

Tuula Alanko

ARVI - ARVIOINNIN JA  
KEHITTÄMISEN  
TYÖKALU 4H-YHDISTYKSILLE

Opinnäytetyö  
Järjestö- ja nuorisotyö


Joulukuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä
Tekijä(t) Tuula Alanko		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulu- tutkinto, Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)
Nimeke Arvi - arvioinnin ja kehittämisen työkalu 4H-yhdistyksille		
<p><b>Tiivistelmä</b>  <i>Arvi - arvioinnin ja kehittämisen työkalu 4H-yhdistyksille</i> on Suomen 4H-liiton strateginen kehittämishanke. Hankkeen tavoitteena on kehittää työkalu, jonka avulla voidaan lisätä 4H-nuorisotyön tasalautisuutta ja parantaa paikallisesti tehtävää 4H-nuorisotyötä. Opinnäytetyössä toteutettiin kehittämishankkeen kolme pääkohtaa: työkalun kehittäminen, kymmenen pilotin toteuttaminen 4H-yhdistyksissä ja palautteen kerääminen pilottiyhdistyksistä.</p> <p>Opinnäytetyö oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Opinnäytetyössä tutkimuksen osuutta oli sähköpostikysely aiempien arvioinnin työkalujen käytöstä, Arvin Menestyvä 4H-yhdistys -arviointiin tehtyjen arviointilauseiden laatiminen sekä pilotteihin kohdistuva palautteiden keruu kyselylomakkeilla. Kehittämisen tuloksena syntyi arvioinnin ja kehittämisen työkalu Arvi, jonka kehittämisessä tutkimukselliset menetelmät toimivat apuna.</p> <p>Arvia valmistelevaan kehittämisprosessiin osallistui sen eri vaiheissa yhteensä 141 henkilöä. Kaikki osallistujat olivat keskeisiä 4H-toiminnan toteuttajia tai sidosryhmien edustajia. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden paikallisten toimihenkilöiden, luottamushenkilöiden ja nuorten rooli oli keskeinen hankkeessa. Ilman heitä moni kehittämiskohde olisi jäänyt huomaamatta kehittämisen aikana.</p> <p>Bikva-arviointimalli oli uusi kokeilu tämän tyyppisessä järjestökehittämisessä. Prosessin aikana huomattiin kuinka paljon järjestötoimijoilla on osaamista, historiatietoa ja sellaista hiljaista tietoa, jota ei saa käyttöön muuten kuin yhdessä tekemällä. Tällä hetkelläkin 4H-järjestössä on monta kehittämishanketta meneillään, mutta suoraan yhdistysten perustoiminnan kehittämiseen tarvitaan nyt apua. Aikaisempien arviointikokemusten ja laatuynön sekä muun kehittämisen kautta uskon, että 4H-yhdistysten toimijat ovat nyt valmiita ottamaan käyttöön Arvin. Toimihenkilöillä ja muilla toimijoilla on oikea asenne ja osaaminen.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Arviointi, kehittäminen, EFQM-malli, BIKVA-arviointimalli		
Sivumäärä 51	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Katja Komonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Suomen 4H-liitto ry

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the master's thesis</b>	
<b>Author(s)</b> Tuula Alanko		<b>Degree programme and option</b> NGO and Youth Work Master of Humanities	
<b>Name of the master's thesis</b> Arvi - An Evaluation and Development tool for 4-H Associations			
<b>Abstract</b>			
<p>Arvi - An Evaluation and Development tool for 4-H Associations is a project launched by the Finnish 4-H Federation with the goal of improving the overall quality of 4-H Associations youth work. In this thesis, we implemented the three main steps of the project: we developed the evaluation tool, carried out the ten pilots in the local 4-H Associations and collected the feedback from them.</p> <p>The research part of the thesis consisted of collecting feedback about the previous evaluation tools by email, we designed the evaluation forms for the evaluation in the 4-H Associations and collected feedback after pilots. The result of this research was the evaluation and development tool Arvi.</p> <p>More than 141 people participated in the development of Arvi. All participants were leading Finnish 4-H figures or representatives of the relevant interest groups. Local 4-H employees, trustees and members were in a central role in designing Arvi and helped to identify several issues which would have left without noticing otherwise.</p> <p>Bikva is a new model for evaluating the work of the 4-H organization. During the project, we discovered that the active 4-H employees possess a broad range of skills, historical knowledge and other type of experience that can only be put to use by working together. There are currently several on-going projects aimed to develop the 4-H work but a project to improve the fundamental basic work of the associations is needed. Due to the positive experience gained in the previous evaluations and assessments, we believe that 4-H Associations are now ready to start using Arvi. 4-H employees and other active 4-H members have the right attitude and skill set.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> Evaluation, development, EFQM Excellence Model, BIKVA Evaluation Model			
<b>Pages</b> 51	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Katja Komonen		<b>Master's thesis assigned by</b> Finnish 4-H Federation	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISEN TAUSTA JA TARVE.....	2
2.1	Laatutyö 4H-järjestössä .....	3
2.1.1	Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomake .....	4
2.1.2	4H-yhdistysten auditointi.....	5
2.1.3	Miksi malleja ei otettu käyttöön 4H-yhdistyksissä? .....	6
2.2	Tarve .....	7
3	KEHITTÄMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	8
3.1	Laadun taustaa ja historiaa.....	8
3.2	Keskeiset käsitteet.....	10
3.2.1	Arviointi .....	10
3.2.2	Kehittäminen .....	12
3.2.3	EFQM Excellence -malli .....	14
3.2.4	4H-järjestön omat arviointialueiden kuvaukset .....	18
4	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS.....	19
4.1	Kehittämisen tavoite .....	19
4.1.1	4H-nuorisotyön avaintuotteet.....	20
4.1.2	4H-nuorisotyön tukipalvelut .....	21
4.2	Kehittämisen menetelmät .....	22
4.2.1	Asiakaslähtöinen arviointimalli Bikva.....	23
4.3	Kehittämistyön keskeiset toimenpiteet .....	25
4.3.1	Sähköpostikysely 4H-piirien johtajille.....	25
4.3.2	Arviointilomakkeen valmistelu.....	27
4.3.3	Kehittämissuunnitelmalomakkeen valmistelu .....	32
4.3.4	Pilottien toteuttaminen ja palautteiden kerääminen .....	32
4.3.5	Palautteiden analysointi .....	38
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
5.1	Arvi .....	44
5.2	Johtopäätökset.....	46

### LIITE/LIITTEET

1 Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi, 8 s.

2 Menestyvä 4H-yhdistys -kehittämissuunnitelma, 1 s.

## 1 JOHDANTO

Jatkuvan talouskasvuvaatimuksen sekä kilpailukyvyn ja osaamisen lisäämisen myötä kehittämisen on väitetty tulleen jäädäkseen suomalaiseen työelämään, niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille (Kalliola & Nakari 2008, 140-141). Arviointi on liitetty kiinteästi kehittämiseen. Jos toimintaa ei arvioida, ei sitä voida myöskään parantaa eli kehittää. Ja ellei toimintaa paranneta, ei voi menestyä pitkällä tähtäimellä (Laamanen 2012, 31). Parin viime vuosikymmenen aikana arviointi on liittynyt tiiviisti julkisten organisaatioiden toimintaan. Suomessa arvioinnin laaja leviäminen julkisella sektorilla ajoittuu 1990-luvun alkuun. Tuolloin Suomeen rantautui muista OECD-maista uusi julkisjohtamisen konsepti (new public management), joka toi arviointikäytännöt kuntiin ja valtion virastoihin osana uutta tulosjohtamisen menettelyä. Samaan aikaan alkanut talouslama käynnisti julkisten varojen käyttöön liittyviä raportointivaatimuksia. Arviointitoiminnan menettelyjen ja tekniikoiden voidaan katsoa saaneen lisävaikutuksia tämänsuuntaisista ”säästötoimenpiteistä”. Lisäksi arviointitoiminnan vakiintumiseen vaikutti Suomen liittyminen Euroopan Unioniin. Jäsenyys merkitsi sitä, että Suomessa alettiin toteuttaa rakennerahasto-ohjelmia, joiden toimenpiteisiin liittyi korostettu vaatimus toiminnan arvioinnista (Virtanen 2007, 26-27). Puhutaan arviointiyhteiskunnasta ja arvioinnista megatrendinä. Toiminnan laatua ja sen arvioimista pidetään merkittävänä yhteiskunnallisena ilmiönä (Horelli 2006, 61-65).

4H-järjestö on Suomen suurin nuorisojärjestö, johon kuuluu yli 70 000 jäsentä. 4H-nuorisotyötä tekeviä 4H-yhdistyksiä on 245 eri puolilla Suomea. Paikallisyhdistysten toimintaa tukevat 14 maakunnallista 4H-piiriä ja keskustoimisto Suomen 4H-liitto. Ruotsinkielistä 4H-toimintaa tarjoaa Finlands svenska 4H, jolla on yli 4 000 jäsentä. 4H-järjestön kasvatuserityyppien perustan muodostavat neljä H-kirjainta (Head, Hands, Heart ja Health, suomeksi sanat on käännetty Harkinta, Harjaannus, Hyvyys ja Hyvinvointi) ja toimintamenetelmänä on amerikkalaisen kasvatustieteilijän John Deweyn ajatuksiin perustuva Tekemällä oppiminen (Learning by Doing). Näistä lähtökohdista 4H-yhdistyksissä toteutetaan nuorten työ-, yrittäjäyys- ja kansalaiskasvatusta Kolme askelta työelämään -mallin mukaisesti.

Opinnäytetyöni on osa 4H-järjestön meneillään olevan strategian, *4H-nuorisotyö 2011-2013 -strategia, 4H-yhdistykset toiminnan ytimessä*, tavoitetta tehdä 4H-yhdistysten käyttöön arvioinnin ja kehittämisen työkalu, josta käytetään lyhennettä

Arvi. Arvi sisältää Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin ja Menestyvä 4H-yhdistys -kehittämissuunnitelman. Arvin avulla 4H-yhdistyksissä arvioidaan strategiassa määritellyt 4H-nuorisotyön avaintuotteet sekä niihin kiinteästi liittyvät tukipalvelut ja laaditaan arvioinnin pohjalta kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyö sisältää Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin arviointilauseiden laatimisen laajassa yhteistyössä 4H-toimijoiden kanssa, Arvin toimivuuden käytännön kokeilut kymmenessä 4H-yhdistyksessä (pilottiyhdistykset) ja pilottiyhdistyksiltä kerättyjen palautteiden analysoinnin. Arvin kehittämisen tarve on lähtenyt siitä, että 4H-nuorisotyö näyttyy hyvin erilaiselta eri 4H-yhdistyksissä. Kehittämisen tavoitteena on lisätä 4H-nuorisotyön tasalaatuisuutta ja parantaa paikallisesti tehtävää 4H-nuorisotyötä. Meneillään olevan strategian mukaisesti nostetaan paikallinen 4H-nuorisotyö ja 4H-yhdistykset toiminnan ytimeen. Kyseisellä strategialla halutaan vahvistaa 4H-nuorisotyön vaikuttavuutta yhteiskunnassa ja tuottaa 4H-yhdistyksille työkaluja menestymiselle (Suomen 4H-liitto 2011, 5-6).

Opinnäytetyöni on tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Toikon ja Rantasen (2009, 19) mukaan kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde voidaan hahmottaa siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on myös tiedontuotantoa, jossa kysymyksen asetelut nousevat rakenteista ja käytännön toiminnasta. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tavoitellaan konkreettista muutosta samalla pyrkien tiedontuottamiseen. Tietoa tuotetaan kehittämisprosessin kautta, mutta tiedeyhteisön intressin mukaisesti. Toisaalta asiaa voidaan lähestyä käytännön ongelmien ja kysymysten kautta, jotka ohjaavat tiedon tuotantoa. Tällöin tietoa tuotetaan aidosta käytännön toimintaympäristöstä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna (mts. 20-23).

## **2 KEHITTÄMISEN TAUSTA JA TARVE**

Viime vuosina toimintaympäristön muutokset ovat asettaneet enenevässä määrin haasteita ja vaatimuksia 4H-nuorisotyölle – kilpailu kovenee ja taloudelliset resurssit vähenyvät. 4H-yhdistykset ovat olleet taitavia selviytymään haasteellisista tilanteista ja liitto on tukenut heitä kehittämällä toimihenkilöiden osaamista sisäisen koulutusjärjestelmän avulla, parantamalla tiedon kulkua ja vuorovaikutusta järjestön intranetin avulla.

la ja kokeilemalla itsearviointimalleja. Jo vuosina 2004 ja 2008 yritettiin ottaa käyttöön yhteisiä työkaluja 4H-yhdistysten kehittämiseen systemaattisen arvioinnin avulla, mutta laajamittaisessa käyttöönotossa ei onnistuttu. Järjestöllä ei ollut yhtenäistä, selkeää ymmärrystä paikallisen 4H-nuorisotyön sisällöistä eikä resursseja jalkauttaa malleja kentälle. Lisäksi kenttä koki 4H-liitossa tehdyt työkalut vaikeiksi ymmärtää.

Järjestössä tunnistettiin toimintaan kohdistuvat lisääntyvät haasteet vuosien 2008-2010 strategiaa laadittaessa, jolloin päätettiin kyseisen strategiakauden aikana kehittää 4H-nuorisotyölle selkeät tuotteet ja palvelut yhtenäistämään paikallisissa 4H-yhdistyksissä tehtävää 4H-nuorisotyötä (Suomen 4H-liitto 2007, 14). Hyvin onnistuneen tuotekehitystyön ansiosta voitiin meneillään olevaan strategiaan vuosille 2011-2013 kirjoittaa tavoitteeksi luoda järjestelmä, jolla tuetaan 4H-yhdistysten toiminnan arviointia ja kehittämistä.

Tässä luvussa käsittelen 4H-järjestössä tehtyä laatutyötä sekä siihen liittyviä arviointin ja kehittämisen malleja, joita on jo kokeiltu käytännössä. Lisäksi analysoin, miksi jo kehitetyt mallit eivät ole juurtuneet yhdistysten käyttöön ja millainen tarve oman toiminnan arvioinnille tällä hetkellä on kehittämisen näkökulmasta.

## **2.1 Laatutyö 4H-järjestössä**

4H-järjestössä käynnistettiin 4H-liiton toimesta vuonna 2000 asteittainen laatutyö. 4H-liiton tehtäväksi tuli koordinoida järjestön valtakunnallista laatutyötä sekä järjestää tarvittavaa asiantuntemusta ja koulutusta. 4H-liitossa päädyttiin tuolloin European Organisation for Quality Management eli EFQM-mallin mukaisen laatu järjestelmän valintaan laatutyön viitekehyyksi. Excellence-mallit, EFQM-, Baldrige- ja CAF-malli, ovat monipuolisia yrityksen toimintaa analysoivia ja kehittäviä konsepteja. Ne huomioivat sekä organisaation sisäisen maailman että tunnistavat vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen suhteessa ulkomaailmaan, ympäristöön ja sidosryhmiin. Ne luovat erinomaiset puitteet organisaatioiden johtamiselle ja kehittämiselle. (Silvennoinen & kumpp. 2008, 8). 4H-järjestössä koettiin, että EFQM-malli on hyvin sovellettavissa järjestösektorille, sillä se muodostaa viitekehyyksen toiminnan arvioinnille, kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiselle sekä parhaiden käytäntöjen vertailulle (Suomen 4H-liitto 2007, 2).

4H-liitto kutsui koolle vuonna 2000 laatu- ja kehittämistyöryhmän, johon kuului edustajia 4H-yhdistyksistä, -piireistä ja -liitosta. Ryhmän työn tuloksena syntyi *Tuulta purjeisiin -moniste* 4H-järjestön laatu- ja kehittämistyön perustaksi. Koko järjestön henkilöstöä perehdytettiin laatuasiaan, kolmen vuoden välein koko järjestökentän kokoavassa, 4H-toimihenkilöseminaarissa vuonna 2003. Jo vuonna 2001 4H-järjestössä otettiin käyttöön koko järjestön kattava tietoverkko Apila, joka avasi aivan uusia mahdollisuuksia sisäiselle tiedonkululle. 4H-nuorisotyön määrällisiä tuloksia on kerätty ja arvioitu 4H-järjestön tilastointijärjestelmän Retikan, ja nyttemmin uudistetun järjestelmän Ankkurin, avulla vuodesta 2002 lähtien. Vuonna 2007 silloisen strategian mukaisesti laadittiin koko 4H-järjestölle laatakäsikirja. Laatakäsikirjan mukaan koottiin laatu- ja kehittämismääräysten mukaisesti kuuluvat menettelyohjeet ja muut dokumentit ja tallennettiin ne Apilaan. Syksyllä 2009 4H-liitossa käynnistettiin keskustoimiston laatakäsikirjan valmistelu. Käsikirja valmistui lokakuussa 2010 ja sen nimeksi tuli Työpaikkana Suomen 4H-liitto.

Määrällisten tulosten kerääminen ja niiden tarkastelu eivät kuitenkaan yksistään riitä, joten vuonna 2010, kun järjestöväki suunnitteli uutta strategiaa vuosille 2011-2013, nostettiin jälleen yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi saada 4H-yhdistysten käyttöön järjestelmä, jonka avulla 4H-yhdistykset voivat arvioida toimintaansa ja sen pohjalta kehittää toimintaa systemaattisesti. 4H-järjestössä tehty pitkäjänteinen laatu- ja kehittämistyö loi hyvän pohjan Arvin käyttöönottoon 4H-yhdistyksissä.

### **2.1.1 Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomake**

Vuonna 2004 4H-liitossa laadittiin ensimmäisen kerran Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomakkeet 4H-yhdistysten ja 4H-piirien kehittämisen tueksi. Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomakkeessa oli viisi EFQM-laatu- ja kehittämismääräysten mukaisia toiminnan arviointialuetta; johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategiat, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit ja yksi tulosalue nimellä tulokset. Jokaiseen arviointialueeseen oli 4H-liitossa laadittu 3-6 kysymystä, joihin arviointiin osallistujien tuli antaa vastaus pisteyttämällä kysymys asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin huonosti, ..., 5=toteutuu erittäin hyvin).

Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomakkeen käyttämiseksi laadittiin ohjeistus, joka sijoitettiin Apilaan. Ohjeistuksen mukaisesti lomaketta tulisi täyttää hallituksen kokouksissa yksi tai useampi arviointialue kerrallaan. Arviointilomakkeen tulosten perusteella tulisi nostaa



esiin osa-alueita, joissa selvästi on parantamisen varaa. Parantamistoimenpiteet tulisi sisällyttää vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin ja kehittämistoimenpiteiden toteutumista tulisi seurata hallituksen kokouksissa”. Tavoitteena oli, että itsearviointilomakkeen avulla 4H-yhdistysten hallitusten ja toimihenkilöjohdon olisi mahdollista arvioida monesta eri näkökulmasta yhdistysten toiminnan laatua.

Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomakkeissa oli 30 käytännönläheistä kysymystä, jotka kattoivat kaikki yhdeksän EFQM:n toiminnan arviointialuetta ja olivat 4H-toiminnan kannalta keskeisiä. Arviointilomake oli tarkoitettu kunkin 4H-yhdistyksen ja -piirin kehittämistarpeiden paikantamiseksi ja oman toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen apuvälineeksi (Suomen 4H-liitto 2004a). Sisäisen tiedottamisen lisäksi 4H-liitossa ei ollut juurikaan muuta resurssia itsearviointimallin jalkauttamiseksi kentälle, joten itsearviointilomakkeen käyttö jäi hyvin vähäiseksi ja se hautautui Apilan dokumenttiarkistoon.

### **2.1.2 4H-yhdistysten auditointi**

Strategiakaudella 2008-2010 luotiin 4H-liitossa periaatteet 4H-yhdistysten arvioinneille. Arviointi voitiin suorittaa joko sisäisenä tai ulkoisena. Sisäisen arvioinnin saattoi tehdä yhteisö itse, kun taas ulkoisen arvioinnin teki ulkopuolinen taho. Ulkoinen arviointi eli auditointi määriteltiin toiminnan (laatujärjestelmän) arvioinniksi, jonka tekee kohteesta riippumaton taho/henkilö. Lähtökohtana auditoinnissa pidettiin, että sen suorittaisi asianomainen 4H-piiri (Suomen 4H-liitto 2008).

Auditoinnin tarkoituksena oli auttaa 4H-yhdistystä ymmärtämään toimintansa kokonaisuutta suhteessa koko 4H-järjestön toimintaan. Olennaista oli vallitsevien käytäntöjen eli todellisen toiminnan tutkiminen. Auditoinnissa haettiin yhdessä erityistä kehittämistä vaativia toiminnan osa-alueita ja se nähtiin myös 4H-yhdistyksen osaamisen kehittämisenä. Auditoinnissa toimintaa verrataan 4H-järjestön laatujärjestelmän dokumentaatioon (Apila) ja lomakkeen numeroinnit viittasivat silloisen Apilan asianomaisiin kohtiin (Suomen 4H-liitto 2008).

Auditointi pohjautui havaintoihin, esimerkiksi laatudokumentaatioon, haastatteluihin ja työtapojen, -menetelmien ja -tulosten tarkasteluun. Auditoinnista laadittiin raportti,

johon havainnot kirjattiin. Lisäksi periaatteissa ohjeistettiin, että raportin pohjalta voidaan laatia suunnitelma kehitystoimenpiteistä (Suomen 4H-liitto 2008).

Periaatteissa painotettiin, että auditointi ei ole 4H-yhdistyksen ja henkilöiden kritisointia, vaan se oli luottamuksellista eikä siinä verrattu yhdistyksiä tai henkilöitä keskenään. Auditoinnin tehtävänä ei myöskään ollut kertoa, miten asiat tulisi hoitaa eikä auditoinnissa arvioitu yhdistyksen hyvyttä tai huonoutta.

### **2.1.3 Miksi malleja ei otettu käyttöön 4H-yhdistyksissä?**

Vuosina 2004 ja 2008 tehdyt arviointimallit olivat huolellisesti tehtyjä ja järjestön intranetissä oli perusteelliset dokumentit ja ohjeistukset 4H-yhdistyksille. 4H-liitossa ei kuitenkaan ollut tietoa, miten kattavasti mallit olivat käytössä, niin laadin 4H-piirien johtajille kyselyn, jolla selvitin mallien käyttöä 4H-yhdistyksissä.

4H-piirien johtajille tehdyn kyselyn tuloksena selvisi, että EFQM-mallin terminologia osoittautui yhdistysten toimihenkilöille haasteelliseksi ymmärtää. Lisäksi Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointin alkuvaiheessa vuonna 2004 järjestön intranet oli järjestössä uusi ja 4H-yhdistysten toiminnanjohtajat eivät vielä kyllin hyvin hallinneet sen käyttöä, joten aineiston löytäminen ja käyttöönotto Apilasta jo itsessään aiheuttivat ongelmia. Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointimallin jalkauttamiseen ei 4H-järjestössä oltu kohdennettu varoja, joten sen käyttöönotossa tukioorganisaatiot eivät pystyneet juurikaan auttamaan yhdistyksiä.

4H-yhdistysten auditointi -mallista järjestettiin muutamia pilotteja vuonna 2008. Pilottien perusteella auditoinnit koettiin myönteisiksi ja todettiin, että niitä tarvittaisiin yleisesti 4H-yhdistyksissä. Vielä tässäkin vaiheessa tarvittavia resursseja koulutusten järjestämiseksi 4H-yhdistysten henkilöstölle ei järjestöstä löytynyt. 4H-yhdistysten auditointiin liittyvistä asioista ovat viimeiset merkinnät johtajien kokouspöytäkirjassa 20.5.2009. Kuten edeltäjänsä myös 4H-yhdistysten auditointi -malli hautautui Apilan dokumenttiarkistoon.

## 2.2 Tarve

Viime vuosina järjestöjen julkista rahoitusta on leikattu rankalla kädellä. Samaan aikaan kunnat ovat etsineet säästökohteita palvelutuotantoon. Järjestöjen kohdatessa rahoitusongelmia ja kiristyvää kilpailua, niiden on myös tarvinnut kehittää toimintansa ammattimaisuutta. Kovenevassa kilpailussa toimijoiden on pystyttävä ammattimaisuuteen, tuottamaan palvelut laadukkaasti ja tehokkaasti (Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 9). Palvelujen tilaajille, käyttäjille ja rahoittajille pitää pystyä osoittamaan toiminnan laatu ja kyettävä esittämään toiminnasta saadut tulokset.

4H-järjestö on valtakunnallinen toimija, jolle on tärkeää yhtenäinen ja lisäksi nuorten näkökulmasta ajanmukainen ja kiinnostava imago ja brändi. Tuotteistamisen avulla on pystytty yhdenmukaistamaan toimintaa ja se on edistänyt ison järjestön ohjausta. Kaikki 4H-yhdistykset ovat kuitenkin itsenäisiä yhdistyksiä, joilla on oma hallitus, joka viime kädessä vastaa paikallisen 4H-nuorisotyön ja siihen käytettävien resurssien järjestämisestä.

4H-nuorisotyöllä on suuria haasteita edessä. Kuntien määrä on kuntaliitosten myötä vähentynyt ja tämä kehitys tulee jatkumaan. 4H-yhdistykset ovat usein reagoineet muutokseen järjestämällä toiminnan uusia kuntia vastaavaksi, joten todennäköistä on, että 4H-yhdistystenkin määrä tulee edelleen vähenemään ja yhdistyskoko kasvamaan.

Kuntien taloustilanteen kiristyminen on haaste 4H-nuorisotyön rahoitukselle. Toisaalta osa kunnista lisää nuorisotyön palvelujen hankintaa järjestöiltä ja järjestöjen rahoitus muuttuu yhä vahvemmin sopimusperusteiseksi. 4H-järjestö voi tuottaa kunnille nuorisotyön palveluja, mutta vaatimukset ja odotukset hyvälle ja tasalaatuiselle palvelutuotannolle lisääntyvät. Julkisen talouden jatkuva kiristyminen johtaa siihen, että tulevaisuudessa 4H-yhdistyksissä tarvitaan yhä enemmän omaehtoista varainhankintaa, verkostoitumista, yhteistyötä ja vapaaehtoistoimintaa. (Suomen 4H-liitto 2010, 4). Joten menestymisen kannalta on tärkeää, että tunnistetaan 4H-nuorisotyötä tekevien yhdistysten toiminnallinen tila ja osataan kehittää oikeita asioita toiminnan parantamiseksi ja tekemiseksi tasalaatuisemmaksi ja kilpailukykyisemmäksi.

Kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on järjestää sekä lain määräämiä että vapaaehtoisia palveluita kuntalaisille. Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteis-

toiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta (Kuntalaki 17.3.1995/365). Kuntien velvollisuus järjestää palvelut ei siis merkitse sitä, että kunnan tulisi itse tuottaa palvelut, vaan se voi ostaa ne myös kumppaneiltaan. Nykyiselle kuntien hallintomallille muun muassa laadun, tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointi sekä jatkuva kehittäminen ovat arkipäivää (Pyykkönen 2010, 124). Nuorisotyöhön liittyviä palveluja kunta voi siis ostaa myös 4H-yhdistyksiltä, joten julkiselle sektorille levinnyt arviointiin perustuva kehittäminen on tullut ajankohtaiseksi myös 4H-yhdistyksissä.

### **3 KEHITTÄMISEN TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT**

Julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöissä on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosikymmenten aikana. Keskitettyä normiohjausta on purettu 1980-luvulta lähtien ja toimivaltaa on siirretty keskushallinnosta alue- ja paikallistasolle. Kansalaiset asiakkaina vaativat yksilöllisiä tarpeitaan vastaavia palveluita ja julkisen hallinnon toiminnan entistä suurempaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Laatu on noussut keskeiseen asemaan asiakaslähtöisyyden rinnalle. (Kuntaliitto & kumpp. 2002, 6-7). Laadun kehittämistä ei ole ilman nykytilanteen kartoitusta eli arviointia. Arviointi on keskeinen osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Jotta kolmas sektori pystyy olemaan mukana tässä kehityksessä, tulee senkin huolehtia toimintansa laadusta.

Tässä luvussa käyn läpi laadun ja ennen kaikkea excellence-mallien (EFQM, Baldrige ja CAF) taustaa ja kehitysvaiheita sekä avaan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä arviointi, kehittäminen ja EFQM Excellence -malli. Lisäksi kuvaan 4H-järjestön oman EFQM-kehityksen.

#### **3.1 Laadun taustaa ja historiaa**

1950-luvulla laadunhallinnan opit tulivat japanilaisiin yrityksiin. Laadun historiassa Japanin taloudellisen kasvun käynnistämisen yhteydessä mainitaan aina amerikkalaiset W. Edwards Deming sekä Joseph Juran. Deming opetti japanilaisia käyttämään tilastollisia menetelmiä virheiden tunnistamiseen, laadun parantamiseen ja kustannusten vähentämiseen. Maailman ensimmäinen laatupalkinto, japanilainen Deming Prize, laadittiin vuonna 1951 laatufilosofian pohjalle edistämään yritysten mahdollisuuksia

menestyä, oppia toisiltaan ja verrata omaa toimintaansa toisiin yrityksiin. Deming Prize oli kunnianosoitus W. Edwards Demingin työlle japanilaisen teollisuuden hyväksi ja samalla palkinto käynnisti itsearviointikäytännöt. Kotimaassaan Deming oli tuolloin melko tuntematon, mutta Japanissa hänestä tuli lähes kansallissankari. Juran puolestaan opetti, että laatu ei synny tayloristisella tavalla kiristämällä työntekijöiden kontrollia. Suurin osa ongelmista johtuukin hänen mukaansa huonosta johtamisesta. Pysyvän laadun parantuminen edellyttää, että organisaatiossa johto ja sen mukana kaikki muut sitoutuvat laatuun ja sen johdonmukaiseen toteuttamiseen (Silvennoinen & kumpp. 2008, 11-13).

1980-luku oli merkittävä läpimurto laatuajattelulle angloamerikkalaisessa liikkeenjohdossa. Japanilaisten ylivoima laadun hyödyntämisessä tunnistettiin ja ryhdyttiin toden teolla vastatoimiin. Yhdysvaltalainen The Malcolm Baldrige National Quality Awards –lautupalkintokilpailu perustettiin vuonna 1988 ja se nimettiin USA:n kauppaministerinä toimineen Malcolm Baldrigen mukaan. Kilpailun tarkoituksena oli kannustaa amerikkalaisia yrityksiä kilpailukyvyn parantamiseen. Laatuajattelussa nähtiin mahdollisuus parantaa amerikkalaisten yritysten suorituskykyä. Nykyisin The Malcolm Baldrige National Quality Awards on tunnetuin lautupalkintokilpailu ja Criteria for Performance Excellence on laajimmin käytössä oleva suorituskyvyn itsearviointimalli maailmassa. Baldrige-arviointiperusteilla on ollut merkittävä rooli laatuajattelun leviämässä Yhdysvaltoihin ja eri puolille maailmaa (mts. 15-16).

Eurooppalainen EFQM-malli syntyi vuonna 1991 neljäntoista suuren eurooppalaisen yrityksen pääjohtajan aloitteesta. Taustalla oli yritysjohtajien huoli eurooppalaisesta kilpailukyvystä, kun muualla maailmassa oli jo aiemmin huomattu, että systemaattisella laadun kehittämällä oli merkittävä vaikutus yritysten menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla. EFQM-mallin arvioidaan olevan laajimmin levinnyt organisaatioiden analysointimenettely ja liiketoiminnan johtamisen viitekehys Euroopassa. Suomessa EFQM-malli on vakiinnuttanut asemansa johtamisen ja kehittämisen työkaluna tuhansissa erilaisissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (mts. 19-20).

CAF eli Common Assessment Framework on 15 EU-jäsenmaan ja Euroopan komission yhdessä vuonna 2000 julkaisema kevyempi toiminnan arviointimalli, jonka pohjana on EFQM-kriteeristö. Se on tarkoitettu julkisen hallinnon käyttöön ja se soveltuu

itsearviointiin erityisesti laatutyön varhaisessa vaiheessa oleville organisaatioille. CAF erottuu EFQM-mallista siinä, että se ottaa selkeästi enemmän kantaa eri arviointikoh- tien sisältöön, kun taas EFQM-malli geneerisenä johtamistyökaluna ei ota kantaa eri arviointikoh- tien sisältöön, vaan jättää sen suosiolla soveltajan tehtäväksi. Näin EFQM-malli on toimiva arvioitavan organisaation toimialasta, koosta ja päämääristä riippumatta. (Suomen kuntaliitto 2002, 21).

## **3.2 Keskeiset käsitteet**

### **3.2.1 Arviointi**

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan analyttisin vaihe on arviointi. Arvioinnissa ei ole kyse vain erillisistä arviointitoiminnoista vaan kehittämisprosessin toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Arviointiaineistot muodostuvat kehittämistoiminnan dokumenteista. Perinteisestä tutkimuksesta poiketen kehittämisprosessissa saattaa muodostua useita eri aineistoja, joita arvioidaan ja analysoidaan kehittämisprosessin aikana. Aineistojen perusteella toimintaa, sen lähtökohtia ja tavoitteita arvioidaan ja kehitetään tarpeen mukaan. Koko kehittämisprosessia ohjataan arvioinnin perusteella. (Toikko & Rantanen 2009, 82-83). Arviointiin liittyvää termistöä on runsaasti: evaluaatio, sisäinen arviointi, ulkoinen arviointi, auditointi, kehittävä arviointi, osallistava arviointi jne. Arvioinnista on tullut myös jopa muotisana viimeksi kuluneen kymmenen vuoden aikana. Poliitiikan tekijät arvioivat, julkinen hallinto arvioi ja yksittäiset työntekijät erilaisissa hallintokoneistoissa arvioivat. Arviointia on kaikkialla (Martin 2005, 496-504). Tässä opinnäytetyössä keskityn käsittelemään niitä käsitteitä, joita 4H-järjestössä on käytetty ja joista koen olevan eniten hyötyä opinnäytetyön mukaisessa kehittämisessä.

Käsitteitä arviointi ja evaluaatio käytetään vaihtelevasti, jotkut suosivat suomalaisia ja toiset taas vieraskielisistä termeistä johdettuja käsitteitä. Kivipellon (2008, 2) mukaan evaluaatio sanaa käytetään kansainvälisessä kirjallisuudessa, jolloin sekaannusta ei tule muiden suomenkielisten arviointi-alkuisten käsitteiden kanssa. Arviointi sana korostaa käytännöllistä ulottuvuutta ja se tuo arvioinnin lähemmäksi toimijoita. Lisäksi käsite on suomenkielinen, mikä helpottaa asian käsittelyä käytännössä.

Arviointi on tärkeä osa laatutyötä. Arkikielessä arvioimisella tarkoitetaan usein jonkinlaista olettamista enemmän kuin tarkkaa määrittelyä tai tietämistä. Järjestelmällisessä arvioinnissa arviointi on määriteltyä suhteessa arviointikriteereihin eli -perusteisiin. Arviointi on siis mittaamista. (Cederlöf 2000, 6. kappale). Arvioinnin tehtävänä on aina jonkin kehittäminen. Kehittävän arvioinnin lähtökohtana on tiedon kerääminen toiminnan kehittämiseksi. Kerätyn tiedon tulee olla luotettavaa, tarkoituksenmukaista ja arvioinnin eri osapuolten hyväksyttävissä. Kerätyn tiedon ja sen keräämistä tulee kytkeytyä läheisesti arvioitavaan toimintaan ja sen kehittämiseen (Antila 2010).

Itsearviointi kohdistuu oman toiminnan arviointiin. Itsearvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa toiminnan onnistumisesta tai tuloksellisuuden saavuttamisesta. Itsearvioinnilla pyritään löytämään ne toiminnan kohdat, jotka vaativat kehittämistä. Tavoiteperusteinen itsearviointi kohdistuu ryhmän asettamiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tähtäävään toimintaan. Kysymys on siten tavoitteiden ja niihin pääsemiseksi käytettyjen keinojen ja voimavarojen suhteiden arvioimisesta. Tämän lähestymistavan mukaan tavoitteet ovat pysyviä, mutta keinot voivat vaihdella. Systemaattista ja tavoitteellista itsearviointi on silloin, kun on valittu ja määritelty selvästi keskeiset arviointikohteet ja arvioinnissa käytetään apuna itse määriteltyjä kohdetta kuvaavia mittareita, joille voidaan antaa arvot. (Kansalaisfoorumi).

Osallistavan arvioinnin pääperiaatteita ovat eri toimijoita osallistavien menetelmien käyttö ja toimijoiden osallistuminen arviointiin. Kivipellon (2008, 24-25) mukaan osallistamista perustellaan sillä, että sen kautta tuetaan demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, vapautuksen ja elämän edistämisen periaatteita. Ihmisten tulee itse olla tutkimassa ja kehittämässä heitä koskevia asioita, jolloin he myös aktivoituvat itse tekemään oma-aloitteisesti tarvittavia uudistuksia ja kehittämistoimia. Osallistavassa arvioinnissa edellä mainittuja periaatteita pyritään ottamaan huomioon menetelmien valinnassa. Esimerkiksi dialogi on hyvä menetelmä, jonka avulla yksilölliset näkemykset kehittyvät, kun niistä keskustellaan ja ymmärrys toisten näkökulmia kohtaan lisääntyy. Dialogin käytössä havainnollistuu hyvin myös se, että osallistava arviointi on oppimisen väline. Osallisuus, aktiivisuus ja subjektiivisuuden tuottaminen ovat niitä sosiaalipedagogisia keinoja, joilla saadaan lumipalloeefekti aikaan – pieniä asioita, jotka kasvavat suuriksi yhdessä tekemällä.

Eri tahoja osallistavaksi menetelmäksi arviointilauseiden laatimiseen valittiin opin- näytetyössä asiakaslähtöinen arviointimalli, Bikva (Bikva = Brugerindragelse i kvali- tetsvurdering, Asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana), jota käytettiin ja pidettiin hyvänä sosiaali- ja terveysalalla. Bikvan lähtökohtana on asiakkaiden (4H-yhdistysten toimihenkilöiden) näkemykset, jotka valjastetaan kehittämistyön välineeksi osallista- malla asiakkaat kehittämistyöhön. Osallistujien näkemykset ja kokemukset välitetään organisaation eri tasoille, työntekijätaso ja johtotaso, ja ne toimivat työn kehittämisen muutosvoimana (Krogstrup 2004, 3).

Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi sisältää EFQM-laaturjärjestelmän mukaiset toimin- nan arviointialueet (johtaminen, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit), joita kuvaamaan on laadittu 4H-yhdistysten, -piirien ja -liiton toimihenki- löiden toimesta arviointilauseita, jotka kuvaavat hyvin menestyvää 4H-yhdistystä. Arvioija arvioi, miten lauseet ovat toteutuneet 4H-yhdistyksessä edellisen päättyneen toimintavuoden aikana.

Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnissa mittareina toimivat asteikot 1-5, jossa 1 kuvaa vähäistä ja 5 erinomaista toteutumisen astetta. Kansalaisfoorumien määritelmästä poi- keten Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnissa kehittämiskohteiden lisäksi myös vah- vuusalueet eli menestystekijät pyritään löytämään arvioinnin avulla. Menestyvä 4H- yhdistys -mallin mukaan menestystekijät ovat ensiarvoisen tärkeässä roolissa kehittä- missuunnitelman laadinnassa. Ensin nostetaan esiin yhdistyksen vahvuudet eli menes- tystekijät, joita kirjataan 2-4 kappaletta. Tärkeää on tunnistaa, mitkä ovat ne asiat, jotka ovat kannatelleet toimintaa tähän saakka. Tunnistamisen ja priorisoinnin jälkeen kirjataan menestystekijät ja kirjataan myös toimenpiteet, joilla saadaan menestysteki- jät jatkossakin pysymään menestystekijöinä. Usein kehittämisen siinä vaiheessa, kun aletaan keskittyä kehittämistoimenpiteisiin, unohdetaan menestystekijät. Kehittämis- kohtien parantuessa, menestystekijät saattavat hiipua ja kokonaisvaltaisesti katsottuna kehittäminen ei ole onnistunut toivotulla tavalla.

### **3.2.2 Kehittäminen**

Järjestö- ja nuorisotyökään eivät voi välttyä kehittämisvaateilta. Työelämässä kehit- tämistä on Lepän ja Palomäen (2012, 213) mukaan ainakin kolmea eri tyyppiä: omasta ammattipätevyydestä huolehtimista, toimintaympäristöjen ja rakenteiden kehittämistä



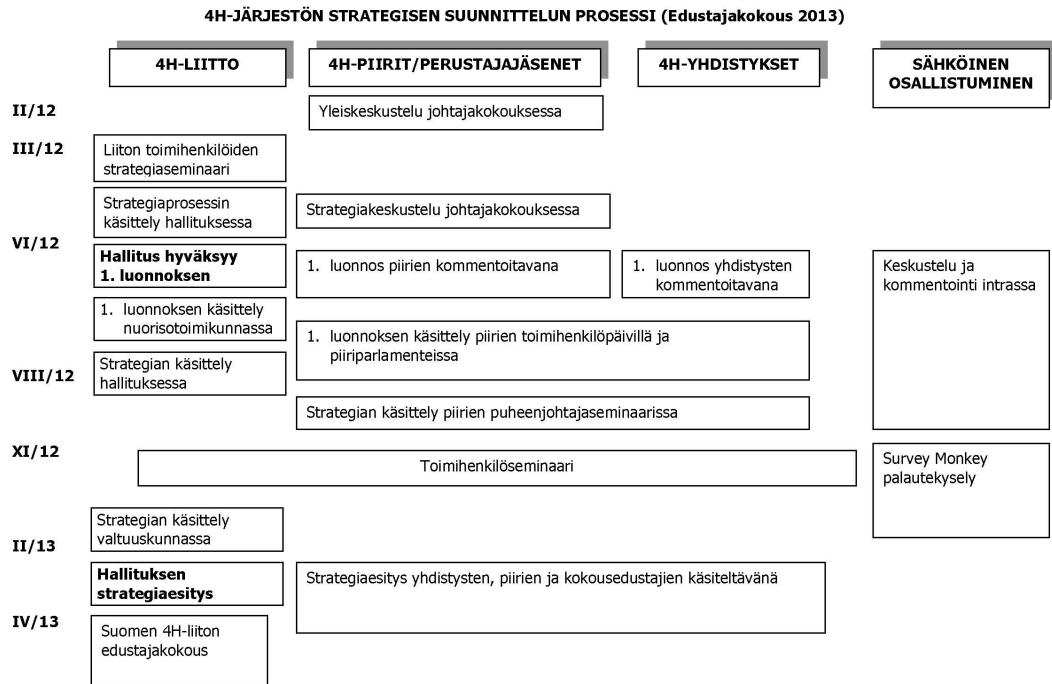
ajan tarpeita vastaaviksi sekä hyvien työkäytäntöjen jatkuvaa jalostamista. Lisäksi kehittäminen tarkoittaa kehittämistyön käytäntöjen parantamista. Jokaisella palkansaajalla ja työyhteisöllä on vastuu oman työn kehittämisestä, mutta myös niin, että joidenkin organisaatioiden tehtävänä on huolehtia oman toimialansa laajemmasta kehittämisestä. 4H-järjestössä 4H-työn kehittäminen on yksi keskustuomiston, Suomen 4H-liiton keskeisistä tehtävistä (Suomen 4H-liitto 2013, 3 §) .

Mirja Antilan (2012, 20) mukaan kehittäminen tulee ymmärtää lähtökohtaisesti toimintana, jolla tavoitellaan haluttua muutosta. Kehittämistyö nähdään keinona muutosten toteuttamiseen. Kehittämisen käsite on haasteellinen, sillä kehittämisen konteksti, laajuus, tavoite ja toteuttamistapa voivat olla hyvin erilaisia. Toisaalta kehittäminen voidaan nähdä konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittäminen on käytännön asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Jos kehittämisessä onnistutaan erinomaisesti, saattaa hyvät käytännöt levitä myös laajemmin muidenkin käyttöön.

Kehittämistoiminta on ennen muuta sosiaalinen prosessi, jolle on ominaista kehittämiseen osallistuvien aktiivisuus ja vuorovaikutteisuus. Osallisuus kehittämiseen perustuu dialogiin, jonka avulla osallistujat tarkastelevat kehittämistoiminnan perusteita, tavoitteita ja toimintatapoja. Dialogi edellyttää kaikkien osallistujien huomioimista siten, että kaikilla on oikeus tuoda mielipiteensä esiin ja olla mukana määrittelemässä kehittämistoiminnan perusteluja. (Toikko & Rantanen 2009, 92-93, Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24-25).

4H-järjestössä 4H-toiminnan kehittämistä ohjaavana elementtinä on koko järjestöväen yhdessä päättämä kolmivuotisstrategia, josta näkyy päälinjaukset strategiakauden vuosille. Dialogisuus toteutuu strategisen suunnittelun prosessissa, joka on pitkä ja hyvin laaja-alainen prosessi.

14.3.2012



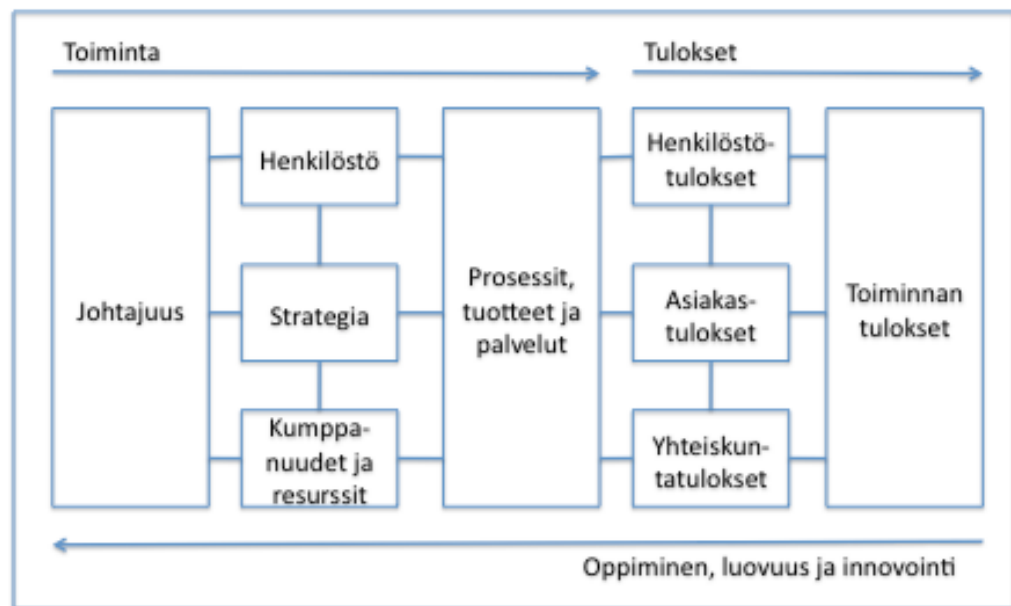
**KUVA 1. 4H-järjestön strategisen suunnittelun prosessi (4H-järjestön intranet)**

Strategian suunnitteluvaiheessa keskeiset sidosryhmät ovat mukana päättämässä strategiasta. 4H-liiton luottamushenkilöt edustavat keskeisiä sidosryhmiä. Järjestön toimihenkilöt voivat vaikuttaa omien sidosryhmiensä kanssa strategiaan nettikeskustelujen ja palautekyselyjen sekä toimihenkilöseminaarien ja muiden tilaisuuksien kautta. (Suomen 4H-liitto 2010, 17). Käytännössä strategia jalkautuu 4H-nuorisotyöhön vuosisuunnitteluna ja tuloskeskustelujen avulla. 4H-liitossa strateginen suunnittelu on jatkuvaa. Uuden strategiakauden operatiivisen toiminnan käynnistyessä liitto aloittaa jo seuraavan strategiakauden suunnittelun (ks. strategisen suunnittelun prosessi). Strategiaprosessi on koko 4H-järjestötoimintaa ohjaava prosessi. Prosessin omistaja on liiton toimitusjohtaja.

### 3.2.3 EFQM Excellence -malli

EFQM Excellence -mallissa organisaation laadukkuutta selvitetään yhdeksää arviointialuetta tarkastelemalla. Viisi näistä arviointialueista; johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut arvioivat toimintaa. Neljä muuta arviointialuetta; asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntatulokset sekä toiminnan tulokset arvioivat toiminnasta seuraavia tuloksia.

## Arviointialueet



**KUVA 2. EFQM Excellence-mallin arviointialueet (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 9)**

Toiminnan arviointialueet liittyvät siihen, mitä organisaatio tekee ja miten se toimii. Tulosten arviointialueilla tarkastellaan sitä, mitä organisaatio saa aikaan. Tulokset ovat seurausta toiminnasta ja toimintaa kehitetään hyödyntämällä tulosten antamaa palautetta (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 9).

EFQM Excellence -mallissa on arviointialueittain kuvattu tarkasti millaisia ominaisuuksia organisaatiolta vaaditaan, jotta se täyttää erinomaisen organisaation kriteerit.

EFQM Excellence -mallin (2012, 10-11) mukaan ensimmäisen arviointialueen johtajuuden osalta erinomaisilla organisaatioilla on johtajia, jotka luovat tulevaisuutta ja saavat tarvittavan kehityksen ja muutokset tapahtumaan. He ovat esikuvia organisaation arvojen ja eettisten periaatteiden noudattamisessa ja luovat toiminnallaan luottamusta tulevaisuuteen. Heidän johtamana organisaatio toimii ennakoivasti ja joustavasti sekä reagoi oikea-aikaisesti. Kuhunkin arviointialueeseen liittyy joukko opastavia tarkastelukohteita, jotka on tarkoitettu arviointialueiden tulkintaa selventäviksi esimerkeiksi (Suomen laatukeskus 2012, 9). EFQM Excellence -oppaassa tarkastelukohteita avataan vielä laajasti.

Johtajuuden alle on kirjattu seuraavat tarkastelukohteet:

- 1a. Johtajat kehittävät mission, vision ja eettiset periaatteet sekä toimivat esikuvina.
- 1b. Johtajat ohjaavat, seuraavat, arvioivat ja edistävät organisaation johtamisjärjestelmän ja suorituskyvyn kehittämistä.
- 1c. Johtajat toimivat vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa.
- 1d. Johtajat vahvistavat erinomaisuutta edistävää kulttuuria yhdessä henkilöstön kanssa.
- 1e. Johtajat huolehtivat siitä, että organisaatio on joustava ja toteuttaa muutokset tehokkaasti ja vaikuttavasti.

EFQM Excellence -mallin (2012, 12) mukaan toisen arviointialueen strategian kuvauksessa erinomaiset organisaatiot toteuttavat mission ja vision kaikki sidosryhmät huomioivan strategian avulla. Ne asettavat päämäärät ja kehittävät toimintaperiaatteet, suunnitelmat ja prosessit valitun strategian toteuttamiseksi. Strategian alle on kirjattu seuraavat tarkastelukohteet:

- 2a. Strategia perustuu sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten että toimintaympäristön ymmärtämiseen.
- 2b. Strategia perustuu sisäisen suorituskyvyn ja kyvykkyyksien ymmärtämiseen.
- 2c. Strategiaa sitä tukevia toimintaperiaatteita kehitetään, arvioidaan ja päivitetään.
- 2d. Strategiaa ja sitä tukevia toimintaperiaatteita viestitään, toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan.

EFQM Excellence -mallin (2012, 13-14) mukaan kolmannen arviointialueen henkilöstön kuvauksessa erinomaiset organisaatiot arvostavat henkilöstöään ja luovat valtuuttavan kulttuurin, jossa sekä organisaation tavoitteet että yksilökohtaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Ne kehittävät henkilöstön osaamista sekä vaalivat oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Erinomaiset organisaatiot pitävät huolta henkilöstöstä, varmistavat tehokkaan tiedonkulun, palkitsevat ja antavat tunnustusta henkilöstölle tavalla, joka motivoi, lujittaa sitoutumista sekä antaa mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi. Kolmannen arviointialueen, henkilöstö alle on kirjattu seuraavat tarkastelukohteet:

- 3a. Henkilöstösuunnitelmat tukevat organisaation strategiaa.
- 3b. Henkilöstön tietämystä ja osaamista kehitetään.
- 3c. Henkilöstöä ohjataan päämäärien suuntaan, sitoutetaan ja valtuutetaan.

3d. Tiedonkulku, yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat tehokkaasti koko organisaatiossa.

EFQM Excellence -mallin (2012, 15-16) mukaan neljännen toimintaa kuvaavan arviointialueen kumppanuuksien ja resurssien kuvauksessa erinomaiset organisaatiot suunnittelevat ja hallitsevat ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä resursseja, jotka tukevat organisaation strategiaa, toimintaperiaatteita sekä prosessien tehokasta toimintaa. Erinomaiset organisaatiot hallitsevat toimintansa ympäristö- ja yhteiskunnalliset vaikutukset vastuullisesti. Kumppanuudet ja resurssit -arviointialueen alle on kirjattu seuraavat tarkastelukohteet:

- 4a. Kumppani- ja toimittajayhteistyötä hallitaan kestävän hyödyn aikaansaamiseksi.
- 4b. Taloutta hallitaan kestävän menestyksen turvaamiseksi.
- 4c. Rakennuksia, laitteita, materiaaleja ja luonnonvaroja hallitaan kestäväällä tavalla.
- 4d. Teknologian hallinnalla edistetään strategian toteutumista.
- 4e. Tietoa ja tietämystä hallitaan tehokkaan päätöksenteon tukemiseksi ja organisaation kyvykkyyden kehittämiseksi.

EFQM Excellence -mallin (2012, 17) mukaan viidennen toimintaa kuvaavan arviointialueen prosessit, tuotteet ja palvelut kuvauksessa erinomaiset organisaatiot suunnittelevat, hallitaan ja parannetaan prosesseja, tuotteita ja palveluita lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille ja muille sidosryhmille. Viimeisen toimintaa kuvaavan arviointialueen, Prosessit, tuotteet ja palvelut alle on kirjattu seuraavat tarkastelukohteet:

- 5a. Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan arvon tuottamiseksi sidosryhmille.
- 5b. Tuotteita ja palveluita kehitetään optimaalisen arvon tuottamiseksi asiakkaille.
- 5c. Tuotteita ja palveluita tehdään tunnetuksi ja markkinoidaan tehokkaasti.
- 5d. Tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan ja hallitaan.
- 5e. Asiakassuhteita hallitaan ja vahvistetaan.

EFQM Excellence -mallissa on viisi toiminta-aluetta ja neljä tulosaluetta sekä niiden sisällä yhteensä 32 tarkastelukohtaa. Arviointimalli laajuudessaan tuottaa hyvin kattavaa tietoa organisaation tilanteesta sekä toiminnan että tulosten osalta. Toisaalta se on saanut paljon palautetta siitä, että se on liian raskas pienten organisaatioiden toteutettavaksi. Arvin kehittämisessä käsitellään aluksi vain toimintaan liittyviä arviointialueita, koska tulostiedot on saatavissa suoraan 4H-järjestön talous- ja tilastointijärjestel-

mästä. Rajaamalla arviointi vain toimintaosuuteen uskotaan, että se helpottaa työkalun käyttöönottoa 4H-yhdistyksissä.

### 3.2.4 4H-järjestön omat arviointialueiden kuvaukset

4H-järjestön omat EFQM Excellence -mallista johdetut arviointialueiden kuvaukset (Suomen 4H-liitto 2004b) määriteltiin Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointimallin yhteydessä vuonna 2004. Kunkin toimintaa kuvaavan alueen (1-5) pääasiaa esiteltiin muuttaman peruskysymyksen avulla. Lisäksi niihin lisättiin lauseita ja tavoitteita, jotka osoittavat niitä toimintatapoja, joilla asiat tulisi hoitaa.

#### *Johtajuus*

Miten johtajat luovat organisaatiolle päämäärät ja tavoitteet, arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisesti? Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation ja johtamisen kehittämiseen?

- Tavoitteiden asettaminen, esikuvana toimiminen, henkilökohtainen panostus, yhteydenpito sidosryhmiin, motivointi, tuki ja tunnustus.

#### *Toimintaperiaatteet ja strategiat*

Miten organisaation toiminta-ajatusta toteutetaan selkeän strategian ja sitä tukevien suunnitelmien, tavoitteiden ja prosessien avulla?

- Suunnitelmat perustuvat sidosryhmien tarpeisiin ja mitattuun tietoon, niitä arvioidaan ja muutetaan tarpeen mukaan, tavoitteet sisällytetään keskeisiin prosesseihin ja muunnetaan käytännön toiminnaksi

#### *Henkilöstö*

Miten henkilöstön voimavaroja hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään? Miten tämä tukee tehokasta toimintaa?

- Pohjana on henkilöstösuunnitelma, osaaminen on tiedossa ja sitä parannetaan, henkilöstön osallistumista edistetään, organisaatiossa käydään avointa vuoropuhelua, henkilöstöä palkitaan ja hyvinvoinnista huolehditaan.

#### *Kumppanuudet ja resurssit*

Miten ulkoisia yhteistyökumppanuuksia hoidetaan ja omia resursseja hallitaan?

- Ulkoisia suhteita hoidetaan, taloudellisia resursseja, teknologiaa ja tietoa hallitaan.

### *Prosessit*

Miten suunnitellaan ja parannetaan prosesseja siten, että ne tukevat tavoitteiden saavuttamista ja toiminta antaa asiakkaille ja sidosryhmille lisäarvoa?

- Prosesseja suunnitellaan ja toteutetaan järjestelmällisesti, niitä parannetaan, tuotteita ja palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden perusteella, tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan, asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään.

## **4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS**

### **4.1 Kehittämisen tavoite**

Menestyville organisaatioille on tunnusomaista, että toimintaa arvioidaan ja mitataan eri näkökulmista. Arviointi on tapa tunnistaa organisaation vahvuusalueet ja kehittämiskohteet. Arviointi on toiminnan kehittämisen väline ja sen lähtökohtana on käsitys siitä, että organisaatio oppii ja kehittyy koko ajan (Suomen kuntaliitto & kumpp. 2002, 8-9).

Arvin kehittämisen tarve on lähtenyt siitä, että 4H-nuorisotyö näyttäytyy hyvinkin erilaisena eri 4H-yhdistyksissä. Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä 4H-nuorisotyön tasalaatuisuutta ja parantaa paikallisesti tehtävää 4H-nuorisotyötä. Laadukasta ja tasalaatuisuutta 4H-nuorisotyötä tarvitaan, jotta pystytään vastaamaan tämän päivän julkisen rahoituksen ja palvelutuotannon haasteisiin. Arvin Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin avulla arvioidaan 4H-järjestön strategiassa määritellyt 4H-nuorisotyön avaintuotteet sekä niihin kiinteästi liittyvät tukipalvelut. Arvioinnin tehtävänä on toimia kehittämisen työkaluna. Eli tavoitteena on, että 4H-yhdistykset pystyvät itse systemaattisesti arvioimaan omaa toimintaansa ja arvioinnista nousseiden vahvuuksien eli menestystekijöiden ja kehittämisaikojen perusteella laatimaan kehittämissuunnitelman toiminnan järjestelmälliseen kehittämiseen. Tavoitteena on, että 4H-nuorisotyön toimintakyky ja kilpailukyky parantuvat alati kiristyvässä talous- ja kilpailutilanteessa.

### 4.1.1 4H-nuorisotyön avaintuotteet

4H-yhdistysten avaintuotteiksi määriteltiin vuonna 2007 ryhmätoiminta, koulutukset, työllistäminen ja nuorten yritykset. Kaikki neljä avaintuotetta sisältyvät 4H-järjestön Kolme askelta työelämään -toimintamalliin.



**KUVA 3. Kolme askelta työelämään -toimintamalli (www.4h.fi)**

Tavoitteena on, että Kolme askelta työelämään -toimintamallissa kuvatut avaintuotteet kuuluvat jokaisen 4H-yhdistyksen toimintaan. Liitto ja piirit keskittyvät nuorisotyön tuessaan yhdistyksille näihin toimintamuotoihin, jotka sisältävät muun muassa tarvittavia koulutuksia, materiaalityöntoimintaa, resurssien hankintaa sekä viestintää. Nuorisotyön lisäksi 4H-liitto ja -piirit tuottavat 4H-yhdistyksille tukipalveluja muun muassa talouden, tietohallinnon, viestinnän, henkilöstöhallinnon ja järjestöasioiden osalta.



#### 4.1.2 4H-nuorisotyön tukipalvelut

4H-piirien ja -liiton tehtävänä on sääntöjensä ja järjestön strategian mukaisesti tukea paikallistason nuorisotyön onnistumista. Lisäksi kaikki 4H-piirit vastaavat alueillaan seuraavien tukipalvelujen järjestämisestä:

- 4H-yhdistysten osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi
- Toiminnanjohtajien rekrytoinnissa avustaminen ja perehdyttäminen
- 4H-yhdistysten toiminnan ja talouden ohjaus, tukeminen ja seuranta
- Taloushallinnon palvelujen koordinointi
- Maakunnallinen nuorisotyö ja kehittämistoiminta
- Rahoitus ja varainhankinta
- Sidosryhmäyhteistyö ja viestintä.

4H-liiton tehtävänä on:

- 4H-toiminnan johtaminen
- Toimintaedellytysten luominen
- Osaamisen lisääminen ja koulutus
- Yhteisten palvelujen tuottaminen ja kehittäminen.

Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomakkeen aihealueiden alla oleviin arviointilauseisiin (liite 1) on sisään rakennettu edellä mainittujen tukipalvelujen arviointi. Bikva-arviointia tehdessä kyseisten tukipalvelujen prosessien omistajat (johtoryhmän jäsenet) varmistivat, että kaikki keskeiset tukipalveluihin liittyvät tiedot saadaan arviointilauseiden kautta käsiteltyä. Alla on esimerkki, miten *4H-yhdistysten osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi* -tukipalvelu sisältyy arviointilauseisiin. Suluissa oleva merkintä kuvaa, mistä asiakirjat löytyvät 4H-järjestön sisäisestä intranetistä:

3.5 Uudet toimihenkilöt saivat ohjeistuksen mukaisen perehdytyksen (*4H-järjestön intranet: Toimihenkilön perehtymissuunnitelma*) vuoden sisällä työsuhteen alkamisesta. Lisäksi he saivat tarvittavaa koulutusta (*4H-järjestön intranet: Toimihenkilökoulutukset*) ja tukea järjestön toimihenkilöiltä, hallitukselta ja muulta tukiorganisaatiolta.

3.7 Henkilöstön osaamista kehitettiin muun muassa koulutusten avulla, heidän työhyvinvoinnistaan (*4H-järjestön intranet: Toimihenkilön ja työntekijän työsuojelu ja työ-*

terveys) huolehdittiin, heidän tarpeitaan ja kiinnostuksen kohteitaan kuultiin sekä annettiin tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

## 4.2 Kehittämisen menetelmät

Strategiakauden 2011–2013 aikana tutustuimme Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen tekemään nuorisotyön arviointiprosessiin ja Puutarhaliiton auditointimallin kehittämiseen. Nuorisoasiankeskuksen prosessin tuloksena syntyi *Nuorisotyön arviointi Käsikirja nuorisotyön prosessien auditointiin ja itsearviointiin* ja Puutarhaliiton työn tuloksena *Laatutarha-arviointimalli viljelijöille*. 4H-järjestön arvioinnin ja kehittämisen työkalun alkuvaiheessa luonnostelin arviointilauseita ja asteikkoja edellä mainittujen mallien pohjalta. 4H-piirien johtajille tehdyssä kyselyssä selvisi, että 4H-liitossa laaditut aiemmat arviointi- ja auditointimallit oli koettu 4H-yhdistyksissä vaikeasti ymmärrettäviksi ja sen takia niitä ei oltu otettu käyttöön. Lopetin arviointilauseiden luonnostelun ja aloin miettiä miten saisimme arvioinnin ja kehittämisen työkalun sellaiseen muotoon, että 4H-yhdistykset kokisivat sen omakseen. Mikkelin ammattikorkeakoulun Monikulttuurisen työn kehittäminen -opintojaksolla tutustuimme asiakaslähtöiseen Bikva-arviointimalliin ja sen käytännön soveltamiseen. Mallin yhteydessä korostettiin asiakkaiden kokemusten ja näkemysten hyödyntämistä kehittämisessä, joten päätin kokeilla mallin toimivuutta arviointilauseiden laatimisessa.

Aiemmin tehtyjen arvioinnin työkalujen käytöstä 4H-yhdistyksissä tehtiin 4H-piirien johtajille lähtötilanteen kartoitus sähköpostikyselyllä. Arvin suunnitteluvaiheessa käytettiin soveltaen asiakaslähtöistä Bikva-arviointimallia Menestyvä 4H-yhdistys -arviointiin kuuluvien arviointilauseiden laatimisessa ja kehittämisessä. Osallistavassa Bikva-arviointimallissa arviointilauseiden laatimiseen ja kehittämiseen osallistui yhteensä 82 henkilöä, joista 4H-yhdistysten toimihenkilöitä oli 65, piirien toimihenkilöitä 6 ja liiton henkilökuntaa 11 osallistujaa. Bikva-arviointimalli toteutettiin asiakas-, työntekijä- ja johtotasolla. Pilotteihin kohdistuvan arvioinnin aineisto kerättiin pilottiyhdistyksiltä ryhmäpalautteena kyselylomakkeilla sen jälkeen, kun Arvia oli käytännössä kokeiltu yhdistyksissä. Kyselyn tavoitteena oli vielä saada palautetta jatkokehittämiseen arviointialueista ja -lauseista, koko opinnäytetyön kehittämisen prosessista sekä Arvin hyödyllisyydestä 4H-yhdistyksille ennen Arvin laajempaa käyttöönottoa.

Kehittämisen tuloksena syntyi arvioinnin ja kehittämisen työkalu Arvi. Arvin kehittämisessä tutkimukselliset menetelmät; sähköpostikysely 4H-piirien johtajille, Bikva-arviointimalli ja kyselylomake pilottiyhdistyksille, toimivat apuna. (Toikko & Rantanen 2009, 23). Sähköpostikyselyn avulla saatiin 4H-piirien johtajilta tietoa aikaisempien arviointityökalujen käytöstä 4H-yhdistyksissä, Bikva-arviointimallilla laadittiin arviointilauseet, jotka kohderyhmän on helppo ymmärtää sekä pilottiyhdistyksiltä kerätyn palautteen perusteella koottiin aineisto Arvin jatkokehittämiseen.

#### **4.2.1 Asiakslähtöinen arviointimalli Bikva**

4H-järjestössä paikallista nuorisotyötä tekevät eri puolilla Suomea sijaitsevat 4H-yhdistykset. 4H-liiton ja -piirien tehtävänä on tuottaa paikalliselle 4H-nuorisotyölle tukipalveluja. 4H-liiton laatukäsikirjassa Työpaikkana Suomen 4H-liitto on määritelty 4H-liiton asiakkaaksi ensisijaisesti 4H-yhdistykset.

Asiakkaiden näkemysten saamiseksi kehittämistyöhön tarvittiin väline, jolla sitoutetaan 4H-yhdistysten toimihenkilöt mukaan kehittämistyöhön. Tällaiseksi välineeksi valittiin asiakslähtöinen arviointimalli Bikva (Brugerindragelse i kvalitetsvurdering, Asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana), jonka lähtökohtana on asiakkaiden näkemykset palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta. Asiakkaiden näkemykset valjastetaan kehittämistyön välineiksi, heidän näkemyksensä ja kokemuksensa välitetään organisaation eri tasoille (työntekijätaso ja johtotaso) ja ne toimivat työn kehittämisen muutosvoimana (Krogstrup 2004, 3).

Bikva-arviointimallia on käytetty sosiaali- ja terveystalalla ja heillä on siitä hyviä kokemuksia (mts. 2-3). Tutustuin Bikva-malliin ja sen käytännön soveltamiseen. Mielestäni malli soveltui pienin muutoksin 4H-yhdistysten toimihenkilöiden eli asiakkaiden, työntekijätason ja johtotason kanssa toteutettavaksi arviointilauseita laadittaessa. Koin mallin hyväksi, koska kehittämisen taustalla on tarve saada kaikkien asianosaisten näkemys ja kokemus kehittämistyöhön.



**KUVA 4. Bikva-mallin eteneminen (Krogstrup 2004, 16)**

Vasemmilla ovat arviointiin osallistuvat sidosryhmät ja menetelmät. Paksut vaakasuorat nuolet osoittavat, että haastatteluaineiston perusteella laaditaan seuraavan vaiheen haastatteluohje. Ohuemmat nuolet osoittavat, mille sidosryhmälle haastatteluohje on tarkoitettu. Työntekijäryhmälle esitellään heidän toimintatapojaan koskeva asiakkaiden palaute ja johdolle esitellään heidän toimintatapojaan koskeva asiakkaiden ja työntekijöiden palaute. Poliittisille päättäjille esitellään kaikilta edellisiltä ryhmiltä saatu palaute, joka koskee heidän toimintatapojaan. Arvin yhteydessä Bikva-mallista toteutettiin vain kolme ensimmäistä vaihetta. Hankkeeseen ei haettu ulkopuolista rahoitusta ja siksi neljäs taso (poliittiset päättäjät) jätettiin pois.

Jokainen yllä esitelty vaihe toteutettiin saman mallin mukaisesti:

1. Arviointiin osallistuvat sidosryhmät valittiin
2. Sovittiin ryhmätyön toteutuksen aikataulusta
3. Ryhmätyö toteutettiin
4. Ryhmätyön tiedot käsiteltiin
5. Palaute yhdistettiin olemassa olevaan pohjatyöhön
6. Ohjeistettiin seuraava vaihe ryhmätyötä.

### 4.3 Kehittämistyön keskeiset toimenpiteet

Kehittämisen perustelu nojaa useimmiten havaittuun ongelmaan ja visioon. Dynaaminen kehittäminen rakentuu sekä ongelmien että visioiden varaan – ristiriidat työntävät ja visiot vetävät kehittäjiä kohti muutosta (Toikka & Rantanen 2009, 57). Tämä kehittämistyö on osa 4H-järjestön suurempaa kehittämiskokonaisuutta. Isossa kokonaisuudessa on nähty ongelmana 4H-nuorisotyön näyttäytyminen hyvin erilaisena eri 4H-yhdistyksissä. Systemaattisella, pitkäjänteisellä kehittämisellä on saatu aikaan toivottuja muutoksia: esimerkkinä Kolme askelta työelämään -malli, joka on viimeisten vuosien aikana otettu käyttöön 4H-yhdistyksissä. Arvilla pyritään vastaamaan 4H-yhdistysten oman toiminnan järjestelmällisen arvioinnin ja kehittämisen edistämiseen. Siksi jo työkalun suunnitteluvaiheessa otettiin kohderyhmä eli 4H-yhdistysten toimihenkilöt, luottamushenkilöt ja muut paikalliset toimijat mukaan valmistelemaan työkalua.

**TAULUKKO 1. Kehittämistyön keskeiset toimenpiteet**

<b>Kehittämistyön keskeiset toimenpiteet</b>	<b>Ajankohta</b>
1 Sähköpostikysely 4H-piirien johtajille	3/2013
2 Arviointilomakkeen valmistelu	1-5/2013
3 Kehittämissuunnitelmalomakkeen valmistelu	5/2013
4 Pilottien toteuttaminen ja palautteiden kerääminen	5-10/2013
5 Palautteiden analysointi	11/2013

Kehittämistyön keskeiset toimenpiteet liittyvät lähinnä niihin toimiin, joita ollaan kehittämistyön edetessä yhdessä tehty. Kaiken kaikkiaan mukana oli 141 4H-toiminnan keskeistä vaikuttajaa: toimihenkilöitä, luottamushenkilöitä, nuoria ja vapaaehtoisia.

#### 4.3.1 Sähköpostikysely 4H-piirien johtajille

Aiemmin vuosina 2004 ja 2008 tehdyt arviointimallit olivat huolellisesti tehtyjä ja järjestön intranetissä oli perusteelliset dokumentit ja ohjeistukset 4H-yhdistyksille. 4H-liitossa ei kuitenkaan ollut tietoa, miten laajasti arviointimallit ovat nykyisin käytössä 4H-yhdistyksissä, joten alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen laadin 4H-piirien

johtajille sähköpostikyselyn 18.3.2013 kartoittamaan tilannetta. Kyselyssä kysyin seuraavia asioita:

#### **Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointi**

- Kuinka monessa 4H-yhdistyksessä piirinne alueella on ollut käytössä *Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointi* toiminnan kehittämisen apuvälineenä?
- Millaista palautetta yhdistykset ovat antaneet *Hyvä 4H-yhdistys -itsearvioinnista*?

#### **4H-yhdistysten auditointi**

- Kuinka monessa 4H-yhdistyksessä olette suorittaneet auditointeja *4H-yhdistyksen auditointi -mallin* mukaisesti?
- Millaista palautetta yhdistykset ovat antaneet *4H-yhdistysten auditointi -mallista*?

Määräaikaan mennessä kymmenen piiriä vastasi kyselyyn, neljästä piiristä ei tullut vastausta. Kuuden vastauksen mukaan Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointimalli oli vieras ja vain kahdessa 4H-piirissä sitä oli käytetty muutaman 4H-yhdistyksen kehittämisen apuvälineenä. Palautetta koskevaan kysymykseen tuli seuraavanlaisia vastauksia:

*”Liian vaikea ymmärtää, mitä kysymyksillä tarkoitetaan esim. kohdassa prosessit”.*

*”Toimihenkilöt ymmärtävät samat asiat erilailla kuin luottamushenkilöt, tulisiko olla eri osiot hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille?”*

*”Kysymyksissä on tulkinnan varaa”.*

Hyvä 4H-yhdistys -arviointilomake oli tehty EFQM Excellence -mallin pohjalle ja kysymykset ohjeistuksineen oli laadittu Suomen 4H-liitossa. Kyselyn perusteella EFQM Excellence -mallin terminologia osoittautui haasteelliseksi ymmärtää. Hyvä 4H-yhdistys -itsearvioinnin alkuvaiheessa järjestön intranet oli vielä uusi ja 4H-yhdistysten toiminnanjohtajilla ei ollut riittävästi aikaa opetella sen käyttöä, joten aiheiston löytäminen ja käyttöönottoaminen Apilasta jo itsessään aiheuttivat ongelmia.

Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointimallin jalkauttamiseen ei 4H-järjestössä oltu kohdennettu varoja, joten sen käyttöönotossa tukiorganisaatiot eivät pystyneet juurikaan autamaan yhdistyksiä.

4H-yhdistysten auditointi -mallista tehtiin pilotteja Etelä-Suomen ja Kaakkois-Suomen (silloisen Kymen-Vuoksen) 4H-piirien jäsenyhdistyksissä vuonna 2008. Piilottipiirin palautteen mukaan:

*”Auditointijärjestelmää kaivataan nopeasti 4H-yhdistysten käyttöön, ennen käyttöönottoa tulee järjestää koulutusta yhdistyksille atk-luokassa, haasteena tehdä yksinkertainen versiolomakkeesta, ohjeet ja lomakkeet päivitettävä/uudistettava – vanha materiaali poistettava” (4H-piirien johtajakokous 6.2.2008, pöytäkirja).*

Pilottien jälkeen ei 4H-yhdistysten auditointeja ole tehty, vaikka kokemukset piloteista olivat myönteisiä. Tarvittavia resursseja koulutusten järjestämiseksi 4H-yhdistysten henkilöstölle ei järjestöstä löytynyt. Piireiltä tulleiden palautteiden mukaan asiaa käsiteltiin viimeisen kerran piirien johtajien kokouksessa 20.5.2009. Sen jälkeen piirien johtajien kokouspöytäkirjoista ei löydy mainintaa 4H-yhdistysten auditoinnista.

#### **4.3.2 Arviointilomakkeen valmistelu**

Nimesimme 4H-liitossa uuden Arvin arviointiosuuden positiivisesti nimellä Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi, koska laadimme arviointilauseet kuvaamaan hyvin toimivaa 4H-yhdistystä. Arviointialueetkin nimesimme tavoitetilan mukaan: Hyvä johtaminen, Tavoitteelliset toimintaperiaatteet, Hyvinvoiva henkilöstö, Toimivat kumppanuudet ja riittävät resurssit sekä Laadukas 4H-nuorisotyö. Kun päivitin uuteen Arviin 4H-järjestön omia arviointialueiden kuvauksia, otin huomioon EFQM Excellence -mallin kuvaukset, edellä esitetyn 4H-järjestön kuvaukset (s. 18-19) sekä Työpaikkana Suomen 4H-liitto käsikirjassa olevat kuvaukset. Lisäksi otin huomioon kentältä tulleen palautteen aikaisempien lauseiden haasteellisuudesta ja luin Bikva-arviointimallilla laaditut aihealueeseen liittyvät arviointilauseet. Tämän työn lopputuloksena syntyivät kuvaukset Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin arviointialueille. Pilottiyhdistysten osallistujilla oli pilottien jälkeen tilaisuus antaa palautetta arviointialueista.

### **Hyvä johtaminen**

Hyvä johtaminen 4H:ssa tarkoittaa sitä, että hallituksen jäsenet ja toimihenkilöt yhdessä asettavat toiminnan ja talouden tavoitteet, seuraavat niiden toteutumista, arvioivat tulokset ja määrittelevät kehittämiskohteet. Johtajien tulee toimia esikuvina, antaa henkilökohtainen panostus toimintaan, pitää yhteyttä sidosryhmiin, motivoida, tukea ja antaa tunnustusta henkilöstölle.

### **Tavoitteelliset toimintaperiaatteet**

Tavoitteelliset toimintaperiaatteet 4H:ssa tarkoittavat sitä, että toimintaa toteutetaan järjestön kolmivuotisstrategian linjausten mukaan. Yhdistyksen vuosisuunnittelu perustuu strategiaan linjauksiin. Vuosisuunnittelussa asetetaan tavoitteet, joita seurataan ja arvioidaan järjestelmällisesti. Suunnitelmat perustuvat sidosryhmien ja toimintaympäristön tarpeisiin ja mitattuun tietoon, niitä arvioidaan ja muutetaan tarpeen mukaan.

### **Hyvinvoiva henkilöstö**

Hyvinvoiva henkilöstö 4H:ssa tarkoittaa sitä, että henkilöstön voimavarat on tunnistettu ja henkilöstöä kehitetään tarpeen mukaan. Henkilöstön osallistumista edistetään, 4H-yhdistyksessä käydään vuoropuhelua, henkilöstöä kannustaan ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Henkilöstöllä tarkoitetaan yhdistyksen toimihenkilöitä, vapaaehtoisia ja nuoria.

### **Toimivat kumppanuudet ja riittävät resurssit**

Toimivat kumppanuudet tarkoittaa 4H:ssa sitä, että yhteistyökumppanuuksia hoidetaan ja kumppaneihin ollaan säännöllisessä yhteydessä. Riittävät resurssit tarkoittaa sitä, että yhdistyksen toimintaa ja taloutta hoidetaan suunnitelmallisesti. Toiminnan ja talouden tuloksia seurataan säännöllisesti hallituksen kokouksissa ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin. Lisäksi tietokoneet ja muut tekniset laitteet ovat ajan mukaiset ja niillä pystytään käyttämään kaikkia 4H-järjestötyön vaatimia ohjelmia ja järjestelmiä.

### **Laadukas 4H-nuorisotyö**

Laadukasta 4H-nuorisotyötä toteutetaan järjestelmällisesti Kolme askelta työelämään -mallin mukaisesti. Tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja palautteiden perusteella, tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan. Asiakas- ja yhteistyösuhteita hoidetaan ja kehitetään.



Käytimme Arvin valmistelussa taustamateriaalina luvussa 2 kuvattuja Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomaketta ja 4H-yhdistysten auditointi -mallia. EFQM Excellence -mallin mukaiset toiminnan arviointialueet loivat viitekehyksen Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin rakenteelle ja 4H-järjestön EFQM-kehys loi pohjan arviointialueiden sisällön määrittelyyn. Osallistavassa arvioinnissa tulee ihmisten itse olla kehittämässä heitä koskevia asioita, jolloin ihmiset aktivoituvat myös tekemään omaaloitteisesti tarvittavia uudistuksia ja kehittämistoimia. (Kivipelto 2008, 24). Arvissa tukeuduttiin aikaisempia malleja enemmän asiakkaiden eli 4H-yhdistysten toimihenkilöiden asiantuntemukseen ja käytännön yhteistyön kautta rakennettiin aihealueittain lauseet ja arviointiasteikot malliin. Toimihenkilöitä osallistamalla toivottiin, että saadaan tehtyä työkalu, josta on todellista hyötyä 4H-yhdistyksille ja sitä kautta toimihenkilöt ottavat työkalun laajamittaiseen käyttöön. Arviointilauseiden laatimisessa käytettiin soveltuvilta osin Bikva-arviointimallia.

Arviointilauseita tehtäessä käytettiin osallistavana menetelmänä asiakaslähtöistä Bikva-arviointimallia kolmella tasolla; asiakas-, työntekijä- ja johtotasolla. Jokaisen tason kanssa toteutettiin ryhmätyö alla olevan mallin mukaisesti:

1. Arviointiin osallistuvat sidosryhmät valittiin
2. Sovittiin ryhmätyön toteutuksen aikataulusta
3. Ryhmätyö toteutettiin
4. Ryhmätyön tiedot käsiteltiin
5. Palaute yhdistettiin olemassa olevaan pohjatyöhön
6. Ohjeistettiin seuraava vaihe ryhmätyötä

### **Asiakastaso**

Asiakasryhmäksi valikoitui ne kuuden 4H-piirin jäsenyhdistysten toimihenkilöt (71 henkilöä, joista 65 4H-yhdistysten ja kuusi 4H-piirien henkilökuntaa), jotka olivat paikalla Itäisten 4H-piirien (neljä piiriä), Etelä-Pohjanmaan 4H-piirin ja Kaakkois-Suomen 4H-piirin järjestämällä toimihenkilöpäivillä keväällä 2013. Kyseiset toimihenkilöpäivät ”valikoituivat” sen perusteella, että kyseiset piirit olivat kutsuneet minut toimihenkilöpäiville 4H-liiton edustajaksi. Toimihenkilöpäivillä toimin Arviin liittyvien ryhmätöiden ohjaajana.

Itäisten 4H-piirien toimihenkilöpäivillä toimihenkilöille palautettiin mieleen arviointiin ja kehittämiseen liittyvät aikaisemmat mallit ja alustettiin kehitettävän työkalun tavoitteet. Toimihenkilöt jaettiin ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle annettiin yksi EFQM Excellence -mallin mukainen arviointialue, johon ryhmä sai miettiä lauseita, jotka heidän mielestään kuvaavat menestyvän 4H-yhdistyksen toimintaa kyseisellä arviointialueella. Ryhmätyöt purettiin yhdessä ja muut saivat vielä kommentoida ryhmien töitä. Keräsin ryhmien kirjaamat tuotokset ja puhtaaksikirjoitusvaiheessa otin huomioon myös muun ryhmän kommentit ja perustelut. Etelä-Pohjanmaalla toiminnanjohtajat jatkoivat Itäisten 4H-piirien toimihenkilöpäivillä aloitettua työtä. Heidän käytössään oli nyt valmiita lauseita, joita heidän tuli arvioida ja kehittää edelleen sekä lisätä tai poistaa lauseita näkemystensä mukaan perustellen. Jälleen ryhmätyön jälkeen purettiin tulokset yhdessä ja keskusteltiin näkemyksistä. Kirjasin muutokset ja kokosin ryhmätöiden tulokset jatkotyötä varten.

Ennen Kaakkois-Suomen 4H-piirin toimihenkilöpäivää kirjoitin puhtaaksi Etelä-Pohjanmaalla nousseet näkemykset. Lisäksi palautin mieleen Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomakkeeseen ja 4H-yhdistysten auditointi -malliin kirjatut arviointilauseet ja -kysymykset. Kuten saattoi odottaakin, kaikissa työkaluissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Tämän jälkeen Kaakkois-Suomen 4H-piirin toimihenkilöpäivään osallistuneet toimihenkilöt suorittivat viimeisen asiakasarvioinnin arviointilauseiden osalta.

### **Työntekijätaso**

Työntekijätaso muodostui 4H-nuorisotyön johtajasta ja kehityspäälliköistä (4 henkilöä) sekä viestinnän toimituspäälliköstä. Ryhmään valittiin keskeiset nuorisotyön toimijat, koska he ovat kehittämässä ja luomassa toimintamalleja 4H-yhdistysten käyttöön. Viestintäyksiköstä haluttiin mukaan henkilö, jotta tieto kehittämishankkeen etenemisestä kulkee koko 4H-järjestössä. Tämä ryhmä käsitteli kaikkien asiakasryhmien arviointilomakkeeseen laatimia arviointilauseita. Ennen ryhmätyötä työntekijätason edustajille lähetettiin arviointilomakeluonnos ja ohjeistus, jossa heitä pyydettiin kiinnittämään huomioita siihen,

- 1) ovatko esitetyt väittämät arviointialueilla (johtaminen, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit) sellaisia, että ne mielestänne mittaavat oleellisia asioita 4H-yhdistysten näkökulmasta ja
- 2) vastaavatko ne niitä toimintaperiaatteita, joita järjestössä on toiminnalle määritetty.

Toimin ryhmänohjaajana työntekijätason tapaamisessa. Keskustelun ja perustelujen jälkeen tein ne muutokset, joita ryhmä esitti arviointiasteikkoon ja -lauseisiin.

### **Johtotaso**

Johtotaso muodostui 4H-liiton johtoryhmästä, johon kuuluu viisi henkilöä; toimitusjohtaja, hallintojohtaja, nuorisotyön johtaja, viestintäpäällikkö sekä tietohallintopäällikkö. 4H-liiton johtoryhmä muodostuu henkilöistä, jotka vastaavat 4H-yhdistyksille tuotettavista tukipalveluista omilla sektorialueillaan. Itse toimin jälleen ryhmänohjaajana tapaamisessa. Ennen ryhmätyötä heille lähetettiin arviointilomakeluonnos ja ohjeistus, jossa heitä pyydettiin kiinnittämään huomioita siihen,

- 1) ovatko esitetyt väittämät arviointialueilla (johtaminen, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit) sellaisia, että ne mielestänne mittaavat oleellisia asioita 4H-yhdistysten näkökulmasta
- 2) vastaavatko ne niitä toimintaperiaatteita, joita järjestössä on toiminnalle määritelty ja
- 3) ovatko ne linjassa intranetissä olevien ohjeistusten kanssa.

Ryhmätyön jälkeen tehtiin muutama lisäys arviointilauseisiin ja siirrettiin kaksi lausetta toisen arviointialueen alle. Johtoryhmässä myös päätettiin, että tulososan kohdalta tullaan tarvittavat tiedot kokoamaan tilastointi- ja talousjärjestelmistä 4H-liiton toimesta ja siten Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomake pysyy kohtuullisen kokoisena toteuttaa 3-4 tunnin puitteissa. Jatkossa, kun 4H-järjestössä kehitteillä olevat tilastointi- ja talousjärjestelmät ovat valmiita siihen, tavoitteena on, että tarvittavat tulostiedot saadaan suoraan järjestelmistä, eikä niiden kokoaminen aiheuta ylimääräistä työtä 4H-yhdistyksissä.

Seuraavana tehtävänä oli puhtaaksikirjoittaa Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomake ja yhteistyössä viestinnän henkilöstön kanssa laatia arviointilomake ja siihen liittyvä ohjeistus sellaiseen muotoon, että 4H-yhdistysten henkilöstö kokee sen miellyttäväksi ja innostavaksi. Johtoryhmä piti tärkeänä, että työkalun ulkoinen ilme tulisi olla innostava ja kehittämismyönteinen.

### 4.3.3 Kehittämissuunnitelmalomakkeen valmistelu

Kehittämissuunnitelmalomakkeen tein itse. Mallina käytin aikaisemmin laatimaani 4H-liiton kehittämislomaketta, joka on käytännössä osoittautunut toimivaksi. Kehittämissuunnitelmalomaketta valmistellessa otin huomioon arviointilomakkeen positiiviset lähtökohdat. Kehittämissuunnitelmalomakkeen ensimmäisessä kohdassa käsitellään yhdistyksen vahvuusalueet ja niiden jatkuvan kehittämisen turvaaminen. Vahvuuksista käytän lomakkeessa nimitystä menestystekijät. Vasta toisessa kohdassa pureudutaan kehittämiskohteisiin ja niistä johdettaviin toimenpiteisiin. Toimenpiteet määritellään selkeästi, niille nimetään vastuuhenkilö, joka on vastuussa kehittämisen käytännön toteuttamisesta, ajankohta, jolloin kehittäminen tulee olla toteutettu sekä kirjataan menetelmä, jolla kehittämistä seurataan.

Täydensin kehittämissuunnitelmalomaketta heti ensimmäisen pilotin jälkeen osallistujilta tulleen palautteen perusteella. Lomakkeeseen lisäsin pilottiin osallistuneiden nimet ja roolin 4H-toiminnassa sekä kentän, johon kirjataan päivämäärä ja puheenjohtajan allekirjoitus sen jälkeen, kun kehittämissuunnitelma on käsitelty 4H-yhdistyksen hallituksessa. Hallituksen käsittelyn seurauksena sekä arviointilomake että kehittämissuunnitelma jäävät 4H-yhdistysten arkistoon pöytäkirjan liitteiksi.

### 4.3.4 Pilottien toteuttaminen ja palautteiden kerääminen

4H-järjestössä paikallinen 4H-nuorisotyö tehdään itsenäisissä 4H-yhdistyksissä. Yhdistysten toimintaan vaikuttavat toimintaympäristön tarpeet ja odotukset sekä yhdistyksen sisäiset tekijät, joista tärkeimpiä ovat toimihenkilöt ja hallitus. Yhdistysten heterogeenisuus on haaste valtakunnalliselle kehittämiselle. Tässä kehittämishankkeessa varmistettiin Arvin sopivuus erilaisiin 4H-yhdistyksiin järjestämällä kymmenen kokeilua eri puolilla Suomea erilaisissa 4H-yhdistyksissä. Samalla saatiin vielä tärkeää palautetta suoraan kohderyhmältä työkalun viimeistelyyn. Tavoitteena oli järjestää pilottit kevätkaudella 2013, mutta 4H-yhdistysten ja muiden työkiireiden vuoksi, kevään aikana toteutui vain neljä pilottia. Loput kuusi toteutettiin syyskuun ja lokakuun aikana. Yhdistyksiä, joissa kokeiltiin työkalua, kutsutaan tässä opinnäytetyössä pilottiyhdistyksiksi ja kokeiluja piloteiksi.

### **Pilottiyhdistysten valinta**

Paikallisen 4H-nuorisotyön menestyminen perustuu muun muassa siihen, että toiminta voidaan mukauttaa kulloisiinkin olosuhteisiin. Keskeisessä roolissa menestymisen kannalta ovat yhdistyksen toimihenkilöt, erityisesti toiminnanjohtaja ja hallitus. (Suomen 4H-liitto 2007, 9-10). Pilottiyhdistykset valittiin eri puolilta Suomea, eri kokoisista kunnista ja kaupungeista, jotta saatiin erilaisissa tilanteissa olevien yhdistysten näkemyksiä Arvin toimivuudesta. Lisäksi valittiin yhdistyksiä, joissa toiminnanjohtajilla oli eri pituisia työsuhteita yhdistykseen. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että työkalu vastaa sekä järjestöön juuri tulleen toimihenkilön että jo pitkän työuran tehneet toimihenkilön tarpeisiin.

Maantieteellisesti pyrittiin valitsemaan yhdistyksiä eri puolilta Suomea. Lyhyessä ajassa toteutetut pilotit painottuivat suunniteltua enemmän läntiseen ja eteläiseen Suomeen. Tilannetta tasoitti se, että toisaalta arviointilauseiden laatimiseen taas osallistui suuri ryhmä itäisen Suomen 4H-yhdistyksiä.

Kuntien ja kaupunkien kokojen mukaan jaoin pilottiyhdistykset neljään kategoriaan:

- isot kaupungit yli 70 000 asukasta
- kaupunkialueet yli 20 000 asukasta
- isot kunnat yli 5 000 asukasta ja
- pienet kunnat alle 5 000 asukasta.

Isojen kaupunkien 4H-yhdistyksiä pilotteihin osallistui kolme, kaupunkialueen yhdistyksiä osallistui kaksi, isojen kuntien yhdistyksiä kolme ja pienten kuntien yhdistyksiä kaksi.

Kolmas pilottiyhdistysten valintaan vaikuttava tekijä oli toimihenkilön työsuhteen pituus. Kaikkien pilotteihin osallistuvien yhdistysten toiminnanjohtajat olivat olleet yli vuoden työsuhteessa. 1-3 vuotta työsuhteessa olleita oli viisi toimihenkilöä, 4-10 vuotta työsuhteessa olleita oli kolme toimihenkilöä ja yli 10 vuotta työsuhteessa olleita toimihenkilöitä oli kaksi.

Valintakriteerien toteutumisen perusteella pilotteihin osallistuneet 4H-yhdistykset olivat kattava otos heterogeenisestä 4H-yhdistyskentästä.

### **Yhteydenotto pilottiyhdistyksiin**

Pilottiyhdistysten valinnan jälkeen soitin 4H-yhdistyksiin ja esittelin Arvin ja tarpeen kokeilla sitä käytännössä. Toimihenkilölle kerroin miten kokeilu suoritetaan, ketkä siihen osallistuvat ja kuinka paljon arviointiin ja kehittämissuunnitelman laadintaan kuluu aikaa. Lisäksi kerroin kokeilujen arvioinnista ja opinnäytetyöstä sekä sen roolista Arvin tekemisessä. Puhelinkeskustelun jälkeen pyysin 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajaa tutustumaan Arvin sivuihin 4H:n sisäisessä intranetissä ja lisäksi toimitin yhdistykselle Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomakkeen ja pilottien ohjeistuksen sähköpostilla. Toiminnanjohtajan oli sähköpostin avulla helppo välittää aineisto pilottiin osallistuville. Kaiken kaikkiaan otin yhteyttä 12 4H-yhdistykseen, jotta sain kymmenen pilottia sovittua. Kahden piloteista poisjääneen 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajat olivat kiinnostuneita Arvista, mutta kiire esti sen toteuttamisen määräaikana.

### **Pilottien käytännön toteutus ja palautteiden kerääminen**

Aikaisemman Hyvä 4H-yhdistys -arvioinnin ohjeistuksen mukaisesti ”lomaketta tulisi täyttää hallituksen kokouksissa yksi tai useampi arviointialue kerrallaan” (s. 5). Arviointilauseita tehdessä toiminnanjohtajat toivoivat, että Arviin voisi osallistua toiminnanjohtajan ja hallituksen lisäksi myös yhdistysten muita toimihenkilöitä, vapaaehtoisia sekä nuoria, eli kaikkia keskeisiä 4H-yhdistyksen toimijoita. Arvin osalta yhdistysten toimihenkilöt saivat itse valita osallistujat pilotteihin.

**TAULUKKO 2. Pilotteihin osallistuneet tahot**

	Toimin- nanjohta- ja	Muu toi- mihenkilö	Hallituk- sen pu- heenjohta- ja	Hallituk- sen muu jäsen	Vapaa- ehtoinen	Nuori	Yhteensä
Pilotti 1	1	1	1		1	1	5
Pilotti 2	1	2	(1)	1(1)			4(2)
Pilotti 3	1		1	2		1	5
Pilotti 4	1	4	1	3			9
Pilotti 5	1	3	1	1			6
Pilotti 6	1	1	(1)	(1)	1		3(2)
Pilotti 7	1			2			3
Pilotti 8	1	1	1			1	4
Pilotti 9	1		1				2
Pilotti 10	1	1	1	1			4
<b>Yhteensä</b>	10	13	7(2)	10(2)	2	3	45(4)

Taulukosta näkyy pilottikohtaisesti pilotteihin osallistuneet tahot. Kaikkiin pilotteihin osallistui yhdistyksen toiminnanjohtaja. Muut yhdistyksen palkatut toimihenkilöt osallistuivat aktiivisesti mukaan. Seitsemän yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaa oli mukana yksilöarvioinnissa ja ryhmätapaamisessa. Suluissa olevat luvut kuvaavat niitä, jotka osallistuivat yksilöarvioinnin tekoon, mutta eivät päässeet ryhmätapaamiseen. Muita hallituksen jäseniä osallistui yksilöarviointiin 12 ja ryhmätapaamiseen 10 henkilöä. Vapaaehtoisia ohjaajia oli mukana kahdessa ja nuoria kolmessa pilotissa. Osa hallituksen muista jäsenistä oli myös hallituksen nuorisojäseniä.

Pilotit toteutettiin saman kaavan mukaan kaikissa pilottiyhdistyksissä. Pilotteihin osallistuvat henkilöt lukivat ensin ohjeistuksen (liite 1), jossa esiteltiin mikä Arvi ja ennen kaikkea *Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi* on ja mitkä ovat sen tavoitteet. Lisäksi ohjeistuksessa kerrottiin miten arviointi käytännössä toteutetaan; miten toteutetaan yksilötyö ja sen jälkeinen ryhmätapaaminen. Ohjeistuksen mukana osallistujat saivat viiteen aihealueeseen liittyvät arviointilauseet, jotka he arvioivat yksilötyönä ennen ryhmätapaamista. Arvioinnin kohteena oli edellinen toteutunut toimintavuosi.

Ryhmätapaamiseen kokoonnuttiin sovittuna aikana. Ryhmätyöskentelyyn oli varattu aikaa 3-4 tuntia. Toimin tapaamisessa ryhmätyöskentelyn ohjaajana. Ensin avasin tilaisuuden kertomalla 4H-järjestön laatutyöstä, aikaisemmista yrityksistä käynnistää arviointi ja kehittäminen 4H-yhdistyksissä sekä oman roolini laadun kehittämisessä 4H-järjestössä. Sen jälkeen esittelin Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomakkeen rakenteen ja sitten lähdettiin luomaan yhteistä näkemystä yhdistyksen toiminnan tilanteesta.

Kaikissa piloteissa aloitin arvioinnin kertomalla mitä kyseinen arviointialue 4H:ssa tarkoittaa (lomakkeessa arviointialueen nimen alla oleva 1. kappale, EFQM-kuvaus) ja mitä ohjeistuksia 4H-liitossa on laadittu kyseiseen aihealueeseen (asiakirjat). Sen jälkeen luin ääneen ensimmäisen arviointilauseen ja jokainen osallistuja kertoi antamansa pistemäärän (asteikko 1-5) kyseisestä lauseesta. Osallistujat jättivät lauseen pisteyttämättä, jos he kokivat kyseisen asian vieraana tai muuten itselleen haasteelliseksi. Tarvittaessa tarkensin lauseesta nousevia arvioitavia asioita helpottaakseni asian käsittelyä. Tämän jälkeen osallistujat muodostivat keskustellen yhden yhteisen näkemyksen kyseisestä lauseesta ja ryhmän yhteinen näkemys kirjattiin puhtaalle arviointilomakkeelle kokonaislukuna ryhmän yhteisenä näkemyksenä. Keskusteluvaiheessa myös ne osallistujat, jotka eivät olleet pisteyttäneet kyseistä lausetta, saivat halutesaan tuoda oman mielipiteensä asiaan. Kun kaikki aihealueen lauseet oli luettu ja arvioitu, tein yhteenvedon aihealueesta nousseista vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Seuraavien aihealueiden kohdalla toimittiin joko edellisen mallin mukaan tai kokeiltiin myös osallistujien jakamista pariin ryhmään, joissa he itse kävivät konsensuskeskustelun. Pienryhmän sisäisen keskustelun jälkeen he esittelevät tuloksensa muulle ryhmälle, joka vielä vaikutti lopulliseen pisteytykseen omilla mielipiteillään. Toivomuksen siitä, että ryhmät voisivat itse aktiivisesti toimia pienryhmissä tuli viidennestä pilotista. Tämä osallistava malli toimi nopeammin ja osallistujat kokivat sen miellyttäväksi, kun saivat itse olla koko ajan aktiivisia.

Arviointiosuuden jälkeen johdattelin osallistujat kehittämissuunnitelman (liite 2) tekemiseen. Poimin arviointikeskustelussa nousseet vahvuudet eli menestystekijät ja pyysin osallistujia pienissä ryhmissä miettimään, mitkä olivat yhdistyksen 2-4 keskeisintä menestystekijää ja mikä on niiden tärkeysjärjestys. Sen jälkeen osallistujat vielä miettivät mitä heidän tulee tehdä, jotta menestystekijät säilyvät ja kehittyvät me-



nestystekijöinä. Menestystekijät ja keinot, miten saadaan ne säilymään menestystekijöinä, kirjoitettiin kehittämissuunnitelman kohtaan 1. Toiminnan menestystekijät, joita tulee vaalia.

Seuraavaksi palautin osallistujien mieliin arviointikeskustelussa nousseet haasteet ja kehittämiskohteet. Taas osallistujat miettivät pienissä ryhmissä mitkä olivat keskeisimmät kehittämiskohteet (2-4 kappaletta) ja niiden tärkeysjärjestys. Yhteisen näemyksen jälkeen kaikille kehittämiskohteille määriteltiin yhdessä

- toimenpiteet, joilla saadaan asiaa kehitettyä
- vastuhenkilö, joka vastaa kehittämisestä
- ajankohta, jolloin kehittäminen tulisi olla tehty sekä
- menetelmä, jolla seurataan kehittämisen toteutumista.

Arvioinnin ja kehittämissuunnitelman jälkeen pyysin ryhmältä palautetta liittyen Arvin kehittämiseen. Palautteen tarkoituksena on vielä saada esiin ne asiat, joita yhdistykset pitävät tärkeinä kehittämisen näkökulmasta. Arvioitavana palautteessa oli arviointialueet ja -lauseet, prosessi kokonaisuudessaan sekä työkalun hyödyllisyys 4H-yhdistyksille. Lisäksi osallistujat saivat antaa vapaata palautetta kohdassa muuta sanottavaa. Pääsääntöisesti palaute annettiin ryhmäpalautteena. Yhdessä pilotissa ei jäänyt aikaa ryhmäpalautteen tekoon, joten osallistujat lähettivät henkilökohtaiset palautteensa jälkikäteen sähköpostilla. Yksi pilottiryhmä kävi palautekeskustelun, mutta siitä ei tullut kirjallista palautetta, joten sitä ei ole otettu huomioon palautteiden analyysissä.

Ryhmätapaamisen jälkeen puhtaaksikirjoitin kehittämissuunnitelman ja lähetin sen yhdistyksen toiminnanjohtajalle sähköpostilla. Ohjeistuksen mukaisesti toiminnanjohtaja vie arvioinnin ja kehittämissuunnitelman seuraavaan hallituksen kokoukseen, jossa ne käsitellään ja päätetään kehittämissuunnitelman toteuttamisesta. Yhdessä tehtyä Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomaketta hyödynnetään vuoden kuluttua arvioinnin seuraavalla kierroksella ja Menestyvä 4H-yhdistys -kehittämissuunnitelma on kehittämisen seurannan työväline. Arvin käyttöönotto ja vuosittainen päivitys mahdollistavat sen, että jo 3-5 vuoden kuluttua voidaan nähdä 4H-yhdistyksen kehittymisen trendi.

### 4.3.5 Palautteiden analysointi

Ryhmäpalaute saatiin kahdeksalta pilottiyhdistykseltä. Yhden pilotin palautteet tulivat jälkikäteen sähköpostilla jokaiselta osallistujalta erikseen. Tässä työssä henkilökohtaiset palautteet on tulkittu yhdenvertaiseksi ryhmäpalautteen kanssa. Yksi pilottiryhmä kävi palautekeskustelun, mutta siitä ei tullut kirjallista palautetta, joten sitä ei ole otettu huomioon palautteiden analyysissä.

Pilotteihin osallistuneilta pyydettiin palautetta

1. arviointialueista
2. prosessin eri vaiheista
3. Arvin hyödyllisyydestä ja
4. lisäksi osallistujat saattoivat antaa muuta palautetta kohdassa muuta sanottavaa.

Koska palautteiden keruun tarkoituksena oli vielä saada esiin ne asiat, joita yhdistykset pitävät tärkeinä Arvin kehittämisen näkökulmasta, kirjasin ne tähän analyysiin seikkaperäisesti jatkokehittämistä helpottamaan.

Aluksi luin kaikki palautteet ja siirsin ne edellä esitettyihin neljään luokkaan. Luokittelun jälkeen analysoin saadut palautteet. Alla esittelen alakohdittain palautteista nousseita näkökulmia, kehittämisideoita ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Analyysissä on lainattu palautteista kulloinkin käsiteltävää asiaa kuvaavia esimerkkilauseita. Lainaukset on sisennetty tekstiin kursivoimalla, jotta ne erottuvat muusta tekstistä ja on siten helppo tunnistaa palautteen antajilta lainatuksi tekstiksi. Luottamuksen säilyttämiseksi palautteen antajaa (ryhmää tai henkilöä) ei ole tarkemmin yksilöity analyysissä.

#### Arviointialueet

Tässä kohdassa osallistujia pyydettiin arvioimaan arviointialueita: Hyvä johtaminen, Tavoitteelliset toimintaperiaatteet, Hyvinvoiva henkilöstö, Toimivat kumppanuudet ja riittävät resurssit sekä Laadukas 4H-nuorisotyö. Heitä pyydettiin kertomaan mielipiteensä arviointialueista ja -lauseista, haluaisivatko he poistaa tai lisätä joitain kohtia tai sisältöjä tai muuttaa jotain. Arviointialueiden osalta viisi vastausta yhdeksästä piti arviointialueita ja -lauseita hyvinä, monipuolisina ja riittävän kattavina.

*”Erinomaisen hyvin valitut kysymykset, joiden pohjalta syntyi keskustelua ja löytyi kehitysalueet”.*

*”Oli tarpeellista miettiä kokonaisuutta, mitkä kaikki asiat ovat hoidossa”.*

Yksi vastaajaryhmä koki, että luottamushenkilöiden osuutta ja hallitustyöskentelyä painotettiin liian paljon.

*”Luottamushenkilöiden osuus korostui melkoisesti – sitä voisi vähentää. Aika paljon painotettiin hallitustyöskentelyä”.*

Ohjeistusta toivottiin osittain selkeytettävän ja arviointilomakkeeseen tehtävän muutoksia.

*”Ohjeissa voisi enemmän avata vastaamista, kaikki eivät voi tietää kaikkia asioita”.*

Kehittämisideana yksi ryhmä toi esiin arviointiryhmän kokoonpanon ja osallistujien roolin 4H-toiminnassa. Toinen ryhmä toivoi, että lomakkeeseen laitettaisiin tyhjää tilaa, mihin voisi perustella vastaustaan.

*”Pitäisikö saada enemmän nuorten ja vapaaehtoisten näkökulmaa? Toimintaan ja yhdistykseen liittyvät asiat erikseen”.*

*”Lauseet voisivat olla avoimempia, siis tila, jossa voi avata osia”.*

Kokonaisuutena arviointialueet ja -lauseet koettiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Kuten Kivipelto (2008, 24-25) on maininnut ihmisten tulee itse olla tutkimassa ja kehittämässä heitä koskevia asioita, jolloin he myös aktivoituvat itse tekemään omaaloitteisesti tarvittavia uudistuksia ja kehittämistoimia. Hieno oli huomata, että kohde-ryhmän itsensä laatimat arviointilauseet olivat pilotteihin osallistuneiden mielestä hyviä ja toimivia. Lauseiden laadintaan ja pilotteihin osallistuvat olivat eri henkilöitä. Yhteistä heillä on toimiminen 4H-yhdistyksessä.

### Prosessin eri vaiheet

Pilottiyhdistyksiltä palautetta kerättävässä lomakkeessa kohdassa 2, Prosessit, kuvattiin arvioinnin ja kehittämisen työkalun kehittämisen eri vaiheet ja vastuut seuraavasti:

1. Arviointiasteikon kokoaminen yhteistyössä 4H-yhdistysten toimihenkilöiden kanssa, vastuutaho 4H-liitto
2. Ohjeistusten laatiminen pilottien toteuttamiseksi (sisältää Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin sekä kehittämissuunnitelman), vastuutaho 4H-liitto
3. Yksilötyö ennen ryhmätapaamista, osallistujien vastuulla
4. Ryhmätyö, jossa luodaan yhteinen näkemys, piloteissa vastuutaho 4H-liitto
5. Kehittämissuunnitelman laadinta, piloteissa vastuutaho 4H-liitto
6. Esittely hallituksen kokouksessa, vastuutaho 4H-yhdistys
7. Seuranta ja uuden kierroksen käynnistäminen, vastuutaho 4H-yhdistys

Osallistujilta kysyttiin heidän mielipidettään työkalun kehittämisen eri vaiheista, olisiko heillä ideoita, miten prosessia voisi kehittää tai mitä olisi heidän mielestään pitänyt tehdä toisin, jos niin miten?

Kuusi yhdeksästä vastaajaryhmästä piti prosessia kokonaisuutena hyvänä.

*”Yksilötyö hyvä, ei ollut liikaa kohtia, maanläheiset kysymykset. Ryhmätyö oli hyvä, tuli keskustelua ja saatiin kaikkien näkemykset esiin. Kehittämissuunnitelma tosi hyvä ja hienoa, että ohjaaja (Tuula) tekee puhtaaksi ja tuo esille tärkeitä kohtia. Esittely hallituksen kokouksessa hyvä”.*

*”Työkalu on hyvä, vaativa, mutta perusteellinen ja ajatuksia herättävä”.*

*”Kulmakivet ja kehittämiskohteet nousevat selkeästi esiin”.*

*”On otettu huomioon toiminta/toimijat eri tasoilla”.*

Vastaajaryhmästä neljä mainitsi erityisesti tai oli huolissaan, miten seuranta hoidetaan ja miten asia toteutetaan jatkossa.

*”Miten seuranta hoidetaan? Vuosittain/3-5 vuoden välein?”*

*”4H-liitto voisi muistuttaa seurannasta”.*

*”Seuranta on tärkeää, huolehdittava siitä”.*

*”Esittely hallituksen kokouksessa ja seuranta hyviä”.*

Kehittämiseen liittyviä ajatuksia nousi kolmelta ryhmältä.

*”Yksilötyössä hallitus voisi olla yksi ”yksilö” eli hallitus pohtisi kokouksessaan etukäteen yhteisen näkemyksen asioista, sitten ryhmässä olisi 1-2 hallituksen edustajaa paikalla”.*

*”Voisiko arvioinnin jakaa kahtia ja tehtäisiin kahden vuoden jaksoissa”.*

*”Voisiko olla teemoittain tai palasina hallituksen kokouksissa”.*

*”Ohjeistus, mikä ajankohta vuodesta (esim. huhti-toukokuu), on parasta pitää Arvid, vaikka hallituksen strategiaillan yhteydessä”.*

*”Tulee ajateltua asioita enemmän, kun ne systemaattisesti käydään vuosittain läpi”.*

Prosessi ja vastuunjako koettiin hyväksi. Hyviä kehittämisajatuksia nostettiin esiin ja oikeutetusti oltiin huolissaan, miten toimintaa seurataan ja miten se käytännössä jatkuu. Hienoa oli myös huomata, että palautteissa mietittiin jo miten Arvin toteuttaminen jatkossa tehdään.

### **Hyödyllisyys**

Tässä kohdassa osallistujia pyydettiin arvioimaan niitä hyötyjä, joita he näkevät Arvin tuovan 4H-yhdistykselle. Lisäksi pyydettiin heitä tuomaan esiin niitä kehittämistarpeita, joita he vielä kokivat Arvissa olevan.

*”Arviointia tarvitaan, arki ja työ rullaa omaa vauhtiaan, vauhtisokeus on usein kova, työtä arvostetaan usein rahallisella ja määrällisellä tuloksella, työn laatu ja ihmisten väliset tunnekuormat jäävät puhumatta,*

*arvi on hyvä työkalu avaamaan ulkopuolelta asioita, arvi ottaa asiat puheeksi, tätä voisi sanoa myös puheeksi ottamisen työkaluksi”.*

*”Saa monen ihmisen mielipiteen yhtä aikaa ja tasapuolisesti julki, ulkopuolinen fasilitaattori on hyvä, kehittämiskohteet nousevat helposti esiin”.*

*”Valaisi koko kokonaisuuden hyvin. Hyvä, että yhdistyksen ulkopuolelta oli arvioija (Tuula). Positiivinen meininki, hyvä juttu”.*

*”Uusia ajatuksia toiminnasta, asetetut pvmäärät konkretisoi tehtävät, ei jää puheeksi”.*

*”Tuli mietittyä asioita, herätti keskustelua, selkeytti, kun purettiin auki asioita”.*

*”Uskottavuuden lisääntyminen, toiminta tulee tutuksi myös hallitukselle, ohjaava työkalu, yhdistystoiminnan monipuolisuus tulee esille”.*

Ensimmäisen pilotin jälkeen osallistujien toivomuksesta muutettiin arviointiasteikko prosenttiasteikosta lukuasteikkoon. Perusteluna heillä oli, että 4H-järjestössä on opittu arvioimaan asioita asteikolla 1-5.

Kehittämiskohteet osuuteen tuli vain muutama vastaus.

*”Hallitukselle ja toimihenkilöille / nuorille ja vapaaehtoisille eri lauseet”.*

*”Isompi henkilömäärä mukaan arviointiin, pjn paikallaolo erittäin tärkeä”.*

*”Osaavatko kaikki vastata kysymyksiin? Mennäänkö liaksi mutuntumalla, josta seuraa, että epäolennaiset asiat nousee esiin”.*

*”Haasteena saada ulkopuolinen vetäjä keskusteluihin”.*

Yksi ryhmä kiteytti tämän osuuden seuraavaan lauseeseen:

*”Tämä on hyvä näin – suuri askel eteenpäin, käytäntö näyttää tulevaisuudessa kehittämiskohteet”.*

Kaikki osallistujaryhmät kokivat Arvin tarpeelliseksi ja osa erittäin hyödylliseksi. Kaikki kokivat myös, että työkalun avulla saa helposti poimittua yhdistyksen menestystekijät ja kehittämiskohteet esiin ja käytännössä ne vastaavat todellisuutta. Hyvänä nähtiin se, että yhdessä keskusteltiin ja paneuduttiin järjestötoiminnan monipuolisuuteen. Positiivista oli huomata, että kaikki yhdistykset toimijoineen olivat hyvin sitoutuneita ja innostuneita Arvin kaltaisesta työkalusta. Lisäksi saatiin hyviä ehdotuksia Arvin jatkokehittämiseen.

### **Muuta sanottavaa**

Muuta sanottavaa -kohdassa osallistujaryhmä sai tuoda esiin niitä ajatuksia, joita pilottit ja Arvi yleensä heissä herätti. Tähän osuuteen tuli positiivisia kommentteja koko prosessista, arvioinnista ja kehittämisestä.

*”Mielenkiintoinen prosessi. Päivitti tehokkaasti näkemykseni paikallisesta 4H-yhdistyksestä. Hyvä työkalu”.*

*”Hienoa, että 4H-liitto tarttuu arvioinnin kehittämiseen, kiitos. Ulkopuolinen arvioitsija on tärkeää ja asioiden käsittely sen jälkeen koko hallituksen kanssa. Tarvitaan ulkopuolinen taho, joka avaa arvostelukohtia (mitä mikin tarkoittaa). Arviointi on tärkeää myös siksi, että hyvät, myönteiset onnistuneet asiat nousevat pintaan ja näkyviksi, oli hienoa, kun sanoimme yhteen ääneen vitonen =)”.*

*”Hyvä, että lopuksi sovittiin, mitä kehitetään, kuka on vastuuhenkilö ja mihin mennessä toteutetaan”.*

Edellisistä kommenteista poikkeavampia kommentteja tuli kaksi.

*”Eihän tässä tainnut olla päällekkäisyyksiä kehityskeskustelujen kanssa...?”.*

*”Piirin tuki on ollut vajavaista viime vuodet”.*

Tämä osuus vahvisti Arvin tarpeellisuutta ja sitä positiivista asennetta, joka pilottiyhdistyksillä oli pilotteja kohtaan. Erään ryhmän pohdinta päällekkäisyydestä kehityskeskustelujen kanssa saanee aikaan sen, että 4H-liitossa tullaan tarkastelemaan perusteellisesti tulos- ja kehityskeskustelujen ja Arvin liittymäpinnat ja kytkeytyminen 4H-yhdistysten lähipalvelujen kokonaisuuteen jatkossa.

## **5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

### **5.1 Arvi**

Kehittämistyön tuloksena syntynyt Arvi koostuu kahdesta osasta, toimintaa arvioivasta lomakkeesta, jonka nimi on Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi ja kehittämistä ohjaavasta Menestyvä 4H-yhdistys -kehittämissuunnitelmasta. Ensimmäinen osa, Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi (liite 1), muodostuu EFQM Excellence -mallin mukaisista viidestä toiminnan arviointialueesta; johtaminen, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut (Laatukeskus 2012, 1). Arvin arviointiosuus nimettiin arviointilauseiden näkökulman mukaan nimellä Menestyvä 4H-yhdistys. Positiivisen nimen toivotaan herättävän arvioijissa myönteistä suhtautumista Arviin ja oman toiminnan arviointiin. Myös arviointialueet haluttiin nimetä positiivisiksi ja ”ei niin virallisiksi” ja ne saivat nimet: hyvä johtaminen, tavoitteelliset toimintaperiaatteet, hyvinvoiva henkilöstö, toimivat kumppanuudet ja riittävät resurssit sekä laadukas 4H-nuorisotyö. Valmisteluvaiheessa nimet ideoitiin 4H-liiton toimistolla, joten pilottien yhteydessä pilottiyhdistyksillä oli mahdollisuus arvioida nimien sopivuutta. Palautteiden mukaan tarvetta nimien muuttamiseen ei ole.

EFQM Excellence -mallin mukaisia tulosalueita; asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntatulokset ja toiminnan tulokset, ei otettu tässä vaiheessa mukaan Menestyvä



4H-yhdistys -arviointiin, koska 4H-liitossa ajateltiin, että arvioinnista ei saisi tulla liian laajaa ja raskasta. Lisäksi järjestössä ollaan kehittämässä koko järjestön yhteistä taloushallintojärjestelmää, josta jatkossa on helppo tulostaa suoraan talouteen liittyviä tunnuslukuja ja tilastointijärjestelmästä saadaan helposti määrälliset tulokset yhdistyskohtaisesti.

Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi muodostuu siis viidestä toiminnan arviointialueesta; Hyvä johtaminen, Tavoitteelliset toimintaperiaatteet, Hyvinvoiva henkilöstö, Toimivat kumppanuudet ja riittävät resurssit sekä Laadukas 4H-nuorisotyö. Arviointialueiden sisältö muodostuu seuraavista osista:

- arviointialueen nimi (Hyvä johtaminen,...)
- EFQM Excellence -mallista johdettu 4H-järjestön oma arviointialueen kuvaus
- viittaus intranetissä oleviin asiakirjoihin, joissa on kyseiseen aihealueeseen liittyvät 4H-liiton laatimat ohjeistukset
- arviointilauseet, jotka kuvaavat hyvin menestyvän 4H-yhdistyksen toimintaa
- jokaisen arviointilauseen alla on asteikko yhdestä viiteen, arvioijat merkitsevät omat näkemyksensä kyseisen arviointilauseen toteutumisesta edellisen päättyneen toimintavuoden osalta numeroilla 1-5, 1 kuvaa heikointa toteutumista ja 5 kuvaa parasta toteutumista.

Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi suoritetaan 4H-yhdistyksessä siten, että toiminnanjohtaja kutsuu koolle keskeisimmistä toimijoista (mm. 4H-jäsenistä, vapaaehtoisista, toimihenkilöistä, luottamushenkilöistä) 4-8 hengen ryhmän. Valitut henkilöt tarkastelevat yhdistyksen toimintaa Menestyvä 4H-yhdistys -arviointilomakkeella (liite 1), jossa ovat viisi toiminnan arviointialuetta ja niiden alla arviointilauseet. Tarkastelun kohteena on edellinen päättynyt toimintakausi. Ennen ryhmätapaamista, toiminnanjohtaja lähettää kaikille osallistujille ohjeet ja arviointilomakkeet. Jokainen osallistuja yksilötöyönä lukee aihealueittain arviointilauseet ja kirjaa oman näkemyksensä asteikolla 1-5, miten kyseinen lause on hänen mielestään 4H-yhdistyksessä toteutunut edellisen toimintavuoden aikana. Jos lause tuntuu vieraalta tai muuten haasteelliselta, sen voi ohittaa ja jatkaa seuraavasta lauseesta. Tärkeää on, että ei arvioida niitä lauseita, joista ei tiedetä mitään vaan ohitetaan se lause ja siirrytään seuraavaan. Ryhmätapaamisessa muodostetaan keskustellen yksilötöiden ja 4H-liitosta toimitettujen talous- ja tilastointijärjestelmistä saatujen tulostietojen pohjalta yhteinen näkemys oman yh-

distyksen tilanteesta. Yhteinen näkemys kirjataan omaan arviointilomakkeeseen koko ryhmän näkemyksenä (konsensus).

Arvioinnin ja kehittämisen työkalun toinen osa kehittämissuunnitelma (liite 2) laaditaan Menestyvä 4H-yhdistys -arvioinnin pohjalta. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan aluksi ne toiminnan menestystekijät, 2-4 kappaletta, jotka ovat saaneet eniten pisteitä arvioinnissa ja jotka ryhmä koki yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisiksi toiminnan onnistumisen kannalta. Samalla päätetään, miten menestystekijöitä vaalitaan, että saadaan ne säilymään ja kehittymään menestystekijöinä.

Seuraavaksi kirjataan kehittämiskohteet, 2-4 kappaletta, jotka ensimmäisenä vaativat toimenpiteitä. Kehittämiskohteita ovat ne asiat, jotka ovat saaneet arvioinnissa vähiten pisteitä ja ryhmä koki haasteiksi toiminnassa. Kehittämiskohteiden määrittelyn jälkeen päätetään yhdessä, mihin konkreettisiin toimenpiteisiin ryhdytään toiminnan kehittämiseksi, kuka vastaa kehittämisestä, mihin mennessä kehittäminen on tehty ja laaditaan seuranta-aikataulu, jota seurataan hallituksessa.

Tavoitteena on, että arviointi ja kehittämissuunnitelma esitellään heti seuraavassa hallituksen kokouksessa muillekin hallituksen jäsenille ja päätetään yhdessä kehittämisen toteuttamisesta. Kehittämissuunnitelman seurantaan tulee palata hallituksen kokouksissa ja vuosittain tehdä uusi Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi ja kehittämissuunnitelma. Jo kolmen vuoden kuluttua nähdään, mihin suuntaan yhdistyksen toiminta on lähtenyt kehittymään.

## **5.2 Johtopäätökset**

Viime vuosina toimintaympäristön muutokset ovat asettaneet enenevässä määrin haasteita ja vaatimuksia 4H-nuorisotyölle – kilpailu kovenee ja taloudelliset resurssit vähenevät. Myös järjestöjen julkista rahoitusta on leikattu rankalla kädellä. Samaan aikaan kunnat ovat etsineet säästökohteita palvelutuotantoon. Järjestöjen kohdatessa rahoitusongelmia ja kiristyvää kilpailua, niiden on myös tarvinnut kehittää toimintansa ammattimaisuutta. Kovenevassa kilpailussa toimijoiden on pystyttävä ammattimaisuuteen, tuottamaan palvelut laadukkaasti ja tehokkaasti (Ruusuvirta & Saukkonen 2011, 9). Palvelujen tilaajille, käyttäjille ja rahoittajille pitää pystyä osoittamaan toiminnan laatu ja kyettävä esittämään toiminnasta saadut tulokset. 4H-järjestössä on jo pariin

kertaan yritetty ottaa systemaattinen arviointi 4H-yhdistysten kehittämisen tueksi, mutta laajamittaisessa käyttöönotossa ei ole onnistuttu. Järjestöllä ei ollut yhtenäistä selkeää ymmärrystä paikallisen 4H-nuorisotyön sisällöistä, eikä resursseja jalkauttaa malleja kentälle. Lisäksi kenttä koki 4H-liitossa tehdyt työkalut haasteellisiksi ymmärtää.

Strategiakaudella 2008–2010 toteutettiin laajamittainen 4H-nuorisotyön tuotteistaminen, jonka tuloksena järjestössä otettiin käyttöön vuonna 2009 Kolme askelta työelämään -toimintamalli. Samalla tavoitteeksi määriteltiin, että jokaisessa 4H-yhdistyksessä lapsille ja nuorille tarjotaan Kolme askelta työelämään -toimintamallin mukaisia 4H-nuorisotyön avaintuotteita: ryhmätoimintaa, koulutuksia, työllistämistä ja nuorten omien yritysten perustamista. Tuotteistaminen ja Kolme askelta työelämään -toimintamalli ovat yhtenäistäneet 4H-yhdistyksissä tehtävää nuorisotyötä, jonka seurauksena järjestössä on nykyisin selkeä kuva paikallisen 4H-nuorisotyön sisällöistä. Jotta ylipäänsä voidaan laatia 4H-toimintaa arvioiva työkalu, niin pohjalla pitää olla kaikille yhteiset, selkeät tuotteet, ohjeistukset ja yhdenmukaista toimintaa. Yhdenmukainen toimintamalli mahdollisti yhtenäisen arvioinnin ja kehittämisen työkalun, Arvin tekemisen. Lisäksi pilotit osoittivat EFQM Excellence -mallin laaja-alaisuudesta johtuen, että Arvi vastaa hyvin niin juuri järjestöön tulleen toimihenkilön kuin jo pitkään järjestössä toimineen toimihenkilön tarpeisiin.

4H-järjestössä vuonna 2000 käynnistetty laatutyö ja EFQM Excellence -mallin perusteltu valinta laatutyön viitekehyykseksi (s. 3) ovat mahdollistaneet asteittaisen laadun kehittämisen. EFQM Excellence -malliin (s. 15-18) tutustuessa ymmärtää, että malli ei ole helpoin mahdollinen pienille organisaatioille sen laaja-alaisuuden vuoksi. Lisäksi haasteellinen terminologia vaatii koulutusta ja käytännön työskentelyä mallin parissa. EFQM Excellence -mallin soveltamistavat ovat ajan myötä kehittyneet ja monipuolistuneet. Bikva-arviointiasteikon avulla toteutettu arviointilauseiden laatiminen on yksi uusi esimerkki EFQM Excellence -mallin soveltamisesta. Lauseet laadittiin asiakkaiden kanssa yhdessä heidän näkökulmastaan ja heidän terminologiallaan. Pilottien perusteella osallistujien oli helppo ymmärtää dialogia hyödyntämällä laadittujen arviointilauseiden merkitys. Kivipellon (2008, 25) mukaan dialogi on hyvä menetelmä, jonka avulla yksilölliset näkemykset kehittyvät, kun niistä keskustellaan ja ymmärrys toisten näkökulmia kohtaan kasvaa. Myös pilottien aikana toteutetun dialogin avulla saavutettiin yhteinen näkemys oman 4H-yhdistyksen tilanteesta, joka laajensi pilottei-

hin osallistuvien toimihenkilöiden, hallituksen jäsenten, vapaaehtoisten ja nuorten tietämystä ja ymmärrystä 4H-yhdistyksen toiminnan laaja-alaisuudesta.

Järjestöjohtamisessa on omat selkeät erityispiirteensä, jotka tulee ottaa aina huomioon. 4H-järjestön kaikki yksittäiset toimijat, 4H-liitto, -piirit ja -yhdistykset, ovat itsenäisiä yhdistyksiä, joilla on oma päätösvaltainen hallituksensa. Arvioinnissa ei pyritä arvioimaan näiden itsenäisten toimijoiden päätöksenteon laatua tai erinomaisuutta, vaan sitä, miten hyvin ne suoriutuvat asettamistaan tavoitteista ja tehtävistä ja miten hyvin ne kykenevät parantamaan suorituskykyään omassa toimintaympäristössään 4H-järjestön yhdessä sovitun strategian mukaisesti. Arvin tavoitteena ei myöskään ole vertailla yhdistyksiä keskenään vaan auttaa yhdistyksiä kehittämään omaa toimintaansa niiden omassa toimintaympäristössä.

EFQM Excellence -mallin mukaisessa arvioinnissa lisäarvoa tuo arvioinnin kokonaisvaltaisuus. Se kattaa kaikki oleelliset osat yhdistyksen toiminnasta, se on järjestelmällistä ja sitouttaa henkilöstön ja muut keskeiset sidosryhmät toimintaan. Se nostaa tarkasteluun, perinteisten tehtävä- ja toimenpidelistauksen rinnalle, johtajuuden tärkeyden, henkilöstövoimavarojen täysipainoisen hyödyntämisen, kumppanuussuhteiden merkityksen ja hallinnan sekä toimivien prosessien merkityksen menestyksen kannalta. (Suomen kuntaliitto 2002, 13). Parhaimmillaan EFQM Excellence -mallin arviointialueiden käyttö käynnistää organisaatiossa syvällisen keskustelun toiminnan kokonaisuudesta: visiosta, missiosta, asiakkaista ja ydinprosesseista. Näin kävi Arvin pilotteissakin. Palautteiden mukaan kokonaisuus 4H-yhdistysten toiminnasta avautui pilotteihin osallistujille. Menneen kauden arviointi luo pohjaa tulevan kauden tavoitteiden asettamiselle ja ohjaa huomion suuntaamiseen alueille, joihin tulee jatkossa panostaa.

Aikaisempien arviointikokeilujen yksi pullonkaula oli resurssien puute mallien jalkauttamisessa. Viime vuosinakin järjestöjen julkista rahoitusta on leikattu rankalla kädellä ja niukkenevat resurssit luovat omat haasteensa järjestökentälle. 4H-järjestö on reagoinut resurssien vähenemiseen käynnistämällä meneillään olevalla strategiakaudella (2011-2013) valmistelutyöt maakunnallisten 4H-piirien ja -liiton toimintojen yhdistämiseksi. 4H-järjestön edustajakokouksessa 26.4.2013 päätettiin 4H-piirien ja -liiton toimintojen asiakaslähtöisestä uudistamisesta 1.1.2014 alkaen. Käytännössä muutos tarkoittaa sitä, että piirit lopettavat toimintansa vuoden 2013 loppuun ja henkilöstö siirtyy 4H-liiton palvelukseen 1.1.2014 alkaen. Piirien lopettaessa piiriorganisaat-

tionsa myös heidän hallinnolliset tehtävänsä vähenevät ja heiltä jää enemmän aikaa tukioorganisaatioiden perustehtävään 4H-yhdistysten tukemiseen. Uudet tehtäväkuvat ja toimintatavat vaativat uudenlaisten konseptien luontia, koulutusta ja perehdyttämistä uusiin asioihin. Olisiko 4H-yhdistysten vuosikellossa nyt tila ja tarve Arville? Olisiko uuteen organisaatiomalliin kouluttautumisen yhteydessä myös tilaisuus kouluttaa tulevaa 4H-yhdistysten lähitukihenkilöstöä Arvin toteuttamiseen käytännössä?

Bikva-arviointimalli oli uusi kokeilu nuorisojärjestön kehittämässä. Prosessin aikana huomasin, että järjestötoimijoilla on paljon osaamista, historiatietoa ja sellaista hiljais-ta tietoa, jota ei saa käyttöön muuten kuin yhdessä tekemällä. Kokonaisuutena Arvin kehittäminen oli huomattavasti helpompaa ja antoisampaa, kun kaikki keskeiset toimijat osallistuivat siihen. Bikva toimi käytännössä erinomaisesti.

Kehittämishankkeet opettavat ja antavat tekijälleen ja muille asianosaisille paljon. Arvia valmistelevaan kehittämisprosessiin osallistui sen eri vaiheissa yhteensä 141 henkilöä. Kaikki osallistujat olivat keskeisiä 4H-toiminnan toteuttajia tai sidosryhmien edustajia. Opinnäytetyötä kirjoittaessani itsekin yllätyin suuresta osallistujamäärästä. Toimin Suomen 4H-liitossa kehityspäällikkönä. Opinnäytetyö sopi erinomaisesti kehityspäällikön työhön. Kehityspäällikkö kehittää toimintaa nimensä mukaisesti ja aina on useita kehittämishankkeita työn alla. Yleensä ei tule näin perusteellisesti mietittyä kehittämisen lähtökohtia, teoreettista viitekehystä ja yhteyttä isompiin kokonaisuuk-siin. Opinnäyteprosessin kautta sain varmuutta oman työn kehittämiseen. Koin, että opinnäyteprosessi eteni pääsääntöisesti hyvin. Jossain vaiheessa opinnäytetyö ja kehittäminen tuntuivat menevän sekaisin, mutta opinnäyteseminaareissa kokonaisuus aina selkeytyi. Lisäarvoa kehittämiseen toi oppilaitoksen henkilökunta, erityisesti opinnäytetyön ohjaaja sekä opiskelutoverit. Minä, opinnäytetyön tekijä itse opin paljon, mutta uskon, että myös kaikki muut kehittämishankkeeseen osallistuneet 4H-toimijat hyö-tyivät osallistumisesta.

Itse opin kehittämisprosessin aikana paljon, kun teimme eri 4H-toimijoiden kanssa yhteistyötä. Minulle uutta oli työskennellä paikallisten luottamushenkilöiden ja mui-den vapaaehtoisten 4H-toimijoiden kanssa heidän omilla toiminta-alueillaan. Jo kymmenen yhdistyksen kanssa huomasin, miten erilaista 4H-toiminta on eri kunnissa ja kaupungeissa, vaikka kaikilla oli käytössä yhtenäinen Kolme askelta työelämään -malli. Lisäksi huomasin, miten erilailta samoja asioita tehdään eri toimintaympäris-

töissä. Minulle oli myös yllätys, miten hyvin Arvi soveltui erilaisten yhdistysten arviointiin. Eniten etukäteen mietin, miten Arvi sopii yhdistyksiin, joissa toimihenkilöt ovat olleet jo vuosikymmeniä töissä. Positiiviseksi yllätykseksi laaja-alainen arviointi tuntui tuovan lisäarvoa myös pitkään toiminnassa olleille toimihenkilöille. Palautteissa Arvi saikin lisänimen ”Puheeksi ottamisen työkalu”.

Kehittämishankkeeseen osallistuneiden toimihenkilöiden, luottamushenkilöiden, vapaaehtoisten ja nuorten rooli oli keskeinen hankkeessa. Ilman heitä moni kehittämiskohde olisi jäänyt huomaamatta kehittämisen aikana. Ensimmäinen muutos tehtiin jo ensimmäisen pilotin kohdalla. Osallistujien toivomuksesta prosentteihin perustuva arviointiasteikko muutettiin asteikoksi 1-5. Perusteluna oli, että 4H-järjestössä asioita on opittu arvioimaan asteikolla 1-5 eikä EFQM Excellence -mallin mukaisella prosenttimittarilla. Suurta lisäarvoa ja uudenlaisia näkökulmia Arviin toi se, että osallistujat itse halusivat pilotteihin osallistuvan toimihenkilöiden ja hallituksen jäsenten lisäksi myös muita keskeisiä toimijoita. Toivomus ryhmätöiden käyttöönotosta ryhmätaapamisessa tuli myös pilotteihin osallistujilta. Ryhmätöiden käyttöönotto sai aikaan aktiivisuutta ja moni koki sen miellyttävämmäksi kuin ohjaajalähtöisen työskentelyn. Suurin rooli osallistujilla oli arviointilauseiden tekemisessä ja kehittämisessä, missä palautteiden perusteella ja mielestäni onnistuttiin erinomaisesti.

Ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö on haasteellinen tehtävä. Tein opinnäytetyön oman työni ohella ja se liittyy kiinteästi työhöni. Selkeä yhteys omaan työhön toisaalta helpotti työn tekemistä, mutta toisaalta asetti suuria haasteita. Ajoittain tuntui, että en ollut edennyt lainkaan opinnäytetyössäni, mutta sitten kun taas ehdin istua alas ja kirjoittaa tekstiä huomasin, että kehittämisen edetessä myös opinnäytetyö eteni koko ajan. Keskeisten toimenpiteiden jälkeen aika ei tuntunut riittävän analysointiin ja tekstin tuottamiseen. Työkiireet veivät voimat jatkaa kirjoittamista iltaisin ja viikonloppuisin. Marraskuulla otin parin viikon loman, jonka aikana sain analysoinnin ja tekstin pääpiirteittäin valmiiksi. Itselleni eniten ongelmia tuotti työn lopettaminen. Aina tuntui olevan vielä jotain parannettavaa.

Tulevaisuudessa menestyvä toiminta elää jatkuvan muutoksen keskellä. Koko ajan tulee kehittää tuotteita, toimintamalleja ja innovoida uutta, jotta menestyy ja pärjää kovan kilpailun markkinoilla (Treichler 2004, 12). Tällä hetkelläkin 4H-järjestössä on meneillään monia kehittämishankkeita, mutta paikallisten 4H-yhdistysten perustoi-

minnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen tarvitaan myös työkaluja. Aikaisempien arviointikokemusten ja laatutyön sekä muun kehittämisen kautta uskon, että 4H-yhdistysten toimijat ovat nyt valmiita ottamaan Arvin käyttöön. Toimijoilla on oikea asenne ja osaaminen.

*”Hienoa, että 4H-liitto tarttuu arvioinnin kehittämiseen, kiitos. Ulkopuolinen arvioija on tärkeää ja asioiden käsittely sen jälkeen koko hallituksen kanssa. Tarvitaan ulkopuolinen taho, joka avaa arviointikohtia (mitä mikin tarkoittaa). Arviointi on tärkeää myös siksi, että hyvät, myönteiset onnistuneet asiat nousevat pintaan ja näkyviksi, oli hienoa, kun sanoimme yhteen ääneen vitonen =)”*

Arvioinnin ja kehittämisen työkalun kehittäminen jatkuu opinnäytetyön jälkeen. Tärkeää on saada Arvi jalkautettua käytäntöön. Se vaatii vielä paljon työtä, mutta ennen sitä pitää pilottien palautteiden perusteella tehdä tarvittavat muutokset, kehittää Arvia ulkoisesti vastaamaan niitä odotuksia, joita johtoryhmä edellytti ulkoisen ilmeen osalta ja siirtää lomakkeet sähköisesti toteutettavaan muotoon. Tästä on hyvä jatkaa!

## LÄHTEET

Antila, Henna 2010. Arviointi'10 – kehittävän arvioinnin prosessi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. PDF-dokumentti [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asi-at/EUraKENnerahastot/Rakennerahastojen\\_kehittamispaivat\\_2010/090910\\_HennaAntila\\_kehittavaarviointi.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asi-at/EUraKENnerahastot/Rakennerahastojen_kehittamispaivat_2010/090910_HennaAntila_kehittavaarviointi.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 25.11.2012.

Antila, Mirja 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämissä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisessa laadunkehittämissä. Sähköinen väitöskirja. <http://acta.uta.fi>. Luettu 25.11.2013.

Cederlöf, Petri 2000. Laatuajattelu ja nuorisotyö? Perustietoa ja näkökulmia nuorisalan toimijoille. Moniste. Nuorisoyhteistyö Allianssi.

Horelli, Liisa 2006, Vaikuttavuusarviointi mantrana ja kamppailulajina. Hallinnon tutkimus 3/2006. Arvioinnin teemanumero. Helsinki: Suomen arviointiyhdistys.

Hovi, Merja; Luukkonen, Tero; Mäkelä, Pekka; Pakka, Viula; Taponen, Harri & Westman, Marika 2009. Nuorisotyön arviointi. Käsikirja nuorisotyön prosessien auditointiin ja itsearviointiin. Helsinki: Art-Print Oy.

Kalliola, Satu & Nakari, Risto 2008. Toimintatutkimus ja kuntien työelämän muutos. Teoksessa Tuula Heiskanen & Minna Leinonen & Anu Järvensivu & Simo Aho (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press, 135-148.

Kansalaisfoorumi. Mitä itsearviointi on? WWW-dokumentti. <http://www.kansalaisfoorumi.fi/component/content/article/7-artikkelit/449-mittsearviointi-on.html>. Päivitetty 31.07.2003.

Kivipelto, Minna 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. STAKES. Helsinki.



Krogstrup, Hanne Kathrine 2004. Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. Hyvät käytännöt, menetelmäkäsikirja. STAKES. Helsinki.

Kuntalaki 17.3.1995/365. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365> Luettu 5.4.2013.

Laatukeskus Excellence Finland 2010. EFQM Excellence Model 2010.

Laatukeskus Excellence Finland 2012. EFQM Excellence Model 2013.

Leppa, Tanja & Palomäki, Tuija 2012. "Käytännöllinen tyke". Teoksessa Katja Komonen & Leena Suurpää & Markus Söderlund (toim.) Kehittyvä nuorisotyö. Helsinki: Hakapaino, 213.

Martin, Steve 2005. Evaluation, Inspection and the Improvement Agenda.

Pyykkönen, Miikka 2010. Yhteisöstä yritykseksi? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa Jani Kaisto & Miikka Pyykkönen (toim.) Hallintavalta. Helsinki: Gaudeamus, 119-142.

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2011. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottajana. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana – kehittämishankkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. PDF-dokumentti.  
<http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannen%20sektorin%20osaamistarpeet.pdf>. Luettu 5.4.2013.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS kustannus.

Silvennoinen, Katariina & Michelsen, Torsten & Niemi, Heikki 2008. Business pilviin. Suomen Laatu yhdistys ry. Tampere 2008: Esa Print.

Suomen Kuntaliitto, Valtionvarainministeriö ja Laatukeskus 2002. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työväline. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Suomen 4H-liitto 2004a. Hyvä 4H-yhdistys -itsearviointilomake. Saatavana: 4H-järjestön intranet. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen 4H-liitto 2004b. Hyvä 4H -itsearviointi -ohjeistus. Saatavana: 4H-järjestön intranet. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen 4H-liitto 2007. 4H-järjestön laatukäsikirja EFQM 2007. Saatavana: 4H-liiton intranet. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen 4H-liitto 2008. 4H-nuorisotyö 2010, Hyvällä harrastuksella huomisen huipulle -strategia.

Suomen 4H-liitto 2010. Työpaikkana Suomen 4H-liitto. 4H-liiton laatukäsikirja. Saatavana: 4H-järjestön intranet. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen 4H-liitto 2011. 4H-nuorisotyö 2011-2013, 4H-yhdistykset toiminnan ytimessä -strategia.

Suomen 4H-liitto 2013. 4H-liiton säännöt. Saatavana: 4H-liiton intranet. Vaatii käyttöoikeuden.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Treichler, David H. & Carmichael, Ronald D. 2004. The Six Sigma Path to Leadership. Observations from the Trenches. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen.

4H-piirien johtajakokous 2008. Pöytäkirja 6.2.2008. Saatavana: 4H-järjestön intranet.  
Vaatii käyttöoikeuden.

## OHJEISTUS:

4H-yhdistysten toiminnan itsearvioinnin ja kehittämisen tueksi laadittu

## Arvi – arvioinnin ja kehittämisen työkalu

on käytännönläheinen menetelmä 4H-yhdistysten toiminnan ja talouden monipuoliseen arviointiin ja kehittämiseen.

Menetelmän tavoitteena on

- saattaa yhdistyksen toimijat saman pöydän ääreen miettimään millaisessa tilanteessa 4H-yhdistyksen toiminta ja talous ovat,
- muodostaa yhteinen näkemys nykyisestä tilanteesta,
- todeta toiminnan menestystekijät, joita tulee vaalia ja
- löytää ne kehittämiskohteet, jotka ensimmäisenä vaativat toimenpiteitä.

## Käytännön toteutus

4H-yhdistyksessä kootaan keskeisimmistä toimijoista (mm. 4H-jäsenistä, vapaaehtoisista, toimihenkilöistä, luottamushenkilöistä) 4-8 hengen ryhmä. Ryhmä tarkastelee yhdistyksen toimintaa seuraavien aihealueiden kautta: 1. Hyvä johtaminen 2. Tavoitteelliset toimintaperiaatteet 3. Hyvinvoiva henkilöstö 4. Toimivat kumppanuudet ja riittävät resurssit 5. Laadukas 4H-nuorisotyö. Tarkastelun kohteena on edellinen päätetty toimintakausi eli vuosi 2012.

## Yksilötyö

Ennen 4H-yhdistyksessä tehtävää ryhmätapaamista jokainen ryhmän jäsen,

1) lukee aihealueiden alla olevat lauseet ja

2) kirjaa (rasti asteikkoon) oman näkemyksensä asteikolla 1-5 (1=vain vähän,...,

5=erinomaisesti), miten kyseiset lauseet ovat 4H-yhdistyksessä toteutuneet edellisen toimintavuoden aikana.

Jos lauseessa oleva asia tuntuu vieraalta tai muuten haasteelliselta, sen voi ohittaa ja jatkaa seuraavasta lauseesta.

## Ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamisessa muodostetaan keskustellen 1) yksilötöiden ja 2) talous- ja tilastointijärjestelmistä saatujen tulostietojen pohjalta yhteinen näkemys oman yhdistyksen tilanteesta.

Yhteinen näkemys kirjataan omiin taulukoihin koko ryhmän näkemyksenä ja sen pohjalta laaditaan lista menestystekijöistä ja kehittämiskohteista. Kehittämiskohteista laaditaan kehittämissuunnitelma meneillään olevalle toimintavuodelle. Kehittämiskohteita valitaan 2-4. Kehittämissuunnitelma sisältää konkreettiset toimenpiteet, vastuuhenkilön nimen, aikataulun siitä, mihin mennessä kehittäminen on toteutettu ja seuranta-ajankohdan, jolloin hallitus toteaa kehittämistoimenpiteet tehdyksi.

## 1. HYVÄ JOHTAMINEN

Hyvä johtaminen 4H:ssa tarkoittaa sitä, että hallituksen jäsenet ja toimihenkilöt yhdessä asettavat toiminnan ja talouden tavoitteet, seuraavat niiden toteutumista, arvioivat tulokset ja määrittelevät kehittämiskohteet. Johtajien tulee toimia esikuvina, antaa henkilökohtainen panostus toimintaan, pitää yhteyttä sidosryhmiin, motivoida, tukea ja antaa tunnustusta henkilöstölle.

**Asiakirjat:** 4H-yhdistyksen säännöt, 4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö

1. 4H-yhdistysten hallinto- ja taloussääntö oli yhdistyksen käytössä, sitä noudatettiin ja toiminnasta sekä taloudesta raportoitiin säännöllisesti hallitukselle.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Sääntömääräisessä kokouksessa oli runsaasti osallistujia ja siellä käytiin vilkasta, kehittävää keskustelua.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Sääntömääräisen kokouksen ohjelma muodostui nuorisojäsenten omista 4H-kokemuksista (esimerkiksi kv-kokemukset, projektit, työllistyminen) 4H-aiheisista ohjelmanumeroista (esimerkiksi kerhotoiminnan näyttelyt, yrittäjien tuote-esittelyt), stipendien jaosta ja kokouksen virallisesta osuudesta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Hallitus osallistui täysimääräisenä yhdistyksen keskeisten toimintojen ja tulostavoitteiden määrittelyyn.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Toiminnanjohtaja valmisteli ja esitteli sääntömääräisen kokouksen sekä hallituksen kokoukset hyvin.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Hallituksen jäsenet osallistuivat säännöllisesti kunnan ja muiden sidosryhmien kanssa käytyihin neuvotteluihin. Hallituksen jäsenten verkostoja ja suhteita hyödynnettiin neuvotteluissa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Hallitus tuki toimihenkilöitä työssäjaksamisessa: perehdyttäminen, tukeminen, innostaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Toiminnanjohtaja johti, organisoi ja kehitti yhdistyksen toimintaa. Johtamisella tarkoitetaan käytännön toiminnan ja talouden hoitoa, organisoinnilla vapaaehtoisten ja muiden ohjaajien työn koordinoimista ja kehittämistä tarvittavien muutosten toteuttamista.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi

9. Toiminnanjohtaja ja hallitus työskentelivät avoimessa ja kehittävässä vuorovaikutuksessa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 2. TAVOITTEELLISET TOIMINTAPERIAATTEET

Tavoitteelliset toimintaperiaatteet 4H:ssa tarkoittavat sitä, että toimintaa toteutetaan järjestön kolmivuotisstrategian linjausten mukaan. Yhdistyksen vuosisuunnittelu perustuu strategiaan linjauksiin. Vuosisuunnittelussa asetetaan tavoitteet, joita seurataan ja arvioidaan järjestelmällisesti. Suunnitelmat perustuvat sidosryhmien ja toimintaympäristön tarpeisiin ja mitattuun tietoon, niitä arvioidaan ja muutetaan tarpeen mukaan.

**Asiakirjat:** 4H-järjestön kolmivuotisstrategia, 4H-yhdistysten tuloskeskustelu-lomake, toimintasuunnitelma, talousarvio, hallitus- ja taloussääntö

1. Yhdistyksen resursseja käytettiin keskeisiin 4H-nuorisotyön avaintuotteisiin; ryhmätoiminta, nuorten koulutukset, nuorten työllistäminen, nuorten yritykset.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Nuoret osallistuivat toimintaan sen kaikissa vaiheissa; suunnittelussa, 4H-nuorisotyössä ja hallitustyöskentelyssä. Hallituksessa on vähintään yksi nuorisojäsen, joka on iältään 15–18-vuotias. Hän tuo kokoukseen nuorisonäkökulman, mutta ei ole hallitusvastuussa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Hallituksen nuorisojäsen/-jäsenet perehdytettiin ja koulutettiin hallitustyöskentelyyn. Lisäksi kaikki hallituksen kokouksiin osallistuneet tukivat ja kannustivat nuoren/nuorten hallitustyöskentelyä.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Yhdistyksen toimintasuunnitelma tehtiin 4H-järjestön kolmivuotisstrategian ja käydyn tuloskeskustelun pohjalta ja suunnitelman toteutumista seurattiin hallituksen kokouksissa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Lapsilta, heidän vanhemmiltaan ja ohjaajilta kerättiin kerhokauden päätteeksi kirjallinen palaute järjestön valmiilla palautelomakkeilla. Nuorilta ja yhteistyökumppaneilta kerättiin palaute lomakkeella tai keskustelemalla.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Palautteiden perusteella tehtiin muutoksia toiminnan kehittämiseksi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Yhdistyksellä on harkittu, yhdessä päätetty näkemys tulevaisuudesta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ

Hyvinvoiva henkilöstö 4H:ssa tarkoittaa, että henkilöstön voimavarat on tunnistettu ja henkilöstöä kehitetään tarpeen mukaan. Henkilöstön osallistumista edistetään, 4H-yhdistyksessä käydään vuoropuhelua, henkilöstöä kannustetaan ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Henkilöstöllä tarkoitetaan yhdistyksen toimihenkilöitä, vapaaehtoisia ja nuoria.

**Asiakirjat:** intra/toimihenkilöt; toimihenkilön rekrytointi, perehdyttäminen 4H-työhön, toimihenkilöpäivät ja -koulutukset, työsuojaus ja työterveys

1. Luottamus- ja toimihenkilöillä on riittävä asiantuntemus yhdistystoimintaan (yhdistyslaki) ja 4H-nuorisotyöhön (nuorisolaki).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Yhdistyksen hallitus oli toimiva, aktiivinen ja innostava.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Hallituksen puheenjohtaja (tai muu hallituksen jäsen) kävi kehityskeskustelun toiminnanjohtajan kanssa 1-2 kertaa vuodessa. Sovitut toimenpiteet toteutuivat suunnitelman mukaisesti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Toiminnanjohtaja kävi kehityskeskustelut henkilöstön ja vapaaehtoisten ohjaajien kanssa henkilökohtaisesti tai ryhmäkeskusteluna 1-2 kertaa. Sovitut toimenpiteet toteutuivat suunnitelman mukaisesti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Uudet toimihenkilöt saivat ohjeistusten mukaisen perehdytyksen vuoden sisällä työsuhteen alkamisesta. Lisäksi he saivat tarvittavaa koulutusta ja tukea järjestön toimihenkilöiltä, hallitukselta ja muulta tukiorganisaatiolta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Henkilöstön kanssa on tehty työsopimukset tai vip-sopimukset. Työsuhteissa noudatetaan työehtosopimuksia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Henkilöstön osaamista kehitettiin mm. koulutusten avulla, heidän työhyvinvoinnistaan huolehdittiin, heidän tarpeitaan ja kiinnostuksen kohteitaan kuultiin sekä annettiin tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Yhdistyksellä on työsuojaus suunnitelma.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi

9. Vapaaehtoisia ohjaajia perehdytettiin, innostettiin, kuultiin, tuettiin ja palkittiin.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Tiedonkulku, yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat tehokkaasti kaikilla tasoilla.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 4. TOIMIVAT KUMPPANUUDET JA RIITTÄVÄT RESURSSIT

Toimivat kumppanuudet tarkoittaa 4H:ssa sitä, että yhteistyökumppanuuksia hoidetaan ja kumppaneihin ollaan säännöllisesti yhteydessä. Riittävät resurssit tarkoittaa sitä, että yhdistyksen toimintaa ja taloutta hoidetaan suunnitelmallisesti. Toiminnan ja talouden tuloksia seurataan säännöllisesti hallituksen kokouksissa ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin. Lisäksi tietokoneet ja muut tekniset laitteet ovat ajan mukaiset ja niillä pystytään käyttämään kaikkia 4H-järjestötyön vaatimia ohjelmia ja järjestelmiä.

**Asiakirjat:** viestintäsuunnitelmapohja, toimintakertomus, toimintasuunnitelma, 4H:n visuaalinen ilme ja graafinen ohje, vapaaehtoistoiminnan ohjelma

1. Laadittiin ja toteutettiin viestintäsuunnitelma toiminnasta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Keskeiset kumppanit, yhteistyömuoto, tapaamisajankohdat ja yhteistyön kehittyminen kirjattiin järjestelmällisesti ja ne olivat esillä hallituksen kokouksissa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Molemminpuolista hyvää kumppanuutta oli vuoden aikana kunnan, koulun, eri järjestöjen, oppilaitosten, yritysten, työnantajien, rahoittajien ja lehdistön kanssa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Kunnalle ja muille keskeisille yhteistyötahoille esiteltiin säännöllisesti 4H-nuorisotyötä. Kuntapäätäjät tiesivät, mitä 4H-yhdistys tekee.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Yhdistyksen hallituksessa käsiteltiin jäsenetuliikkeiden määrää, päätettiin miten ollaan yhteydessä jäsenetuliikkeisiin ja hommattiin uusia jäsenetuliikkeitä.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Yhdistys ja sen tärkeimmät toimintamuodot olivat hyvin esillä julkisuudessa ja ne ovat alueella tunnettuja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi

7. Yhteistyö toimi muiden 4H-järjestön toimijoiden kanssa (lähiyhdistykset ja liitto). Henkilöiden vahvuuksia hyödynnettiin myös alueella esim. yhteisillä 4H-työelämäkursseilla yhteinen ohjaaja koko alueella.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Yhdistyksellä oli hallituksen kokouksessa päätetty suunnitelma rahoituksen hankkimisesta. Suunnitelma toteutui.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Hankkeiden mahdollisuudet tunnistettiin ja niitä hyödynnettiin (esim. Leader-rahoitus)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Toimihenkilöillä oli käytössä toimivat atk-laitteet ja internetyhteydet sekä työvälineet ja kunnolliset työtilat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 5. LAADUKAS 4H-NUORISOTYÖ

Laadukasta 4H-nuorisotyötä toteutetaan järjestelmällisesti Kolme askelta työelämään -mallin mukaisesti. Tuotteita ja palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja palautteiden perusteella, tuotteita ja palveluja tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan. Asiakas- ja yhteistyösuhteita hoidetaan ja kehitetään.

**Asiakirjat:** Kolme askelta työelämään -toimintamalli ja avaintuotesivustot intrassa.

1. 4H-nuorisotyötä toteutettiin järjestön yhteisten toimintamallien sekä paikallisten tarpeiden mukaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. 4H-järjestön sisäistä intraa hyödynnettiin säännöllisesti järjestön sisäisessä vuorovaikutuksessa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Yhdistyksen 4H-nuorisotyötä markkinoitiin kotisivujen, paikallislehtien, ilmoitustaulujen, muun toiminnan ja facebookin kautta. Facebookissa hyödynnettiin 4H-liiton tuottamaa markkinointimateriaalia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi

## RYHMÄTOIMINTA

4. Kerhojen ohjaajat koulutettiin ja heidän kanssaan tehtiin VIP-sopimukset. Kerhot olivat laadukkaasti ohjattuja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ohjaajien ikä huomioitiin toiminnassa; 13–15 -vuotiaat toimivat kerhojen apuohjaajina, yli 16-vuotiaat ohjasivat pareina ja yli 18-vuotiaat toimivat aikuisohjaajina.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Ohjaajien työkaluna hyödynnettiin TOP-tehtäväpankkia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Kaikkiin 4H-järjestämiin kilpailuihin osallistui nuoria.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## NUORTEN TYÖLLISTÄMINEN

8. Nuorten työllistämistä toteutettiin Nuorten työllistäminen 4H:ssa -mallin mukaisesti.

- Koulutetut henkilöt pitävät nuorille Ajokortti työelämään -kursseja
- Nuoria valmennetaan työtehtäviin 4H-työelämäkursseilla ja
- Nuoria työllistyi yhdistysten kautta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Ajokortti työelämään - ja työelämäkursseja järjestettiin yhteistyössä työnantajien, yrittäjien ja ammattilaisten kanssa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Nuorten työllistäminen hoidettiin hyvässä yhteistyössä työntilaajien kanssa. Molemmat osapuolet tunnistivat roolinsa nuorten työelämäkasvattajina.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 4H-YRITYS

11. Yhdistys järjesti kouluinfoja ja laadukkaita 4H-yrityskursseja nuorille.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Nuorten yritys ohjaajina toimivat vapaaehtoiset.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Menestyvä 4H-yhdistys -arviointi**

13. Yhdistys innosti, kannusti ja tuki nuoria oman yrityksen perustamisessa.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

## Menestyvä 4H-yhdistys -kehittämissuunnitelma

**MENESTYVÄ 4H-YHDISTYS -KEHITTÄMISSUUNNITELMA**

Aika, paikka ja osallistujat:

**TOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT, JOITA TULEE VAALIA**

Menestystekijä	Miten säilyy ja kehityy menestystekijänä

**KEHITTÄMISKOHTEET, JOTKA VAATIVAT TOIMENPITEITÄ**

Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Vastuhenkilö	Mihin mennessä	Seuranta-ajankohta

Esittely hallituksen kokouksessa

Päiväys ja allekirjoitukset: