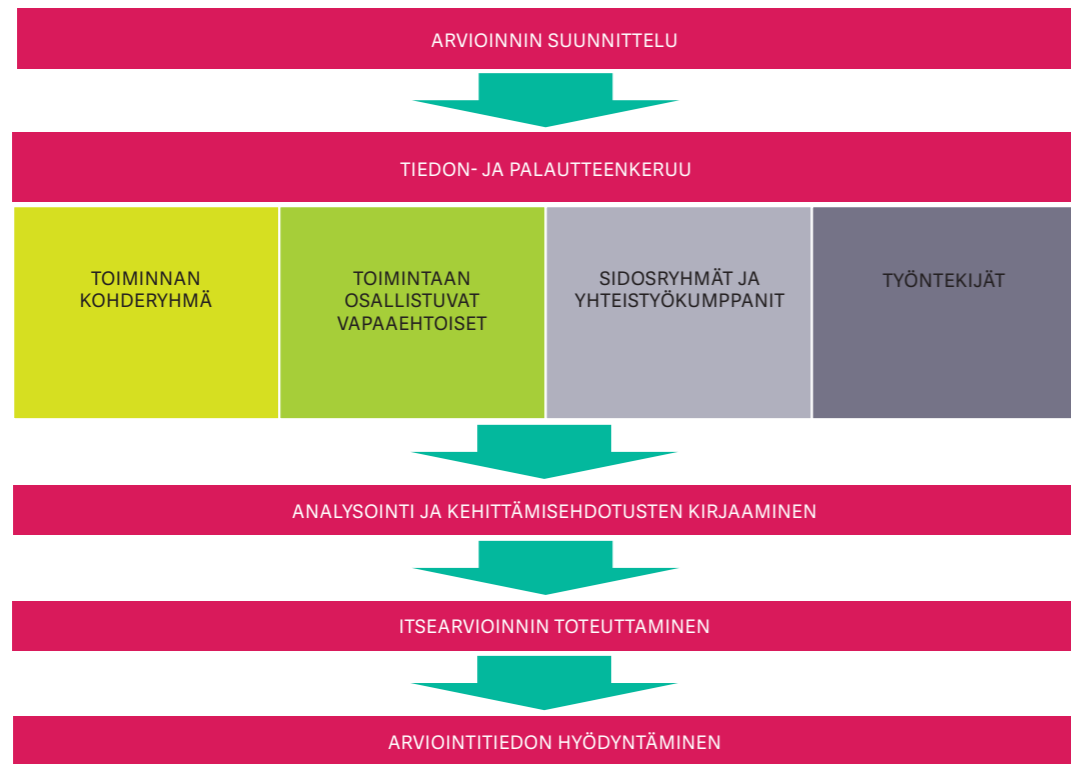
Toimenpiteet eivät ole tuloksia, vaan tuloksia ovat ne asiat, joita toimenpiteillä on saatu aikaan!

2. ARTSI-itsearviointimallin kuvaus

Itsearviointi eli sisäinen arviointi ja kehittäminen on siis oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Itsearviointia varten voidaan valita kehittämisen tarpeisiin parhaiten soveltuva kehikko, viitekehys ja toteutusrytmi. Tässä oppaassa ja sen taustalla olevassa ARTSI-projektissa on käytetty Kuntoutussäätiössä kehitettyä itsearviointimallia ja arviointityön kokemukseen pohjautuvia valintoja palautteenkeruun menetelmissä. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden pienten järjestöjen itsearviointiin.

ARTSIn itsearviointimalli sisältää keskeisimmät elementit useista muista itsearviointimalleista. Tässä mallissa fokusoidaan erityisesti kehittämisideoiden eteenpäin vientiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että itsearviointimalli ohjaa kehittämisideoiden kirjaamisen ohella niiden toteuttamistavien ja -aikataulujen pohtimiseen ja kirjaamiseen. Malli on sovellettavissa monenlaisen käyttöön ja siitä voi myös halutessaan hyödyntää vain osia.

Alla on kuvattuna kokonaisuudessaan tässä oppaassa esiteltävä itsearviointimalli. Se lisää järjestöjen valmiuksia oman toiminnan ja sen laadun systemaattiseen kehittämiseen ja samalla luo edellytykset toiminnan tuloksia ja vaikutuksia koskevan seurantatiedon tuottamiseen RAY:n linjausten mukaisesti.



Kuvio 3. ARTSI-itsearviointimalli.

ARTSI-itsearviointimalli koostuu arvioinnin suunnittelusta, moninäkökulmaisesta palautteenkeruusta, itsearviointin toteuttamisesta myöhemmin kuvatun joustavan itsearviointimallin mukaisesti sekä arviointitiedon hyödyntämisestä.

Itsearviointiprosessi lähtee aina liikkeelle arvioinnin suunnittelulla (ks. luku 3). Tällöin pohditaan, mitä, miksi, miten ja milloin arvioidaan. Tämän jälkeen toteutetaan palautteenkeruu oleellisilta tahoilta tarkoituksenmukaisilla menetelmillä (ks. luvut 4 ja 5). Palautteenkeruun jälkeen saadut tulokset analysoidaan ja vedetään yhteen (ks. luku 6). Kun kaikki palaute on kerätty ja analysoitu, toiminnan toteuttajat tekevät järjestön koko toimintaa (tai mahdollisesti jotain tiettyä toimintoa)

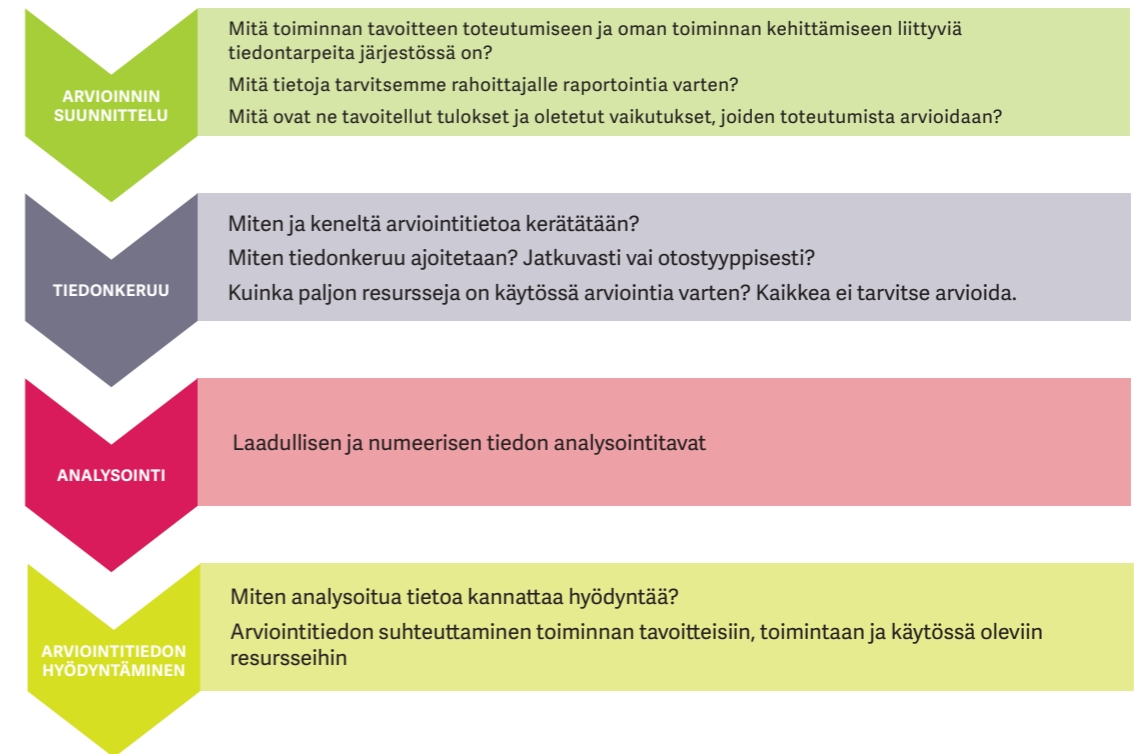
koskevan itsearviointin (ks. luku 5.4), jossa pohditaan toiminnan onnistumisia ja haasteita. Itsearviointinissa kirjataan ylös kehittämissideat, konkreettiset kehittämissuositukset sekä aikataulu ja henkilö, joka ottaa vastuun kyseisen kehittämissuosituksen eteenpäin viemisestä. Arvioinnista saadun tiedon avulla kehitetään järjestön toimintaa vastaamaan entistä paremmin kohderyhmän tarpeisiin. Arvioinnista saatua tietoa on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi raportoidessa hallitukselle ja rahoittajalle sekä toimintasuunnitelmia ja -kertomuksia laadittaessa (ks. luku 7).

3. Arvioinnin ja palautteenkeruun suunnittelu

Arvioinnin suunnitteluun kannattaa varata riittävästi aikaa ja resursseja. Seuraavaksi esiteltäviä seikkoja on hyvä pohtia yhdessä järjestön henkilöstön kanssa sekä kirjata yhteisiä valintoja ylös. Järjestön henkilöstön osallistaminen jo arvioinnin suunnitteluvaiheeseen auttaa sitouttamaan henkilöstöä itsearviointiprosessiin. Erillisen arviointisuunnitelman laatiminen ei ole välttämättä, mutta se auttaa jäsentämään prosessia ja siitä voi tarkastaa sovitut arviointitoimenpiteet. Samalla saadaan tehdyt valinnat tuotua näkyviksi. Kun suunnitelma tiedonkeruun menetelmiin on kertaalleen mietitty huolella, siitä on hyötyä useammaksi vuodeksi. Suunnitelmaa on hyvä päivittää aika ajoin, etenkin jos järjestön toiminnassa tapahtuu muutoksia. Suunnitelman ei tarvitse välttämättä olla monikymmensivuinen dokumentti, se voi olla yhtä kuin myöhemmin tässä luvussa esiteltävä arvioinnin vuosikello lisätynä joillain huomioilla tehdyistä ratkaisuista. Eräs tapa suunnitella arviointia on kirjata [arvioinnin suunnittelu -työkaluun](#) näkökulmittain arviointikohteet, se keneltä tietoa kerätään, tiedonkeruu menetelmät/indikaattorit, aikataulut sekä vastuhenkilö(t). Näiden lisäksi samaan taulukkoon voidaan kirjata myös suunnitelma tulosten hyödyntämisestä.

Itsearviointia varten järjestön toiminnasta ja toimintamuodoista kerätään säännöllisesti palautetta sekä muuta seurantatietoa. Tiedonkeruun tarkoitus on selvittää toiminnan onnistumisia sekä mahdollisia ongelmakohtia ja kehittämisalueita. Saadun palautteen avulla toimintaa voidaan kehittää vastaamaan yhä paremmin kohderyhmien tarpeisiin. Tietoa voidaan kerätä systemaattisesti, mutta sitä saadaan usein myös luontevasti ilman muodollisia palautekanavia osana normaalia toimintaa. Toiminnan laajuutta ja määrää kuvaavien seurantietojen avulla toiminnan toteuttaja kykenee tarkastelemaan oman toimintansa volyymin lukumäärien valossa.

Jo arvioinnin suunnitteluvaiheessa on hyvä käydä läpi seuraavan, itsearvioinnin vaiheita läpiluo- taavan kuvion teemoja ja kysymyksiä:



Kuvio 4. Itsearvioinnin suunnittelun vaiheet.

Arviointia suunniteltaessa palataan toiminnan tavoitteiden ja toimenpiteiden äärelle. Usein järjestön päätavoite voi olla hyvin yleisellä tai abstraktilla tasolla, jolloin sen toteutumisen arvioiminen on haasteellista. *Tällöin arvioinnin suunnittelua auttaa toiminnan tavoitteiden, toimenpiteiden ja oletettujen vaikutusten jäsentäminen.* ARTSI-projektissa kehitettiin tähän tarkoitukseen [toiminnankuvauslomake](#).

Toiminnankuvauslomake on hyvä apuväline myös käynnistyvien projektien toiminnan jäsentämiseksi. Yhdessä käydyn keskustelun kautta projektityöntekijöille muodostuu yhteinen näkemys siitä, mihin projektissa pyritään ja mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii.

TAVOITE	Tavoite 1.								
	Osatavoite a.			Osatavoite b.			Osatavoite c.		
OSATAVOITE									
TOIMENPITEET									
EDELLYTYS TOIMENPITEELLE									
OLETETUT VAIKUTUKSET									
TAVOITETASO									
KEHITTÄMIS-TARPEET									
AIKATAULU									
VASTUUHENKILÖ									

Kuvio 5. Toiminnankuvauslomake.

Toiminnan jäsentelyssä lähdetään liikkeelle pilkkomalla toiminnan päätavoite osatavoiteiksi. Tämän jälkeen kunkin osatavoitteen kohdalla määritellään ne toimenpiteet, joiden kautta osatavoitteeseen pyritään. Lisäksi voidaan vielä pohtia, mitä konkreettisia toimia toimenpiteen toteutuminen edellyttää. *Oletettujen vaikutusten aukikirjaaminen auttaa hahmottamaan, mitä toimenpiteellä pyritään saamaan aikaan.* Tavoitellut tulokset ja oletetut vaikutukset ovat nimenomaan niitä seikkoja, joiden toteutumista arvioinnissa seurataan palautteenkeruun ja muun arviointiaineiston kautta. Niistä kannattaa muotoilla väittämiä ja kysymyksiä lomakkeisiin.

Mikäli toiminnankuvausta tehtäessä tarkastellaan myös kehittämistarpeita ja niiden aikatauluja, ensimmäisen kerran tehtynä se ajaa myös itsearviointikeskustelun asian. Jatkossa, kun toiminta on jaoteltu ja näyttäytyy selkeänä, voidaan itsearviointia tehtäessä hyödyntää [itsearviointilomaketta](#) (ks. sivu 51–52).

ARVIOINNIN SUUNNITTELU

Mitä toiminnan tavoitteen toteutumiseen ja oman toiminnan kehittämiseen liittyviä tiedontarpeita järjestössä on?
Mitä tietoja tarvitsemme rahoittajalle raportointia varten?
Mitä ovat ne tavoitellut tulokset ja oletetut vaikutukset, joiden toteutumista arvioidaan?

Kaikkea ei tarvitse tai ei pystykään arvioida. Arviointisuunnitelmaa laadittaessa on tärkeä pohtia ja päättää, mitä asioita arvioidaan. Arviointi ei ole itsetarkoitus. Yksittäisten toimintojen ja toimenpiteiden tuloksellisuutta on syytä tarkastella, mutta keskeistä on myös arvioida järjestön toimintaa kokonaisuudessaan.

Järjestön omat tiedontarpeet tulee kartoittaa sekä varmistaa, mitä tiedontarpeita rahoittajalla on.

► Arviointi tulee suunnitella vastaamaan edellä mainittuja tiedontarpeita!

Arviointi auttaa tunnistamaan, mikä toiminnassa on hyvää ja säilyttämisen arvoista. Oleellinen kysymys on, minkä arvioiminen vie toimintaa eteenpäin. Arvioinnin myötä tulee myös näkyväksi se, vastaako järjestön toiminta kirjattuja tavoitteita.

Arvioinnin painopisteet voivat vaihdella vuosittain tarpeen mukaan. Siksi on tärkeää miettiä, mitä tarkoitusta varten arviointitietoa kerätään ja miten sitä on tarkoitus hyödyntää. Järjestössä tulee pohtia, mitkä ovat ne järjestön tai projektin toiminnan kannalta oleellimmat tunnusluvut ja oletetut vaikutukset, joiden toteutumista ryhdytään seuraamaan.

Miten ja keneltä arviointitietoa kerätetään?
Miten tiedonkeruu ajoitetaan? Jatkuvasti vai otostyyppisesti?
Kuinka paljon resursseja on käytössä arviointia varten? Kaikkea ei tarvitse arvioida.

Yleensä ei ole tarpeen kerätä arviointitietoa jatkuvasti ja kaikista toiminnoista. Tällainen tiedonkeruu tuottaisi analysoitavaa tietoa niin paljon, ettei pienillä järjestöillä useinkaan ole resursseja käsitellä sitä. Lomakkeita ei kannata laatia niiden itsensä vuoksi ja sitten jättää palautuneita lomakkeita pölyttymään. Sen sijaan on syytä tarkastella *keneltä, minkälaisella otoksella ja mihin aikaan* kustakin toiminnosta kerätään tietoa. Itsearviointi tulee suunnitella mielekkään kokoiseksi suhteessa arviointiin käytettävissä oleviin resursseihin.

Jotta toiminnan toteuttaja saa kattavasti tietoa oman toiminnan kehittämiseksi sekä rahoittajalle raportointiin, palautetta tulee kysyä monipuolisesti ja keskeisiltä tahoilta (kohderyhmät, vapaaehtoiset, työntekijät ja sidosryhmät/yhteistyökumppanit).

Se, miltä taholta tai kohderyhmältä tietoa kerätään, vaikuttaa siihen, miten ja missä laajuudessa tiedonkeruu toteutetaan. Kyselylomake ei ole ainoa eikä aina lähtökohtaisesti paras menetelmä tähän. Arviointia suunniteltaessa tuleekin pohtia, mikä on paras keino tavoittaa kyseessä oleva ryhmä. Tiedonkeruun tulisi joka tapauksessa olla kevyttä mutta samalla informatiivista. On syytä rätätellä menetelmät aina kutakin ryhmää vastaaviksi sekä muistaa, että valittu menetelmä vastaa myös toiminnan toteuttajan omia tarpeita.

Järjestöt voivat kerätä tietoa:

- määrittelemällä ja seuraamalla **järjestön toiminnan kannalta olennaisia tunnuslukuja**
- **kyselyillä** (paperinen tai sähköinen lomake)
- **haastatteluilla** (kasvokkain tai puhelimitse, yksilö tai ryhmä)
- järjestämällä **työpajan**, eli yhteistyötaapaamisen, jossa käydään läpi tiettyjä kehittämis- tai muita ideoita vuorovaikutuksellisesti siten, että järjestäjätaho ohjaa keskustelua.
- toimintaan luonnollisesti kuuluvissa **palaverissa**, tai järjestelmällä erikseen palaverin tiedonkeruuta varten
- **kirjaamalla ylös suullista palautetta** ja kehittämis ehdotuksia virallisista ja epävirallisista keskustelutilanteista
- **havainnoimalla** esimerkiksi ryhmätoimintaa
- käyttämällä tietyille kielellisesti haastaville kohderyhmille (lapset, maahanmuuttajat jne.) jossain kohdin esimerkiksi vain erilaisia hymiöitä, liikennevalovärejä tai muita luovia tiedonkeruun ratkaisuja

(katso tarkemmin luku 4.)

Palautteenkeruun **ajottamista** on tärkeää pohtia tarkasti jo arvioinnin suunnitteluvaiheessa. Jotta kerättyä palautetta on mahdollista hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, ja toiminnan suunnittelun ja raportoinnin tueksi saadaan viimeisin tieto, tulee pohtia, milloin palautetta tulee kerätä milläkin ryhmältä. Tässä tulee huomioida toiminnan luonne ja aikataulut. Palautteenkeruun aikataulu- ja suunniteltaessa on hyvä tarkastaa myös rahoittajan raportointi- ja haku-aikataulut.

[Arvioinnin vuosikello](#) auttaa järjestöjä suunnittelemaan palautteenkeruun niin, että saatu arviointitieto palvelee mahdollisimman hyvin järjestön tarpeita. Palautteenkeruu ja itsearviointi tuottavat keskeiset tiedot järjestön suunnittelu- ja raportointiasiakirjoihin, joten oikein rytmitettyinä ne muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden ja säästävät aikaa sekä vaivaa.



Kuvio 6. Arvioinnin vuosikello.

On hyvä pohtia jo valmiiksi, miten ja milloin määrälliset seurantatiedot kerätään sekä kenen vastuulla keruu on. Samoin vastausten analysointiin ja tulosten yhteenvetoon tulee varata riittävästi aikaa, jotta arvioinnista saadut tiedot ovat käytettävissä raportoinnin tukena sekä uutta toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Vuosikellon toimintoja voi siirtää, nimetä uudelleen ja kopioida oman järjestön toimintaan sopivaksi.

Palautteenkeruun ajoittamisessa huomioitavaa:

- Jos toiminta etenee kalenterivuoden mukaisesti, kannattaa palautteenkeruu toiminnan kohderyhmältä sijoittaa tuolloin loppuvuoteen, jolloin saadaan kerättyä palautetta koko toimintavuodesta.
- Jos taas järjestön toiminta etenee lukuvuosisyklillä, kohderyhmäpalautetta voidaan kerätä tällöin lukuvuoden päätyttyä (kevällä) ja mahdollisesti välipalautte toiminnan puolessavälissä.
- Koulutuksista ja kurssimuotoisesta toiminnasta tulee kerätä palaute heti kurssin päätyttyä joko paikan päällä tai sähköisesti seuraavalla viikolla. Mikäli volyymit ovat suuria ja toiminta luonteeltaan toistuvaa, kannattaa myös pohtia, onko tarpeen kerätä palautetta jatkuvasti kaikilta kursseilta ja kaikista koulutuksista.
- Sidosryhmiltä on hyvä kerätä palautetta vuoden päätteeksi, jolloin he luonnollisesti arvioivat kulunutta vuotta.
- Palautteenkeruuta suunniteltaessa tulee huomioida esimerkiksi vuosittain järjestettävät sidosryhmätapaamiset tai vapaaehtoisten koulutuspäivät, jolloin palautteen saa usein vaivattomasti kerättyä ko. ryhmiltä.
- Toiminnan toteuttajat tekevät oman toiminnan itsearviointin vuosittain. Itsearviointi on hyvä tehdä kuluneen vuoden lopussa tai alkavan vuoden alussa, jolloin tarkastellaan edellistä vuotta kokonaisuutena. Joskus on paikallaan tehdä myös puolivuositteittäin hieman kevyempi itsearviointi, jolloin tarkastetaan, että toiminnassa ollaan menossa oikeaan suuntaan.

ANALYSOINTI

Laadullisen ja numeerisen tiedon analysointitavat

Arviointisuunnitelmaa ja palautteenkeruun menetelmiä suunniteltaessa tulee pohtia myös sitä, missä muodossa valitut tiedonkeruun tavat tuottavat tuloksia: esimerkiksi kyselyissä olevat avokysymykset antavat usein yksityiskohtaisempaa tietoa käsiteltävästä aiheesta, mutta samalla vaativat enemmän työtä ja resursseja tulosten analysointivaiheessa kuin numeeriset kysymykset. Tässä vaiheessa kyselyiden osalta on myös hyvä pohtia mahdollisen sähköisen kyselyjärjestelmän hyödyntämistä, jolloin säästyy aikaa kun kyselyvastauksia ei tarvitse erikseen syöttää tietokoneelle analysointia varten. Nykyään on olemassa helppokäyttöisiä kyselyohjelmia, jotka tarjoavat kyselyiden ja raportoinnin perusominaisuudet maksutta. (Analysoinnista ks. tarkemmin luku 6.)

ARVIOINTITIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Miten analysoitua tietoa kannattaa hyödyntää?

Arviointitiedon suhteuttaminen toiminnan tavoitteisiin, toimintaan ja käytössä oleviin resursseihin

Arviointia suunniteltaessa tulee myös suunnitella huolellisesti **palautteen hyödyntäminen** ja **jatkotyöstäminen**.

Arvioinnin tuloksia pystytään hyödyntämään toiminnan luonteesta riippuen nopeallakin aikataululla: kurssi-, luento- ja tapahtumapalaute on syytä käydä pikaisesti läpi ja tehdä mahdolliset tarvittavat muutokset toimintaan saman tien.

Keskeistä on joka tapauksessa tehdä noin kerran vuodessa koonti kaikesta tiedonkeruusta. Kun palaute eri näkökulmista on koottu ja analysoitu, sitä voidaan edelleen jatkokäsitellä esimerkiksi [arviointitiedon hyödyntämisen työkalulla](#) (ks. sivu 64) joko ennen tai jälkeen vuosittaisen itsearvioinnin. Analysoitua tietoa voidaan käyttää oman toiminnan kehittämisen ja suunnittelun ohella myös toiminnasta raportoinnissa sekä yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämisessä. (Arviointitiedon hyödyntämisestä ks. tarkemmin luku 7.)

Myös ”lennossa” saatua palautetta tai kehittämisideoita on hyvä kirjata muistiin. Mikäli järjestöllä on käytössään yhteinen verkkolevyasema tai mahdollisuus tallentaa tiedostoja pilvipalvelimille, näitä kannattaa hyödyntää tässä tarkoituksessa. Tällöin kaikilla järjestön työntekijöillä on mahdollisuus dokumentoida saatua palautetta ja ideoita samaan tiedostoon (ks. [kehittämisideoiden koontityökalu](#) sivulla 57). Näin toiminnanjohtaja näkee reaaliaikaisen tilanteen ja voi asettaa ideoita tärkeysjärjestykseen ja aikatauluttaa toimenpiteitä.

4. Miten kerään arviointitietoa?

Tässä luvussa käydään läpi sitä, minkälaisilla lähestymistavoilla ja menetelmillä arviointitietoa voidaan kerätä. Toiminnasta on hyvä kerätä määrällistä seurantatietoa, palautetta eri näkökulmista sekä myös muuta oman toiminnan kehittämistä edesauttavaa tietoa.

Seuraavaksi esitellään määrällisen seurantatiedon keruuta sekä yleisimpiä palautteen- ja tiedonkeruun menetelmiä ja niissä huomioitavia seikkoja. Toiminnan kannalta oleellisten määrällisten indikaattorien, kuten asiakkaiden ja vapaaehtoisten määrän, aukiolotuntien jne. kirjaaminen ylös on tärkeää toiminnan volyymin seurannan kannalta ja siitä on hyötyä raportoitaessa rahoittajalle.

Kerätessä tietoa ja palautetta eri ryhmiltä on hyvä huomioida kunkin vastaajaryhmän erityispiirteet: tiedonkeruun sisällölliset painopisteet sekä toisinaan myös menetelmät eroavat toisistaan, kun tietoa kerätään toiminnan kohderyhmiltä ja vaikkapa sidosryhmiltä tai yhteistyökumppaneilta.

4.1 Määrällisen seurantatiedon kerääminen

Määrällistä seurantatietoa on hyvä kerätä jatkuvasti pitkin vuotta. Järjestön työntekijöiden on helppo toteuttaa seurantaa, kun toiminnan arviointia suunniteltaessa on tarkoin pohdittu, mitkä ovat ne toiminnan laajuutta ja määrää kuvaavat tunnusluvut, joita toiminnassa seurataan. Toiminnan luonne määrittelee sen, mitä tunnuslukuja on syytä seurata.

Näitä tunnuslukuja tulee kuitenkin pohtia myös sen kannalta, mitä rahoittaja haluaa tietää. Esimerkiksi toimintaan osallistuneiden henkilöiden määrä, ikä ja sukupuoli ovat sellaisia tietoja, joiden keruu hyödyttää molempia osapuolia ja joita rahoittaja usein haluaa tietää. Järjestön kannattaa kuitenkin aina itse miettiä sitä, mitkä ovat kuvaavimmat tunnusluvut omalle toiminnalle.

Seurantatietojen kerääminen voidaan yksinkertaisimmillaan toteuttaa esim. tukkimiehenkirjanpidolla (mm. ryhmässä kävijöiden lkm). Mikäli paperille kirjaamista käytetään, tiedot on kuitenkin

hyvä viedä mahdollisimman pian sähköiseen järjestelmään (esim. Excel-tiedosto), jolloin ajantasainen tilanne näkyy toiminnan toteuttajalle jatkuvasti ja toimintaa kuvaavien lukujen seuranta pitkin vuotta on helppoa (ks. sivu 56 tilastointityökalu). Jos järjestöllä on tietoteknisiä valmiuksia, on seurantalukujen kerääminen hyvin yksinkertaista: käytössä voi olla esimerkiksi älypuhelimella tai tabletilla aukeava sovellus, johon voi merkitä esim. ryhmään osallistuvien määrät ja käyntikerat heti paikan päällä.

Matalan kynnyksen toimintaa toteutettaessa yksittäisten henkilöiden käyntikertojen seuranta voi olla haasteellista, koska toiminta perustuu anonyymiin osallistumiseen. Tällöin yhtenä vaihtoehtona on tehdä pari kertaa vuodessa muutaman viikon mittainen otosjakso, jonka aikana seuranta tehdään esimerkiksi havainnoinnin pohjalta. Tällöin määriä raportoidaan arvioina.

Kiinnitä huomiota myös siihen, että kerätty tieto on koottu yhteen paikkaan ja sieltä helposti saatavissa!

Mikäli järjestöllä on aiemmilta vuosilta kerättyä seurantatietoa siitä, mitä on tehty ja kuinka paljon, on jatkossa helpompi resursoida toimintaa ja laatia budjetteja. Esimerkiksi toiminnan jaksotavoite voi olla se, että ”vuonna 2015 kävijämäärä kasvaa 10 % matalankynnyksen toimipaikassa”. Jos määriä ei vuosittain seurata, muutoksen todentaminen on mahdotonta.

4.2 Palautteen ja muun arviointitiedon kerääminen

Suunniteltaessa tiedon keräämistä tulee pohtia parhaiten soveltuva keino kullekin ryhmälle. Kyselylomake on usein kustannustehokkain tapa kerätä tietoa, mutta ei suinkaan sovi kaikille ryhmille. Tulee myös muistaa, että toiminnan toteuttajat vastaanottavat usein jatkuvasti epävirallista palautetta. Jotta tämä palaute saadaan mahdollisimman hyvin hyödynnettyä, tulee sitä muistaa dokumentoida pitkin vuotta.

Kerätyn arviointitiedon hyödyntämis- ja analysointitapoja kannattaa miettiä jo siinä vaiheessa, kun suunnittelee tiedonkeruun välineitä eli esim. kyselylomakkeita ja haastattelurunkoja. Pitkien, paljon avokysymyksiä sisältävien lomakkeiden analysointi vaatii enemmän työtä kuin lyhyiden, numeerisia kysymyksiä sisältävien lomakkeiden.

Vastaajaryhmä ja sen erityispiirteet tulee huomioida tiedonkeruussa käytettävässä kielessä, eli valitaan vastaajaystävällisiä muotoiluja ja termejä.

Esimerkiksi yhteistyökumppaneilta tehdyssä tiedonkeruussa käytetään kieltä, joka ei välttämättä sovellu joidenkin kohderyhmien, kuten vaikkapa lasten ja nuorten tiedonkeruuseen. Tässä tapauksessa on syytä yksinkertaistaa kieltä ja käyttää tarpeen mukaan esimerkiksi hymiöitä.

Kyselylomake

Kysely voidaan toteuttaa paperisena tai sähköisenä lomakekyselynä. Paperista lomaketta voidaan hyödyntää kerätessä palautetta esim. jonkin tilaisuuden päätteeksi tai kun vastaajaryhmällä ei ole mahdollisuutta vastata sähköisiin kyselyihin. Sähköiset kyselyohjelmat puolestaan mahdollistavat laajankin tiedonkeruun vähäisemmällä resursseilla. Kun lomakepohja on kertaalleen luotu kyselyjärjestelmään, voi sitä hyödyntää jatkossa vastaavaan tiedonkeruuseen. Samaa kyselypohjaa voidaan joissain tapauksissa pienillä muutoksilla kohdentaa eri toimintoihin. Sähköiset kyselyohjelmat tekevät myös automaattisesti koontia vastauksista, jolloin esimerkiksi vastaajien numeeriset arviot saa suoraan tuotua ulos järjestelmästä esimerkiksi keskiarvoina tai suorina jakaumina.

Kannattaa pohtia, mikä on kyselylomakkeen optimaalinen pituus juuri kyseiselle kohderyhmälle. Mikäli kyselylomake on liian pitkä, vastaajan ote voi herpaantua. Tästä näkökulmasta voidaan siis ajatella, että vastaaja panostaa enemmän vastaustensa sisältöön, kun lomake on sopivan mittainen, ja vastaukset kokonaisuudessaan ovat näin luotettavampia kuin silloin, jos useampi on jättänyt lomakkeen kesken. Siksi onkin tärkeää punnita tarkkaan, millä kysymyksillä saadaan tarpeellinen tieto ja mitkä kysymykset ovat kenties turhia.

Vastaajien taustaa selvittävien kysymysten määrään kannattaa kiinnittää huomiota. Mitä tietoa oikeasti tarvitsette vastaajista?

- Onko esim. vastaajan sukupuolella, iällä tai asuinpaikkakunnalla merkitystä tuloksia tarkasteltaessa? Joissain toiminnoissa voi olla tarpeen tarkastella esim. miesten ja naisten välisiä eroja, kun taas toisessa toiminnassa sukupuolella ei ole merkitystä annetun palautteen kannalta.
- Järjestön kohderyhmien osalta tiedot iästä, sukupuolesta jne. voidaan joissain tapauksissa saada toimintaa koskevista dokumenteista (esim. ilmoittautumisista, jäsenrekisteristä).

Älä siis täytä kyselylomaketta turhilla taustakysymyksillä, jos ne eivät ole olennaisia!

Yleensä tasapainoinen kyselylomake sisältää sekä avokysymyksiä että numeerisia osioita. Tulosten vertailu ja pitkän ajanjakson muutosten hahmottaminen onnistuu numeerisia osioita tarkastelemalla. Avokysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden antaa tarkempaa tietoa ja lisävalaistusta numeerisiin arvioihin. Avokysymykset ovat myös hyviä kehittämis ehdotusten kysymiseen. Lisäksi niiden avulla voidaan saada tietoa myös sellaisista asioista, joita ei ole osattu erikseen kysyä.

Lomakkeisiin voi rakentaa vastaajaryhmästä riippuen kysymyspatteristoja, joissa pyydetään vastaajaa ottamaan kantaa esimerkiksi esitettyihin väittämiin. Yksinkertaisimmillaan väittämiin voi vastata kyllä/ei-asteikolla. Asteikkoina yleisimmin käytetään joko asteikkoa 1-4 tai 1-5, jolloin 1=erittäin huonosti ja 5=erittäin hyvin. Neliportaista asteikkoa käytettäessä vastaajan tulee ottaa kantaa joko väittämän puolesta tai vastaan. Viisiportaissa asteikossa vastaajalla on mahdollisuus vastata "siltä väliltä". Tämä vastausvaihtoehto ei tarjoa toiminnan kehittämiseen juurikaan lisäarvoa, mutta se voi olla joidenkin teemojen kohdalla tarpeen.

Lomaketta suunniteltaessa kannattaa tarkoin pohtia, käyttääkö asteikossa "en osaa sanoa" -kohdtaa. Joskus tämä vaihtoehto on välttämätön, esimerkiksi jos on oletettavaa, että kaikki vastaajat eivät tunne järjestön kaikkia toimintamuotoja. Haasteeksi voi kuitenkin muodostua, että osa vastaajista valitsee ns. helpoimman tien ja jättää arvioimatta esitettyjä väittämiä. En osaa sanoa -vaihtoehto on eri asia kuin arvio "siltä väliltä", joten mikäli en osaa sanoa -vaihtoehtoa käytetään,

tulee se sijoittaa erilleen muusta numeerisesta asteikoista, jottei se vääristä aineiston analysointivaiheessa vastauksista laskettavaa keskiarvoa.

Kysymyspatteristojen jälkeen on usein hyvä olla avoin kysymys, joka mahdollistaa edellisten arvioiden sanallisen selittämisen. Numeeristen ja sanallisten asteikkojen lisäksi voidaan käyttää myös visuaalisempia keinoja. Esimerkiksi hymiöt soveltuvat kerätessä näkemyksiä lapsilta ja nuorilta tai kielellisiä haasteita omaavilta vastaajaryhmiltä.

Haastattelut

Haastatteluja voi tehdä joko kasvokkain yksilö- tai ryhmähaastatteluina tai vaihtoehtoisesti puhelimitse. Tiedonkeruun menetelmänä haastattelut tarjoavat mahdollisuuden tietyn asian syvällisempään tarkasteluun tarkentavien kysymysten kautta. Haastatteluista tehdessä tulee olla haastattelurunko kysymyksineen valmiiksi pohdittuna.

Samoin kuin kyselyrunkoa suunniteltaessa myös haastattelurungon pituus kannattaa pohtia tarkoin. Mitkä ovat ne keskeisimmät kysymykset, joihin halutaan vastaukset? Osa haastateltavista saattaa olla hyvinkin monisanaisia, jolloin haasteeksi saattaa muodostua haastattelun pitäminen oikeilla raiteilla. Toisaalta jotkut haastateltavat ovat lyhytsanaisia, jolloin haastattelukysymysten alle jo valmiiksi pohditut tarkentavat lisäkysymykset vievät haastattelua luontevasti eteenpäin.

Ryhmähaastatteluissa saadaan samalla kertaa palaute suuremmalta joukolta. Tällöin haastattelun toimivuutta edistää olennaisesti se, jos ryhmässä vallitsee avoin ilmapiiri ja luottamus kaikkien osallistujien kesken. Ryhmähaastatteluissa haastattelijalla on tärkeä rooli sen varmistamisessa, että kaikki halukkaat pääsevät sanomaan oman mielipiteensä eikä kukaan jää tilanteessa paitsioon. Kaikilta ei kuitenkaan välttämättä tarvita vastausta joka kysymykseen. Kun samasta asiasta haastatellaan yhtä aikaa useampaa vastaajaa, käy usein niin, että vastaukset täydentävät toisiaan ja yhdessä vastaajat muistavat enemmän asioita ja lähestyvät niitä eri näkökulmista.

Puhelinhaastatteluja voidaan käyttää esimerkiksi kerätessä tietoa ja palautetta keskeisimmiltä yhteistyökumppaneilta tai vapaaehtoisilta. Puhelinhaastattelua tehtäessä kannattaa sopia

jo etukäteen aika, joka sopii hyvin molemmille osapuolille. Tällöin vältetään turhalta kiireeltä ja saadaan kaikki tarpeellinen tieto kerättyä yhdellä kertaa. Tarpeen mukaan haastattelurungon voi lähettää sähköpostilla etukäteen nähtäväksi.

Haastattelutilanteet voidaan joko äänittää tai kirjata keskeisimmät asiat ylös haastattelun aikana. Järjestöjen itsearviointia varten muistiinpanojen kirjaaminen on usein riittävä ja samalla myös aikaa säästävä tapa. Mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi ryhmähaastatteluissa voi haastattelun vetäjän lisäksi olla mukana kirjuri, joka kirjaa ylös esille tulleet asiat.

Työpajat ja palaverit

Tietoa ja palautetta voidaan kerätä myös järjestämällä *arviointityöpaja*, jossa osallistujat yhteisesti keskustellen käyvät läpi toiminnan vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Työpajaa varten tulee olla runko, jonka pohjalta tilaisuutta viedään eteenpäin. Työskentelyä varten on hyvä varata tarpeeksi aikaa, yleisesti ottaen noin 2-4 tuntia riittää asioiden riittävän syvälliseen käsittelyyn. Työpajatyöskentelyä edesauttaa, mikäli on jo jotain arviointihavaintoja, joiden pohjalta keskustelua lähdetään käymään. Työpajat ovat myös hyviä paikkoja yhteisen näkemyksen luomiseen esimerkiksi koskien toiminnassa käytettyjä käsitteitä ja menetelmiä.

Työpajaa vetää arvioinnista tai kehitettävästä toiminnasta vastaava henkilö. Joskus saattaa olla aiheellista käyttää ulkopuolista vetäjää. Työpajan vetäjän vastuulla on jakaa puheenvuoroja ja vetää tilaisuus siten, että kaikki suunnitellut aihealueet tulee kattavasti käytyä läpi. Työpajassa käydystä keskustelusta kirjataan pääasiat sekä sovitut kehittämiskohteet ja toimenpiteet ylös. Työpajan jälkeen lähetetään kaikille osallistujille yhteenveto käydystä keskustelusta kehittämiskohteineen ja sovittuine aikatauluineen.

Palautetta voidaan kerätä myös toimintaan muutenkin kuuluvissa *palavereissa ja kokouksissa*, joissa usein keskustellaan toiminnan onnistumisista sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Palaverit ja kokoukset voivat olla toiminnan toteuttajatahon sisäisiä palavereita tai esimerkiksi yhteistyötahojen välisiä verkostopalavereita. Keskustelussa esiin nousseet asiat tulee muistaa kirjata ylös, jotta niitä on mahdollista hyödyntää myöhemmin itsearviointia tehtäessä. Palaverihin voi myös sisällyttää työpaja-tyyppisen arviointiosuuden, jolloin osallistujia on hyvä informoida tästä etukäteen.

Havainnointi

Järjestön kaikesta toiminnasta ja toiminnoista ei ole aina mahdollista kerätä tietoa kyselyiden tai haastatteluiden avulla. Tietoa saadaan jatkuvasti myös havainnoimalla toimintaa. Esimerkiksi ryhmän vetäjä tarkkailee jatkuvasti ryhmän toimintaa, vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, ja samalla hän saattaa saada viitteitä osallistujissa tapahtuvista muutoksista tai toiminnan kehittämiskohteista. Havainnoidessa toimintaa tulee kuitenkin varoa tekemästä yleistyksiä pelkästään omien havaintojen pohjalta. On tärkeää muistaa kirjata ylös havainnot, jotta näin saatu tieto saadaan tehtyä näkyväksi.

Havainnointia voi hyödyntää muun tiedonkeruun tukena, jotta osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja myös toisinpäin: tehtyjä havaintoja voi pyrkiä syventämään ja tarkentamaan haastattelun avulla.

Taulukko 1. Yhteenvedo tiedonkeruun menetelmistä järjestöille.

Tiedonkeruun menetelmä	Hyödyt/Edut	Mitä edellyttää?
Kyselyt	<ul style="list-style-type: none"> Tiedonkeruu laajalta joukolta Mahdollisuus kerätä tietoa ja palautetta anonyymisti Sama kysely toistettavissa esim. vuosittain 	<ul style="list-style-type: none"> Huolellisesti suunniteltu kyselyrunko
a) sähköinen	<ul style="list-style-type: none"> Nopea keino kerätä palautetta Vaatii vähemmän resursseja Vastaukset tallentuvat automaattisesti järjestelmään Sähköinen järjestelmä luo yhteenvedon tuloksista Saatavana myös ilmaisia kyselyjärjestelmiä Yleisesti ottaen järjestelmät ovat melko käyttäjäystävällisiä ja toimintalogiikka helposti omaksuttavissa 	<ul style="list-style-type: none"> Sähköisen kyselyjärjestelmän käyttöönotto ja perehtyminen järjestelmään Ns. perustason tietotekniset valmiudet
b) paperinen	<ul style="list-style-type: none"> Tavoittaa ne henkilöt, joilla ei ole mahdollisuutta tai valmiutta vastata sähköiseen kyselyyn Mahdollista jättää lomakkeet vapaasti täytettäväksi esim. matalan kynnyksen toimitiloihin 	<ul style="list-style-type: none"> Lomakkeen jakaminen tai postittaminen Vastausten syöttäminen tietokoneelle analysointia varten Toteuttaminen vaatii enemmän aikaa ja resursseja kuin sähköiset kyselyt Mahdollinen palautelaatikko, johon lomakkeen voi jättää
Haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa yksityiskohtaisemman/syväällisemmän tiedonkeruun Mahdollisuus tarkentaa vastauksia 	<ul style="list-style-type: none"> Huolellisesti suunniteltu haastattelurunko Kykyä viedä haastattelua eteenpäin Kykyä aidosti kuunnella haastateltavaa ja jättää omat ennako-oletukset haastattelutilanteen ulkopuolelle Haastattelun äänittäminen/keskeisten asioiden ylös kirjaaminen Kirjuri, ainakin ryhmähaastatteluissa mikäli haastattelua ei äänitetä

Työpajat	<ul style="list-style-type: none"> Saa koottua usean eri henkilön näkemykset kulloisestakin asiasta Muodostetaan yhteinen näkökulma käsiteltyihin asioihin ja varmistetaan, että käytetään yhteisesti sovittuja käsitteitä Mahdollisuus pohtia uusien ideoiden käytäntöön viemistä ja hyödyntämistä yhdessä isommalla kokoonpanolla 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvin suunniteltu runko työpajalle Aihepiiriin perehtyneet osallistujat Avoin ilmapiiri Työpajatyöskentelyä vetävä henkilö, joka ohjaa työskentelyä, jakaa puheenvuoroja ja katsoo että kaikki osallistujat saavat puheenvuoron Kyky kuunnella osallistujia Keskustelussa esiin nousevien asioiden ylös kirjaaminen
Toimintaan kuuluvat palaverit	<ul style="list-style-type: none"> Palautetta saa luonnollisesti perustoiminnan ohessa Saa koottua usean eri henkilön näkemykset kyseisestä asiasta 	<ul style="list-style-type: none"> Palautteen ylös kirjaaminen
Suullinen palaute	<ul style="list-style-type: none"> Palautetta saa luonnollisesti perustoiminnan ohessa 	<ul style="list-style-type: none"> Palautteen ylös kirjaaminen
Havainnointi	<ul style="list-style-type: none"> Voi mahdollistaa tiedonkeruun tilanteissa, joihin muut menetelmät eivät sovellu Jatkuva tiedonkeruu toiminnasta 	<ul style="list-style-type: none"> Havaintojen ylös kirjaaminen

4.3 Vastaajan ohjeistus ja vastausten luottamuksellisuus

Arviointitietoa kerätessä on syytä kiinnittää huomiota vastaajan ohjeistukseen. Hyvä ohjeistus voi edesauttaa vastaamisinnokkuutta, ja on eettisesti oikein kertoa tiedonkeruun tarkoituksista ja taustoista. Kyselylomaketta käytettäessä ohjeistus kerrotaan *saatekirjeessä*, joka voi olla osa lomaketta tai kokonaan erillinen dokumentti. Sähköistä kyselyä käytettäessä saatekirje on yleensä sähköpostiviestissä, jossa on linkki kyselyyn. Haastattelujen osalta on hyvä kertoa tiedonkeruun tarkoituksesta ja taustoista haastattelupyynnöstä tehtäessä sekä vielä kerrata asiat itse haastattelun toteutumisaikana. Tietoa kerätessä on hyvä kertoa vastaajille seuraavista seikoista:

- ✓ Mihin tietoa kerätään ja miksi?
 - ✓ Maininta ainakin siitä, että tietoa kerätään toiminnan kehittämiseksi
- ✓ Kenelle kysely/haastattelu/työpaja on kohdennettu?
- ✓ Arvioida realistisesti vastaamisen/työpajaan osallistumiseen tarvittava aika
- ✓ Kertoa vastaajan anonymiteetista (älä kuitenkaan lupaa sellaista, mitä et pysty pitämään)
- ✓ Kyselyiden osalta on hyvä asettaa takaraja vastaamiselle, jotta vastaajat todella orientoituisivat vastaamaan (sähköisessä kyselyssä n. 2 viikkoa on hyvä, jonka jälkeen voi mahdollisesti vielä karhuta vastauksia)

Muista tietoa kerätessä ja tuloksia raportoitaessa kiinnittää huomiota vastausten luottamuksellisuuteen!

Usein vastaajat eivät halua tulla tunnistetuksi ja tiedot tuleekin kerätä anonymisti eli siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Anonymiteetin tärkeys korostuu järjestötoiminnassa, koska kerättävät aineistot ovat yleensä pieniä.

Kun tiedonkeruussa selvästi kerrotaan tietojen luottamuksellisuudesta, tämä voi lisätä luottamusta ja motivoida vastaamaan. Muista vastuusi tiedonkerääjänä – älä kuitenkaan lupaa liikoja, ellet pysty takaamaan anonymiteettiä.

Joissain tapauksissa anonymiteettiä ei kuitenkaan tarvita, ja siitä voi olla jopa haittaa. Esimerkiksi jos keskusjärjestö haluaa kerätä tietoa paikallisyhdistysten yksittäisistä tuen tarpeista paikallisesti, tulee tietää kenestä on kulloinkin kysymys. Mikäli sidosryhmiltä kartoitetaan yhteistyöhakukkuutta ja uusia avauksia kyselyllä, ei tätäkään kyselyä tule toteuttaa anonymisti.

4.4 Otoksen koko ja tulosten yleistettävyys

Itsearviointi pienissä järjestöissä liittyy toiminnan kehittämiseen, eikä tällöin olla tekemässä tieteellistä tutkimusta. Tiedonkeruuseen käytettävissä olevat resurssit ovat usein myös vähäiset. Näistä syistä johtuen tiedonkeruu tehdään usein *otoksina*. Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole useinkaan tarpeen pyrkiä kartoittamaan *koko* kyseisen kohderyhmän näkemyksiä *jatkuvasti*. Sen sijaan tiedonkeruu tehdään sopivana ajankohtana mielekkään kokoiselle otokselle kohderyhmästä.

Yleispätevää sääntöä otoksen koosta ei ole olemassa. Koska täydelliseen kattavuuteen ei ole tarkoitus päästä, kannattaa kysymystä otoksen koosta lähestyä pohtimalla, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään. Esimerkiksi kehittämisajatusten kartoittamisen näkökulmasta jo yksikin idea voi olla arvokas. Toisaalta tuloksellisuutta ja vaikutuksia arvioitaessa ei riitä kattavakaan otos yhdestä näkökulmasta, vaan on pyrittävä keräämään tietoa useasta eri näkökulmasta ja mielellään pitkältä aikaväliltä. Otoksen kokoa suunniteltaessa tulee siis miettiä tiedonkeruun perustetta sekä käytettävissä olevia resursseja. Myös ajoitus on tärkeää: mikäli jokin toiminta painottuu tiettyihin kohtiin vuotta, on otos syytä tehdä ko. ajankohtina.

Arviointitulosten yleistettävydessä tulee olla tarkkana. Jos vaikkapa muutaman tuhannen jäsenen järjestö teettää jäsenkyselyn, johon vastaa 30 % jäsenistä, vastauksia on määrällisesti paljon. Ne eivät kuitenkaan ole kattava otos jäsenistöstä sillä reilusti yli puolen ääni jäi kuulumattomiin. Vastauksista ei tällöin voida tehdä koko järjestön jäsenkuntaa koskevia yleistyksiä, *mutta toisaalta toiminnanjohtaja voi luottaa siihen, että mahdollisuus vaikuttaa on annettu, ja näiden satojen vastausten viesti on vähintäänkin suuntaa-antava*. Usein ne, joilla on sanottavaa vastaavat kyselyyn.

5. Työkaluja palautteen keräämiseen ja itsearviointiin

Tässä luvussa esitellään ARTSI-projektin aikana luotuja palautteenkeruun työkaluja ja -malleja. Seuraavissa alaluvuissa esiteltävät mallit ja niiden lomakeversiot ovat yleisen tason esimerkkejä, kattaen kuitenkin RAY:n tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksessä vaadittavat näkökulmat. *Lomakkeita tulee muokata järjestöjen omien tiedontarpeiden mukaisesti.* Lomakkeet ovat saatavissa sähköisinä ARTSIn internet-sivuilta osoitteesta hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/mallit

ARTSI-projektissa oli mukana järjestöjä, jotka toimivat vähäisillä henkilöresursseilla. Tästä johtuen kyselyt osoittautuivat kustannustehokkaimmaksi tavaksi kerätä tietoa, joten järjestöt päätyivätkin toteuttamaan palautteenkeruun useimmiten kyselyinä. Suunnittelemalla kyselylomakkeet huolellisesti saadaan kyselyiden avulla kerättyä tarpeenmukaista ja relevanttia sekä määrällistä että laadullista tietoa. Hyvin suunniteltua palautelomakepohjaa voidaan hyödyntää kerätessä palautetta eri toiminnoista. Pienillä muutoksilla saadaan palautelomakepohja vastaamaan aina juuri kyseistä toimintaa.

RAY:n tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksessä järjestön tulee raportoida toiminnastaan toiminnan kohderyhmän, keskeisten sidosryhmien, vapaaehtoisten sekä työntekijöiden näkökulmista. Seuraavissa alaluvuissa esitellään eri työkaluja, joiden avulla saadaan kerättyä tietoa näistä eri näkökulmista ottaen huomioon kunkin vastaajaryhmän erityispiirteet.

Seuraavat aihealueet toistuvat kerätessä palautetta eri näkökulmista:

1. Vastaajan taustatiedot
2. Toiminnan sisältö ja toteutus
 - Kuinka toiminta ja valitut toimintamuodot vastaavat tavoitteisiin?
 - Mitä määrälliset seurantatiedot kertovat?
3. Toiminnan tulokset ja vaikutukset
 - Mitä hyötyä toiminnasta on?
 - Ovatko oletetut vaikutukset toteutuneet?
 - Mitä määrälliset seurantatiedot kertovat?
4. Toiminnan kehittämistarpeet

5.1 Kohderyhmän näkökulma

Järjestöjen toiminta tähtää kohderyhmän/kohderyhmien hyvinvointiin ja etujen ajamiseen. Näin ollen kohderyhmien näkemykset toiminnan toteutuksesta ja toiminnasta saatavista hyödyistä ovat erityisen tärkeitä sekä toiminnan kehittämisen kannalta että perusteltaessa toiminnan olemassaolon tarpeellisuutta.

Kohderyhmäpalautetta kerätessä tulee huomioida, että palautetta kerätään kattavasti ja tarkoituksenmukaisin keinoin järjestön **kaikkien toimintamuotojen** kohderyhmiltä.

- Jos esimerkiksi sairausryhmäkohtainen järjestö tarjoaa esim. kuntoutuskursseja sekä lisäksi palveluita myös asiantuntijoille, tulee palautetta kerätä molemmilta edellä mainituilta kohderyhmiltä.
- Täydelliseen kattavuuteen päästään erittäin harvoin ja pienten järjestöjen vähillä resursseilla työskennellessä palautteenkeruu tehdäänkin yleensä otoksina.

Tietoa toiminnasta voidaan kerätä kohderyhmiltä monin eri keinoin (kyselyt, ryhmähaastattelut, yksilöhaastattelut, havainnointi). Kohderyhmäpalautetta kerätessä on hyvä hakea vastauksia ainakin seuraaviin teemoihin:

1. Taustatiedot
2. Kohderyhmän näkemys toiminnan toteutuksen ja sisällön onnistuneisuudesta
3. Kohderyhmän kokemat hyödyt
4. Kohderyhmän näkemys toiminnan kehittämistarpeista ja -ideoista

Vastaajan taustaa selvittäviin kysymyksiin kannattaa kiinnittää huomiota. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, turhia kysymyksiä tulee välttää ja pyrkiä mahdollisimman tiiviiseen lomakkeeseen. Taustatietoina usein kysytään eri tarkoituksia varten osallistujan sukupuolta ja ikää. Usein on myös oleellista kysyä, mistä osallistuja on kuullut toiminnasta. Näin kohderyhmille suunnattua markkinointia ja viestintää voidaan jatkossa kehittää ja tarpeen mukaan suunnata uudelleen.

Toiminnan toteutuksesta ja sisällöstä saadun palautteen myötä voidaan kehittää järjestön toimintamuotoja. Erityisesti kohderyhmän näkemykset käytännön toteutuksesta ja toiminnan sisällöstä antavat toiminnan toteuttajalle kallisarvoista tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Käytännön toteutusta voi tarkastella esim. toiminnan sisällön, mielekkyyden, tilojen tarkoituksenmukaisuuden jne. kautta. Tulee muistaa, että toimintaa ei toteuteta vain sen itsensä vuoksi, vaan sillä tavoitellaan aina jotain päämääriä. *Tarvitaan näyttöä siitä, että järjestön tarjoamat toimintamuodot tuottavat tavoitteen mukaisia/suuntaisia tuloksia.*

Tarkastelemalla **kohderyhmän kokemia hyötyjä toiminnasta**, pyritään pääsemään kiinni siihen, kuinka hyvin toiminnassa on onnistuttu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

- Tähän tarkoitukseen soveltuu esim. tavoitepatteristo (ks. alla), johon on muotoiltu *toiminnan oletetut vaikutukset* väittämämuotoon. Vastaajaa pyydetään tällöin arvioimaan näiden toteutumista.
- Toiminnasta saatuja *hyötyjä* voidaan kysyä myös avokysymyksen avulla, jolloin vastaajaa pyydetään kertomaan niistä hyödyistä, joita hän kokee toiminnasta saaneen. Hyötyjen kysyminen ainoastaan avokysymyksen avulla edellyttää analyysia tehtäessä selkeästi suurempaa työpanosta vastausten luokittelun kanssa.
- Ihannetapauksessa koettuja hyötyjä selvitetään kysymällä samat kysymykset *ennen ja jälkeen* toimintaan osallistumisen. Tämäkään ei takaa sitä, onko mahdollinen positiivinen muutos johtunut nimenomaan toimintaan osallistumisesta, mutta antaa enemmän tietoa kuin pelkästään toiminnan päätteeksi tehty tiedon kartoitus.

Arvioi, onko ryhmään osallistuminen omalta osaltasi lisännyt seuraavia asioita.

	1= Ei lainkaan	2= Jonkin verran	3= Melko paljon	4= Paljon
a. Mielialani on parantunut.				
b. Toiveikkuuteni oman tulevaisuuteni suhteen on lisääntynyt.				
c. Ihmisten seurassa oleminen (sosiaalisuus) on helpottunut.				
d. Itsetuntemukseni on lisääntynyt.				
e. Itsearvostukseni on kasvanut.				
f. Päivärytmieni on parantunut/selkeytynyt.				
g. Toimintakykyni on parantunut.				

Kuvio 7. Esimerkki tavoitepatteristosta.

Väittämämuotoisten kysymyspatteristojen jälkeen vastaajalle tulee jättää mahdollisuus kommentoida edellisiä arvioita avomuotoiseen vastauskenttään. Toiminnan kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää muistaa kysyä myös *kehittämideoita* toimintaan osallistuneilta henkilöiltä.

Kunkin *kohderyhmän erityispiirteet* määrittävät, kuinka palautetta on mahdollista kerätä. Palautteenkeruuta suunniteltaessa tulee jo etukäteen pohtia vastaajien mahdollisia rajoitteita esimerkiksi lomakekyselyihin vastaamisessa. Joiltakin kohderyhmiltä helpoin tapa kerätä palautetta on kyselylomakkeet (paperinen tai sähköinen) kun taas toisilta kohderyhmiltä palautteen saa vattomimmin haastattelemalla ja/tai havainnoimalla. Tällöin on erityisen tärkeää kirjata muistiin suullisesti tai havainnoimalla saatu palaute.

Esimerkki kohderyhmän erityispiirteistä:

Toiminnan kohderyhmänä on juuri Suomeen saapuneet maahanmuuttajat. Haasteena saattaa tällöin olla mahdollisen kielimuurin lisäksi myös esimerkiksi kohderyhmän luku- ja/tai kirjoitustaidottomuus.

Kirjalliset palautelomakkeet eivät välttämättä ole toimivin keino kerätä palautetta!

- ▶ haastattelu (tulkin välityksellä) ja esiin nousseiden asioiden ylös kirjaaminen
- ▶ kohderyhmän kanssa työskentelevien henkilöiden havainnot ja niiden ylös kirjaaminen
- ▶ jokaisen ryhmäkerran jälkeen palautelaatikkoon hymiö, joka vastaa parhaiten sen kertaista fiilistä.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöt toteuttavat hyvin monimuotoista toimintaa. Toimintaa toteutetaan mm. avoimina ja/tai suljettuina ryhminä, kursseina, avoimena päivätoimintana, työpajatoimintana, neuvontapalveluina, koulutuksina, tapahtumina jne. Myös *toiminnan luonne* osaltaan määrittää kuinka palautetta on mahdollista kerätä.

Esimerkki toiminnan erityispiirteistä:

Matalan kynnyksen avoin päivätoiminta, jossa mahdollisuus kohdata anonyymisti muita samassa tilanteessa olevia.

Toiminnan erityispiirteitä ovat tällöin osallistujien anonyymiteetti ja toiminnan vapaamuotoisuus.

- ▶ Palautteenkeruu toteutetaan toiminnan ehdoilla
- ▶ Esimerkiksi pari kertaa vuodessa (keväällä ja loppuvuodesta) toteutettava otostyyppinen kysely, joka toteutetaan lyhyen paperisen kyselylomakkeen avulla
- ▶ Täytetyn lomakkeen voi anonyymisti jättää esim. sivupöydällä olevaan postilaatikkoon
- ▶ Lisäksi spontaanit keskustelutilanteet ja näistä saadun tiedon ylös kirjaaminen
- ▶ Jatkuva havainnointi ja tiedon dokumentointi

Kurssimuotoisessa ryhmätoiminnassa, jossa on selkeä alku ja loppu, on taas mahdollista kerätä alku- ja loppupalautetta, joiden kautta on mahdollista tarkastella ryhmätoiminnan yksilöllisiä vaikutuksia suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Mikäli mahdollista, on suotavaa toteuttaa kyselyitä ennen ja jälkeen toiminnan, jotta mahdolliset muutokset saataisiin paremmin näkyviin. Jonkin ajan kuluttua toiminnan päättymisestä voidaan myös toteuttaa seurantakysely, jonka avulla saadaan tietoa vaikutusten pysyvyydestä. Esimerkiksi toimintakyvyn mittaamiseen liittyen TOIMIA-tietokannasta³ löytää erilaisia mittareita ja arviointivälineitä. Jotkut järjestöt ovat ottaneet näitä käyttöönsä, vaikka rahoittajan edellyttämä toimintaa ohjaava standardi ei tällaisia edellyttäisikään.

³ <http://www.toimia.fi/>

Esimerkki palautteen keräämisestä ryhmätoiminnasta

1. Alkukartoitus joko kyselyn tai strukturoidun haastattelulomakkeen avulla.
 - Osallistujan lähtötilanteen määrittäminen
 - Osallistujan omat tavoitteet toimintaan osallistumisesta
 - Mahdollisuuksien mukaan arvio siitä, miten toiminnan tavoitteet sillä hetkellä toteutuvat (esim. osatavoitteisiin pilkottuna)
2. Ryhmätoiminnan puolessa välissä tsekkaus siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan.
3. Loppukysely
 - Laaditaan siten, että on mahdollisuus saada vertailutietoa alkukartoitukseen nähden, käytännössä siis kysytään osin samoja kysymyksiä uudelleen
 - Mahdollisuuksien mukaan jokaiselle osallistujalle räätälöidään oma lomake, jossa tarkastellaan heidän omia toiminnan alussa määrittelemiä tavoitteitaan ja näiden toteutumista
 - Kaikilta kysytään toiminnan vaikutuksia (esim. tavoitepatteriston avulla)
4. Mahdollinen seurantakysely

Kohderyhmältä saadaan kerättyä palautetta myös havainnoimalla toimintaa. Esimerkiksi erilaisissa ryhmätoiminnoissa ryhmän vetäjä havainnoi jatkuvasti ryhmän toimintaa. Aktiivinen havainnointi tukee usein muuta palautteenkeruuta ja antaa jo hyvissä ajoin viitteitä mahdollisista kehittämistarpeista.

Esimerkki havainnoinnista vertaisryhmässä

Vertaisryhmän vetäjänä toimii saman asian kokenut vertainen, joka osaltaan on jo käsitellyt asiaa ja kykenee näin tukemaan muita samassa tilanteessa olevia.

Vertaisryhmän vetäjä havainnoi jatkuvasti ryhmän toimintaa sekä ryhmässä ja ryhmän jäsenissä tapahtuvia muutoksia.

- ▶ Ryhmän toimintaa/keskustelua voi havaintojen kautta ohjata käsittelemään tiettyjä aihealueita.
- ▶ Ryhmän toiminnassa havaittuihin puutteisiin on mahdollista tarttua ajoissa.
- ▶ Havainnoimalla ryhmän osallistujia ja heidän välistä vuorovaikutusta ryhmän vetäjän on mahdollista huomata, jos esimerkiksi jonkun osallistujan olisi aika vaihtaa johonkin toiseen ryhmään (mikäli kyseinen ryhmä ei enää palvele osallistujaa parhaalla mahdollisella tavalla, saattaa tämä osaltaan vaikuttaa kielteisesti ryhmädynamiikkaan).

Kertaluontoisista tapahtumista kerättävä palaute on usein suppeampaa kuin usein toistuvasta ryhmätoiminnasta kerättävä palaute. Tilaisuuden luonteesta ja tiedontarpeista riippuen palautteeksi voi riittää yksinkertainen kysymys. Esim. jos koulutuksen tarkoituksena on antaa uutta tietoa osallistujille, voisi kysyä: "Saitko koulutuksesta uutta tietoa?" Jos tarkoituksena on levittää toimintatapoja, voisi kysyä: "Saitko koulutuksesta joitakin uusia toimintatapoja joita aiot ottaa mukaan omaan työhösi?" Voidaan myös yksinkertaisesti tiedustella koettua hyötyä: "Koetko hyötyneesi tilaisuudesta?" Edellä mainittujen kysymysten asteikkoina voidaan käyttää esimerkiksi kyllä/ei-vaihtoehtoja, asteikkoa 1–4 tai 1–5 (ks. sivu 28) tai yksinkertaisten hymiöiden avulla. On hyvä antaa mahdollisuus myös täsmentää vastausta avomuotoisella kysymyksellä. Lisäksi vastaajalle tulee antaa mahdollisuus esittää toimintaan liittyviä kehittämisehdotuksia.

Käytännössä edellä mainittu tiedonkeruu on mahdollista toteuttaa esimerkiksi siten, että poistuttaessa tilaisuudesta pöydällä on laatikko, johon saa jättää palautteen. Tapahtuman kohderyhmästä riippuen lomakkeeseen voi lisätä väittämämuotoisia kysymyksiä sekä avokysymyksiä.

Työkalut:

[Ryhmän palautekysely](#)

[Neuvonta-/tukitoiminnan palautekysely](#)

[Tapahtuman palautekysely](#)

[Koulutuksen palautekysely](#)

5.2 Sidosryhmien näkökulma

Kerätessä palautetta sidosryhmiltä, tulee ensin pohtia tarkasti, ketkä ja mitkä tahot ovat sellaisia sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita, jotka osaavat aidosti ottaa kantaa järjestön toimintaan. *Ei siis ole perusteltua kerätä tietoa mahdollisimman usealta taholta. Tärkeintä on, että ne, jotka kyselyyn vastaavat tuntevat järjestön toimintaa.* Sähköisesti lähetettävä kysely soveltuu sidosryhmille yleensä hyvin, sillä se on vaivaton ja sidosryhmillä on usein muita kohderyhmiä paremmat edellytykset sähköiseen vastaamiseen.

Sidosryhmäkyselyä suunniteltaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kysely ei muodostu liian pitkäksi, mutta sisältää kuitenkin järjestön toiminnan kehittämisen kannalta relevantit osa-alueet. Kyselyä laadittaessa on syytä pohtia, kuinka hyvin vastaajat tuntevat järjestön toimintaa. Kuinka tarkasti vastaajalta voi kysyä esim. järjestön toimintamuotojen tai tavoitteiden toteutumisesta? Vai olisiko syytä pysyä astetta etäisemmällä tasolla keskittyen esim. yhteistyöhön järjestön kanssa ja järjestön olemassaolon ja toiminnan tarpeellisuuden tarkasteluun.

Yhteistyökumppaneilta on hyvä selvittää ainakin:

1. Taustatiedot
2. Kuinka hyvin vastaaja tuntee järjestön toimintaa
3. Järjestön toiminta (toiminnan tarpeellisuus, yhteistyön toimivuus, viestintä)
4. Toiminnan hyödyt ja tulokset
5. Toiminnan kehittämistarpeet
6. Yhteistyö järjestön kanssa
7. Yhteistyön kehittämistarpeet

Sidosryhmiltä on hyvä kysyä taustatietona *vastaajan edustamaa tahoa*. Tällöin tuloksia analysoitaessa on helppo tarkastella esim. sitä, kuinka hyvin jonkun tietyn tahon edustajat tuntevat järjestön toimintaa. Tätä kautta järjestö voi jatkossa keskittää tiedottamista ja yhteistyötä niiden tahojen suuntaan, jotka eivät vielä ole tarpeeksi tietoisia järjestön toiminnasta.

Sidosryhmiltä tulee kysyä myös, kuinka he näkevät järjestön toimintamuotojen vastaavan toiminnan tavoitteisiin. Tällöin saadaan ulkopuolinen näkemys siitä, mitkä toimintamuodot näyttävät oleellisina ja mitkä eivät.

Järjestön toiminnan tavoitteena on "omaishoitajien jaksamisen paraneminen". Tähän tavoitteeseen pyritään seuraavien toimintamuotojen avulla. Arvioikaa, kuinka hyvin alla luetellut toiminnot mielestänne tukevat tämän tavoitteen saavuttamista.

Toimintamuodot	1=Huonosti	2=Melko huonosti	3=Melko hyvin	4=Hyvin	En tunne toimintaa
Vertaisryhmät					
Hoivaparkki					
Liikuntaryhmät					
Virkistyspäivät ja lomat					
Koulutus					

Kuvio 8. Esimerkki väittämätavustosta, jonka avulla voidaan kysyä sitä, miten vastaajat näkevät järjestön toimintamuotojen vastaavan toiminnan tavoitteita.

Jos sidosryhmän edustajat tuntevat toimintaa hyvin, voi heiltä kysyä, miten he näkevät toiminnan tavoitteiden toteutuvan järjestön toiminnassa.

Missä määrin koet, että seuraavien tavoitteiden on mahdollista toteutua järjestön tarjoamassa toiminnassa?

	1= Ei lainkaan	2= Vähän	3= Jossain määrin	4= Täysin
Nuoren mieliala kohenee.				
Nuoren toiveisuus oman tulevaisuuden suhteen lisääntyy.				
Ihmisten seurassa oleminen helpottuu.				
Nuoren itsetuntemus lisääntyy.				
Nuoren itsearvostus kasvaa.				
Nuoren päivärytmi selkeytyy.				
Nuoren toimintakyky paranee.				

Kuvio 9. Esimerkki väittämätavustosta, jonka avulla voidaan kysyä järjestön toiminnan tavoitteiden toteutumisesta.

Sidosryhmiltä on hyvä kysyä myös eri toimintamuotojen ja tavoitteiden tärkeydestä. Sähköiset kyselyjärjestelmät usein mahdollistavat saman asian arvioimisen kahdella eri asteikolla rinnakkain. Tällöin voidaan esimerkiksi tiedustella, kuinka hyvin tietty tavoite on toteutunut ja kuinka tärkeänä kyseinen tavoite koetaan.

Sidosryhmiltä tulee muistaa kysyä myös heidän näkemyksiään siitä, mitä **hyötyä** järjestön toiminnasta on kohderyhmälle ja mitä **kehittävää** toiminnassa olisi.

Verkostotapaamiset ja yhteistyöpalaverit

- Sidosryhmien edustajilta ja yhteistyökumppaneilta saa usein suullista palautetta myös ilman muodollista palautteenkeruuta. Suullisesti saatu palaute on tällöin hyvä kirjata ylös mahdollisimman pian, jotta se on myöhemmin hyödynnettävissä.
- Yhteisiä tapaamisia voi myös hyödyntää haastatteluiden tai arviointityöpajan järjestämiseen.
 - Esim. verkostotapaamisesta voi käyttää osan arviointikeskusteluun, jossa käsitellään esimerkiksi olemassa olevia yhteistyömuotoja ja niiden mahdollista kehittämistä.
 - Teeman voi valita tapauskohtaisesti niin, että käsitellään yhtä tai kahta keskeistä aihealuetta.
 - Keskustelun pohjaksi sidosryhmä- tai verkostotapaamiseen voi viedä myös yhteenvedon mahdollisesti aiemmin toteutetusta sidosryhmäkyselystä.
 - Keskustelusta on hyvä kirjata muistiin keskeisimmät teemat ja kehittämisideat jo paikan päällä.

Työkalut:

[Sidosryhmäkysely lyhyt](#)

[Sidosryhmäkysely pitkä](#)

5.3 Vapaaehtoisten näkökulma

Vapaaehtoiset muodostavat monen järjestön selkärangan ja mahdollistavat järjestön toiminnan jatkumisen. Niinpä järjestöissä tulee kiinnittää erityistä huomiota vapaaehtoisten jaksamiseen ja tukemiseen sekä heidän osaamisensa kehittämiseen. Palautteenkeruun avulla voidaan saada tietoa järjestön vapaaehtoistyön kehittämiseen. Vapaaehtoiset antavat usein myös hyvin perusteltuja koko järjestön toimintaa koskevia kehittämisideoita.

Useat järjestöt järjestävät vapaaehtoisille koulutus-/kehittämispäiviä. Näissä tapahtumissa on luontevaa kerätä palautetta joko kyselyn, haastattelujen tai yhteisten kehittämistyöpajojen yhteydessä. Vaihtoehtoisesti voi lähettää kyselylomakkeen postitse tai sähköisesti. Järjestön vapaaehtoistyöstä vastaava työntekijä pitää yhteyttä vapaaehtoisiin pitkin toimintavuotta. Näiden vapaaehtoisten keskusteluiden yhteydessä nousee usein esiin toiminnan kehittämisen kannalta oleellisia asioita. Tällainen suullisesti saatu palaute voi jäädä mieleen joksikin aikaa, mutta on hyvä myös kirjata se ylös jatkoa varten (esimerkiksi suullisen palautteen kerääminen ja hyödyntäminen -työkalulla, ks. sivu 56).

Kerätessä palautetta vapaaehtoisilta, tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

1. Taustatiedot
2. Vapaaehtoistoiminta järjestössä ja sen organisointi
 - a. Järjestön tarjoama vapaaehtoistyön tuki
 - b. Vapaaehtoistyön mielekkyys
3. Toiminnan sisältö ja toteutus
4. Toiminnan hyödyt ja vaikutukset
5. Toiminnan kehittämistarpeet

Taustatietoja kysyttäessä on sukupuolen ja iän lisäksi usein mielekästä kysyä, mitä kautta vapaaehtoinen on kuullut järjestön toiminnasta ja mikä sai hänet kiinnostumaan vapaaehtoistyöstä juuri kyseisessä järjestössä. Jos järjestössä on useampia vapaaehtoistyön muotoja (ryhmien vetäminen, puhelinpäivystys jne.), tulee vastaajilta kysyä, mihin toimintaan he ovat osallistuneet ja kuinka usein.

Järjestöt tarjoavat vaihtelevasti tukea vapaaehtoisille (perehdytys, koulutus), joten on hyvä kysyä vapaaehtoisten arviota asiasta. Jos vapaaehtoisille järjestetään koulutusta, voidaan kysyä esimerkiksi koulutuksen sisällöstä ja siitä, onko koulutuksen antia mahdollista hyödyntää vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoistoiminnan organisoinnista on tärkeä kysyä, jotta järjestö voi jatkossa kehittää vapaaehtoistyötä ja tukea vapaaehtoisia mahdollisimman hyvin heidän tärkeässä työssään. Oleellisesti vapaaehtoistyön organisointiin liittyy myös järjestön viestintä vapaaehtoisille: informoidaanko vapaaehtoisia säännöllisesti ajankohtaisista asioista ja onko tarpeellinen

tieto helposti saatavilla? Vapaaehtoisilta voi kysyä myös sitä, kuinka he kokevat oman vapaaehtoistyönsä: mitä he itse saavat vapaaehtoisena toimimisesta?

Ota kantaa seuraaviin järjestön vapaaehtoistyöhön liittyviin väittämiin.

	1= Täysin eri mieltä	2= Jokseenkin eri mieltä	3= Jokseenkin samaa mieltä	4= Täysin samaa mieltä
Olen saanut riittävästi perehdytystä vapaaehtoisena toimimiseen.				
Järjestö on tukenut riittävästi vapaaehtoisena toimimistani.				
Koen, että vapaaehtoistyötäni arvostetaan.				
Vapaaehtoisena toimiminen on vaikuttanut myönteisesti omaan elämäni.				

Kuvio 10. Esimerkki väittämätaristosta vapaaehtoisille.

Myös vapaaehtoisilta tulee kysyä näkemyksiä toiminnan *keskeisistä tuloksista ja vaikutuksista*. Tätä voidaan kysyä joko avokysymyksenä tai hyödyntää aiemmin esitettyjä tavoitepatteristoja (sivut 45–46). Vapaaehtoisilta saa myös usein paljon hyviä ideoita järjestön toiminnan kehittämisen tueksi.

Työkalut:

[Vapaaehtoiskysely lyhyt](#)

[Vapaaehtoiskysely pitkä](#)

5.4 Työntekijöiden näkökulma ja itsearvioinnin toteuttaminen

Järjestön toiminnan toteuttajat voivat kerätä palautetta toiminnastaan monin eri keinoin. Tietoa vastaanotetaan jatkuvasti, mutta oman toiminnan arvioinnin äärelle on syytä pysähtyä säännöllisin väliajoin. Työntekijöiden näkökulmasta saadaan usein palautetta liittyen toiminnan organisointiin ja resurssointiin, osaamisen kehittämiseen, yksittäisten vaikutusten arviointiin, mutta toisaalta myös järjestön toiminnan tuloksellisuuteen kokonaisuudessaan. Usein järjestöillä on erilaisia toimintamuotoja erilaisilla rahoituspohjilla. RAY-rahoitteisilla järjestöillä voi olla esimerkiksi yleisavustusta, kohdennettua toiminta-avustusta sekä projektiavustusta. Tässä tapauksessa rahoittajalle tulee raportoida avustuskohteittain, jolloin on mielekästä toteuttaa myös itsearviointi kunkin toiminnan osalta erikseen. Itsearviointi on hyvä toteuttaa vähintään kerran vuodessa.

Nopeatempoisessa toiminnassa on usein syytä tehdä myös hieman pienimuotoisempi välikatsaus puolivuositain. Näin varmistetaan, että toiminta etenee suunnitellusti ja voidaan ajoissa reagoida esiin nouseviin kehittämiskohteisiin.

Rahoituskohteittain tehtävää tarkastelua tulee hyödyntää vuosittaisessa, koko järjestön toimintaa koskevassa itsearvioinnissa. Näin voidaan hyödyntää jo kertaalleen koottua arviointitietoa ja toisaalta suhteuttaa yksittäisiä toimintoja järjestön toimintaan kokonaisuudessaan.

Itsearviointi on mahdollista toteuttaa yhdessä koko henkilöstön kanssa, jolloin se on myös yksi tapa osallistaa henkilöstö toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Myös hallituksen voi halutessaan osallistaa itsearviointiin eri tavoin.

Ideaalitapauksessa itsearviointi suoritetaan tilanteessa, jossa palaute muista näkökulmista on jo kerätty ja analysoitu, jolloin kehittämisasiideat ja kriittiset näkökohdat muilta kuin työntekijöiltä on tässä vaiheessa tiedossa!

Mikäli arvioinnin suunnitteluvaiheessa on tehty [toiminnankuvaus](#) (ks. sivu 18), tästä on huomattavaa hyötyä itsearviointia tehtäessä. Tällöin on jo yhdessä tarkasteltu järjestön toiminnan tavoitteita sekä jäsenetty toimintamuotoja niiden mukaisesti. Usein tässä vaiheessa on myös hahmoteltu ja kirjattu toimintojen *oletettuja vaikutuksia*. Edellä mainittujen asioiden yhdessä pohtiminen ja kir-

jaaminen käynnistää jo itsearviointiprosessin. Toiminnankuvausta ei ole tarpeen tehdä toistuvasti, mutta ensimmäisen kerran tehtynä se ajaa itsearviointikeskustelun aseman.

Seuraavaksi esitellään ARTSI-projektissa kehitettyjä työkaluja toiminnan toteuttajan itsearvioinnin tueksi.

Itsearviointilomake

ARTSI-itsearviointimallin keskeinen työkalu on [itsearviointilomake](#)⁴, jonka avulla järjestön työntekijät voivat suorittaa itsearvioinnin. Lomake soveltuu yksittäisten rahoituskohteiden itsearvioinnin toteuttamiseen ja sen avulla voidaan tarkastella myös järjestön toimintaa kokonaisuudessaan. *Yhteisessä itsearviointikeskustelussa* käydään läpi toimintaa lomakkeen pohjalta kohta kohdalta yhdessä keskustellen.

Itsearviointilomake soveltuu järjestöille, jotka ovat tehneet *toiminnankuvauksen* tai muuten jäsentävät toimintansa selkeästi suhteessa tavoitteisiinsa. Itsearviointilomake kattaa toiminnan eri aihealueiden arvioinnin, esiin nousevat kehittämistarpeet sekä toimenpide-ehdotukset ja konkreettiset tavoitteet asian eteenpäin viemiseksi.

Lomakkeen avulla voidaan tarkastella ja käsitellä sekä työntekijöiden omia että muista näkökulmista koottuja kehittämis ehdotuksia ja kriittisiä näkökohtia. Samalla sen avulla käsitellään toiminnan toteutuksen kannalta keskeisimmät aihealueet. Käytännössä itsearviointipalaveri kannattaa siis arviointikelloa täytettäessä ajoittaa siihen vaiheeseen kun palautteenkeruu eri näkökulmista on toteutettu.

⁴ Itsearviointilomake sisältää elementtejä mm. Euroopan laatupalkintomallista (EFQM-malli), CAF-itsearviointimallista sekä RAY:n HERTTA-mallista

AIHEALUEET	A. Missä olemme onnistuneet?	B. Mitkä ovat olleet haasteita?	C. Mitä asioita voisi kehittää?	D. Toimenpide-ehdotus kehitettävälle asialle	E. Konkreettinen tavoite ensi vuodelle ja vastuuhenkilö	F. Sovitut kehittämis-toimenpiteet on toteutettu
1. TAVOITTEET						
2. TOIMENPITEET						
Toimenpide a.						
Toimenpide b.						
Toimenpide c.						
3. KOHDERYHMÄT						
4. RESURSSOINTI						
5. SISÄINEN TYÖNJAKO						
6. VIESTINTÄ JA TIEDOTUS						
7. YHTEISTYÖ KUMPPANEIDEN JA SIDOSRYHMIEN KANSSA						
8. HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN						
9. TULOKSET						
10. ARVIOINTITIEDOT						

Kuvio 11. Itsearviointilomake.

Itsearviointilomaketta voidaan hyödyntää koko järjestön toiminnan itsearviointiin tai sen avulla voidaan arvioida erikseen myös jonkin toimintakokonaisuuden tai projektin toteutumista.

Koko toiminnan itsearviointia tehtäessä kohdassa "tavoite" arvioidaan järjestön toiminnan pää-tavoitteita eri näkökulmista. Rahoituskohteittain tehtävässä tarkastelussa vastaavasti tarkastellaan ko. toimintoja ja niiden kirjattuja tavoitteita. Tavoitteen alla lomakkeessa arvioidaan tähän tavoitteeseen liittyviä toimenpiteitä. Itsearviointikeskustelua käydään pohtien lomakkeen aihealueita 1-10 kohta kohdalta yhdessä keskustellen onnistumisten, haasteiden yms. (sarakkeet A-F) näkökulmista.

Taulukkoa täytetään siis vasemmalta oikealle rivi kerrallaan. Tarvittaessa apuna voidaan käyttää apukysymyksiä (ks. alla). Käytännössä keskustelu aloitetaan pohtimalla sitä, ovatko tavoitteet (pää-tavoite, osatavoitteet) esimerkiksi kaikkien toimijoiden tiedossa ja selkeästi määritelty. Samalla tavalla tarkastellaan järjestön eri toimintamuotoja tai toimenpiteitä em. apukysymyksiä hyödyntäen. Lomaketta kannattaa käyttää sähköisessä muodossa, jolloin rivejä voi lisätä tarpeen mukaan (esim. osatavoitteiden lisääminen).

Keskustelun keskeiset kohdat kirjataan lomakkeeseen keskustelun edetessä. Tätä varten on hyvä sopia jo etukäteen kirjuri, joka kirjaa tärkeimmät asiat ylös. Kaikissa kohdissa ei tarvitse löytää kehitettävää, mutta lomakkeeseen on hyvä kirjata ylös myös ne aihealueet, jotka ovat toteutuneet hyvin. Tällöin nämä työntekijöille usein itsestään selvät asiat muistetaan myös kirjata auki ja raportoida esim. rahoittajan ja hallituksen suuntaan.

Lomake ohjaa itsearviointiprosessia tulevaan: kehittämisideoista valitaan ne, joihin halutaan keskittyä ja kirjataan konkreettiset tavoitteet ja niihin liittyvät aikataulut. Kehittämistyötä edesauttaa vastuuhenkilön nimeäminen, joka osaltaan huolehtii kehittämisidean käytäntöön viemisestä.

Seuraavassa on esitetty apukysymyksiä, joiden kautta kutakin aihealuetta on hyvä lähestyä. Nämä eivät ole kuitenkaan ainoita tapoja lähestyä käsiteltäviä aiheita.

Taulukko 2. Itsearviointilomakkeen apukysymykset.

OSA-ALUE	APUKYSYMYKSIÄ
1. TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> - Onko tavoitteet selkeästi määritelty? - Ovatko tavoitteet kaikkien toimijoiden tiedossa?
2. TOIMENPITEET	<ul style="list-style-type: none"> - Tukevatko toimenpiteet tavoitteiden saavuttamista? - Ovatko toimenpiteet edenneet suunnitelmien mukaisesti?
3. KOHDERYHMÄT	<ul style="list-style-type: none"> - Onko kohderyhmät selkeästi määritelty? - Onko kohderyhmien tarpeet huomioitu toiminnassa? - Onko kohderyhmiä saatu suunnitellusti mukaan toimintaan?
4. RESURSSOINTI	<ul style="list-style-type: none"> - Ovatko toimenpiteet mitoitettu oikein suhteessa resursseihin? - Ovatko resurssit riittävät? - Onko toimintaan osallistuvilla henkilöillä riittävästi aikaa tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen?
5. SISÄINEN TYÖNJAKO	<ul style="list-style-type: none"> - Onko toimintaan osallistuvien tehtävät ja vastuut selkeästi määritelty ja kaikkien tiedossa?
6. VIESTINTÄ JA TIEDOTUS	<ul style="list-style-type: none"> - Onko tavoitettu kohderyhmät, sidosryhmät että vapaaehtoiset ja onko viestintä ollut onnistunutta? - Onko ulkoinen näkyvyys riittävää, ajankohtaista ja painottuvatko oikeat asiat?
7. YHTEISTYÖ KUMPPANEIDEN JA SIDOSRYHMIEN KANSSA	<ul style="list-style-type: none"> - Onko keskeisimmät yhteistyökumppanit saatu mukaan toimintaan? - Onko keskeisimmät yhteistyökumppanit sitoutuneet toimintaan?
8. HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Onko henkilöstö ammattitaitoista? - Ovatko vapaaehtoiset sitoutuneita toimintaan? - Onko toimijoiden osaamisen kehittämiseen ja jaksamisen tukeen kiinnitetty tarpeeksi huomiota? - Onko toimijoiden osaamisen kehittämiseen tarvetta/mahdollisuuksia?
9. TULOKSET	<ul style="list-style-type: none"> - Onko toiminnalla saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia? - Onko toimintaa onnistuttu vakiinnuttamaan?
10. ARVIOINTITIETO	<ul style="list-style-type: none"> - Kerätäänkö palautetta kohderyhmiltä, sidosryhmiltä ja vapaaehtoisilta? - Toteutetaanko oman toiminnan itsearviointi säännöllisesti? - Hyödynnetäänkö saatua palautetta toiminnan suunnittelussa ja onko sovitut kehittämistoimenpiteet toteutettu?

Itsearviointikysely

Useamman henkilön työllistävissä järjestöissä tai projekteissa itsearviointi voi olla helpointa toteuttaa kyselymuodossa: tätä tarkoitusta varten on luotu [itsearviointikysely](#). Kysely mahdollistaa kaikkien työntekijöiden näkökulmien esiin tuomisen tasapuolisesti. Joskus osa työntekijöistä saattaa keskustelutilanteissa jäädä tai jättäytyä vähemmälle huomiolle, jolloin toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä näkökulmia voi jäädä sanomatta.

Kysely lähetetään (mieluiten sähköisesti jos mahdollista) kaikille kyseiseen toimintoon osallistuneille työntekijöille, jotka voivat anonymisti vastata kyselyyn. Itsearviointikysely rakentuu samojen aihealueiden (1-10) ja näkökulmien (A-F) kautta kuin edellä mainittu itsearviointilomake. Lomakkeen yhteydessä esitetyt apukysymykset on muokattu kyselyssä väittämämuotoon, jolloin vastaajan tulee ottaa kantaa väittämiin esim. asteikolla 1-4. Kunkin väittämätöiden jälkeen tulee varata mahdollisuus kommentoida omia vastauksia. Kyselyssä tulee myös muistaa jättää vastaajalle tarpeeksi tilaa toiminnalla aikaansaatuun keskeisimpien tulosten ja vaikutusten sekä kehittämisehdotusten esiin tuomiseen.

Kyselyn tulokset kootaan yhteen, jonka jälkeen ne voi tuoda keskustelun pohjaksi esimerkiksi yhteiseen itsearviointikeskusteluun tai -työpajaan, johon osallistuvat mahdollisuuksien mukaan kaikki kyselyyn vastanneet. Tilaisuudessa järjestön henkilöstö keskustele kyselyn tuloksista ja yhdessä päättävät kehittämiskohteista ja aikatauluista. Samoin kuin itsearviointimallissa, paras hyöty keskustelusta saadaan silloin, kun henkilöstön käytössä on myös muilta vastaajaryhmiltä kerätyt palautteet.

Itsearviointikysely hallitukselle

Järjestöjen hallitukset toimivat yleensä vapaaehtois pohjalta. Silti ne voidaan mieltää myös järjestön toiminnan toteuttajiksi – esimerkiksi poliittikkavaikuttajina. Hallitus on hyvä osallistaa jollakin tavoin järjestön itsearviointiin ja kehittämistoimintaan. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa kerätyistä palautteista ja itsearvioinnista tehdyn koosteen viemistä hallituksen kokoukseen keskustelun pohjaksi. Joskus hallitus voidaan ottaa vielä tiiviimmin mukaan järjestön itsearviointiprosessiin toteuttamalla esim. [itsearviointikysely hallitukselle](#). Hallituksen itsearvioinnissa aihealueet ovat pitkälti samat kuin työntekijöiden tekemässä itsearvioinnissa. On hyvä kysyä hallituksen näkemystä siitä, mitkä ovat olleet järjestön viime vuoden keskeisimmät tulokset ja vaikutukset sekä miten järjestön toimintaa tulisi kehittää. Lisäksi hallitusta voi pyytää arvioimaan

omaa työskentelyään. Kyselyn tulokset kootaan yhteen ja viedään hallituksen kokoukseen keskustelun pohjaksi. Hallituspalaute kannattaa kerätä ja analysoida ennen toiminnan toteuttajien tekemää itsearviointia, jolloin sen tulokset voidaan huomioida itsearviointia tehdessä.

Muita työkaluja itsearvioinnin tueksi

Toiminnan etenemisen seuranta voi toteuttaa erillisen [seurantamatriisin](#) avulla. Matriisin kirjaan kunkin osatavoitteen alle konkreettiset toimenpiteet, joiden etenemistä arvioidaan. Jokaiselle toimenpiteelle asetetaan seurantaindikaattori sekä tavoitetaso, joka tulee olla saavutettu projektin päätyttyä. Toimenpiteiden etenemistä voidaan seurata muun muassa 6-portaisen asteikon avulla: 0=Toimenpide on suunnitteluasteella, 1=Toimenpide on suunniteltu, ollaan keskustelutasolla, 2=Käytännön toimenpiteitä on tehty, mutta korkeintaan ¼, 3=Käytännön toimenpiteitä on tehty, mutta korkeintaan ½, 4=Käytännön toimenpiteitä on tehty, mutta korkeintaan ¾, 5=Kaikki toimenpiteet on tehty, kehittäminen on loppumetreillä, lähes tavoitellussa tilassa. Hyviä indikaattoreita ovat myös esimerkiksi tilaisuuksien lukumäärät, osallistujamäärät ja toteutuneiden yhteistyö-/verkostopalavereiden määrät. Matriisia päivitetään säännöllisesti, toiminnan luonteesta riippuen esimerkiksi kerran kahdessa kuukaudessa.

Määrällisten seurantatietojen kerääminen saatetaan kokea aikaa vieväksi ja haastavaksi. Eri luvut ja tilastot saattavat löytyä useasta eri dokumentista ja eri ihmisten takaa. Kun kaikki tiedot kerätään yhteen yhteiseen työkaluun, tiedot kävijämääristä, puheluista jne. saa helposti koostettua järjestön toimintakertomukseen ja raporteihin. [Tilastointityökalu](#) on yksinkertainen esimerkki siitä, miten järjestöön tulleita puheluita, sähköposteja, tapaamisia jne. voidaan tilastoida. Sen avulla voidaan kerätä RAY:n TVS-lomakkeessa kysytyjä indikaattoreita. Työkalussa olevat laskentatulot on linkitetty viimeiseltä välisivulta löytyviin piirakkakuvioihin niin, että tilastoyhteenvedot voidaan nähdä kuvion muodossa sitä mukaa kun tietoja syötetään laskentakaavioon.

Työntekijät vastaanottavat palautetta jatkuvasti toiminnasta. Jotta kertynyttä palautetta olisi mahdollista hyödyntää jatkossa, tulee suullista palautetta muistaa dokumentoida säännöllisesti. Kaikki saatu palaute on hyvä kirjata yhteen työkaluun. Jatkuvaan palautetiedon dokumentointiin soveltuu ARTSI-projektissa kehitetty [suullisen palautteen kerääminen ja hyödyntäminen -työkalu](#). Tähän työkaluun on hyvä kirjata ylös saatu positiivinen tai negatiivinen palaute sekä mistä tai miltä taholta palaute on saatu. Tämän lisäksi voidaan tapauskohtaisesti pohtia, tarvitseeko saatuun palautteeseen reagoida ja millä aikataululla. Kaiken saadun palautteen ei tarvitse johtaa

jatkotoimenpiteisiin. Näistä pitkin vuotta kertyneistä kehittämisajatuksista voidaan poimia keskeisimmät ja tuoda ne esiin itsearviointikeskustelussa.

Työntekijöille tulee usein myös mieleen kehittämisideoita pitkin vuotta. Jotta ideat eivät unohtu, on niitä hyvä kirjata ylös säännöllisesti. Tähän tarkoitukseen soveltuu yksinkertainen [kehittämisteiden koonti-työkalu](#), johon voidaan kirjata ylös, mistä kehittämisidea on tullut ja millä aikataululla siihen tulisi puuttua.

Edellä mainitut työkalut on hyvä olla mahdollisuuksien mukaan kaikkien järjestön työntekijöiden saatavilla esimerkiksi yhteisellä verkkoasemalla tai pilvipalvelussa. Tällöin jokainen työntekijä pääsee kirjaamaan ylös samaansa palautetta ja kehittämisideoita. Näihin työkaluihin kirjattuja asioita on syytä tarkastella säännöllisin väliajoin. Kehittämisideoista nostetaan itsearviointikeskusteluun keskeisimmät, ja päätetään, mitä niiden suhteen jatkossa tehdään.

Toisinaan voi olla tarpeellista tehdä [yksilötason itsearviointia](#). Tällöin käydään läpi yksittäisen työntekijän työtehtäviä (tai henkilö voi tarkastella itse työtehtäviään) ja tarkastellaan, mitä järjestön tavoitteita ne vastaavat ja kuinka hyvin. Kutakin tavoitetta/osatavoitetta käydään läpi yksi kerrallaan ja keskeiset huomiot kirjataan taulukkoon. Tavoitteiden osalta pohditaan sitä, miten työntekijä on edistänyt järjestön tavoitteen saavuttamista ja mikä on hänen oma henkilökohtainen tavoitteensa. Tämän jälkeen tulee pohtia, kuinka hyvin henkilökohtaiset tavoitteet ovat toteutuneet ja mitä haasteita niihin on liittynyt. Lomakkeeseen kirjataan myös työntekijän itselleen asettamat kehittämis ehdotukset sekä yleisemmin ideoita ja ehdotuksia järjestön tavoitteen saavuttamiseksi. Järjestön toimintaa koskevat kehittämisideat tulee ottaa huomioon itsearviointia tehtäessä.

6. Miten analysoin kerättyä palautetta?

Palautteen analysointi edellyttää aina kykyä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja ottaa palautetta aidosti vastaan. Oikealla tavalla oivallettu palaute pitää järjestön ajan hermolla ja mahdollistaa laadukkaan ja asiakaslähtöisen toiminnan.

Palautteen analysoinnin aikataulutus riippuu kerätyn palautteen luonteesta. Esimerkiksi mikäli kurssi- tai koulutuspalautetta kerätään joka kerran päätteeksi luonteeltaan toistuvista tapahtumista, on syytä käydä palaute suhteellisen pian tapahtuman päättymisen jälkeen läpi, tehdä ensimmäinen analyysi sekä mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Tämäkin palaute tulee huomioida myös vuosittaisessa itsearvioinnissa.

Toinen ääripää ovat jäsenkyselyt, joita järjestöt toteuttavat yleensä harvemmin kuin kerran vuodessa. Tähän väliin mahtuu kaikki muu tiedonkeruu yhteistyökumppaneilta, kohderyhmältä, vapaaehtoisilta ja työntekijöiltä. *Palautteesta tehty kooste on syytä käydä vähintään kerran vuodessa läpi kootusti itsearviointipalaverissa.* Kun palautteenkeruu on suunniteltu ja ajoitettu mielekkäällä tavalla, niin myös analysointi ajoittuu sopivasti suhteessa esimerkiksi rahoittajalle raportointiin (ks. arvioinnin vuosikello sivu 21).

Jos palaute on kerätty esimerkiksi paperisella lomakkeella, analysoinnin helpottamiseksi tiedot on hyvä syöttää ensin esimerkiksi Excel-tiedostoon, jossa on mahdollista laskea numeerisista arvoista keskiarvoja tai esittää niitä jakaumina. Mikäli on käytetty sähköistä kyselytyökalua, niistä saa ajettua ulos yhteenvedon tuloksista. Haastattelujen, avovastausten ja muun laadullisen aineiston analysointiin annamme lisää vinkkejä seuraavissa alaluvuissa.

Säilytä aineistoa analysoidessa avoin mieli! Älä nojaa liikaa oletuksiin, hypoteeseihin ja vanhoihin käytäntöihin. Vanhan säilyttäminen on aina helpompaa kuin muutosten tekeminen, mutta se ei tue järjestön elinvoimaisuutta ja kehittymistä.

Henkilöstön avoin mieli ja kyky tehdä muutoksia tarkoittavat sitä, että järjestö on elinvoimainen ja uudistumiskykyinen!

6.1 Vinkkejä numeerisen aineiston analysointiin ja raportointiin

Kyselylomakkeen *valinta*, *monivalinta* ja *väittämä* -tyyppiset kysymyspatteristot raportoidaan yleensä numeerisesti. Vastaukset kysymyksiin, joissa on annettu vastausvaihtoehdot asteikkona (täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä jne.) on hyvä esittää kuvioina, jolloin tuloksista saa käsityksen yhdellä vilkaisulla. Pylväskuvioita on helppo tehdä PowerPoint- ja Excel-ohjelmilla. Myös sähköiset kyselytyökalut antavat raporteissaan valmiita kuvioita. Tässä luvussa esitetyt esimerkiksi kuviot on tehty Excel-ohjelmalla. Samaa aineistoa voidaan havainnollistaa usein eri tavoin. Koikele ja valitse, mikä esitystapa sopii parhaiten oman aineistosi kohdalla.

Yksi havainnollinen tapa esittää asteikkokysymyksiin perustuvaa aineistoa on keskiarvopylväs. Jos käytät asteikkokysymyksessä 'en osaa sanoa' -vaihtoehtoa, muista ettet ota tätä vaihtoehtoa mukaan, kun lasket keskiarvoja. Nämä vastaukset on raportoitava erikseen. Kuitenkin jos en osaa sanoa -vastauksia on huomattava määrä, on tämäkin tärkeä arviointihavainto, ja se on hyvä tuoda esiin tulosten yhteydessä.

Esimerkiksi näin: Nuoria pyydettiin arvioimaan, missä määrin ryhmään osallistuminen on lisännyt eri asioita. Vastausvaihtoehdot olivat 1= Ei lainkaan, 2= Jonkin verran, 3= Melko paljon, 4= Paljon. Tulokset esitetään vastausten keskiarvioina (ka). Vastaajia oli yhteensä 30.

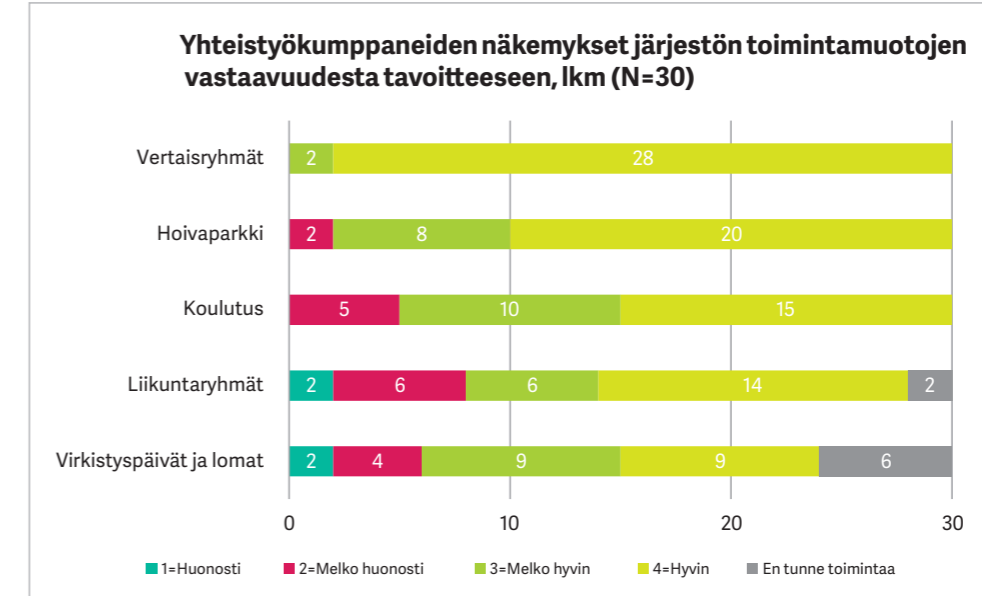
- Nuoret kokivat mielialansa parantuneen (ka 3,5).
- Nuoret kokivat itsearvostuksensa kasvaneen melko paljon (ka 3,1).



Kuvio 12. Esimerkki keskiarvopylvään käyttämisestä kyselytulosten havainnollistamiseksi.

Kyselytulokset voi esittää keskiarvojen lisäksi myös esimerkiksi suorina jakaumina. Suora jakauma kertoo, kuinka suuri osa vastaajista antoi väittämälle minkäkin arvon. Voit käyttää vastaajien määrää sellaisenaan tai muuntaa sen prosenttiosuudeksi. Suora jakauma antaa enemmän tietoa kuin keskiarvo, mutta on toisaalta sen vuoksi myös vaikeammin hahmotettavissa.

Kun vastaukset esitetään suorina jakaumina, nähdään myös paljonko vastaajien mielipiteissä on hajontaa. Tilanteessa, jossa koko patteriston väittämien keskiarvot ovat hyvin samansuuruisia, esittämällä tulokset suorina jakaumina saadaan tuotua esiin väittämien välisiä eroavaisuuksia. Suorien jakaumien esittämistä kannattaa harkita tarkoin silloin, kun vastaajajoukko on pieni ja yksittäinen vastaaja saattaa olla helposti tunnistettavissa.



Kuvio 13. Esimerkki suorien jakaumien käyttämisestä kyselytulosten havainnollistamiseksi.

Prosenttiosuuksia esitettäessä on aina erittäin tärkeää ilmoittaa myös aineiston koko eli se, mistä määrästä prosenttiosuus on laskettu. Pienten aineistojen ollessa kyseessä on kuitenkin hyvä muistaa 30 vastaajan nyrkkisääntö: sitä pienemmistä aineistoista ei ole tarkoituksenmukaista esittää enää osuuksia prosentteina. Esimerkiksi on vaikea hahmottaa, kuinka paljon on 67 % 18 vastaajasta. Tällöin tulee puhua yksinkertaisesti lukumääristä: "12 vastaajaa 18:sta oli sitä mieltä että..." Hahmottamista saattaa helpottaa myös osuuksien ilmoittaminen murtolukuina silloin kun se on mahdollista. Esim. "Kolme neljäsosaa vastaajista piti toimintaa erittäin tärkeänä".

6.2 Vinkkejä laadullisen aineiston analysointiin ja raportointiin

Järjestön itsearviointiprosessissa laadullista aineistoa kertyy kyselylomakkeiden avovastauksista, haastatteluista, työpajojen ja havainnoinnin muistiinpanoista ja ylös kirjatusta suullisesta palautteesta. Kyselylomakkeen kohdalla numeerinen palaute kannattaa ensin käydä läpi, koska siitä saa nopeasti jonkinlaisen kokonaiskuvan tuloksista. Avovastaukset kannattaa käydä läpi tämän jälkeen. Kyselytuloksissa osa avovastauksista täydentää ja tarkentaa numeerisista vastauksista saatua kuvaa. Osassa taas tulee kokonaan uutta informaatiota, kehittämisideoita ja kannanottoja.

Tuloksia esittäessä esim. järjestön hallitukselle mieti tarkkaan, jos käytät suoria lainauksia vastauksista. Analysoijan vastuulla on suodattaa aineisto, kuulija voi ymmärtää väärin kontekstistaan irrotetun sitaatin.

Pohdi seuraavia seikkoja käyttäessäsi suoria lainauksia:

- ✓ Voiko vastaajan tunnistaa?
- ✓ Voiko suora sitaatti loukata jotakuta?
- ✓ Tee selvä ero suorien lainauksien ja omien näkemysten välille, ettei synny väärinkäsityksiä.
- ✓ Käytä ”sitaattimerkkejä”.
- ✓ Joskus sitaatti kertoo enemmän kuin tehty analyysi – käytä sitaatteja kuitenkin sääste-
liäästi.

Jos aineisto on pieni, käytä maalaisjärkeä! Parilla lukukerralla huomaa, mitkä seikat toistuvat vastauksissa, nämä on erityisesti syytä ottaa huomioon. Kaikki kehittämis ehdotukset tulee käydä läpi joka tapauksessa. Jos taas aineisto on suurempi tai analyysin tekeminen tuntuu monimutkaiselta, kannattaa asiaa lähestyä ensimmäisillä kerroilla systemaattisemmin. Kokemuksen myötä työ helpottuu eikä vie niin paljon resursseja.

Luokittelu on tyypillisin tapa laadullisen aineiston analysointiin, sen voi tehdä esimerkiksi näin:

1. Lue ensin analysoitava kohta aineistosta kokonaisuudessaan läpi.
2. Pohdi löytyykö aineistosta toistuvia seikkoja, joita voi luokitella jollakin tavoin.
 - Luokittelun lisäksi on huomioitava, että yksikin kehittämisidea voi olla arvokas.
3. Valitse ensin muutama luokka, joiden alle ryhmittelet aineistoa.
4. Toisella lukukerralla voit muodostaa lisää luokkia tai yhdistellä jo olemassa olevia luokkia.
5. Huomaa, että yhdestä vastauksesta tai lauseesta voi löytyä asioita eri luokkiin.
6. Mitä seikkoja vastaajat nostivat useimmiten esiin eli mitkä seikat tai teemat näyttäytyivät tärkeinä? Liittyvätkö luokat temaattisesti toisiinsa ja onko tällä jokin merkitys? Miten esiin nousseet luokat suhteutuvat järjestön tämänhetkiseen toimintaan?

Suhteuta esiin nousseet havainnot koko aineistoon. Esimerkiksi jos valtaosa vastaajista on tyytyväisiä toimintaan, ei tällöin kannata välttämättä lähteä tekemään korjaavia toimenpiteitä muutaman negatiivisen palautteen perusteella. **Toistuvat vastaukset eivät sinällään vielä ole arvioinnin tulos ilman että ne tulkitaan osana järjestön tavoitteiden mukaista toimintaa ja toimintaympäristöä.** Vastaajat saattavat hahmottaa järjestön toiminnan eri tavoin kuin toiminnan toteuttajat ja toivoa jotain, mikä ei ole järjestön tavoitteiden mukaista tai minkä toteuttamiseen järjestöllä ei ole edellytyksiä tai resursseja.

Muista, että teidän järjestössänne asuu paras asiantuntemus teidän toiminnastanne ja kohderyhmistänne! Järjestön henkilöstö pystyy itse parhaiten tunnistamaan palautteesta ja tuloksista, mikä on relevanttia ja mikä ei.

7. Arviointitiedon hyödyntäminen järjestössä

Arviointitiedon ja kerätyn palautteen hyödyntäminen täysimittaisesti tuntuu olevan monissa järjestöissä varsinainen akilleen kantapää. Siitä huolimatta, että saatu palaute toimii kimmokkeena järjestön toiminnan kehittämiseen ja uusiutumiseen.

On tärkeää huomioida *ajallinen sykli arviointitiedon hyödyntämisessä*. Noin kerran vuodessa tehdyn itsearvioinnin lisäksi arvioinnin tuloksia tulee hyödyntää myös *ajallisesti tiheämmin*: jatkuvaluonteiset kurssi-, luento- ja tapahtumapalautteet on syytä käydä pikaisesti läpi ja tehdä mahdolliset tarvittavat muutokset toimintaan saman tien.

Jotta itsearvioinnissa esiin nousseita seikkoja kyettäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, kehitettiin ARTSI-projektissa yksinkertainen [arviointitiedon hyödyntämisen työkalu](#). Itsearvioinnista tai kerätystä palautteesta nousseista kehittämiskohteista poimitaan ne ideat, joita halutaan jatkossa lähteä työstämään eteenpäin. Kunkin kehittämiskohteen kohdalla pohditaan, millä keinoin muutosta pyritään samaan aikaiseksi ja mikä on se tavoitetilä mihin pyritään. Tavoitetilä voi olla laadullinen tai määrällinen. Määrälliset tavoitetilat ovat yksiselitteisiä ja niiden toteutumista on helpompi seurata kuin laadullisten tavoitteiden. Kullekin kehittämiskohteelle kannattaa nimetä aikataulu ja vastuuhenkilö.

Arvioinnin ja palautteenkeruun tarkoitus on selvittää:

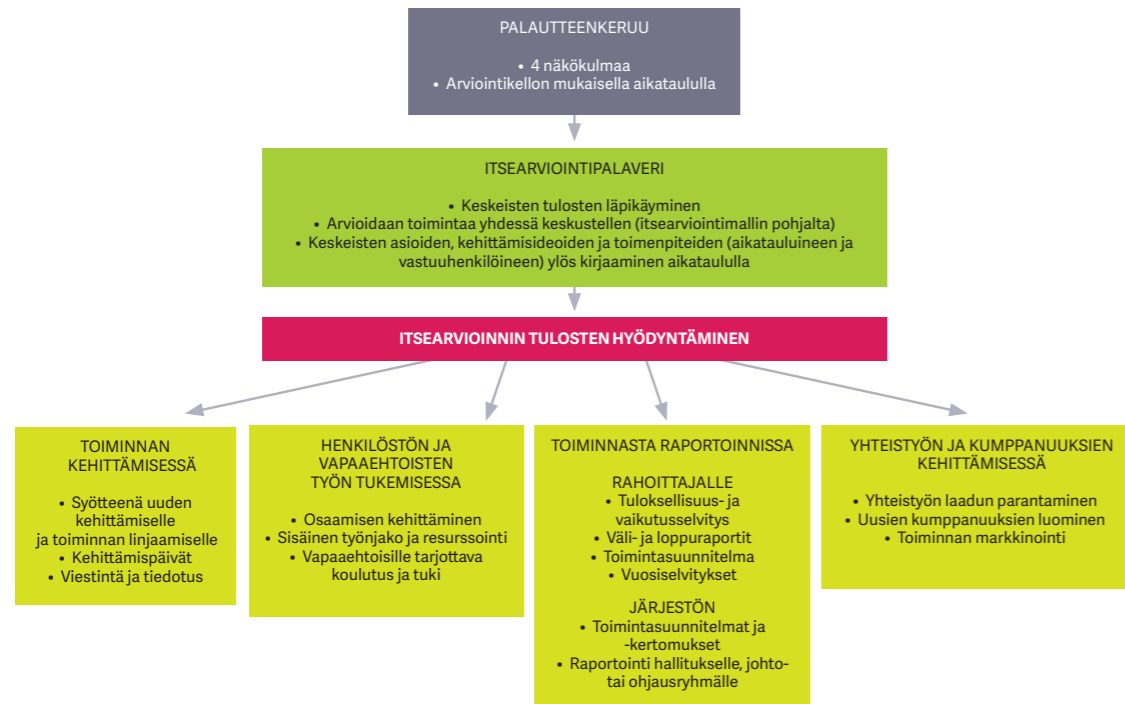
- ✓ missä on onnistuttu
- ✓ kuinka tuloksellista toiminta on ollut
- ✓ toiminnan laajuutta ja määriä kuvaavia tietoja
- ✓ miten toiminnan kohderyhmä, työntekijät, vapaaehtoiset ja sidosryhmät näkevät toiminnan
- ✓ toiminnan laadun mahdollisia ongelmakohtia ja parantamisalueita

Jos palautteenkeruu on toteutettu moninäkökulmaisesti ja kattavasti sekä määrälliset seurantatieto-indikaattorit kuten kävijämäärät jne. on asianmukaisesti kerätty, järjestön toiminnasta saadaan kattava kuva tarkastelujakson aikana. Toiminnan tavoitteiden toteutumista pystytään arvioimaan näiden tietojen perusteella. Kerätyn seurantatiedon avulla pystytään vastaamaan määrällisten tavoitteiden toteutumiseen, koskien esim. osallistujamääriä tai ryhmien lukumääriä. Kun seurantatietoa kerätään vuosittain, voidaan todentaa mahdollista muutosta toiminnassa, kuten vaikkapa volyymin kasvua.

Nämä toiminnan määristä ja laadusta kertovat seikat ovat suoraan vietävissä:

- ✓ oman toiminnan kehittämiseen
- ✓ henkilöstön ja vapaaehtoisten työn ja osaamisen kehittämiseen
- ✓ toimintasuunnitelmaan ja -kertomukseen
- ✓ rahoittajalle kerättäviin raportteihin
- ✓ yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämiseen muiden toimijoiden kanssa

Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen täysimittaisesti siis kannattaa. Itsearviointi tuottaa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä varten tärkeitä sisältöjä. Arvioinnin eteen tehty työ ei ole jotakin ylimääräistä vaan pikemminkin osa perustyötä. Arvioinnin tuottamat tiedot tulee kerätä joka tapauksessa myös järjestön omaan käyttöön – arviointitiedosta ei hyödy pelkästään rahoittaja vaan koko järjestö.



Kuvio 14. Saadun palautteen ja itsearviointitiedon hyödyntäminen järjestön toiminnan kehittämisessä.

Vähintään vuosittain pidetyn itsearviointipalaverin tuloksia voidaan hyödyntää monin eri tavoin (ks. kuvio yllä).

Järjestön johto tai toiminnasta vastaava luonnollisesti reagoi itsearviointituloksiin tarpeen vaatimalla tavalla: toimintaa linjataan ja uutta kehitetään tarpeenmukaisin liikkein ja teoin. Tämä on keskeinen itsearviointitulosten tuotos. Ensimmäisessä luvussa esitettiin kuvion avulla (sivu 10), kuinka pelkkä toimenpiteiden lisääminen ei välttämättä johda suotuisaan lopputulokseen, pikemminkin on kyse toiminnan linjaamisesta. Itsearviointiprosessin jälkeen toiminnanjohtajalla pitäisi olla kättä pidempää päätöstensä tueksi.

Määrällisten seurantatietojen keruusta on monenlaista hyötyä: ne kuvaavat toiminnan volyyymiä, niiden avulla voi tehdä päätelmiä siitä, ovatko määrälliset tavoitteet toteutuneet ja vuosittain kerättyä niistä saa tietoa mahdollisesta muutoksesta toiminnan laajuudessa. Tästä kaikesta on hyötyä toiminnan **resurssoinnissa ja budjetoinnissa**: on helpompaa arvioida toiminnan tarpeenmukaista laajuutta jatkossa, kun on faktatietoa toteutuneesta toiminnasta ja kävijä/

osallistujamäärästä. Lisäksi mikäli toimintaa halutaan esim. laajentaa kasvaneiden kävijä/osallistujamäärien myötä, vuosittain kerätyn seurantatiedon avulla on mahdollista esittää perusteet rahoitushakemukseen.

Kehittämispäivät ovat usein foorumeita, joilla kerätään kehittämisideoita, mutta mikäli tätä työtä on tehty jo pitkin vuotta, voidaan kehittämispäivää käyttää myös ideoiden jatkotyöstöön ja käytäntöön viemiseen. Tällöin sovitaan yhdessä, mitkä esiin nousseista kehittämisideoista otetaan työn alle ja millä aikatauluilla ja työnjaoilla asioita ruvetaan edistämään.

Edelleen järjestön **viestintä ja tiedotus** on syytä ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen itsearviointitulosten mukaisesti. Voi olla, että itsearviointitulosten seurauksena on huomattu, että viestinnässä ja tiedotuksessa on seurattu ”vanhaa hyvää kaavaa”, vaikka välineet ja toimintaympäristö olisivatkin muuttuneet. Etenkin sosiaalisen median huomioiminen on nykypäivänä tärkeää. Viestinnän sisältöön ja painotuksiin kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti toiminnan muuttuessa. Viestinnän kohderyhmät voivat myös muuttua. Arvioinnin avulla voi myös nousta esiin tarve kehittää ulkoista viestintää, vaikka sisäinen viestintä toimisikin hyvin.

Itsearviointituloksissa nousee esiin usein **henkilöstöön ja vapaaehtoisin** liittyviä seikkoja, kuten osaamisen kehittäminen, työnjako, resurssointi sekä erityisesti vapaaehtoisten kohdalla järjestön tarjoama tuki. Järjestön toiminnan kannalta on tärkeää kohdistaa katse myös itseensä ja kirjata ylös sekä käydä läpi kohta kohdalta henkilöstöä ja vapaaehtoisia koskevat haasteet ja kehittämis ehdotukset.

Itsearviointituloksia on hyvä raportoida toiminnan **rahoittajalle, hallitukselle sekä mahdollisille ohjaus-, kehittämis- ja johtoryhmille**. Käytännössä järjestöjen tulee joka tapauksessa pohtia mennyttä ja tulevaa toimintaansa toimintakertomuksissa ja -suunnitelmissa, joten tehty itsearviointi palvelee tätä tarkoitusta oivallisesti.

Yhteistyökumppaneille kannattaa viestiä itsearviointitulosten seurauksena toimintaan mahdollisesti tehdyistä muutoksista. Myös tietoa järjestön toiminnan tuloksellisuudesta on syytä nostaa esiin. Itsearviointituloksena voi nousta yhteistyötä koskevia kehittämisideoita jo olemassa olevien sidosryhmien ja kumppaneiden kesken, lisäksi voi nousta esiin tarve uusien kumppanuuksien luomiseksi.

Muista, että systemaattisestikaan kerätty palaute toiminnasta ei yksinään riitä. Arviointitiedon monipuolinen hyödyntäminen tulee suunnitella ja ajoittaa mielekkäästi, jotta se palvelisi oman toiminnan kehittämisessä parhaalla mahdollisella tavalla!

Miten järjestöt voivat arvioida toimintansa tuloksellisuutta? Mitä tulee huomioida palautteenkeruussa? Kuinka kerättyä palautetta analysoidaan? Miten hyödynnetään itsearviointin tuloksia? Miten tämän kaiken voi toteuttaa systemaattisesti?

Näihin ja muihin järjestöjä askarruttaviin arvioinnin kysymyksiin vastaa tämä ARTSI-projektissa (Arviointi ja tiedon tuottaminen systemaattiseksi sosiaali- ja terveysalan järjestöihin 2013–2016) tuotettu käytännön opas oman toiminnan arviointiin. Oppaan malli ja menetelmät perustuvat Kuntoutussäätiössä toteutetun projektin aikana tehtyyn kehittämistyöhön, sekä aiempiin kokemuksiin arviointihankkeista. Raha-automaattiyhdistyksen rahoittaman projektin tarkoitus on ollut myös vastata RAY:n seurantajärjestelmän järjestöille asettamiin vaatimuksiin toiminnan tulosten raportoinnista.

Itsearviointi on olennainen osa järjestöjen oman toiminnan kehittämistä. Se tuottaa myös toiminnan tuloksellisuutta koskevaa tietoa. Oman toiminnan arviointia on syytä tehdä säännöllisin väliajoin. Se avaa uusia näköaloja ja voi tuoda lisää motivaatiota työhön!

Opas ja siinä esitetyt itsearviointin ja palautteenkeruun työkalut löytyvät osoitteesta:

<http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/>

