

MIKSI ARVIOISIN PROJEKTIA TÄMÄN OPPAAN AVULLA?

Saat työkaluja ja käytännön vinkkejä jatkuvaan projektiarviointiin myös silloin, kun ilmapuntari näyttää myrskyä ja aikaa ei tunnu löytyvän oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun.

Koko miehistö ja kumppanit kutsutaan säännöllisiin väliajoin karttojen ääreen ja katsomaan horisonttiin.

Loppuarviointi sujuu luontevasti, kun arviointi on osa arkea ja tulosten hyödyntämistä suunnitellaan jo projektin aikana.



ISBN 978-952-6690-36-0



reitin
opimmoista työelämään



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Toimittanut Leena Björkqvist

KARTTA, KOMPASSI & KALENTERI

Projektiarvioinnin opas







Toimittaja ja projektiarvioinnin
3×3-mallin kehittäjä
Leena Björkqvist

Toimituskunta
Irene Alsti-Lehtonen
Tuomas Korkalainen
Matti Rantala
Markku Tähtinen
Anna-Maria Vilkuna

Kuvitus ja taitto
Mira Visanto

Julkaisija
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Paino
Metropolian digipaino 2014

ISBN 978-952-6690-36-0
ISBN (pdf) 978-952-6690-37-7



SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe 7

I SUUNTANA KEHITTÄMISMERI

Kuinka projekti säilyttää kurssinsa? Suunnittelun ja projektiarvioinnin kriittinen suhde 12

Horisontissa siintävät kestävä kehitys, yhdenvertaisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo 16

Pelko pois! Rohkaisun sanat matkaan lähteille 20

Miehistö 22

II NAVIGOINTIA PROJEKTARVIOINNIN 3×3 -MALLIA KÄYTTÄEN

Projektiarvioinnin 3×3-malli 28

1. Lähtö – Ovatko kartta, kompassi ja miehistö valmiina? 30

2. Matka – Onko suunta oikea? 38

3. Perillä – Toteutuivatko tavoitteet? 44

III ARVIOINTITIEDON TUOTTAMISEN TYÖKALUPAKKI

A. Suunnittelu – arviointitiedon bankinta 52

B. Arviointiverstaat – Yhteinen analyysi ja parannusehdotuksia 70

C. Muutos – Toiminnan kehittäminen 78

TERVETULOA KEHITTÄMISEN MERELLE!

OLETKO ALOITTAMASSA kehittämisprojektia yhdessä kumppaneiden kanssa? Suunnittelutyö on tehty ja edessä on yhteinen kehittämismatka, jonka aikana aurinko lämmittää ja välillä sade vihmaa yllätyksellisistä suunnista.

Tämän julkaisun tarkoituksena on toimia oppaana kehittämisen merellä ja antaa malli oman toiminnan jatkuvalle arvioinnille eli itsearvioinnille. Toisten toimintaa on usein helppo kritisoida, mutta kun on kyse omasta työryhmästä, sokeudumme helposti. Oman toiminnan kriittinen arviointi on syytä sisällyttää jokaiseen projektiin heti alusta lähtien ja vahvistaa näin yksilön ja koko yhteisön oppimista.

Voit ajatella oppaan nopeasti luettavana reseptinä, jota on helppo soveltaa oman projektin arviointiin. Hyvällä suunnittelulla arviointiin ei edes kulu paljon aikaa. On vain muistettava kolme asiaa, ei enempää, mutta ei myöskään vähempää. Projektiarvioinnin 3x3-malli on erityisen hyödyllinen monialaisissa työryhmissä, joissa kohtaavat erialaiset tavot toimia, kommunikoida ja johtaa. Taiteilija, tuottaja, opettaja, muotoilija, hoitaja ja muusikko tuovat mukanaan oman työ-kulttuurinsa ja käsitteensä. Kehittämisen kohde on yhteinen, mutta löytyykö yhteinen sävel myös kehittämistyöhön?

Selkeä arviointisuunnitelma ja sen toteuttaminen auttavat navigoimaan myös muutosten keskellä. Henkilöstön tai kumppaneiden vaihtuminen tai yllättävät tulokset kesken projektin aiheuttavat tilanteita, joihin itsearvioinnin avulla voidaan reagoida nopeasti. Epäkohdat on korjattava ja yllättävätkin käänteet otettava huomioon.

Opaskirja jakaantuu kolmeen osaan:

1. Johdanto projektiarvioinnin periaatteisiin ja keskeisiin näkökulmiin. Kirjoittajat ovat arvioinnin asiantuntijoita. He ovat myös valinneet lisämateriaalia, joiden tiedot löytyvät sivulta 19.
2. Projektiarvioinnin 3x3-malli, jonka avulla arviointi voidaan sisällyttää hankkeen toimintaan ja suunnitella kuka tekee mitä ja milloin.
3. Arviointitiedon hankkimisen työkalupakki.

Projektiarvioinnin 3x3-mallin tärkeänä taustamateriaalina on Anna-Kaisa Mäkisen ja Petri Uusikylän julkaisu *Tiedosta – arvioi – paranna: itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä*. Tähän oppaaseen Petri Uusikylä on kirjoittanut projektiarviointiin johdattelevan tekstin ja Päivi Korhonen on toiminut tärkeänä sparraajana oman arviointimatkan varrella. Juha Lindfors ja Sinikka Mustakallio

johdattelevat lukijan horisontaalisten periaatteiden luo esittelemällä kolme keskeistä, useissa kansainvälisissä rahoitusohjelmissä käytettävää periaatetta: kestävä kehitys, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Suurkiitokset asiantuntijuuden jakamisesta.

Mallia on kehitetty ja testattu luovan alan EU-hankkeissa tavoitteena tehdä hankkeista hyvinvoivia työyhteisöjä, joissa tehdään yhdessä tulosta ja luodaan samalla uutta monialaista osaamista.

Yhteinen kehittämistyö on matka, jonka aikana jokainen muuttuu ja oppii uusia asioita. Matkanteko avartaa ja yllättää ja siksi arviointiaskeleet on sijoitettu merelle. Ajatus merimatkastä syntyi Metropolian Ammattikorkeakoulun projektityöntekijöiden suunnittelupajassa, joita on järjestetty kolme. 3x3 malli on saanut visuaalisen muotonsa graafikko Mira Visannon taitavissa käsissä.

Toivottavasti tästä opaskirjasta tulee kehittämiskaveri, jonka sivut täyttyvät muistiinpanoista ja uusista kartoista.

Hyvää matkaa!

Leena Björkqvist,

Julkaisun toimittaja ja projektiarvioinnin 3x3-mallin kehittäjä

I SUUNTANA KEHITTÄMISMERI



KUINKA PROJEKTI SÄILYTTÄÄ KURSSINSA? SUUNNITTELUN JA PROJEKTITARVIOINNIN KRIITTINEN SUHDE

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ ON LAIVAN KIPPARI. Hänen keskeinen tehtävänsä on huolehtia, että laiva pysyy kurssissa ja suuntaa kohti yhteisesti sovittua määränpäättä eli satamaa. Tässä työssä kkipparilla on apunaan aluksen koko miehistö. Jokaisella miehistön jäsenellä on oma tärkeä roolinsa ja vastuunsa projektialuksen navigoinnissa. Lokikirjaan (projektiraporttiin) on kirjattu aluksen jokainen kurssinmuutos ja tapahtumat matkan kuluessa.

Aluksen liikkeisiin vaikuttavat paitsi ennalta sovittu reittisuunnitelma myös muut matkan aikana kohdatut vastaantulijat (esim. toiset projektit). Tarvittaessa reittiä tulee kyetä muuttamaan törmäysten välttämiseksi. Ulkoiset olosuhteet saattavat muuttua yllättäen ja välipysähdykset täytyy valita sen mukaisesti. On kyettävä samanaikaisesti toimimaan joustavasti pitäen kuitenkin lopullinen määränpää ja

matka-aikataulu mielessä. Hyvä projektinhallinta on samaan aikaan kurinalaista toteuttamista ja luovaa toimintaa. Se edellyttää kipparilta paitsi kovaa projektinhallintaosaamista myös hyvää tilannetajua ja kykyä ottaa huomioon äkillisiä muutostekijöitä.

Vaikka matka suunnitellaan usein lineaarisesti lyhimmän mahdollisen reitin mukaan, saattaa olla myös perusteltua poiketa ennalta sovitulta reitiltä. Arkielämässä moni meistä on huomannut, että vain eksymällä voi löytää jotain aidosti uutta ja kiinnostavaa. Projektitkulttuurissa eksyminen kuitenkin usein tarkoittaa sekoilua. Näin ollen on parempi puhua harkituista poikkeamista. Usein matkan varrella löydämme uusia asioita, jotka antavat aiheen poiketa sovitulta reitiltä.

Matkaansa merellä projektialus tahtaa yksin mutta lähtö- ja määränpääsätamassa sen kulkua ja jokaista liikettä seurataan tarkasti. Laivanvarustamolla eli emo-organisaatiolla ja rahoittajalla on yleensä samanaikaisesti liikkeellä useita aluksia, joiden toimintaa se seuraa. Alusten reitit, rahdit ja aikataulut liittyvät osaksi laajempaa strategista tai ohjelmallista kokonaisuutta. Tästä myös kipparina toimivan projektipäällikön on hyvä olla tietoinen.

Hyvä ja asiansa osaava ohjausryhmä toimii projektipäällikön tukiryhmänä eli neuvoo ja auttaa projektipäällikköä aluksen navigoinnissa. Samalla ohjausryhmä edustaa kuitenkin myös emo-organisaation ja rahoittajan intressejä ja toimii projektipäällikön valvojana ja huolehtii siitä, että sovituita toimenpiteistä pidetään tinkimättömästi kiinni tai niistä poiketaan silloin kuin se on perusteltua. Kurssimuutosten täytyy olla tietoisia valintoja, ei päämäärätöntä ajeltimista projektitulapalla.

Projektin etenemistä tulee arvioida koko projektin elinkaaren ajan. Arviointi alkaa silloin kun matkareittiä suunnitellaan, jatkuu koko matkan ajan ja loppuu aluksen oltua määräsätamassa jo hyvän aikaa. Arviointia ei pidä mystifioida. Arviointien tekemiseen ei ole mitään yhtä yhteisesti sovittua tapaa vaan jokainen projekti päättää itselleen parhaiten

OHJAUSRYHMÄN HUONEENTAU LU

1. Pohdi kriittisesti, miksi olet ohjausryhmässä mukana – toisin sanoen mikä on oma tai edustamasi organisaation perusmotiivi mukanaololle?
2. Tunnista omat vahvuutesi ja osaamiskapeikkosi. Kerro projektipäällikölle, missä asioissa voit toimia hänen tukena.
3. Ajattele itsenäisesti – vältä ryhmäajattelua. Ryhmäajattelu on tärkeää haettaessa yhteistä näkemystä tai konsensusta mutta muuttuu kielteiseksi silloin, kun ryhmä päättää yhteisesti toimenpiteestä, josta jokainen ryhmän jäsen olisi päättänyt ilman ryhmää toisin.
4. Varaa ohjausryhmätyöskentelyyn riittävästi aikaa ja muita resursseja.
5. Ole aidosti läsnä ja kiinnostunut projektin asioista – vältä symbolista edustamista.
6. Uskalla kyseenalaistaa ja ajatella boksin ulkopuolelta. Kannusta projektia kriittiseen itsearviointiin.
7. Selvitä miten horisontaaliset tavoitteet (esim. sukupuolten välinen tasa-arvo, kestävä kehitys tai yhdenvertaisuus) on otettu projektissa huomioon. Vaadi aitoa näyttöä – älä tyydy vain epämääriisiin puheisiin valtavirtaistamisesta.
8. Muista myös kannustaa ja motivoida projektin kipparia, joka on aluksen komentosillalla usein varsin yksin.



soveltuvasta arviointikäytännöstä. Se voi olla itsearviointia (projekti itse arvioi kriittisesti onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan ja mieltii miten asioita voisi tehdä paremmin), vertaisarviointia (toinen projekti arvioi toista) tai ulkopuolista arviointia (joku projektista riippumaton taho arvioi projektia) tai kaikkia näitä sopivassa suhteessa. Hyvä arviointi on yksinkertaisimmillaan refleksiivinen tapa toimia, kehittää ja oppia. Jotta projektin arviointi olisi ylipäättään mahdollista, tulee projektin tavoitteet ja toimenpiteet määrittellä niin, että ne ovat:

1. Selkeitä ja yhteisesti jaettuja (jokainen tietää mitä ollaan tekemässä)
2. Riittävän konkreettisia (mitattavia ja ainakin laadullisesti todennettavia)
3. Muodostavat loogisen kokonaisuuden panoksista, toimintoihin, tuotoksiin, tuloksiin ja vaikutuksiin
4. Määritelty projekti eri vaiheiden mukaisesti (aloitus, toteutus, loppu)
5. Ottavat huomioon myös ulkoiset vaikutukset (syntyvät projektin seurauksena vaikkei niitä suoranaisesti tavoiteltukaan)

Tavoitteiden määrittelyssä projektia palvelee hyvin ns. projektisyklin hallinta (Project Cycle Management) ja looginen suunnittelukehikko (Logical Framework). Parhaimmillaan nämä siis auttavat projektin suunnittelussa mutta myös toteutuksen seurannassa. Niiden avulla on helppo palata projektitoteutuksen kriittisiin kysymyksiin kuten: mitä projektissa itse asiassa ollaan tekemässä, mihin näiden toimenpiteiden pitäisi johtaa ja mistä projekti tietää onnistuneensa työssään. Tämä itse asiassa on projektin kriittistä itsearviointia – ei sen ihmeellisempää. Ankkurit ylös ja matkaan!

PETRI UUSIKYLÄ | arviointiasiantuntija,
toimitusjohtaja yrityksessä Frisky & Anjoy Oy



HORISONTISSA SIINTÄVÄT KESTÄVÄ KEHITYS, YHDENVERTAISUUS JA SUKUPUOLTEN VÄLINEN TASA-ARVO

KURSSI MÄÄRÄYTYY KEHITTÄMISMATKAN tavoitteidein mukaan. Taustalla siintävä horisontti sisältää kuitenkin tärkeitä kaikille kuuluvia sääntöjä, joihin on sitouduttu allekirjoittaessa sopimuksia laivanvarustajan eli rahoittajan kanssa. Kaikkia matkoja sitoo sopimus ja ohjekirja (ohjelma-asiakirja), jossa on kirjattuna yhteiskuntavastuuperiaatteet. Niitä kutsutaan horisontaaliseksi periaatteiksi juuri siksi, että niitä on toteutettava kaikilla matkoilla, kaikilla reiteillä ja merillä.

Laivanvarustajan ohjekirjan mukaan tärkeimpiä horisontaalisia periaatteita ovat:

1. Kestävä kehitys on maailmanlaajuista ja alueellista ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Ympäristö, ihminen ja talous otetaan tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. Suomen kestävä kehityksen tavoitteet on kirjattu yhteiskuntasitoumukseen, jossa toimeenpannaan YK:n, EU:n ja kansallisia linjauksia.

2. Yhdenvertaisuus on ihmisten syrjimättömyyttä etnisestä taustasta, kielestä, iästä, vammaisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, uskonnosta, vakaumuksesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä riippumatta. Yhdenvertaisuudesta säädetään Suomessa yhdenvertaisuuslaissa.

3. Sukupuolten tasa-arvolla tarkoitetaan naisten ja miesten sekä sukupuolivähemmistöjen tasavertaisuutta ja syrjimättömyyttä. Sukupuolten tasa-arvosta säädetään tasa-arvolaisissa.

Kestävä kehitys edistää ihmisten ja ympäristön hyvinvointia, tervettä ja kestävää taloutta sekä kestäviä elämäntapoja nostamalla keskeisiksi periaatteiksi globaalin vastuun, sukupolvet ylittävän ajattelun, luonnon kantokyvyn rajallisuuden, yhdessä tekemisen sekä tietojen ja taitojen luovan käytön. Kestävä kehitys ja ympäristönäkökulma on otettava huomioon EU:n kaikessa politiikassa - myös EU:n tukemien hankkeiden valmistelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Rakennerahastohankkeiden valmistelussa ja toteutuksessa tehdään SOVA-lain mukainen ympäristöarviointi. Suomen kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksen tavoitteiksi on nimetty: yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin, vaikuttavien kansalaisten yhteiskunta, työtä kestävästi, kestävät yhdyskunnat ja paikallisyhteisöt, hiilineutraali yhteiskunta, resurssiviisas talous, luonnon kantokykyä kunnioittavat elämäntavat ja luontoa kunnioittava päätöksenteko.

Sukupuolten tasa-arvo perustuu käsitykseen sukupuolen moninaisuudesta. Tällä tarkoitetaan, että sukupuolen fyysinen kehitys ja sukupuolen kokeminen ihmisillä vaihtelee. Sukupuoli-identiteetin kokemus käsittää erilaiset kokemukset naisena tai miehenä olemisesta ja siitä, että ei koe olevansa nainen tai mies.

EU:n rakennerahastohankkeissa toteutetaan sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ns. kaksoisstrategiaa. Tämä strategia on Euroopan unionin linjaus ja sitä toteutetaan kaikissa EU:n lipun alla kulkevissa laivoissa (hankkeissa). Kaksoisstrategia tarkoittaa, että toteutetaan erityisiä tasa-arvohankkeita, joiden päätavoite on sukupuolten tasa-arvon edistäminen sekä lisäksi sukupuolinäkökulma valtavirtaistetaan (integroidaan) kaikkiin hankkeisiin.

Sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisella tarkoitetaan, että hankkeen tavoitteita, ympäristöä, toimenpiteitä ja tuloksia arvioidaan eri sukupuolten sekä sukupuolten tasa-arvon kannalta ja toteutetaan hanketta niin, että sillä edistetään sukupuolten tasa-arvoa. Matkan määränpäättäjä, reitit, pysähdykset ja toimituksia satamissa pohditaan ja suunnataan niin, että matkalla ei oteta lähtökohdaksi ja palvelu vain yhdelle sukupuolelle tyypillistä elämää, tarpeita ja olosuhteita, vaan että matka palvelee tasavertaisesti eri sukupuolia. Käytännössä kysymykset ihmisten yhdenvertaisuudesta ja sukupuolten tasa-arvosta liittyvät yhteen ja tulevat huomioonotettaviksi samanaikaisesti. Ihmisillä on yhtä aikaa esimerkiksi tietty etninen tausta, ikä ja sukupuoli, ja ne vaikuttavat yhtä aikaa ihmisten asemaan ja heihin kohdistuviin odotuksiin.

Kaikkien hankkeiden tulee siis varsinaisten tavoitteidensa ohella edistää kestävästä kehityksestä, sukupuolten tasa-arvoa ja ihmisten yhdenvertaisuutta. Tämän vuoksi jo etukäteen on pohdittava, miten hankkeen kohde, tavoitteet ja toimintaympäristö liittyvät yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen, sukupuolten tasa-arvoon ja ihmisten yhdenvertaisuuteen. Hankkeen tavoitteita, toimintaympäristöä ja kohderyhmää on arvioitava vastuullisuuden, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmista.

SINIKKA MUSTAKALLIO | tasa-arvokonsultti ja toimitusjohtaja
WoM World of Management Oy

JUHA LINDFORS | erityisasiantuntija, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Teoreettisen fysiikan dosentti, Helsingin yliopisto

LISÄÄ LUETTAVAA

PROJEKTITARVIOINNISTA

Petri Uusikylä ja Anna-Kaisa Mäkinen:

Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi

ESR-projektien kehittämisen välineenä (2003).

Petri Virtanen:

Arviointi – Arviointityön luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen (2007).

KESTÄVÄSTÄ KEHITYKSESTÄ

Suomi, jonka haluamme 2050 (2014).

Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus (2013).

Handbook on sustainability, sustainability of international co-operation projects in the field of higher education and vocational training (2006).

TASA-ARVOSTA JA YHDENVERTAISUUDESTA

Maria-Leena Haataja, Eija Leinonen, Sinikka Mustakallio:

Tasa-arvon valtavirtaistaminen kehittämissuunnitelmissa ja projekteissa -

Opas rahoittajaviranomaisten ja projektitoimijoiden käyttöön (2011).

Inkeri Tanhua:

Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä

käytäntöjä seitsemästä teemasta (2012). Työ- ja elinkeinoministeriö.

Sari Pitkänen ja Maija Säkijärvi (Sosiaalikehitys Oy), Sinikka Mustakallio (WoM Oy) ja Sinikka Törmä (Referenssi Oy):

”Periaatteessa hyvä, mutta emme ajatelleet sukupuolen liittyvän omaan projektiimme” – Selvitys sukupuolinäkökulman sisällyttämisestä rakennerahoitusten (ESR ja EAKR) ohjelma-asiakirjoihin ja projektisuunnitelmiin (2012). Työ- ja elinkeinoministeriö.

”

PELKO POIS! ROHKAISUN SANAT MATKAAN LÄHTEVILLE

VIHDOINKIN PÄÄSTÄÄN MATKAAN. Takana on reitin suunnittelua, kumppaneiden etsintää ja riskien kartoitusta. Materiaali ja miehistö ovat nyt valmiina ja seikkailu voi alkaa. Päivät täyttyvät työstä, sillä perille on päästävä aikataulussa. Joskus on kuitenkin hyvä pysähtyä ja arvioida kriittisesti, mitä on tehty ja miten. Oman projektin arvioinnilla eli itsearvioinnilla luodaan yhteistä kuvaa sen hetkisistä tuloksista ja tunnelmista. On tärkeää paikantaa sekä toimivat käytännöt että ongelmakohdat.

Tarttumalla itse oman työn kriittiseen arviointiin ja palautteen analysointiin pysyy kaikilla osapuolilla realistinen kuva kehittämisen kulusta. Matkanteko helpottuu ja jokainen tekijä ymmärtää missä ollaan menossa ja mikä minun roolini on tässä laivassa.

Arvioinnissa pyritään aina laadun parantamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Se ei missään tapauksessa ole arvostelua tai syyllisten metsästämistä. Kun projektin tavoitteena on kehittää esimerkiksi

uusia palveluja, tuotteita ja osaamista, on arvioinnin tehtävä toimia muutoksen ohjausinstrumenttina. Projektintyön kovassa vauhdissa on tärkeää tietää, että menemme oikeaan suuntaan. Navigointi ei voi perustua projektipäällikön tai muutaman muun mutuu-tuntumaan ja siksi arvioinnin avulla tuotetaan tietoa, jota voidaan perustellusti käyttää kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Projektiarvioinnin salaisuus on arvioinnin arkipäiväistäminen. Se on luonnollinen osa toimintaa ja siihen kuuluvat selkeät työvaiheet. Paljon riippuu hankkeen hallinnoijasta, ohjausryhmästä ja projektipäälliköstä. Jos arviointi on mukana alusta asti, nähdään palaute ja sen itsekriittinen analyysi mahdollisuutena tehdä asiat vieläkin paremmin. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä oppimisen paikkoja ja niitä varten on rakennettava luottavainen ja epäonnistumisenkin mahdollistava työkuultuuri. Onnistumisten yhteinen juhliminen tekee näkyväksi työn tuloksia ja motivoi jatkamaan.

Miksi kannattaa käyttää projektiarvioinnin 3x3 -mallia?

- Saatte työkaluja ja vinkkejä jatkuvan projektiarvioinnin tekoon myös silloin, kun ilmapuntari näyttää myrskyä ja aikaa ei tunnu löytyvän oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun.
- Koko miehistö ja kumppanit pysäytetään säännöllisin väliajoin karttojen ääreen ja katsomaan horisonttiin.
- Loppuarviointi sujuu luontevasti, kun arviointi on osa arkea ja tulosten hyödyntämistä suunnitellaan jo projektin aikana.

LEENA BJÖRKQVIST | lehtori Metropolia Ammattikorkeakoulu

PÄIVI KORHONEN | toimitusjohtaja, Project Development
Group Europe PDGE

MIEHISTÖ

JOKAISILLA MATKALLA on päämääränsä, jonka saavuttamiseksi tarvitaan osaava miehistö. Tässä esitellään ydintoimijat ja heidän tärkeimmät vastuunsa ja tehtävänsä.



PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ

Projektipäällikkö on laivan kkipari. Hänen keskeinen tehtävänsä on huolehtia, että laiva pysyy kurssissa ja suuntaa kohti yhteisesti sovittua määränpäättä eli satamaa.

Tässä työssä kkiparilla on apunaan aluksen koko miehistö. Projektipäällikkö vastaa periaatteessa kaikesta ja siksi kannattaa selvittää jokaisen projektin kohdalla rahoittajan vaatimukset ja emo-organisaation toimintatavat ja odotukset. 3×3-malli on kkiparille hyvä johtamisen väline.



PROJEKTIHENKILÖKUNTA

Projektihenkilökunta toteuttaa projektissa tehtävät toimenpiteet. Tärkeää, että jokaisen työtehtävät ja roolit määritellään niin, että kaikki tietävät toistensa vastuut. Muutokset ja joustot kuuluvat asiaan.



RAHOITTAJA

Rahoittaja määrittelee kehittämisen kohteen ja valvoo, että projektit toteutetaan rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Tässä arviointioppaassa viitataan usein Euroopan Unionin rahastoihin, kuten rakennerahastoihin, jotka ohjaavat kuinka Euroopan Unionin budjettia käytetään.



EMO-ORGANISAATIO ELI PROJEKTIN OMISTAJA JA TUEN SAAJA

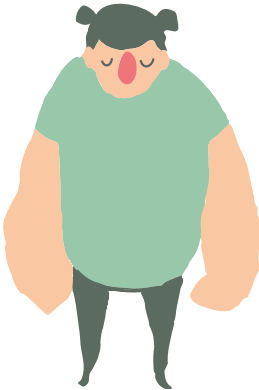
Emo-organisaatio vastaa siitä, että projekti toteutetaan hyväksytyin projektisuunnitelman mukaisesti ja että hankkeen hallinnointi ja talous on järjestetty vastuullisesti. Emo-organisaatio on kehitettävän toiminnan ja alan asiantuntija, joka yhdessä valittujen kumppaneiden kanssa hyödyntää tuloksia vielä projektin päättymisen jälkeen.

OHJAUSRYHMÄ



Emo-organisaatio valitsee ja asettaa ohjausryhmän, jonka vastuut rahoittaja määrittelee. Rahoituspäätöksissä näihin onkin tärkeä tutustua. Kaikissa projekteissa hyvä ja asiansa osaava ohjausryhmä toimii projektipäällikön tukiryhmänä eli neuvoo ja auttaa projektipäällikköä aluksen navigoinnissa. Samalla ohjausryhmä edustaa myös projektin emo-organisaation ja rahoittajan intressejä ja toimii projektipäällikön valvojana ja huolehtii siitä, että sovitusta toimenpiteistä pidetään tinkimättömästi kiinni tai niistä poiketaan silloin kun se on perusteltua. (Katso Petri Uusikylän huoneen-taulu ohjausryhmälle.)

ARVIOINTITYÖ- PAJOJEN SIHTEERI



Arviointiverstaiden dokumentointiin tarvitaan sihteeri, joka tallentaa keskustelut. Hän toimii samalla tarkkailijana, joka voi kertoa havainnoistaan arviointiverstaan tulosten purkutilanteessa. Sihteeri oppii samalla tuntemaan hankkeen ja näkee erilaisia tapoja toteuttaa arviointia.



ARVIOINTIAPU

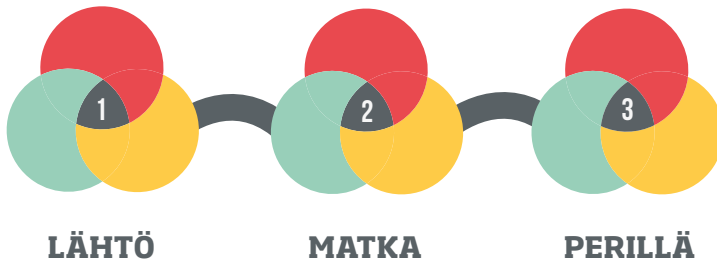
Arvointiapu osaa projektimuotoisen kehittämisen ja tuntee toimintakentän. Hänen tärkein tehtävänsä on fasilitoida yhteiset arvointiverstaat. Puolueeton arvointiapu varmistaa, että jokaisen ääni tulee kuulluksi ja arvointi antaa monipuolisesti eväitä toiminnan kehittämiseen.

II NAVIGOINTIA PROJEKTITARVIOINNIN 3×3 -MALLIA KÄYTTÄEN

PROJEKTITARVIOINNIN 3×3-MALLI

PROJEKTITARVIOINNIN 3×3 -malli on yksinkertaistettu kuvaus arviointiprosessista: projektin kuluessa toteutetaan kolme arviointiaskeleta, joista jokainen sisältää kolme työvaihetta.

3×3 -MALLIN ARVIOINTIASKELEET

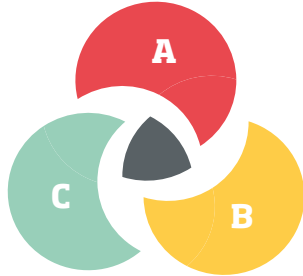


1. LÄHTÖ – Alussa arvioidaan suunnitellut toimenpiteet ja työnjako suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteena on varmistaa, että kaikilla toimijoilla on yhteisymmärrys projektin tavoitteista, odotetuista tuloksista sekä toimenpiteistä, joilla nämä tavoitteet saavutetaan.

2. MATKA – Keskivaiheilla tehdään tilannekatsaus ja arvioidaan tulosten kannalta keskeiset prosessit. Tavoitteena tehdä tarvittavia muutoksia ja kehittää työskentelyä.

3. PERILLÄ – Lopussa arvioidaan tulokset ja niiden hyödyntämismahdollisuudet. Pohditaan, miten edesautetaan hankkeessa tuotetun osaamisen ja käytäntöjen soveltamista ja jalostamista tulevaisuudessa.

ARVIOINTIASKELEEN KOLME TYÖVAIHETTA

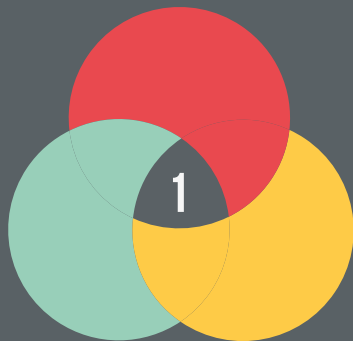


A. SUUNNITTELU – Suunnittelu ja palautetiedon hankinta. Valmistelusta vastaa projektipäällikkö tukena ohjausryhmä ja mahdollisesti arviointiapu.

B. ARVIOINTIVERSTAS – Yhteistoiminnallinen arviointiverstas, johon osallistuu projektihenkilökunta, ohjausryhmä sekä mahdollisia muita keskeisiä toimijoita. Arviointiapu fasilitoi verstaan työskentelyä.

C. TOTEUTUS – Arviointiverstaan tulosten analysointi ja sovitujen päätösten toteuttaminen. Projektipäällikkö vastaa siitä, että arviointiverstaassa sovitut asiat tehdään.

LÄHTÖ





OVATKO KARTTA, KOMPASSI JA MIEHISTÖ VALMIINA?

Ensimmäisen arviointiaskeleen jälkeen projektihenkilökunnalla ja ohjausryhmällä on yhteisesti hyväksytty konkreettinen toimintasuunnitelma sekä näkemys arvioinnin tavoitteista ja menetelmistä. Toimijat ovat yhtä mieltä siitä, että suunnitellut toimenpiteet ja resurssit vievät hyväksytyssä projektihakemuksessa oleviin päämääriin.

Matkalle lähtö on usein onnellinen hetki. Rahoitus on saatu ja kaikki tuntuu olevan mahdollista. Jos projektipäällikkö ja moni muukin työhön ryhtyneistä ovat olleet mukana jo suunnitteluvaiheessa, voi ensimmäinen arviointivaihe tuntua turhalta. Kaikkihan tietävät mitä olemme tekemässä?

Tavallista kuitenkin on, että jotain on muuttunut lähdön hetkellä. Ehkä rahoitus on pienempi kuin alkuperäisessä suunnitelmassa tai yhteistyökumppanit ovat vaihtuneet. Tai onko niin, että ohjausryhmä on ollut pitkään mukana, mutta projektipäällikkö on rekrytoitu vasta myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen? Muutoksia varmaan on tapahtunut ja arvioinnin avulla saadaan kaikki yhdenvertaisesti mukaan matkalle.

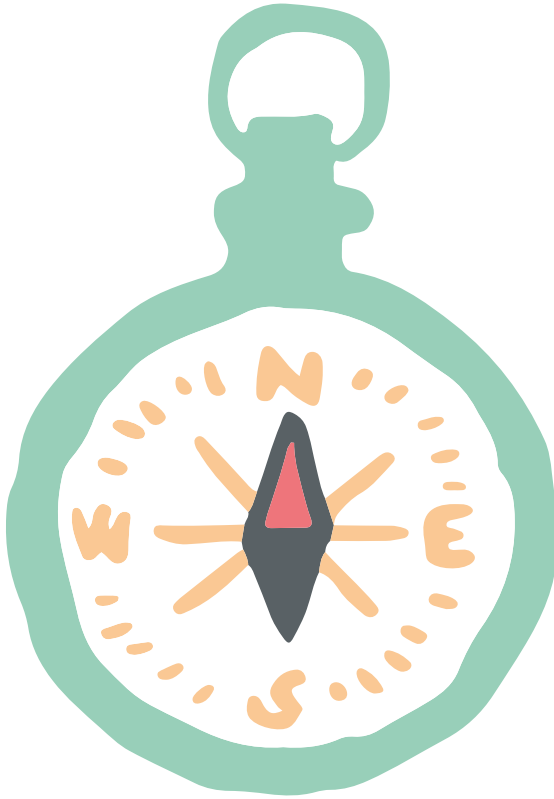
Ensimmäinen arviointiaskel on hyvä tehdä 1–2 kuukautta projektin käynnistämisen jälkeen. Yhteinen matka on alkanut, ja on aika tehdä tilannekatsaus kaikkien osapuolien kannalta. On kysyttävä, onko meillä mahdollisuus onnistua näillä suunnitelluilla toimenpiteillä, osaamisella ja resursseilla? Arvioinnin kohteena on erityisesti projektin toimintasuunnitelma, jonka ohjaamana navigoidaan sovittuun satamaan.



Onnistumisen edellytyksenä on projektihenkilökunnan sekä ohjausryhmän sitoutuminen arviointiin. Jokaisen on ymmärrettävä, kuinka eri työvaiheet muodostavat kehittämisen ja uuden oppimiseen johtavan loogisen tapahtumasarjan. Vastuu rakentavan arviointikulttuurin syntymiselle on johdolla, jota projektissa edustavat ohjausryhmä ja projektipäällikkö. Kipparin on varattava arvioinnille yhteistä aikaa ja katsottava, ettei myrskytuulet vie suunnitelmia mennessään.

Jatkuvan arvioinnin ei pidä viedä paljon aikaa koko miehistöltä. Huolellisesti suunniteltu ja selkeästi ohjeistettu arviointi antaa tietoa, jonka avulla päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Kaikkea ei voida arvioida perusteellisesti, vaan projektipäällikön ja muiden suunnitteluun osallistuvien on pyrittävä valitsemaan kriittisimmät arviointikohteet.

Ratkaisevaa on myös arvioinnissa pysyminen. Keskustelu liukuu helposti tulevan suunnitteluun, mutta sen aika on arvioinnin jälkeen. Tämä on erityisen tärkeää monialaisissa verkostomaisissa hankkeissa, joissa toimijat edustavat erilaisia toimintakulttuureita ja tapaavat harvoin. Arviointiapu onkin paikalla ohjatakseen yhteisen ajan käytön arviointiin.





A. YHTEISEEN ARVIOINTI- VERSTAASEEN VALMISTAUTUMINEN

Ensimmäisen arviointivaiheen suunnittelussa kannattaa panostaa yhteisen motivaation ja innostuksen luomiseen. Arviointi on tärkeä kehittämisväline kaikille!

SEURANTA ► PALAUTE ► ARVIOINTI JOHTOPÄÄTÖKSET ► TOIMENPITEET

Tulevan arviointitiedon dokumentointi ja tallennus kannattaa suunnitella tässä vaiheessa, sillä yksi projektihenkilökunnan tavallisista turhautumisen kohteista ja aikavarkaista on huono dokumentointi. Kun se on kerran tehty, löytyy kaikki tarvittava tieto aina helposti, myös loppuarvioinnin kiireisinä päivinä.

Vaikka vastuu arvioinnin suunnittelusta on projektipäälliköllä, on ohjausryhmän puheenjohtaja tärkeä mielipidejohtaja. Hänen toimintansa vaikuttaa paljon ohjausryhmän arviointimyönteisyyteen. Projektipäällikkö on ohjausryhmän ja projektihenkilökunnan yhdistävä linkki, joka ottaa molempien ryhmien näkökulmat huomioon. Ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa on hyvä päättää arviointimallin soveltamisesta, arvioinnin tavoitteista ja vastuista. Tämän pohjalta projektipäällikkö päivittää toimintasuunnitelman, jossa arviointi on yksi osa.



Projektipäällikkö ja arviointiapu suunnittelevat 3x3 -mallin toteutuksen yhdessä. Työnjaon pitää olla selkeä! Samalla valitaan projektiarviointipajan sihteeri, joka valmistautuu dokumentointiin tutustumalla arviointiverstaan suunnitelmaan.

Projektipäällikkö lähettää kutsun projektiarvioinnin työpajaan henkilökunnalle ja ohjausryhmälle. Liitteenä/linkkeinä rahoituksen saanut projektihakemus ja alustava konkreettinen toimintasuunnitelma. Oppaan lopusta löytyy tarkemmin kuvailtuja työkaluja suunniteluun.





B. ARVIOINTIVERSTAS

Ensimmäisen arviointiverstaan tarkoituksena on arvioida yhdessä projektin onnistumisen mahdollisuudet. Jos ohjausryhmän jäsenet ja projektihenkilökunta tapaavat ensimmäistä kertaa, on tutustumiselle annettava oma aikansa. Luottamuksen syntyminen on tärkeä voimavara matkan varrella.

Toimintasuunnitelmaa arvioitaessa pyritään kuulemaan kaikkia ja selventämään suunnitelmaa siten, että kaikki ymmärtävät toimenpiteiden ja tavoitteiden yhteyden. Projektin kohderyhmät ovat edustettuina ohjausryhmässä ja sitä kautta arviointiverstaassa tulevat esille myös heidän näkökulmansa. Jatkuvan projektiarvioinnin suunnitelma käsitellään ja sovitaan, kuinka ja mitä palautetietoa hankitaan seuraavaa yhteistä arviointiverstasta varten.

Projektipäälliköllä on ollut tärkeä rooli arviointiverstaan valmisteluissa ja nyt on hänen vuoronsa kuunnella, osallistua ja oppia. Arviointiapu fasilitoi keskustelut sekä pienryhmissä että yhteisesti ja pyrkii antamaan äänen kaikille osallistujille. Hän vastaa myös siitä, että arvioinnin tuloksena tehdään johtopäätöksiä, jotka mahdollisesti johtavat muutoksiin toimintasuunnitelmassa.





C. TOIMINTASUUNNITELMAN PÄIVITTÄMINEN ARVIOINTIVERSTAAN TULOSTEN POHJALTA

Yhteisen arviointiverstaan jälkeen on vielä otettava se kolmas ja ratkaiseva askel: sovitut muutokset laitetaan käytäntöön! Arviointiverstaas herätti mahdollisesti tunteita ja uusia ajatuksia, joita on syytä käsitellä viikkopalaverissa sekä ohjausryhmän kokouksissa. Päivitetty toimintasuunnitelma julkaistaan projektin virtuaalisessa arkistossa ja pidetään huolta, että tieto saavuttaa keskeiset toimijat.

Projektiarvioinnin ensimmäinen työvaihe on tehty ja luottamus kollegoihin ja kumppaneihin on lujittunut. Kurssin pitämiseen on nyt yhteisesti sovitut suuntaviivat ja henkilökohtaisen kontaktin ansiosta yhteydenotto on helppoa. Arvioinnin jatkuvuus säilyy, kun sovittuihin kohtiin palataan niiden ollessa ajankohtaisia.

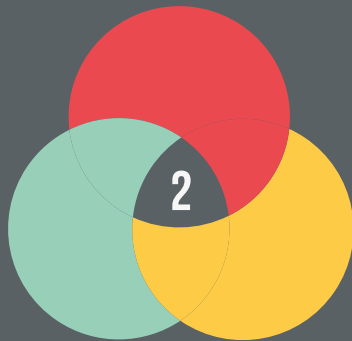
KIPPARIN MUISTILISTA

Nyt pitää kuunnella muiden arviot. En puolustele vaikka kritiikki tuntuu kohdistuvan minuun.

Kysyn lisää ja opin.



MATKA





ONKO SUUNTA OIKEA?

Toisen arviointivaiheen jälkeen projektitoimijoilla on hyvä kokonaiskuva projektin puolimatkan tuloksista sekä yhteisesti sovitut oman työn kehittämisen kohteet. Kurssin tarkistuksen ansiosta reitti määränpäähän on kaikkien mielessä ja oma rooli matkan teossa selkeä.

Projektin toimintaan ja tuloksiin ehkä eniten vaikuttava vaihe koetaan projektimeren aavalla selällä. Paljon on jo tehty; työrutiinit ovat kehittyneet ja tuloksiakin alkaa näkyä. On aika kysyä, onko suunta ollut oikea? Onko matka edistynyt aikataulussa? Onko törmätty karikoihin? Ovatko tuulet olleet suotuisia vai haastavia?

Toisessa arviointivaiheessa voidaan vielä tunnistaa ja tarttua oman projektityön kehittämiskohteisiin, joiden muuttaminen vaikuttaa tuloksiin positiivisesti. Jos jotain mullistavaa nousee esiin, voidaan tehdä muutos projektisuunnitelmaan. Ehkä toimintaympäristö on muuttunut, eikä suunniteltu toimenpide johdakaan toivottuun lopputulokseen. Samaa konseptia on tehty paljon, ja uusi toteutus veisi parempaan lopputulokseen.

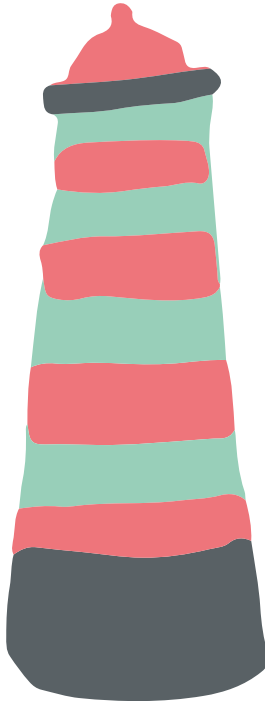
Hyvällä valmistelulla vältetään Petri Uusikylän mainitsema sekoilu ja voidaan keskittyä harkittujen poikkeamien tekoon. Tämä voi kuulostaa vähän juhlalliselta sananhelinältä, mutta väärinymmärryksen vaara on suuri, jos muutoksia tehdään nopeasti, saamatta kaikkia ymmärtämään niiden syitä.

Jos matkan varrella löytyy uusia asioita, jotka antavat aiheen poiketa sovitulta reitiltä, on kurssin muutokset tehtävä hallitusti. Jos matkan



rahoittaja edellyttää väliraportointia, on toinen arviointivaihe hyvä ajoittaa sitä tukemaan.

Horisontaaliset periaatteet pitää muistaa myös omassa projektissa ja koko miehistön on saatava osallistun yhdenvertaisina arviointiin. Arviointiapu auttaa ryhmää analysoimaan omaa toimintaansa, tavoitteena mahdollisimman totuudenmukainen ja kaikkia kunnioitava arviointi. Tarkoituksena on *yhdessä* löytää hyödyllisiä kehittämis-kohteita ja luoda edellytykset parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja perille tuloon.





A. ARVIOINTIVERSTAAN VALMISTELU

Puolimatassa on tehty jo useita toimenpiteitä, joiden onnistumista voidaan arvioida. Projektipäällikön vastuulla onkin koostaa tähän asti tehtyjen toimenpiteiden palautemateriaali. Vastuu esimerkiksi koulutustilaisuuden arvioinnista on tilaisuuden tuottajalla, joka on arkistoinut kerätyt palautteet projektin arkistoon. Tässä vaiheessa arviointitiedon dokumentoinnin onnistuminen punnitaan. Jos dokumentointi toimii, on kipparin helppo koostaa toimenpiteiden yksittäiset arvioinnit. Jos ei, tietojen metsästykseseen voi mennä paljon aikaa ja hermoja.

Projektipäällikön vastuulla on aloittaa suunnittelu hyvissä ajoin ja varmistaa, että sekä ohjausryhmä että projektihenkilökunta osallistuvat arvioinnin suunnitteluun. Pohditaan, mitä tietoa tarvitaan käytännön työn sujuvuuden kehittämiseksi ja suunnitellaan kysymykset, joihin halutaan vastaukset arviointiverstaan lähtökohdaksi. Kyselyn avulla saadaan jokaisen henkilökohtainen arvio projektista, ja vastaajat saavat mahdollisuuden pohtia yhteistä matkaa kaikessa rauhassa. Jos organisaatiolla on kaikkiin hankkeisiin tarkoitettu arviointilomake, kannattaa projektitiimissä ja ohjausryhmässä pohtia, kuinka lomakkeen kysymykset sopivat omaan hankkeeseen.

Arviointiverstasta varten projektipäällikkö valmistautuu esittelemään projektin tämän hetkiset tulokset seurantatietojen ja palautteiden pohjalta. Arviointiapu puolestaan valmistautuu esittelemään projektihenkilökunnan sekä ohjausryhmän vastaukset työprosessien sujuvuudesta.



B. ARVIOINTIVERSTAAN NYKYTILANNE JA PARANNUSEHDOTUKSIA

Vuorossa on toinen yhteinen arviointiverstas. Ensimmäisen kerran jännitys on poissa ja yhteistä arviointia tehdään tutussa seurassa. Nyt voidaan jo iloita onnistumisista. Samalla on uskallettava tarttua työtä haittaaviin epäkohtiin.

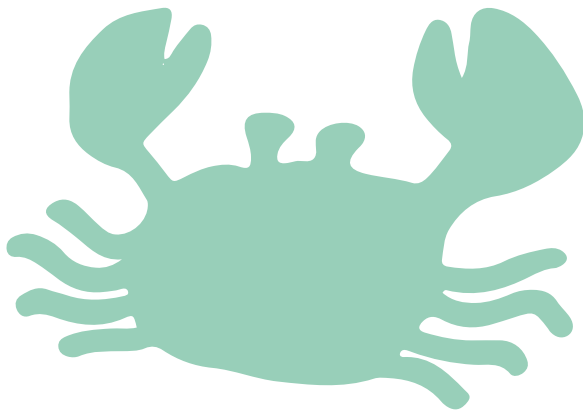
Projektipäällikön tilannekatsaus antaa tarkan kuvan puolimatkan tuloksista. Pysähdytään pohtimaan kohderyhmän palautetta ja arvioidaan kriittisesti mitä parantamisen paikkoja löytyy. Samalla pohditaan kyselylomakkeella koottua tietoa projektin sisäisistä prosesseista.

Arviointiapu johtaa arviointia ja vastaa siitä, että kiperätkin asiat käsitellään parhaalla mahdollisella tavalla. Myös horisontaalisten periaatteiden toteutuminen arvioidaan, eikä anneta periksi houkutukselle suunnitella muutama lisätapahtuma. Arviointiverstaan lopussa tehdään yhteenveto tuloksista, sovitaan taas mahdollisista muutoksista ja pohditaan hetki, kuinka matkan loppuarviointi olisi parasta suunnitella.



C. ARVIOINTIVERSTAASSA PÄÄTETTYJEN MUUTOSTEN PÄIVITTÄMINEN TOIMINTASUUNNITELMAAN

Yhteinen arviointi alkaa olla jo tuttua ja verstaan tulosten dokumentointi sujuu rutiinilla. Arviointiverstaan tulokset ja sovitut muutokset koostetaan selkeäksi dokumentiksi, josta osallistujat pääsevät vielä näkemään kokonaisuuden. Jokainen vastuulla on pohtia, mitä uusia asioita arviointiverstaas opetti matkan teosta, omasta työstä ja sen vaikutuksista kohderyhmään. Luottamus toisiin on kasvanut, kun eri osapuolien tavoitteet ja motiivit ovat tulleet ymmärrettäväksi. Toisen arviointivaiheen jälkeen on tehty kurssin tarkistus ja matka voi jatkuu.



PERILLÄ





TOTEUTUIVATKO TAVOITTEET?

Kolmas ja viimeinen arviointivaihe päättää matkan. Projektiarvioinnin 3x3-mallia noudattamalla arvioinnista on tullut projektin arkipäiväinen kehittämistoiminto, jonka avulla oma työ on tullut näkyväksi osaksi kokonaisuutta. Muutoksista on päätetty yhdessä ja päämäärä on pysynyt kirikkaana koko matkan ajan.

Olemme saapuneet satamaan ja on loppuarvioinnin aika. Saavutimme projektihakemukseen kirjatut tavoitteet? Jo matkan aikana kapteeni ja miehistö ovat säännöllisesti arvioineet, miten hyvin tavoitteita kohti on purjehdittu. Kurssia on tarkistettu säännöllisin väliajoin ja perille tulo on hyvin valmisteltu. Satamassa tehdään niin itseä kuin laivanvarustajaa varten merimatkan kokonaisarviointi. Lopputulosten lisäksi arvioidaan myös projektin sisäisen toiminnan vastuullisuutta ja vaikuttavuutta. Eettiset arvot ja valinnat – vastuullisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo – näkyvät ennen kaikkea arjen toiminnassa otettuina pieninä askelina, ei vain suurina tavoitteina ja sanoina.

Tämä vaihe kuuluu niin olennaisesti projektiin, ettei sen olemassa oloa tarvitse perustella erityisemmin kenellekään. Samalla kannattaa kuitenkin pysähtyä miettimään miten loppuarviointi kannattaisi tehdä juuri tässä projektissa? Kuinka arvioimme saavutettujen tulosten onnistumisen ja miten varmistamme, että kokemuksiin perustuvat toimenpide-ehdotukset tulevat oikeiden ihmisten tietoon? Kuinka kehittämämme toimintamallit, tuotteet, osaaminen ja verkostot hyödynnetään mahdollisimman hyvin?



A. LOPPUARVIOINNIN SUUNNITTELU

Perille saapuminen herättää monia tunteita. On onnistuttu ja on kuljettu harhaan. Väsymys valtaa ja sopimus seuraavasta matkasta odottaa jo toisessa aluksessa. Nyt on kuitenkin keskityttävä tulosten arviointiin ja esittelyyn. Työ on tehty ja mahdollisimman monen on saatava siitä hyötyä, joka vaikuttaa positiivisesti vielä kauan matkan jälkeenkin.

Kolmas ja viimeinen arviointivaihe suunnitellaan saman mallin mukaan eli ohjausryhmä ja henkilökunta mukaan suunnitteluun. Arviointiapu on tässäkin hyvä tuki, mutta vastuu pysyy projektipäälliköllä. Suunnittelu on hyvä aloittaa tarkistamalla, mitä rahoittajat edellyttävät loppuarvioinnilta, ja suunnitella arviointi täyttämään vähintään tämä. Kipparin vastuulla on tiivistää projektin aikana kerätty tieto osallistujista, toimenpiteistä ja tuloksista loppuraportin muotoon.

Matkan puolivälissä tehty kysely on hyvä toistaa ja saada näin vertailuaineistoa projektin prosessien laadusta. Projektimatalle osallistujat ovat oppineet yhdessä paljon ja nyt on aika miettiä, kuinka tämä uusi osaaminen saadaan näkyviin osana projektin tulosten esittelyä.

Tärkeä kysymys on, missä muodossa yhteinen arviointiverstas tehdään ja kenelle se erityisesti suunnataan? Tavoitteena on päästä pohtimaan myös tulosten hyödynnettävyyttä ja merkitystä. Arviointiverstas voidaan suunnitella myös tulevaisuusverstaaksi, jonka lähtökohtana ovat tulosten ja uuden osaamisen esittely. Tässä suunnittelussa kannattaa olla tiukasti tavoitehakuinen ja tehdä se luovasti. Etsikää kumppaneita ja osallistujia, joiden kanssa loppuarviointiin liittyvä tulosten julkistaminen ja jatko-



jalostaminen voisi avata uusia ovia. Satamaan saapuu samaan aikaan monia aluksia. Ehkä joku niistä olisi se oikea?

Tulevaisuusorientoituneen arviointiverstaan tuloksena kannattaa tavoitella toimenpide-ehdotuksia tulevaisuutta varten. Taitavasti tehdyt toimenpide-ehdotukset ovatkin oivallinen tapa kiteyttää matkalla hankittu kokemus ja oppi.

Suunnitteilla on siis tulosten ja osaamisen esittelyä, toimenpide-ehdotusten tekemistä sekä uusia suunnitelmia. Tärkeää on myös tehdä perille saapumisesta juhla. Muista hankkia tarjoilut, kukat ja kiitokset ajoissa!





B. ARVIOINTIVERSTAS ON PÄÄTÖS- TAPAHTUMA JA UUDEN ALKU

Vuorossa on kolmas yhteinen arviointiverstas. Projektin henkilökunta ja ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet vastaamalla toisen kerran oman projektin sujuvuutta koskeviin kysymyksiin. Kipparin tekemä loppuraportti on luettu ja ollaan valmiina arviomaan yhdessä kuinka hyvin onnistuttiin. Oman jännittävän lisän tuo mahdollinen yleisö, joka on tullut kuuntelemaan ja osallistumaan.

Loppuarvioinnissa on hyvä pohtia myös ohjausryhmän roolia tulosten ja hyvien käytäntöjen soveltamisessa oman organisaationsa toimintaan. Yksi toimenpide-ehdotus voisi olla ohjausryhmän kokoontuminen muutaman kerran vielä projektin päättämisen jälkeen. Puoli vuotta projektin jälkeen voisi kokoontua tarkastelemaan, mitä projektissa kehitettyjä toimintamalleja on jäänyt elämään. Loppuarviointi on tulosten esittelyä, uuden ennakointia ja juhlaa!

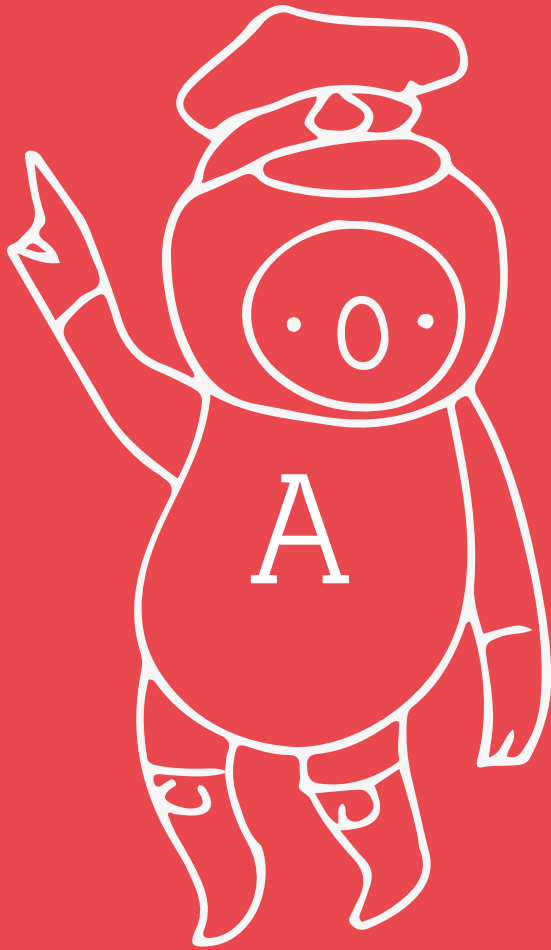


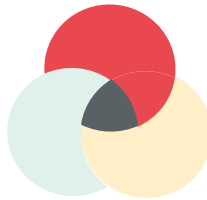
C. PÄÄTÖSTAPAHTUMAN JA ARVIOINTI- VERSTAAN DOKUMENTOINTI JA TIEDOTUS

Kolmannen arviointivaiheen jälkeen projektin tulokset on esitelty ja arvioitu. Tässä vaiheessa kapteeni on ehkä matkalla uusiin satamiin ja vastuu projektin aikana tuotettujen toimintamallien, yhteistyöverkostojen ja osaamisen jatkojalostuksesta ovat ohjausryhmällä ja emo-organisaatiolla. Uutta matkaa ollaan jo suunniteltu ja toivottavasti edellisen matkan opit luovat suotuisat tuulet kestäväille ja tasa-arvoiselle projektikulttuurille.



III ARVIOINTITIEDON TUOTTA- MISEN TYÖKALUPAKKI





SUUNNITTELU – ARVIOINTITIEDON HANKINTA

Arviointi perustuu systemaattisesti hankittuun tietoon. Aloita teke­mällä arviointisuunnitelma, sillä verkkoja ei kannata heittää paikkaan, josta niitä ei pääse noutamaan tai josta nousee kalaa, jota kukaan ei syö.

Suunnittele myös tietojen arkistointi siten, että samasta paikasta löytyvät kohderyhmien antamat palautteet, arviointityöpajojen tulokset, määrälliset seurantatiedot osallistujien lukumäärästä, iästä, koulutuksesta tai sukupuolesta. Jaettu digitaalinen työalusta, jossa on selkeä yhteisesti sovittu nimeämisyys­steemi, toimii hyvin. Päätä myös kuka on vastuussa arviointitiedon päivityksestä!

Arviointisuunnitelman voi tehdä yksinkertaisen taulukon muotoon. Projektisuunnitelmasta löytyvät työn tavoitteet, toimenpiteet ja mahdollisesti rahoittajalta valmiina tulleet tärkeimmät indikaattorit. Taulukosta näkee kehittämisprosessin yksinkertaistettuna ja sen avulla raportin kirjoittaminen pysyy raiteillaan.

ESIMERKKI PROJEKTIN ARVIINTISUUNNITELMASTA

TAVOITTEET	TOIMENPIDE	INDIKAATTORIT	
1			
2			
3			

	KOHDE- RYHMÄ	TOTEUTUS- AIKA	MENETEL- MÄT	RAPOR- TOINTI

LOKIKIRJA - PROJEKTIPÄIVÄKIRJA MIEHISTÖLLE

KIRJOITA 2×7 MINUUTTIA VIIKOSSA

- Mitä?** Projektipäiväkirja, henkilökohtainen tarina siitä, kuinka olet mukana toteuttamassa kehitystyötä ja kehität omaa osaamistasi.
- Miksi?** Ymmärtääksesi projektin merkityksen oman osaamisesi kehittämisesä. Luodaksesi tilan, jossa voit pohdiskella vapaasti.
- Miten?** Kirjoittamalla säännöllisesti 2 kertaa 7 minuuttia viikossa.
- Kertomalla sinun tarinaa, päiväkirja ei ole lista muistiinpanoja. Kirjoita myös miltä tänään tuntui ja miksi. Kuvaile ongelmia, mutta keskity ratkaisujen pohdintaan. Kirjoita myös positiivisista asioista!
- Testaa minkälainen pohdinta toimii sinulle, ehkä videopäiväkirja olisikin ratkaisu.
- Kenelle?** Sinulle.
- Tulos** Projektin jälkeen sinulla on päiväkirja täynnä muistoja ja ajatuksia, jotka muuten olisit unohtanut.
- Toimintatapa, jota voit muokata oman osaamisen kehittämisen välineeksi myös tulevaisuudessa.
- Materiaalia, jota voit käyttää kehityskeskusteluissa tai jakaa muuten.
- Kirjoitusrutiini, joka voi innoittaa blogin ja muiden tekstien kirjoittamiseen.



ITSEARVIOINTIKYSYMYKSET MIEHISTÖLLE

Miehistön jäsenet ovat oman työnsä asiantuntijoita. Jatkuvuuden ja selkeyden takaamiseksi tehdään itsearvioinnin tueksi kysymyspatteristo, jota käytetään lähtökohtana jokaisessa arviointivaiheessa. Arviointikysymysten yhteinen pohtiminen ja valinta auttaa kaikkia ymmärtämään arvioinnin merkityksen ja oman vastuun käyttäen palautetietoa toiminnan kehittämiseen.

Kysymysten määrittelyssä voidaan käyttää lähtökohtana seuraavia kysymyslistoja. Horisontaaliset periaatteet on huomioitu muutamissa erillisissä kysymyksissä sekä omilla esimerkkilistoilla sivuilla 64–66, joissa on otettu huomioon projektin eri vaiheet. Valitkaa oman projektinne kannalta tärkeimmät kysymykset ja lisätkää oman toimialan erityiskysymyksiä tarvittaessa. Kysymyspatteristo voidaan jakaa neljään pääotsikkoon; suunnitelmallisuus, toimintamallit, yhteistyö sekä seuranta ja arviointi.

HORISONTAALISET PERIAATTEET

ARVIOINTIKYSYMYKSET MATKALLE LÄHTIESSÄ

- Mikä on sukupuolen ja ihmisten moninaisuuden merkitys asiassa, joka on projektin toiminnan kohteena?
- Arvioikaan projektin kohderyhmää, ratkaistavaa ongelmaa, toimintaympäristöä ja tavoitteita kestäväen kehityksen, sukupuolten tasa-arvon ja ihmisten yhdenvertaisuuden kannalta.
- Mitä eroja on eri sukupuolten ja ihmisryhmien välillä projektin toiminta-alueella?
- Miten projektin kohderyhmässä on naisia ja miehiä sekä eritaustaisia ihmisiä?
- Minkälaisia oletuksia ja käsityksiä sukupuolesta ja eri ihmisryhmistä liittyy projektin toiminnan kohteeseen?
- Minkälaisia vaikutuksia sukupuolten tasa-arvoon ja ihmisten yhdenvertaisuuteen projektilla voi olla?
- Miten kestäväen kehityksen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen voidaan integroida/sisällyttää projektin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin?

ARVIOINTIKYSYMYKSET MATKALLA OLTAESSA

- Miten on pystytty toteuttamaan kestävään kehitykseen, sukupuolten tasa-arvoon ja ihmisten yhdenvertaisuuteen liittyviä tavoitteita? Mitä on saatu aikaan tähän mennessä?
- Miten toimenpiteissä on näkynyt vastuullisuus sekä sukupuolten tasa-arvon ja ihmisten yhdenvertaisuuden edistäminen?
- Mitä vaikeuksia ja ongelmia on kohdattu?
- Miten on pystytty ratkaisemaan kohdattuja ongelmia?
- Onko tarvetta täsmentää tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä tavoitteita tai toimenpiteitä?



ARVIOINTIKYSYMYKSET PERILLE TULTAESSA

- Onko projekti saavuttanut yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät tavoitteet?
- Kuvatkaa projektin vaikutukset sukupuolten tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen.
- Mitä hyviä käytäntöjä löydettiin kestävyuden, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen?
- Mitä opittiin sukupuolten tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä kysymyksistä ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisestä?

PALAUTETIETOA KOHDERYHMILTÄ

Kohderyhmältä kerätään palautetta säännöllisesti ja tämä palaute arvioidaan yhteisesti. Toimenpide voi olla esimerkiksi koulutus, jonka osallistujilta kysytään koulutuksen onnistumisesta ja merkityksestä. Suunnittele kysymykset huolella, valitse sopiva väline ja testaa toimivuus! Monilla organisaatioilla on käytössä jokin sähköinen kyselyjärjestelmä (Webropool, e-lomake jne.), myös ilmaisia versioita löytyy. Haasteellisinta on kuitenkin saada riittävän moni vastaamaan kysymyksiin. Mitä hyötyä vastaajille siitä on? Mieti, onko perinteinen paperikysely ja/tai palautekeskustelu heti paikan päällä hyvä vaihtoehto. Katso esimerkki palautelomakkeesta seuraavalla aukeamalla.

PALAUTELOMAKE

Asteikko: 1 = Huonosti, 5= Erinomaisesti

OPPIMINEN

1 2 3 4 5

Koulutus vastasi odotuksiani.

Miksi?

Käytetyt koulutusmenetelmät edistivät oppimistani.

Miksi?

Mahdolliset tehtävät tukivat oppimistani.

Miksi?

Kouluttaja innosti vuorovaikutukseen ryhmän kesken.

Miksi?

Koulutus edisti työtapojeni kehittymistä.

Miksi?

Raportoitko työryhmänne tuloksia koulutuksen blogissa?

Mikäli raportoit, miten blogikirjoittaminen vaikutti oppimiseesi?

SISÄLTÖ JA LAATU

1 2 3 4 5

Koulutussisällöt olivat ajantasaisia.

Miksi?

Kouluttaja oli asiantunteva

Miksi?

1 2 3 4 5

Vierailijat olivat asiantuntevia.

--	--	--	--	--

Miksi?

Facebookin käyttö oli hyödyllistä

--	--	--	--	--

Miksi?

JÄRJESTELYT JA MATERIAALI

1 2 3 4 5

Käytännön järjestelyt olivat toimivia.

--	--	--	--	--

Miksi?

Pystyn hyödyntämään koulutuksen materiaalia myöhemminkin.

--	--	--	--	--

Miksi?

Nettimateriaalin merkitys.

Miten se auttoi sinua?

--	--	--	--	--

Miksi?

Ehdotuksesi koulutuksen kehittämiseksi.

Mikä koulutuksessa erityisesti ilahdutti sinua?

Mistä koulutuksista olet jatkossa kiinnostunut?

VIESTINTÄ VIE YHTEISEEN SATAMAAN

Avoin ja innostava viestintä suuntaa kaikkien työtä ja motivoi. Kippari viestii arvioinnin tärkeydestä lähettämällä arviointiin liittyvät viestit ja kutsut itse. Kutsut muotoillaan arviointiaskeleen tavoitteiden mukaisesti. Tässä ensimmäisen arviointiverstaan tavoitteiden kuvaus kutsun muodossa:

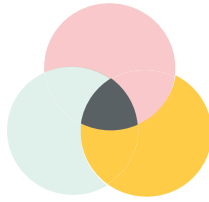
TERVETULOA YHTEISEN PROJEKTIMME ENSIMMÄISEEN ARVIINTIVERSTAASEEN!

Projektihenkilökunta on nyt aloittanut työnsä ja on aika arvioida hankkeemme toimintasuunnitelma. Pyydämme kaikkia osallistujia lukemaan liitteenä olevan ensimmäisen version konkreettisesta toimintasuunnitelmasta ja arvioimaan toimintasuunnitelmaa oman organisaationsa ja edustamansa kohde-ryhmän näkökulmasta. Käsittelemme toimintasuunnitelman näiden kysymysten avulla.

Tulevan arviointiverstaan tavoittena on varmistaa, että meillä kaikilla on yhteinen näkemys projektimme tavoitteista, niihin johtavista toimenpiteistä ja arviointikriteereistä. Toimintasuunnitelman avulla pysymme kaikki ajan tasalla suunnitelmista ja pystymme yhdessä tekemään tarvittavia muutoksia. Samalla päätämme jatkuvan projektiarvioinnin käytännöt, aikataulun ja arviointitiedon tallentamisen.

Valmistautukaa myös kertomaan lyhyesti, miksi projekti on tärkeä juuri teidän toiminnallenne. Anne Arviointiapu tulee fasilitoimaan arviointiverstaamme.





ARVIONTIVERSTAAT – YHTEINEN ANALYYSI JA PARANNUSEHDOTUKSIA

Arvointiverstaissa sanan mukaisesti arvioidaan. Kerätään tieto yhteen ja pohditaan yhdessä mitä se merkitsee projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistä arvointityötä fasilitoi arvointiapu, joka suunnittelee aikataulun ja työskentelyn yhdessä projektipäällikön kanssa. Pari tai pienryhmätyöskentely antaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuuden osallistua ja rytmittää arvointia. Työskentelystä tulee tavallisesti myös tehokkaampaa kuin yhden ison pöydän äärellä keskustelu. Jokainen verstaas suunnittelee arvointivaiheen tavoitteiden mukaisesti esimerkiksi kuten seuraavilla sivuilla.

EHDOTUS 1. ARVIOINTIVESTAAN OHJELMAKSI

- Klo 10.00-10.20** Tervetuloitovotus ja lyhyt esittelykierros (nimi, organisaatio ja tärkein tavoite osallistumiselle)
- Klo 10.20-11.15** Fasilitoitu arviointikeskustelu kyselylomakkeen tulosten pohjalta
- Klo 11.15-11.45** Pienryhmäkeskustelu
- Mistä tiedämme projektin jälkeen kuinka hyvin projektimme on onnistunut?
 - Mihin arviointi kannattaa kohdentaa?
 - Kuinka tulokset todennetaan eli nähdään?
- Klo 11.45-12.45** Lounas
- Klo 12.45-13.30** Pienryhmässä tehtyjen arviointikriteereiden kokoaminen yhdeksi listaksi
- Klo 13.30-14.00** Yhteenveto toimintasuunnitelmaan ehdotetuista muutoksista, arviointikriteerit ja seuraavien arviointityöpajojen päivämäärät

Arviointiverstaan tulosten yhteenveto lähetetään osallistuneille ja muille keskeisille henkilöille 1–2 viikon kuluessa. Saatteena voi olla kirje, josta esimerkki seuraavalla sivulla.

EHDOTUS 2. ARVIOINTIVERSTAAN OHJELMAKSI

- Klo 10.00-10.30** Tervetuloitovotus ja osallistujien kuulumiset.
Ajankohtaista juuri nyt
- Klo 10.30-11.15** Projektipäällikkö esittelee tulokset sekä palautetiedon
Valitaan kriittiset kehittämis-kohteet palautteen perusteella
- Klo 11.15-11.30** Arvioniapu esittelee itsearviointi-lomakkeen tulokset
- Klo 11.30-12.00** Jatketaan oman toiminnan arviointia tekemällä SWOT (ks. sivu 77) pienryhmissä
- Klo 12.00-13.00** Lounas
- Klo 13.00-13.30** Pohditaan kehittämistoimenpiteitä
Kehitetään ehdotuksia pienryhmissä
- Klo 13.30-14.00** Pienryhmien töiden tulokset ja kehittämis-toimenpiteistä sopiminen
- Klo 14.00-14.30** Ajatuksia loppuarviointista

EHDOTUS 3. ARVIOINTIVERSTAAN OHJELMAKSI

- Klo 14.00-14.30** Tervetuloa! Projektin tulosten esittely. Projektipäällikkö ja ohjausryhmän puheenjohtaja
- Klo 14.30-15.00** Matkakertomus, mitä tästä opimme. Puheenvuorot jaettu usealle henkilölle
- Klo 15.00-16.00** Tulevaisuuskeskustelu pienryhmissä
– Matkastamme on kulunut 5 vuotta, mitä kuuluu kohderyhmälle ja kuinka toimintanne on kehittynyt?
- Klo 16.00-16.30** Ryhmien puheenvuorot ja yhteenveto
- Klo 16.30-17.00** Kiitokset ja juhla



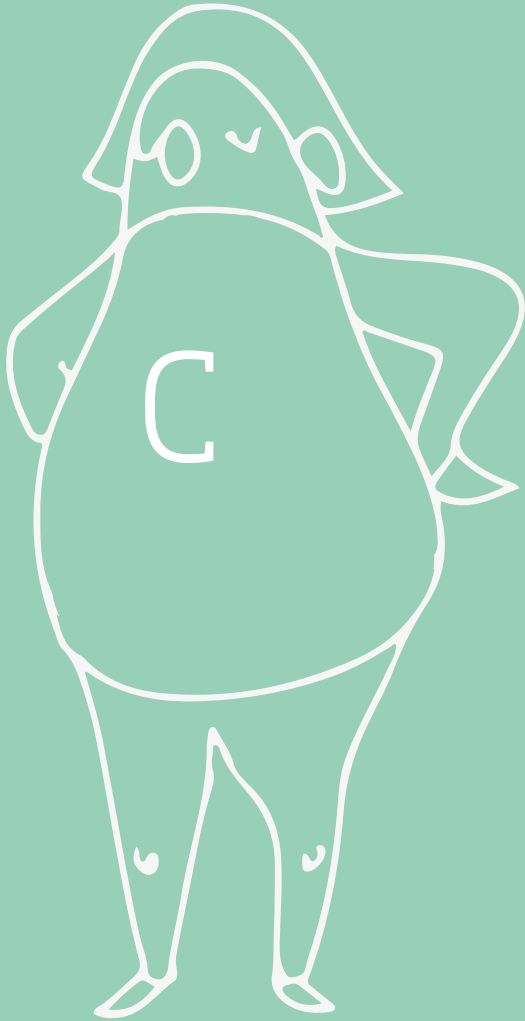
SWOT*-taulukko jäsentämään nykyhetken tilannetta ja suuntaamaan tulevaisuuteen. (* Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.)

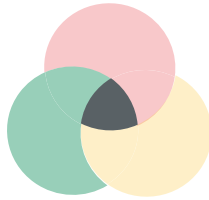
NYT	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
TULEVAISUUDESSA	MAHDOLLISUUDET	UHAT

**ARVIOINTIVERSTAAS-
SA ARVIOIDAAN TEHTY
TYÖ JA PÄÄTETÄÄN
YHDESSÄ MITKÄ OVAT
KRIITTISET PARANNUS-
KOHTEET.**









MUUTOS – TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Jokaisen arviointivaiheen tulokset todentuvat kolmannessa vaiheessa. Repaleinen köysi on korjattava ja kokille on annettava ylimääräinen vapaapäivä, jotta hän jaksaisi myös tulevana viikkoina kokata maittavia aterioidia. Kipparin on varattava aikaa arviointiverstaan tulosten analysointiin ja viestintään. Sihteeri on tehnyt perustyön ja projektipäällikkö käyttää yhteisesti tehdyn arvioinnin tulokset toiminnan kehittämiseen. Sovitut muutokset on viestittävä selkeästi ja niiden onnistumista on seurattava. Jos toisessa arviointiverstaassa tehtiin yhteinen SWOT-analyysi, on taulukko kirjoitettava puhtaaksi ja lisättävä siihen, mihin kohtiin päätettiin puuttua ja miten. Kipparin viesti voi olla vaikka kuten seuraavalla sivulla. Seuraavaksi jokaiseen arviointiaskeleeseen sopiva viesti arviointipajaan osallistuneille.

KIITOSVIESTI ENSIMMÄISEEN ARVIOINTIVERSTAASEEN OSALLISTUNEILLE

Kiitos yhteisestä arviointipäivästä!

Projektimme toimintasuunnitelma selkeni monilta osin ja nyt meillä on yhteinen näkemys siitä, kuinka lähdemme kohti tavoitteitamme. Oli mukava kuulla, että niin moni oli ryhtynyt kirjoittamaan lokikirjaa/ projektipäiväkirjaa ja huomannut löytäneensä uusia oppimisen paikkoja yhteisestä kehittämistyöstä. Päätimme myös projektihenkilökunnan kesken kirjoittaa blogia muutaman kerran kuukaudessa projektimme nettisivulle. Toivomme siihen kommentteja, sillä haluaisimme siitä muodostuvan kuvitetun matkakertomuksen, joka mahdollisista sivupoluista huolimatta tähtää koko ajan yhteisiin tavoitteisiimme. Kirjoittajavieraat ovat tietenkin tervetulleita!

Tästä löytyy linkki päivitettyyn toimintasuunnitelmaan ja taulukkoon, jonka täyttämässä pääsimme pitkälle työpajassamme. Lisäsimme siihen muutamia asioita teidän kommenttien perusteella ja tarkensimme vaikutusten kuvausta hankehakemuksen tekstin pohjalta. Vaikuttaako se nyt loogiselta?

Lähdemme seuraavaksi suunnittelemaan tarkemmin palautetiedon keräämisen muotoja. Tulemme analysoimaan palaute- ja seurantatie-toja tarpeen mukaan henkilökunnan palaverissa sekä ohjausryhmän kokouksissa. Seuraava arviointityöpaja, jossa olemme taas koolla kaikki on tasan 7 kuukauden kuluttua.

Ystävällisin terveisin, Päivi Projektipäällikkö

KIITOSVIESTI TOISEEN ARVIOINTIVERSTAASEEN OSALLISTUNEILLE

Hei!

Arviointipäivän yhteenveto löytyy nettisivuiltamme, mutta haluan nostaa esiin erityisesti päätöksen muuttaa markkinointivastuuta osatoittajien kesken. Henkilövaihdosten johdosta tämä on varmaan paras ratkaisu. Palautetiedon pohjalta muutamme koulutusten ajankohtaa. Palaute oli positiivista ja erityisesti nuorten innostuminen kestävän kehityksen työvälineistä oli hienoa.

Kiitokset vielä kaikille järjestäjille! Seuraavan kerran tapaammekin loppuarvioinnin merkeissä ja sovimme, että kaikki pohtivat eri mahdollisuuksia tuoda vielä kerran kaikki matkan tulokset esille. Alustavasti sovimme, että matkan päätteeksi järjestämme vielä tulevaisuusvertausta, jossa visioimme tulosten mahdollisia hyödyntämismuotoja.

Ystävällisin terveisin, Päivi Projektipäällikkö

KIITOSVIESTI LOPPUARVIOINTIIN OSALLISTUNEILLE

Kiitos kaikille!

Olemme saapuneet satamaan ja punninneet työmme tulokset. Kiitos koko miehistölle!

Kiitos myös loppuraportista antamistanne rakentavista kommentteista. Löydätte loppuraportin nyt projektimme nettisivulta, josta se on helppo linkittää oman organisaationne sivuille. Otteita lokikirjoista tulee vielä sivuille, jotta muistaisimme oivallukset ja opit myös jatkossa. Pohdimme myös, että olisi tärkeää tietää kuinka projektimme vaikuttaa kohderyhmään pitkällä tähtäimellä. Todella hienoa, että yksi kumppaneista tekee seurantatutkimuksen vuoden kuluttua.

Tulevaisuuskeskustelu oli niin antoisa, että ohjausryhmäläiset sopivat vielä yhden tapaamisen joulukuun alussa. Juodaan glögit ja ideoidaan uusia kuvioita!

Ystävällisin terveisin, Päivi Projektipäällikkö

Lopuksi on hyvä muistaa, että arviointitiedon hankkimiseen ja tiedon tuottamiseen on paljon eri metodeja, mutta tärkeintä on toiminnan yhteinen kehittäminen. Valitse yksinkertaisia menetelmiä ja käytä niitä systemaattisesti. Muista, että matkan tarkoitus on päästä perille, ei tehdä piruetteja matkalla.



